



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO E DO CONTROLO DE GESTÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Marta Maria Campos Cruz

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por
José Luís da Rocha Ceia

Viana do Castelo, Fevereiro de 2026



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEAMENTO E DO CONTROLO DE GESTÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Marta Maria Campos Cruz

Relatório de estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por
José Luís da Rocha Ceia

Viana do Castelo, Fevereiro de 2026

Resumo

Cada vez mais, as empresas enfrentam desafios intensos com vista a conseguirem acompanhar as oscilações de mercado e a se destacarem da concorrência. Consequentemente, as organizações apostam na inovação de técnicas e procedimentos mais eficientes, ferramentas de controlo de gestão e de avaliação de desempenho contribuindo assim para o aparecimento de novos sistemas de planeamento e controlo de gestão e, por sua vez, mais desenvolvidos e complexos.

A utilização destes sistemas oferece vários benefícios às empresas, permitindo otimizar a sua performance nas diversas perspetivas, maior controlo e monitorização, otimização das atividades e criação de valor para a empresa, desempenhando um papel crucial nas organizações.

Assim, o presente relatório de estágio visa responder à questão de investigação “Qual a importância do planeamento e do controlo de gestão para as organizações”, tendo como caso de estudo a Associação Comercial e Industrial de Barcelos, ACIB.

Com base no estudo efetuado acerca do planeamento e do controlo de gestão e com a realização do estágio curricular na Associação, permite concluir que, apesar da importância e do impacto do trabalho desenvolvido pela associação junto das empresas de Barcelos, a criação de um departamento de planeamento e de controlo de gestão seria relevante para garantir um acompanhamento mais preciso das suas atividades, melhorar a gestão dos recursos e aumentar o seu contributo com o setor empresarial.

Palavras-chave: Planeamento e Controlo de Gestão, Estratégia, Criação de Valor

Abstract

Increasingly, companies face intense challenges in keeping up with market fluctuations and standing out from the competition. Consequently, organizations are investing in more efficient techniques and procedures, management control and performance evaluation tools, thus contributing to the emergence of new, more developed and complex planning and management control systems.

The use of these systems offers several benefits to companies, allowing them to optimize their performance in various areas, greater control and monitoring, optimization of activities, and creation of value for the company, playing a crucial role in organizations.

Thus, this internship report aims to answer the research question “How important are planning and management control for organizations,” using the Barcelos Commercial and Industrial Association (ACIB) as a case study.

Based on the study carried out on management planning and control and the completion of the curricular internship at the Association, it can be concluded that, despite the importance and impact of the work carried out by the association with companies in Barcelos, the creation of a management planning and control department would be relevant to ensure more accurate monitoring of its activities, better resource management, and increase its contribution to the business sector.

Keywords: Management Planning and Control, Strategy, Value Creation

Agradecimentos

Em primeiro lugar, aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio, cooperação e compreensão.

Ao Professor José Luís da Rocha Ceia, meu orientador académico, pelo profissionalismo, pela orientação, disponibilidade e empenho.

Ao Engº João Albuquerque, presidente da ACIB - Associação Comercial e Industrial de Barcelos, pela oportunidade enriquecedora que me proporcionou a nível de desenvolvimento profissional.

À Doutora Ilda Trilho, minha orientadora na associação, pelo compromisso prestado, pela paciência, pela compreensão, pelo profissionalismo e pelo conhecimento transmitido durante os 3 meses que me acompanhou.

Aos meus colegas da ACIB por todo o apoio e ajuda no decorrer do estágio.

Obrigada!

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

ACIB – Associação Comercial e Industrial de Barcelos

BSC – Balanced Scorecard

CR- Centros de Responsabilidade

CRM - Customer Relationship Management

ICG – Instrumentos de Controlo de Gestão

PCG – Planeamento e Controlo de gestão

PME – Pequenas e médias empresas

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

TBD – Tableau de Bord

Índice

Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas	xix
Introdução.....	1
1. Metodologia	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1 Enquadramento	4
2.2 Conceito de planeamento	5
2.3 Níveis de planeamento.....	6
2.3.1 Planeamento Estratégico	7
2.3.2 Planeamento tático.....	10
2.3.3 Planeamento operacional.....	11
2.4 Conceito de Controlo de Gestão	12
2.4.1 Instrumentos de controlo de gestão.....	13
2.4.2 Instrumentos de pilotagem	14
2.4.3 Instrumentos de comportamento	16
2.4.4 Instrumentos de diálogo	17
2.5 Sistemas de Controlo de Gestão	17
2.6 Importância do planeamento e controlo de gestão	19
3. Estágio curricular.....	21
3.1 Enquadramento de estágio	21
3.2 Apresentação da entidade acolhedora	21
3.3 Descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio	23
3.3.1 Observação, compreensão e análise de documentos	24
3.3.2 Elaboração de um inquérito às empresas industriais têxteis de Barcelos.....	24
3.3.3 Programa Emprego + Digital.....	25
3.3.4 Fórum Regional da Indústria	25
4. Inquérito por questionário.....	27
4.1 Discussão dos resultados	27

5. Entrevistas	40
Conclusão	43
Bibliografia	45
Anexos	51
Anexo A Programas de apoio do Estado português	51
Anexo B Financiamento bancário durante e após a pandemia Covid-19	51
Anexo C Vendas e prestação de serviços	52
Anexo D Situação atual do funcionamento da empresa	52
Anexo E Despedimentos de colaboradores no ano de 2023	53
Anexo F Entrevista à empresa de pequena dimensão	54
Anexo G Entrevista à empresa de média dimensão	55
Anexo H Entrevista à empresa de grande dimensão	56
Anexo I Continuação da entrevista à empresa de grande dimensão	57

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de Gestão.....	4
Figura 2: Níveis de planeamento	7
Figura 3: Etapas para a elaboração de um plano estratégico	8
Figura 4: Ferramentas do controlo de gestão	14

Índice de Tabelas

Tabela 1: Os três níveis de planejamento	11
Tabela 2: Tipo de atividade das empresas	27
Tabela 3: Tabela cruzada da dimensão da empresa e a formação anual de 40 horas	29
Tabela 4: Razões pelas quais as empresas não investem em formação	29
Tabela 5: Importância da continuidade em investir na formação contínua	30
Tabela 6: Nível de transformação digital	31
Tabela 7: Tabela cruzada da dimensão da empresa e o nível de transformação digital	32
Tabela 8: Razões pelas quais as empresas não investem na transformação digital	33
Tabela 9: Impacto da transformação digital	33
Tabela 10: Tabela cruzada da dimensão da empresa e a expansão da atividade para o mercado internacional	34
Tabela 11: Impacto que a internacionalização trouxe para a empresa.....	35
Tabela 12: Razões pelas quais as empresas não investem no mercado internacional	36
Tabela 13: Tabela cruzada da dimensão da empresa e se exporta diretamente	37
Tabela 14: Expetativa de vendas para o primeiro trimestre de 2024 comparativamente ao mesmo período homólogo de 2023	38
Tabela 15: Expetativa de investimento (corpóreo e incorpóreo) para 2024, comparativamente a 2023	39

Introdução

A constante evolução e a crescente competitividade dos mercados são uma realidade cada vez mais evidente. Além disso, o mundo empresarial vive em constante instabilidade, fomentada pela globalização, pela pandemia Covid-19, a guerra na Ucrânia, em Israel, o aumento da inflação e o surgimento de tecnologias disruptivas, designada por indústria 4.0 e os novos modelos de negócios.

Independentemente do valor de mercado ou da dimensão, as empresas precisam de sistemas que auxiliem na gestão empresarial.

Carmo (2018) e Chiavenato (2020) defendem que, num mercado cada vez mais competitivo, as empresas vêm-se forçadas a laborar sobre um sistema de planeamento e controlo de gestão complexo, detalhado e flexível na procura por um desempenho organizacional adequado. Um sistema de planeamento e controlo de gestão deve integrar todas as áreas de uma organização, reconhecendo as metas, os resultados esperados assim como os desvios e, fornecer as informações necessárias de forma que os gestores possam fazer as devidas correções bem como garantir a eficiência do sistema (Chiavenato et al., 2020).

A avaliação de desempenho utiliza ferramentas e mapas, com auxílio da tecnologia para exprimir as metas e os objetivos em dados quantitativos (Bressan, 2006, citado por Brito 2021). Fernandes e Berton (2012, citado por Brito, 2021), defendem que medir a performance da empresa apenas em função de indicadores financeiros não é suficiente para atingir os resultados desejados a longo prazo. Por sua vez, na metodologia de Balanced Scorecard (BSC), outras três perspetivas são indispensáveis para que seja feita uma boa avaliação desempenho como, os clientes, as metas e as iniciativas (Kaplan & Norton, 1996; Costa, 2008, citado por Brito, 2021).

O objeto de estudo baseia-se em compreender a importância do planeamento e do controlo de gestão nas organizações pois, os fatores externos que, por vezes, são imprevisíveis, podem afetar, de forma bastante significativa a gestão das empresas.

O estudo está dividido em 4 partes. Na primeira fase foi realizada uma revisão da literatura a fim de fundamentar teoricamente os conceitos de planeamento e controlo de gestão onde foram identificadas as principais teorias e práticas existentes, servindo como base para a escolha de métodos e instrumentos utilizados nas fases seguintes do estudo.

Na segunda fase é apresentada a entidade em estudo, Associação Comercial e Industrial de Barcelos (ACIB) onde foi realizado o seu enquadramento institucional. Neste âmbito, para além de ser abordada a sua evolução histórica, são analisadas a missão, a visão e os valores que orientam a sua atuação e refletem o papel no apoio e desenvolvimento do tecido empresarial quer local, quer regional.

A metodologia de investigação constitui a terceira fase onde foi utilizado um inquérito, elaborado em conformidade com os objetivos da ACIB e com o intuito do relatório de estágio. Através do inquérito foram recolhidos dados quantitativos que permitiram fornecer informações objetivas e mensuráveis sobre o objeto de estudo. Para além dos dados quantitativos, também foram obtidos dados qualitativos através da realização de entrevistas a organizações com o propósito de compreender a visão destas sobre a importância do planeamento e do controlo de gestão.

A última fase é dedicada à apresentação dos resultados obtidos no decorrer da investigação realizada.

1. Metodologia

A metodologia utilizada no presente relatório de estágio tem por base uma metodologia mista, integrando uma abordagem teórica e uma abordagem empírica, mediante a utilização de métodos qualitativos e quantitativos.

Numa primeira fase, foi desenvolvida a abordagem teórica, baseada na averiguação e análise das fontes. Esta etapa incluiu a leitura exploratória e documental, a revisão bibliográfica fundamental para o enquadramento do tema, assim como a interpretação e compreensão de conceitos e noções. Com base nesta análise foi possível definir o plano teórico que serve de base ao relatório, garantindo fundamentação científica e coerência conceptual ao trabalho desenvolvido. Esta componente enquadra-se sobretudo no método qualitativo, concentrando-se na análise interpretativa da informação recolhida.

Após a abordagem teórica, foi implementada a abordagem empírica, com o propósito de recolher e analisar dados no contexto real de estágio. Para tal, a mestranda recorreu a entrevistas e à observação direta através de um inquérito por questionário. Tal inquérito permitiu a recolha de dados, seguida da leitura, organização e análise dos dados recolhidos, concluindo com a interpretação e discussão dos resultados obtidos. Esta componente abrange quer o método qualitativo, pela análise descritiva e interpretativa das situações observadas, como o método quantitativo, quando necessário para sistematizar e tratar os dados.

Deste modo, a conjugação entre a fundamentação teórica e a investigação empírica permitiu uma análise mais abrangente e sustentada da realidade observada durante o estágio, assegurando rigor metodológico e maior consistência aos resultados apresentados.

2. Revisão da Literatura

2.1 Enquadramento

Atualmente, a gestão empresarial desenvolve-se num contexto marcado pela intensificação da concorrência global e pela crescente internacionalização dos mercados e das economias, onde os avanços nas tecnologias de produção, de comunicação e de informação, têm promovido as transformações notáveis nos produtos, nas estratégias de inserção nos mercados e nos processos da organização (Ferreira et al., 2014, citados por Fernando, 2015).

Nos últimos anos, houve uma evolução bastante significativa dos sistemas de planeamento e controlo de gestão, mas também de novas ameaças. Segundo Borralho (2019), o mundo em que vivemos, para além de se ter tornado mais global e competitivo, a informação obteve o estatuto de inesgotável e os dados são progressivamente mais facilmente validados e auditados.

Reis et al. (2011, citado por Costa, 2014) defendem que a gestão é um conceito que pode ser definido de diversas formas, focando em determinados aspetos mais ou menos atuais, podendo também ser definida como uma ciência que estuda a direção sólida, racional e sensata dos destinos de uma organização, quer esta tenha fins lucrativos, quer apenas finalidades sociais ou culturais.

Por sua vez, Robbins et al. (2009, citado por Costa, 2014) defendem a gestão como sendo a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas atividades sejam executadas de forma eficiente e eficaz.

Já Chiavenato (2000) refere que a gestão é uma forma de governar organizações ou parte delas.

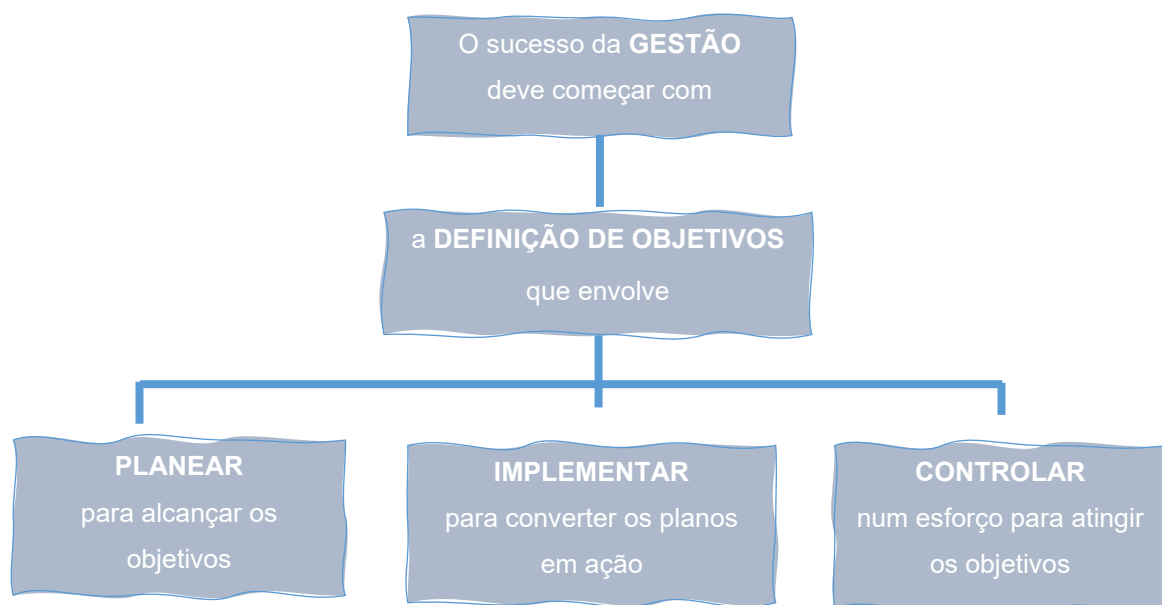


Figura 1: Processo de Gestão
Fonte: Elaboração própria

O esquema da Figura 1 permite observar que uma empresa com uma gestão eficiente e eficaz inicia com uma clara e detalhada definição de objetivos a fim de alcançar os bons resultados da organização.

Para Hamel G. e Breen B. (2010, citados por Costa, 2014), a prática de gestão requer a necessidade de estabelecer e programar objetivos, motivar e alinhar o esforço, coordenar e alinhar as atividades, desenvolver e direcionar o talento, reunir e alocar recursos, construir e fomentar as relações, bem como equilibrar e ir ao encontro das exigências dos stakeholders¹.

Carvalho (2009) refere que o processo de gestão é composto por cinco funções “planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar”. O mesmo autor descreve o planeamento como um método para organizar as atividades, definir objetivos para alcançar um futuro pretendido, para além de diminuir os recursos essenciais à execução dos objetivos.

A capacidade de uma organização gerir a mudança é construída por meio da visão da empresa que oferece orientações no que diz respeito à essência a preservar o futuro em direção ao qual se deve incentivar o progresso (Ashkenas & Moore, 2022, citado por Ramos, 2022).

As alterações do ambiente competitivo, assim como a crescente complexidade organizacional que ocorreram e se têm vindo a acentuar, pressionam as empresas a trabalhar sobre um sistema de planeamento e controlo de gestão, por vezes, complexo, flexível e detalhado, que procura um desempenho organizacional adequado (Chiavenato, 2020).

Para Hansen e Mowen (2001, citado por Brito, 2021), o sistema de planeamento e controlo de gestão é um processo integrado que, para além de reconhecer as variações e instabilidades do mercado, também proporciona ações corretivas e de manutenção.

Chiavenato (2020) defende que um bom sistema de planeamento e controlo de gestão apresenta orientações estratégicas direcionadas, não só para os resultados, como também em fazer a diferença na organização.

2.2 Conceito de planeamento

Antes de iniciar o controlo, uma organização necessita de ter o seu planeamento e a sua estratégia bem definidos. Rue e IBrhim (1998, citado por Costa, 2014) defendiam que planejar é um fator chave para o sucesso de uma organização.

O planeamento constitui a primeira etapa administrativa e baseia-se na definição dos objetivos para o futuro desempenho organizacional e na escolha dos recursos e atividades indispensáveis para alcançar os objetivos de forma apropriada, permitindo que as pessoas responsáveis se orientem

¹ Corresponde a todas as partes interessadas em uma organização, projeto ou iniciativa, que podem ser afetadas por suas ações ou, por sua vez, possam afetar as suas decisões.

pelos objetivos estabelecidos e executem as medidas necessárias para alcançá-los (Chiavenato, 2020).

De acordo com Frezatti (2017, citado por Brito, 2021), a fase do planejamento é de extrema importância para o sistema como um todo já que, na ausência de um complexo e detalhado processo de planejamento, haverá um elevado desperdício de tempo por parte dos gestores em fazer mais correções que o necessário na posterior fase do controle.

Para Jordan et al. (2015) o planejamento é o processo que conduz à decisão sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir. O planejamento descreve, assim, de maneira sucinta a previsão sobre o meio envolvente, os objetivos que se pretende alcançar, as estratégias a utilizar para os atingir e na atribuição de responsabilidades para a sua implementação.

Segundo Caldeira (2010, citado por Pereira, 2023) consideram que o planejamento tem por objetivo estabelecer uma direção para a empresa, tendo em vista os fatores ambientais externos e internos da empresa, de forma que a empresa alcance o sucesso.

A estratégia de uma empresa é a criação de uma posição única e fundamentada, que abrange um conjunto de atividades que visam atingir os objetivos da organização a longo prazo. Ou seja, é um caminho que leva a que todos na organização se comprometam de forma a tornar a organização diferente dos seus concorrentes. Assim, para planejar, uma empresa necessita de ter uma estratégia que lhe permita acompanhar as necessidades dos clientes, consequentemente fazer face à atuação da concorrência de forma a proporcionar aos seus clientes maior valor (Whight et al., 2000, citado por Costa, 2014).

Nesta linha de pensamento, Kaplan e Norton (2004), expressam que grande parte das empresas não obtêm o sucesso, não por falta de planejamento, mas porque não têm capacidade de implementar a estratégia definida, essencialmente devido à falta de alinhamento do comportamento dos distintos departamentos e níveis hierárquicos.

Assim, o sucesso das organizações não está apenas ligado aos aspetos financeiros, como também a outras métricas imprescindíveis para a melhoria da eficiência e da performance das empresas, auxiliando de forma que os resultados estejam de acordo com o previsto (Jordan et al., 2015).

2.3 Níveis de planejamento

O planejamento não se limita ao processo de planejamento estratégico, podendo ser compreendido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da organização. Por conseguinte, é importante referir que a utilização da ferramenta do planejamento tem a intenção de alcançar diferentes espaços temporais e diferentes níveis da organização, podendo estes ser estratégico, tático ou operacional, tal como se observa na Figura 2.



Figura 2: Níveis de planeamento
Fonte: Adaptado de Nicolau Gordeev (2020)

2.3.1 Planeamento Estratégico

Segundo Silva et al. (2009, citado por Azeredo, 2015), é importante destacar que o planeamento estratégico tem como membros participantes a administração da organização e está em conformidade ao planeamento onde é definida de forma global a visão pretendida para a empresa no longo prazo, assim como onde são definidos os objetivos gerais.

Planeamento estratégico surgiu no final dos anos 50 e foi Mintzberg o pioneiro no desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre esta temática. Este estudo foi impulsionado devido à segunda guerra mundial, pois causou vários estragos nos países afetados, tendo sido idealizado devido à necessidade da criação de um método de aceleração da economia dos países afetados, com o propósito de levar à superação económica, compreendendo que o sucesso empresarial incentivaria o progresso de cada país, aumentando a competitividade como meio de sobrevivência e crescimento das suas economias (Machado & Taylor, 2010).

Frezatti (2017, citado por Brito, 2021) expõe que as organizações detêm o planeamento como um orçamento anual que engloba rendimentos e gastos, no entanto, o mesmo também deve ser estratégico, o que significa ambicionar resultados a longo prazo.

Segundo Santos (1983, citado por Simão, 2015), o planeamento estratégico é um processo onde se pretende definir objetivos concretos quer atuais, quer longínquos a curto e médio prazo. Além disso, o mesmo autor também afirma que, conforme os objetivos vão sendo alcançados, as possíveis ameaças e obstáculos que possam surgir vão sendo ultrapassados. Neste contexto, para Carmo (2018, citado por Brito, 2021), o planeamento é o processo que integra os recursos de uma organização com o propósito de reduzir os impactos das mudanças, fornecer uma orientação de forma a alcançar os objetivos propostos, reduzir os desperdícios e facilitar o controlo.

Para Andrews (1965, citado por Simões 2016), o planeamento estratégico é um “padrão de objetivos, propósitos ou metas, políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas,

formulados de tal forma que permitiam definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que de empresa é ou será”. Compreende-se assim que este autor considera o planeamento estratégico com uma visão de médio longo prazo.

Segundo Jordan et al. (2005), o âmbito do controlo de gestão é conseguir levar a cabo a estratégia da empresa através do desenvolvimento de instrumentos de gestão, desenvolvidos com os gestores e para os gestores. O controlo de gestão tem de compreender todas as áreas que compõem uma organização numa gestão participativa, níveis de resultados quantificados no tempo, decididos e acordados com a hierarquia. Segundo o mesmo autor, os objetivos da empresa e os objetivos individuais precisam de estar alinhados, tanto qualitativamente como quantitativamente. Chiavenato (2020) acrescenta que todos estes fatores devem estar alinhados à visão, missão, valores e objetivos da empresa no longo prazo, focando diferentes cenários e planos.

Um planeamento estratégico exige uma monitorização e um controlo baseado em procedimentos orientados e focados nos resultados. Além disso, deve envolver quer os fatores internos, quer os fatores externos, simultaneamente alinhados à missão da organização com foco nos objetivos a longo prazo (Kuzaqui, 2000, citado por Barbosa, 2023).

Neste seguimento, Kotler e Keller (2012) desenvolveram um modelo a que chamaram de plano de desenvolvimento de estratégias, onde são evidenciadas e detalhadas sete etapas necessárias a serem cumpridas na elaboração de um plano estratégico, tal como consta na Figura 3.



Figura 3: Etapas para a elaboração de um plano estratégico

Fonte: Kotler e Keller (2012)

Segundo o autor, a missão da empresa é considerada a primeira etapa a ser realizada, pois é a razão da existência da organização e corresponde ao momento onde é definido “onde a empresa quer chegar”. Para Carvalho et al., (2012) a missão mostra ao consumidor não só o que a empresa pretende alcançar, bem como os seus ideais, centrando-se nos produtos e serviços que pretende oferecer ao mercado, destacando a sua eficácia e eficiência.

Após a conclusão desta etapa, é realizada a análise do ambiente interno e externo, onde Kotler e Keller (2012) utilizam o instrumento estratégico análise SWOT como a fonte de estudo para a segunda etapa, onde a divide em duas partes: ambiente interno e ambiente externo. A análise do ambiente externo, que consiste na avaliação das oportunidades e ameaças que a empresa pode enfrentar, ou seja, não as consegue controlar, sendo externas à empresa. Já a análise do ambiente

interno é composta pelas forças e fraquezas da organização, através dos quais a empresa avalia internamente quais são os seus pontos fortes e fracos e como têm impacto na organização.

A etapa seguinte, estabelecimento de metas, consiste em estabelecer as metas que a empresa se propõe a alcançar, consistindo estas em “objetivos específicos no que se refere à proporção e prazo” (Kotler & Keller, 2012). Os autores ainda defendem que as organizações devem adotar uma gestão por objetivos, criando quatro critérios que devem ser seguidos no estabelecimento de metas: (1) os objetivos devem ser hierarquizados, dos mais importantes para o menos importante; (2) sempre que possível os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente; (3) as metas precisam de ser realistas; e, (4) os objetivos carecem de ser consistentes.

Grande parte das organizações tem mais que um objetivo, seja o aumento das vendas e/ou da quota de mercado, o lucro, a inovação, entre outros.

Segue-se a formulação de estratégias, onde, após a definição das metas na etapa anterior, é necessário proceder à formulação de estratégias que proporcionem às empresas atingir as mesmas (Kotler & Keller, 2012). Por conseguinte, estes autores propõem dois tipos de estratégias: estratégias competitivas de Porter e as alianças estratégicas. Em relação às estratégias de Porter, estas compreendem na liderança total em custos em que retrata a diminuição do preço do produto ou do serviço em relação à concorrência, o que leva a empresa a investir no alcance de uma elevada quota de mercado. Segue-se a estratégia da diferenciação que tem como propósito que a organização apresente um bem de qualidade superior à concorrência, já que as organizações almejam se afirmar devido à elevada qualidade do seu bem, de forma que este possibilite ao cliente benefícios que o mercado não oferece. Por último, o foco onde a empresa opta pela segmentação de mercado, apostando em nichos de mercado específicos que conhece diretamente, podendo procurar uma estratégia de liderança de custos ou uma estratégia de diferenciação.

As alianças estratégicas pressupõem a formação de alianças com empresas locais e multinacionais já que, mediante as alianças e a combinação de recursos, as empresas têm capacidades e recursos de dimensão superior, que sozinhas não conseguiriam alcançar. As alianças estratégicas podem ser de quatro tipos como as alianças de produtos ou serviços, em que as empresas se entreadujam, cedendo umas às outras a autonomia legal para comercializar ou fabricar um produto de forma conjunta. Outro tipo de aliança é a aliança promocional em que as empresas conciliam uma estratégia de promoção do bem ou serviço à outra. As alianças logísticas acontecem quando uma organização realiza um acordo com uma empresa de logística que facilite ou ofereça os serviços para a outra empresa. Por fim, mas não menos importante, a aliança de colaboração em preços ocorre quando as empresas do mesmo setor de atividade, determinam em conjunto, o preço a praticar ou planeiam descontos a coincidir no mesmo espaço temporal.

A etapa subsequente, elaboração de programas, é realizada consoante os objetivos que a empresa pretende alcançar e, após a sua elaboração, compete ao departamento de marketing decidir as ações em que devem investir. Após a elaboração dos programas, segue-se a estimação dos seus custos, essencialmente através do programa de custeio baseado em atividades (ABC), com vista a

determinar a probabilidade de produzir resultados favoráveis para justificarem o custo (Kotler & Keller, 2012).

A etapa de implementação, é o fator crítico do processo já que, se uma boa estratégia não for bem implementada, pode não servir de nada. São várias as ferramentas que ajudam a implementação de um plano estratégico, destacando a ferramenta SMART desenvolvida por Peter Drucker. A ferramenta SMART é constituída pelas iniciais das palavras *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time Bound* (calendarizado), que correspondem às características desejáveis para alcançar as metas.

A etapa final de um plano estratégico, feedback e controle, faz a ligação de todo o processo, contribuindo para que o mesmo esteja em constante evolução. Através do feedback a empresa consegue identificar o que está a funcionar como esperado e o que precisa ser melhorado. Dado que o mercado está em constante evolução, é crucial que as organizações acompanhem tal evolução do mercado, através da determinação de novos objetivos e metas, entre outras estratégias (Kotler & Keller, 2012).

Em síntese, o processo de planeamento estratégico engloba três etapas: a análise estratégica, a sua formulação e, por fim, a implementação da estratégia. O planeamento estratégico exige a elaboração de diferentes planos cruciais que consolidam a estruturação e a comunicação dentro de uma organização, destacando-se dentre eles, o planeamento tático e o planeamento operacional.

2.3.2 Planeamento tático

Por sua vez, o planeamento tático foca-se no médio e longo prazo, fornecendo destaque a determinados departamentos da empresa, mas, já existe a definição de metas e objetivos de cada departamento. Deste modo, segundo Teixeira (2013), o planeamento tático está relacionado com as diferentes áreas da organização, sendo este desenvolvido e implementado no âmbito da hierarquia intermédia.

O planeamento tático compreende o nível intermédio da pirâmide organizacional e destaca-se na sua estruturação os planos de marketing, de produção e o financeiro (Chiavenato, 2020).

Para Frezatti (2017, citado por Brito, 2021), é pelo plano de marketing que se inicia a etapa inicial do planeamento tático. O mesmo autor ainda refere que, o plano é responsável por orientar os esforços da organização ao encontro das oportunidades do mercado atual. Cobra e Urdan (2017) e Las Casas (2019), citados por Brito (2021), mencionam que a função do marketing da empresa é estudar o mercado, os seus clientes e concorrentes, analisar tendências, comportamentos e identificar oportunidades com vista a que a empresa possa obter o sucesso.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma abordagem estratégica que providencia o estreitamento da relação entre a empresa e o cliente (Baldam, 2016, citado por Brito, 2021). Para Francis e Maklan (2019, citados por Brito, 2021) há três tipos de CRM: o estratégico, o operacional e o analítico. O CRM estratégico pretende conquistar, desenvolver e manter os consumidores

rentáveis, já o CRM operacional está voltado para a integração e automatização de processos inerentes aos consumidores, como as vendas, o marketing e o atendimento. Por fim, o CRM analítico concentra-se na utilização de dados relacionados ao comportamento dos clientes em inputs a serem aplicados nos CRM estratégico e operacional.

2.3.3 Planeamento operacional

Por último, o planeamento operacional concentra-se no curto prazo, presumindo a existência de identificação muito clara e mensurada dos objetivos, com elevada especificidade, podendo assim ser definido à pessoa em questão. Assim, Kuazaqui (2015) afirma que o planeamento operacional envolve o desenvolvimento de atividades formais que possibilitam que as metodologias gerenciais sejam alcançadas.

Para Reis e Rodrigues (2014, citado por Basto 2024), o planeamento operacional consiste no processo que opera ao nível das tarefas e operações realizadas no ponto mais básico da empresa, tendo mais especificidades para a melhoria dos processos e maximização dos resultados. Trata-se de um sistema que atua num horizonte tempo de curto prazo e se concentra em cada operação de forma individual.

Segundo Jordan et al. (2015) o planeamento operacional traduz a tática aplicada nas operações estratégicas definidas com o intuito de alcançar vantagem competitiva face à concorrência. O mesmo autor menciona que o planeamento operacional tem como missão desenvolver planos de ação para otimizar o funcionamento das atividades atuais, delinear e elaborar planos de ação que coloquem em prática as estratégias determinadas no processo de planeamento estratégico e quantificar os rendimentos e os gastos daí resultantes garantindo a coerência do plano global.

Tabela 1: Os três níveis de planeamento

Planeamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico	Longo Prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
	Sintético		
	Abrangente		
Tático	Menos genérico Mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa
Operacional	Detalhado	Curto Prazo	Aborda apenas cada tarefa ou operação
	Específico		
	Analítico		

Fonte: Chiavenato (2020)

A tabela 1 sintetiza, de forma resumida, as principais características dos três tipos de planeamento, já abordados nos tópicos anteriores, considerando o conteúdo trabalhado, o período de aplicação e à amplitude alcançada dentro do ambiente organizacional, conforme Chiavenato (2020).

2.4 Conceito de Controlo de Gestão

O controlo de gestão tem evoluído ao longo do tempo, tal como o crescente interesse dos investigadores, profissionais e docentes no desenvolvimento da implementação de métodos, práticas e bases teóricas de gestão.

Anthony (1965) define controlo de gestão como o processo pela qual os gestores garantem que os recursos sejam adquiridos e aplicados com eficácia e eficiência. O mesmo autor em 1984 incorpora na sua abordagem ao controlo de gestão a importância de fatores comportamentais, sublinhando a motivação dos gestores para atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com Jordan K. et al (2011), o controlo de gestão tem uma função crucial no controlo, desenvolvimento e crescimento de uma organização, uma vez que afeta o desempenho dos gestores orientando-os na implementação da estratégia da empresa.

O processo de controlo de gestão é crucial para a gestão da performance das organizações, já que funciona como um processo motivacional para os gestores na tomada de decisões assim como na implementação de atividades que permitam a definição de estratégias e o alcance dos objetivos, quer sejam financeiros ou não financeiros, conferindo-lhes os instrumentos necessários para o acompanhamento e controlo dos resultados, quer estratégicos quer operacionais (Jordan H. et al., 2021).

Segundo Leroy (1991, citado por Costa, 2014), a fim de que possam ser tomadas as devidas decisões, os responsáveis recorrem à comunicação para prestar esclarecimentos perante aqueles que lhes delegaram competências de forma que, em conjunto, sejam tomadas e implementadas as devidas medidas corretivas. Assim, o controlo de gestão, além de ser um instrumento orientado para a decisão e para a ação, é também um instrumento de diálogo.

Segundo Greiner (1998, citado por Gastão, 2020), a falta de ferramentas de gestão como o controlo de gestão é uma limitação ao crescimento e até mesmo ao falhanço das organizações. O controlo de gestão é importante para o crescimento das empresas já que fornece informações que a sua rede de informação informal não consegue proporcionar. Assim, um ponto crucial de transição na vida das empresas é a emergência do controlo de gestão (Sandino, 2004, citado por Quental, 2017).

Davila (2000) acrescenta que, quando as empresas passam de uma gestão informal para a aplicação de ferramentas formais de gestão, o ponto de transição é mais evidente nas pequenas empresas em fase de crescimento. No entanto, mesmo que a empresa não apresente crescimento, a aprendizagem sobre gestão faz com que o controlo de gestão seja incorporado na empresa.

Por conseguinte, o controlo de gestão agrega planeamento e controlo, estando o planeamento relacionado com a estratégia e, consequentemente, focado no longo prazo. Já o controlo está direcionado para a verificação do desempenho no curto prazo (Anthony & Govindarajan, 2006).

Em suma, um controlo de gestão apenas é viável mediante a utilização de instrumentos que auxiliem os gestores a definirem e aceitarem os objetivos, a planearem a estratégia para os alcançar, a

monitorizarem o grau de cumprimento dos mesmos e, por conseguinte, que permitam a avaliação do seu desempenho. Esses instrumentos podem ser de Pilotagem, de Comportamento e de Diálogo (Jordan et al., 2008).

2.4.1 Instrumentos de controlo de gestão

O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que incentivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos, as metas estratégicas da organização, priorizando a ação em tempo útil e promovendo a descentralização da autoridade e o compromisso com os resultados (Jordan et al, 2008).

Teixeira e Teixeira (2008, citado por Leite, 2024) acrescentam que os sistemas de controlo de gestão apoiam-se em instrumentos que pretendem promover o alinhamento das práticas dos gestores operacionais com os objetivos globais das empresas assim como, garantir a tomada de decisão em tempo adequado fundamentada em dados fidedignos.

Os SCG para além de permitir a recolha e utilização de informação para ajudar e coordenar as decisões de planeamento e controlo a nível organizacional, permite orientar os comportamentos dos gestores bem como dos colaboradores (Horngren, 1992).

Segundo Santos (2010, citado por Guerreiro, 2022), um controlo de gestão eficaz apenas é possível por meio de instrumentos estruturados de forma integrada, que auxiliem os gestores a definirem os objetivos estratégicos, a planear os meios para alcançá-los, a controlar o nível de cumprimento dos mesmos e, por consequente, que viabilizem a avaliação de desempenho dos gestores.

Segundo Marriot (2000, citado por Costa, 2014) a implementação de um sistema de controlo de gestão nas PME's ainda é pouco comum, uma vez que consideram a sua prática como um custo elevado para a organização.

Todavia, Nandan (2010, citado por Costa, 2014) salienta que as PME's também precisam de um sistema de controlo de gestão para administrarem os seus recursos escassos e fortalecer o valor entregue aos clientes e acionistas, considerando a elevada importância que as PME's possuem, quer a nível económico quer social.

Contudo, a conceção e a implementação destes sistemas não é algo definitivo. Os instrumentos que são, atualmente, executados por uma organização podem deixar de ser os mais apropriados consoante a evolução de fatores contextuais, como a dimensão da empresa, a estrutura, a tecnologia implementada e a sua estratégia (Chenhall, 2007, citado por Guerreiro, 2022).

2.4.2 Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de pilotagem são auxiliares na definição dos objetivos estratégicos e operacionais, bem como no planeamento de ações e dos meios necessários à sua implementação.

Segundo Philippe (1997, citado por Sampaio 2015), pilotar é definir e colocar em prática procedimentos que permitam aprender e agir em conjunto num mundo empresarial cada vez mais competitivo.

Para Jordan et al. (2015), estes instrumentos são utilizados pelos gestores para definirem objetivos, planear e acompanhar os resultados. O mesmo autor refere ainda que os instrumentos de pilotagem são constituídos pelo plano operacional, orçamento e controlo orçamental e Tableau de bord e Balanced Scorecard (Figura 4).

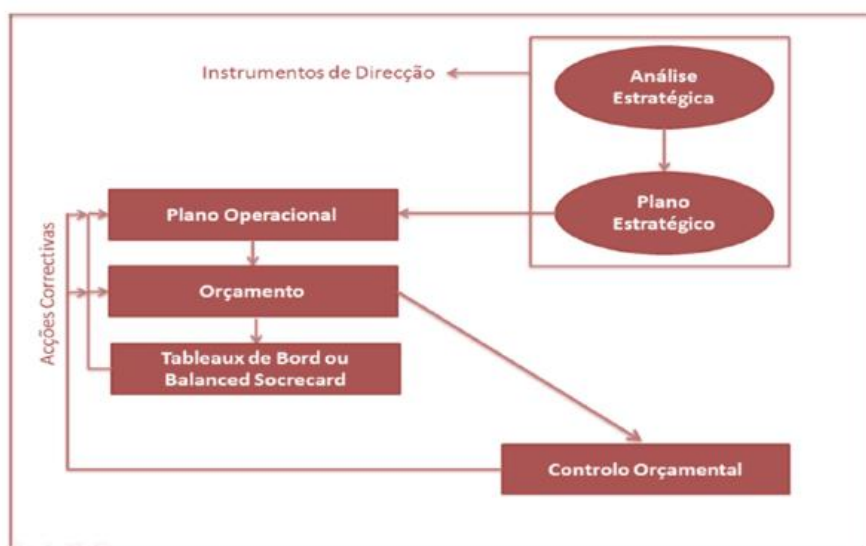


Figura 4: Ferramentas do controlo de gestão

Fonte: Jordan et al. 2015

2.4.2.1 Plano Operacional

Para Jordan et al. (2015), o plano operacional deve abranger os objetivos que foram determinados, os planos de ação para a implementação da estratégia, a previsão dos recursos necessários essencialmente pessoas, equipamentos e a vertente financeira, a estimativa de gastos bem como dos rendimentos e, por fim, a análise da proposta de plano. O mesmo autor defende que o plano operacional deve ser apresentado por cada departamento à Direção Geral para reflexão, avaliação e aprovação futura.

2.4.2.2 Orçamento e controlo orçamental

Para Lafferty (2007, citado por Agostinho, 2017), o orçamento permite que a gestão seja responsável e que permita um planeamento que possa responder a possíveis adversidades. Além

disso, Franco et al. (2007) evidencia a relevância da elaboração do orçamento no controlo de gestão, sendo um meio de comunicação eficaz dos objetivos com todos os responsáveis da organização.

Horngren et al. (2015, citado por Agostinho, 2017) definem orçamento como a quantificação que os responsáveis fazem do plano operacional, num determinado período e facilitando a gestão das necessidades para a implementação do plano operacional. Neste seguimento, os mesmos autores referem que o orçamento deve englobar quer planos financeiros, quer não financeiros.

Jordan et al. (2008) referem que o orçamento deve estar conectado com o plano operacional, já que são estipulados e definidos os objetivos para cada departamento, assim como, os planos de ação de todos os setores para o ano subsequente.

Jordan et al. (2015) consideram ainda cinco funções relevantes do orçamento, sendo elas a “descentralização, o planeamento, a motivação, a coordenação e a avaliação”. Todavia, o mesmo autor também evidencia que os instrumentos de controlo de gestão apenas são necessários e essenciais se corresponderem às preocupações dos responsáveis da organização e se o seu custo for compatível com o desempenho financeiro da empresa.

O controlo orçamental possui um papel essencial no controlo de gestão assim como na gestão orçamental pois, é um instrumento de controlo dos progressos dos objetivos e dos meios delineados no plano e no orçamento. Para além de que, analisa os desvios de forma a auxiliar os gestores nas tomadas de decisão (Jordan et al., 2008).

Segundo os mesmos autores, este instrumento é crucial nos instrumentos de gestão, realçando os seguintes pontos:

- ❖ Obriga o gestor a definir objetivos atingíveis e a escolher planos de ação possíveis;
- ❖ Obriga o gestor a fazer o acompanhamento da sua atividade, comparando, de forma permanente, as realizações com as previsões;
- ❖ Obriga a que sejam realizadas ações corretivas por parte dos gestores das organizações.

Contudo, este instrumento também apresenta dois pontos fracos:

- ❖ Lentidão na produção e obtenção da informação financeira, uma vez que a informação em tempo útil é essencial para a qualidade das decisões por parte dos gestores;
- ❖ A informação ser apenas de cariz financeiro, desvalorizando a informação de natureza financeira, como a satisfação dos clientes ou a quota de mercado, podendo colocar em causa os objetivos de longo prazo.

2.4.2.3 Tableau de Bord

Um Tableau de Bord é uma ferramenta de controlo de gestão que permite uma visão ampla e imediata das operações e do ambiente de negócio, já que engloba três níveis de gestão: estratégico, tático e operacional (Lebas, 1994, citado por Costa, 2014).

Para Jordan et al. (2008), o Tableau de Bord é um instrumento de gestão orientada para a ação, caracterizado por ser objetivo, ágil e contínuo, permitindo transmitir dados históricos e previsionais,

bem como indicadores financeiros e operacionais que facilitem o diálogo entre os diferentes níveis da organização e apoiem na tomada de decisão por parte do gestor.

O Tableau de Bord deve garantir uma síntese imediata das atividades e resultados de um departamento, de um centro de responsabilidades ou da empresa como um todo, contendo os elementos mais relevantes e diversificados de forma concisa e contínua (Caiado, 2011, citado por Costa, 2014). O mesmo autor defende que o TDB é classificado como um instrumento de diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos, integrando também uma perspectiva operacional de curto prazo. Trata-se de um instrumento flexível que se adapta facilmente às necessidades do gestor, favorecendo a agilidade, a rapidez e a simplicidade, mesmo que para isso implique a perda de exatidão.

2.4.2.4 Balanced Scorecard

Madeira (2011, citado por Sampaio 2015), afirma que, o Balanced Scorecard para além de considerar os indicadores financeiros, também tem em conta os indicadores não financeiros, sendo estes que contribuem na identificação dos aspetos estratégicos fundamentais. Deste modo, a utilização destes indicadores, financeiros e não financeiros, são imprescindíveis para a tomada de decisões estratégicas no mundo empresarial.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC transforma a visão e a estratégia da organização num conjunto de objetivos estruturados considerando quatro perspetivas, sendo elas, a perspetiva financeira, a perspetiva do cliente, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Quesado e Rodrigues (2009) expressam que o BSC foi desenvolvido com o intuito de divulgar os vários objetivos de uma organização considerando os fatores, querem sejam tangíveis ou intangíveis, que se consideram vitais para a sobrevivência e crescimento desta.

2.4.3 Instrumentos de comportamento

No que diz respeito aos instrumentos de comportamento, Anthony e Govindarajan (2007) defendem que estes instrumentos têm como objetivo alinhar os gestores descentralizados com o alcance dos seus objetivos locais, mas também dos objetivos globais da empresa. Jordan et al. (2015) acrescentam que estes instrumentos orientam o comportamento dos vários gestores não para os objetivos individuais de cada gestor, mas sim para o objetivo final da organização.

Para Jordan et al. (2015), o alinhamento de gestão conduz a que os gestores possuam uma conduta empresarial, dando maior dedicação aos interesses globais da empresa. Neste seguimento, existem três instrumentos que auxiliam os gestores na orientação de comportamento: a organização dos centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho de cada centro de responsabilidade e a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI's).

Os mesmos autores descrevem que a organização dos centros de responsabilidade permite aos gestores não só conhecer as suas obrigações, como também os objetivos que devem alcançar e os meios sobre os quais tem autonomia decisória.

Segundo Jordan et al. (2008) defendem que na avaliação do desempenho de cada centro de responsabilidade, a escolha dos critérios para a avaliação do desempenho, é executada segundo o tipo de centro de responsabilidade. Ou seja, para os centros de custo e de resultados são aplicados critérios relacionados com os custos e os resultados, já nos centros de investimentos é utilizado o critério da rentabilidade sobre os capitais investidos. A escolha dos critérios deve ser feita pelo gestor, escolhendo unicamente os elementos sobre os quais tem poder de decisão.

Por último, Jordan et al. (2015) afirmam que os preços de transferência interna devem ser adaptados pelos responsáveis da organização com vista a considerar as diferenças entre o mercado interno e o mercado externo, possibilitando um maior envolvimento dos gestores descentralizados no processo de fixação de preços, reforçando a motivação destes dentro da empresa.

2.4.4 Instrumentos de diálogo

Segundo Poeiras (2009, citado por Sampaio 2015), os instrumentos de diálogo são mecanismos de comunicação, como reuniões, relatórios, mapas estratégicos, entre outros. Estes instrumentos encontram-se em todas as etapas do controlo de gestão tendo como objetivo estabelecer a negociação entre os gestores e a hierarquia organizacional, para que os objetivos propostos pela organização sejam divulgados de maneira que todos se sintam motivados para os alcançar (Poeiras, 2009, citado por Dias, 2023).

Jordan et al. (2008) afirmam que nas diversas etapas do controlo de gestão, o controlador deve promover o diálogo entre os gestores dos diferentes níveis da pirâmide organizacional. No entanto, esse processo nem sempre é simples e, por vezes, representa um desafio para o controlador envolver todos os intervenientes da pirâmide organizacional nas negociações.

2.5 Sistemas de Controlo de Gestão

O processo de controlo em uma organização envolve planeamento, embora em muitas situações, o planeamento e o controlo sejam vistos como duas atividades separadas, (Jordan H. et al., 2021) defendem que a gestão de uma organização envolve as duas fases: o planeamento e o controlo. Ou seja, aliado a um sistema de controlo de gestão, carece de possuir como precedente um planeamento estratégico que deverá ser compreendido pelo gestor com vista a responder às necessidades da organização, sendo este um fator de desenvolvimento e diferenciação da empresa.

Anthony e Reece (1975, citados por Costa, 2014) afirmam que os sistemas de controlo de gestão (SCG) são caracterizados por um processo coordenado e alinhado que, orientados para os centros de responsabilidade e programas, evidenciam o tipo de estrutura utilizada no controlo de gestão.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os sistemas são definidos por processos, estruturados e contínuos, cujo propósito é alcançar um propósito específico. Assim, os SCG referem-se ao processo pela qual a gestão assegura que a conduta e as decisões dos colaboradores estejam em conformidade com os objetivos e estratégias da empresa, incentivando-os a atuar de acordo com os interesses da empresa (Merchant & Van der Stede, 2007, citados por Costa, 2014).

No plano de negócios, os SCG devem ser direcionados às operações e estratégias, construir uma comunicação eficaz e controlar o dia a dia da empresa, não evidenciando apenas análises quantitativas como as análises financeiras, mas também as variáveis qualitativas, ou seja, as não financeiras (Silva et al., 2020, citado por Brito 2021).

Para Teixeira (2019, citado por Barbosa 2023), todos os sistemas provêm de um *input*, *output* e um mecanismo de feedback. O sistema de negócio é a estratégia que o próprio negócio utiliza para elaborar o output específico. Para tal propósito, é no controlo de inputs, ou pré-controlo, que podem ser orientados os recursos como os colaboradores, as informações e matéria-prima antes do processo produtivo. No controlo de processos, identificam-se e corrigem-se as não conformidades sem afetar o output. Por sua vez, o controlo de outputs é realizado posteriormente à produção, onde são detetados os desvios e, caso seja necessário, são criados relatórios com as medidas corretivas adequadas.

Assim, Jordan et al. (2008) defendem que os SCG não se baseiam num modelo padronizado nem estável para ser implementado, mas, diferem de organização para organização, ajustando-se às especificidades de cada uma. O mesmo autor refere alguns dos fatores que influenciam os sistemas de controlo de gestão como o meio envolvente, o setor de atividade, a dimensão e complexidade da organização, a estrutura organizacional e a filosofia de gestão e cultura da empresa.

Nesta perspetiva, Jordan et al. (2015) enumeram oito princípios que afirma serem primordiais para que seja implementado um bom sistema de controlo de gestão:

- Os Instrumentos de Controlo de Gestão (ICG) têm de considerar os objetivos de natureza quer financeira, quer não financeira;
- É necessário promover uma dispersão de competências, atribuição de competências e responsabilização;
- Tem de haver uma convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa;
- Os ICG devem funcionar como motores de ações e não se restringirem apenas a documentos ou processos burocráticos;
- Analisar a informação de gestão passada, mas, essencialmente, priorizar uma visão voltada para o futuro;
- Influenciar os comportamentos das pessoas;

- Os operacionais são os atores de primeira linha em oposição aos *Controllers*².

Davila (2000), afirma que o uso apropriado dos SCG tem uma intervenção positiva no desenvolvimento dos negócios, ao incentivar os responsáveis das empresas a elaborar sistemas que lhes permitam controlar a direção da empresa e melhorar a competitividade da mesma. Duréndez et al. (2016, citado por Vidal, 2023) acrescentam que um elevado nível de utilização dos SCG é suscetível de potenciar vantagem competitiva, influenciando de forma positiva o nível de desempenho das empresas.

2.6 Importância do planeamento e controlo de gestão

Responder às necessidades da organização em cada momento do seu ciclo de vida é o principal objetivo de um sistema de controlo de gestão. Compreender o plano das organizações e o conjunto estruturado dos métodos e medidas adotadas pelas empresas, para além de proteger o património, também organiza e controla informações. O planeamento e controlo de gestão é uma ferramenta que, não só deteta as falhas, como também as previne. (Jordan et al., 2005).

Os gestores têm o dever de conhecer a capacidade dos recursos da empresa que gerem como os materiais, informações e colaboradores, para que possam desenvolver um plano que torne possível a gestão dos mesmos (Andersen et al., 2014, citado por Brito, 2021).

A fase do planeamento possui tanta importância quanto a fase da execução. O planeamento de uma empresa está diretamente associado às estratégias organizacionais e, para que o planeamento estratégico seja reconhecido, é fundamental que seja supervisionado, acompanhado e controlado através de procedimentos formalizados e orientados para os resultados (Boaventura & Siqueira, 2012).

As condições internas e externas da organização determinam o planeamento, pois qualquer definição e decisão que sejam tomadas estarão sujeitas a ajustes, visto que, em um cenário em constante mudança, podem surgir impactos negativos em função de uma nova realidade (Anthony & Govindarajan, 2006). O mesmo autor refere que, é importante adotar uma abordagem dinâmica, em que possam ser aplicadas soluções mais eficientes e eficazes.

Para Frezatti (2017, citado por Brito, 2021), planejar sem controlar é inútil e um desperdício de tempo, e o processo de controlo é essencial para que os gestores possam entender se as ações desenvolvidas na fase do planeamento alcançaram o sucesso. A fase de planeamento de uma organização está ligada diretamente às estratégias da empresa. Qualquer sistema de planeamento, independentemente do seu grau de sofisticação, apresenta várias limitações que têm de ser tomadas em conta por parte dos intervenientes no ciclo de gestão:

² **Controller:** Pessoa da organização responsável por delinear, implementar e comunicar os sistemas de controlo de gestão, preparar e analisar relatórios financeiros e de desempenho e analisar propostas de programas e de orçamentos dos diversos departamentos da organização, consolidando-os em apenas um orçamento global anual (Anthony et al., 2014).

1. Os modelos de planeamento são analogias simplificadas da realidade e por esse motivo são incompletos, ou seja, vulneráveis à incerteza e à volatilidade;
2. Os instrumentos utilizados no processo de planeamento devem ser conjugados e articulados com o raciocínio e com o senso comum;
3. Não deve haver confiança excessiva nas técnicas analíticas de planeamento, as quais podem causar inércias ao nível da criatividade, da inovação e da ação.

Assim, a fase do planeamento possui tanta importância como a fase de execução. O planeamento está associado às estratégias da organização, na definição de metas e objetivos com o propósito de melhorar a eficácia das decisões empresariais, mitigando a imprevisibilidade (Boaventura & Siquiera, 2012). O controlo de gestão deve ser um processo contínuo e frequente, apto para avaliar e permitir a aprovação dos planos desenvolvidos assim como a sua concretização, facilitando o acesso à informação para a análise dos desvios e, posteriormente, às suas adaptações (Padoveze, 2015, citado por Brito, 2021).

3. Estágio curricular

3.1 Enquadramento de estágio

O presente estágio curricular foi realizado com vista à conclusão do Mestrado de Gestão das Organizações ministrado pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC).

A realização do estágio decorreu no período compreendido entre 18 de Outubro de 2023 a 12 de Janeiro de 2024, na sede da ACIB, na cidade de Barcelos, sob a supervisão da diretora financeira, Dr.^a Ilda Trilho.

Previamente ao início do estágio, a mestrande reuniu, presencialmente, com o Sr. Presidente da ACIB, Engenheiro João Albuquerque, de forma a perceber a dinâmica do estágio. Neste seguimento, dada a missão da empresa, foi proposto à mestrande os seguintes objetivos:

1. Combater a falta de informação e formação nas organizações
2. Promover a transformação digital como um fator de crescimento para as empresas
3. Estratégias para captar novos clientes e aumentar a competitividade das PME's
4. Intervir onde não existam encomendas ou estas sejam quase inexistentes

Com vista à concretização de todos os objetivos apresentados anteriormente, foram executadas várias tarefas ao longo do estágio, nomeadamente:

- Observação, compreensão e análise de documentos;
- Elaboração de um inquérito às empresas têxteis de Barcelos
- Programa Emprego + Digital
- Fórum Regional da Indústria

3.2 Apresentação da entidade acolhedora

A ACIB – Associação Comercial e Industrial de Barcelos é uma entidade livre, com personalidade jurídica sem fins lucrativos, com cerca de 30 colaboradores. A sede está localizada no Largo Dr. Martins Lima nº 10 em Barcelos tendo como presidente o Engenheiro João Albuquerque.

A ACIB apresenta um percurso histórico marcado pela sua contribuição para o desenvolvimento económico e empresarial da região, contando com mais de um século de existência. A sua origem remonta ao dia 16 de Junho de 1890, numa sessão realizada nos Paços do Concelho, onde nasceu a Associação da Classe Comercial de Barcelos. Mais tarde, em 23 de Agosto de 1940, por força da conjuntura política nacional (Surgimento do Estado Novo e do Movimento Corporativista) passou a designar-se de Grémio do Comércio do Concelho de Barcelos. 34 anos mais tarde, a 25 de Abril de 1974, as alterações político-legais determinadas pelo processo de democratização determinaram o fim das Organizações Corporativas, Grémios, e a necessidade de novos enquadramentos legais para as instituições vigentes. Surge assim a Associação Comercial de Barcelos.

A ACIB é uma das mais representativas associações do país, tendo assim um historial com mais de 100 anos. A 19 de Janeiro de 1990, com o elevado número de empresa filiadas, passou a designar-se por Associação Comercial e Industrial de Barcelos.

Desde então o número de serviços prestados pela ACIB tem vindo a aumentar de forma exponencial, possuindo atualmente:

- Sistema de Informação Comunitária para associados;
- Divisão de Formação Profissional procedendo à formação de jovens técnicos e à sua inserção no mercado de trabalho;
- Auxílio às empresas no desenvolvimento de Planos de Formação Profissional e na implementação de todo o sistema de acompanhamento;
- Elaboração de estudos socioeconómicos sobre a região;
- Prestação de assessoria a nível do software empresarial;
- Acompanhamento dos projetos de modernização na área da informática;
- Elaboração de projetos integrados de controlo industrial.

Para além de todas estas funções, a dinamização das relações internacionais entre empresários, a participação de delegações da região em feiras nacionais e internacionais, a realização de campanhas de defesa do comércio tradicional a organização de conferências, debates, seminários, fóruns de interesse para os empresários locais, contribuíram para que, ao longo dos anos, a ACIB se tenha vindo a consagrar como um dos principais motores do desenvolvimento económico dos concelhos que constituem a sua área de influência (Barcelos e Esposende).

A ACIB dispõe de dois centros de formação, um em Esposende e outro em Arcozelo – Barcelos e, tem uma forte intervenção no distrito de Braga, mais concretamente na região do Cávado e na região do Ave.

A estrutura interna da ACIB está organizada de forma a apoiar as empresas associadas de forma multidisciplinar e integrada. Deste modo, destacam-se os principais serviços e departamentos que compõem a organização:

1. Assessoria Técnica Especializada

Oferece apoio técnico dirigido às necessidades específicas das organizações, contribuindo para a melhoria da sua competitividade e eficiência.

2. Departamento de Formação Profissional

Responsável pela capacitação dos recursos humanos, proporciona ações de formação adaptadas ao mercado de trabalho e às necessidades das organizações locais.

3. Gabinete Jurídico

Responsável pelo apoio legal às empresas, essencialmente em questões laborais, comerciais ou fiscais, de forma que os associados possam atuar em conformidade com a legislação.

4. Gabinete de projetos

Apoio as empresas na execução, submissão e gestão de candidaturas a fundos e programas de apoio, como os financiamentos do PRR ou Portugal 2030.

5. Departamento de Informática

Presta apoio às empresas e suporta os serviços internos da associação ao nível das tecnologias de informação, promovendo a digitalização e a modernização dos sistemas tecnológicos.

6. Serviço de Constituição de Empresas

Oferece apoio burocrático, técnico e legal a empreendedores e a novos empresários, facilitando o processo de criação de novos negócios.

Assim, a ACIB não atua apenas como representante do setor empresarial local, mas como uma associação fornecedora de serviços estratégicos com vista a promover o desenvolvimento económico da região. O facto da sua estrutura interna possuir serviços distintos, mas interligados, permite fornecer o apoio integral ao ciclo de vida das empresas.

A ACIB apresenta-se como um agente de dinamização económica no concelho de Barcelos, tendo como missão promover o desenvolvimento económico e social do concelho. Através de um trabalho contínuo de proximidade com o tecido empresarial, a associação providencia um ambiente favorável ao desenvolvimento de negócios, tornando-se como um parceiro estratégico das empresas, defendendo os interesses dos seus associados.

A sua visão retrata um compromisso com a transformação e a inovação. A associação pretende ser um acelerador de mudança, estimulando a competitividade e a capacidade de adaptação das empresas em relação aos desafios do mercado. Esta perspetiva assenta num modelo de desenvolvimento sustentável, que preza a viabilidade económica e a responsabilidade social e ambiental.

A ACIB opera com base em princípios éticos, garantindo a transparência em todas as suas ações. A proximidade com os associados é um dos pilares da sua atuação, providenciando relações de confiança e cooperação. A colaboração entre empresas, instituições e a comunidade são considerados pontos cruciais para atingir os objetivos estratégicos da organização. Por fim, mas não menos importante, a sustentabilidade surge como está presente de forma integrada em todas as atividades da associação.

3.3 Descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Com o propósito de alcançar os objetivos referidos anteriormente, o estágio foi desenvolvido, essencialmente, junto do gabinete de projetos e do gabinete de formação profissional, com a realização de diversas atividades onde foram tratadas temáticas no âmbito do planeamento e controlo de gestão.

Importa realçar que, ao longo do estágio, foram desenvolvidas tarefas que não estavam previstas inicialmente, atendendo às necessidades expostas pelos gestores. No entanto, as realizações de tais atividades não interferiram com as previstas inicialmente para o estágio, continuando estas a decorrer de acordo com o previsto.

Seguidamente, será realizada uma descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas e implementadas no decorrer do estágio, com o propósito de progresso, desenvolvimento e conclusão do mesmo.

3.3.1 Observação, compreensão e análise de documentos

Inicialmente, foram desenvolvidas atividades de observação, consulta, compreensão e análise de documentos relativos a todas as atividades que a ACIB desempenha, mais concretamente as que a mestranda estaria envolvida para a realização do estágio.

No que diz respeito à documentação em causa, foram disponibilizados alguns documentos, com o objetivo de integrar a estagiária no ambiente organizacional, como:

- Portefólio de apresentação da empresa
- Arquivos dos centros de formação
- Arquivos de atividades realizadas e de projetos futuros

Estes documentos permitiram à mestranda conhecer as áreas de atuação da ACIB bem como os serviços que prestam, contribuindo para uma melhor adaptação e enquadramento nas atividades da Associação.

3.3.2 Elaboração de um inquérito às empresas industriais têxteis de Barcelos

Tal como mencionado anteriormente, um dos propósitos da ACIB consiste na melhoria dos níveis de rentabilidade, intervenção e competitividade das organizações, além de que, tem fomentado em diversos níveis nacionais e locais os interesses das empresas do sector têxtil.

Assim, depois de compreendidas todas as atividades e propósitos da ACIB e devido à pandemia Covid-19, a guerra na Ucrânia, em Israel, o aumento da inflação e mais recentemente a instabilidade do governo português, a mestranda elaborou um inquérito às empresas industriais têxteis na região do Cávado.

Este inquérito foi proposto e desenvolvido pela mestranda para que a ACIB possa melhor enquadrar os seus trabalhos e ações, alinhando-os com as dificuldades apresentadas pelo tecido empresarial. Neste sentido, é através do inquérito, que foi destinando às empresas do setor têxtil da região do Cávado, que consegue ter a melhor informação atualizada sobre as empresas.

Para além disso, também foi utilizado de forma que a mestranda pudesse responder aos objetivos propostas pela ACIB e, conseqüentemente, dar resposta à questão de investigação.

3.3.3 Programa Emprego + Digital

A formação dos colaboradores não é apenas uma vantagem, mas uma necessidade para as empresas que procuram destacar-se nas suas negociações extremamente competitivas.

A formação é fundamental quer para o desenvolvimento pessoal, quer para fortalecer a capacidade de uma organização se adaptar, inovar e alcançar o sucesso em um ambiente empresarial em constante mudança.

Através da formação, os colaboradores não só adquirem as competências necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz, como também se mantêm informados das últimas práticas e técnicas, tornando-se um investimento estratégico para as organizações e contribuindo para o seu crescimento e inovação.

Nesse sentido, a ACIB possui dois centros de formação: um em Arcozelo (Barcelos) e outro sito em Esposende. Nesses centros de formação realizam-se diferentes formações, como:

- ❖ Formação contínua para empresários, quadros e ativos trabalhadores;
- ❖ Formação para desempregados;
- ❖ Formação/ação para empresas;
- ❖ Centro Qualifica;
- ❖ Formação de qualificação inicial para jovens;
- ❖ Educação-formação de adultos;
- ❖ Diagnóstico e elaboração de planos de formação para as empresas;
- ❖ Programas de estágios nas empresas.
- ❖ Elaboração de programas de formação para empresas no âmbito das obrigações do Código do Trabalho

Posto isto, e uma vez que um dos objetivos do estágio era a formação nas organizações, a mestranda integrou-se no programa Emprego + Digital. Este programa continha dez cursos disponíveis para diferentes áreas onde a mestranda entrou em contacto com os indivíduos interessados em frequentar os cursos. Ao longo de tais contactos telefónicos, a mestranda identificou outras necessidades formativas importantes para as empresas, deixando como recomendação para adaptação nas futuras formações na ACIB de forma a responder com mais eficácia às necessidades do tecido empresarial.

3.3.4 Fórum Regional da Indústria

A ACIB promove com regularidade seminários, debates e sessões informativas sobre diversos temas voltados essencialmente para os empresários e quadros técnicos das empresas, a fim de que estejam constantemente informados de qualquer alteração que possa surgir seja ao nível da regulamentação, nova legislação ou outros assuntos da atualidade.

Neste sentido, a mestranda não só colaborou no planeamento do Fórum Regional da Indústria como também participou no mesmo. Este evento foi realizado a 5 de Dezembro de 2023 onde pretendia debater as questões das perspetivas para a indústria, a transição digital e energética nas organizações, os apoios do Portugal 2030, a liderança nas empresas em tempos de mudança, a conquista de novos mercados e, por fim, a competitividade das empresas.

De forma a serem abordados os temas principais do evento, proferiram um conjunto de especialistas e personalidades nacionais com relevância em decisões com impacto nas organizações.

Para debater questões relacionadas com a liderança nas empresas, esteve presente o Chefe de Estado Maior da Armada, o Almirante Gouveia e Melo, onde se pronunciou acerca da sua experiência, com particular incidência no sucesso do processo de vacinação, uma vez que foi o coordenador pelo programa da vacinação contra a pandemia Covid-19. Almirante Gouveia e Melo transmitiu aos empresários o método de trabalho posto em prática durante o processo de vacinação: “OODA: Observar, orientar, decidir e agir”.

O Chefe de Estado Maior da Armada mencionou ainda que “Não há uma fórmula mágica para a liderança”, mas evidenciou as características que um líder deve ter como, ser flexível, resiliente, constante e justo, experiente, gerir o stress e a incerteza, ser claro e congruente, comunicação simples e clara e adaptada ao público-alvo.

No que se refere aos valores de um líder, este tem de ter coragem, integridade, ser leal, indivíduos com preocupações humanas, ambicioso e disciplinado. “Quanto mais é o perigo e maior o processo, maior tem de ser a disciplina”, realçou Almirante Gouveia e Melo.

Por fim, ao terminar a sua intervenção mencionou três objetivos essenciais, sendo eles a liderança, a comunicação e a capacidade de organização e que, um dos problemas na maioria das empresas é que “existe muitas chefias, mas pouca liderança”.

Para este evento foram convidadas a participar diversas empresas onde estas, também tinham voz para levantar todas as questões que as inquietam em um tempo de tantas incertezas.

A mestranda sugeriu a realização de fóruns, seminários, palestras, debates e outras iniciativas com maior regularidade de forma a que a ACIB possa desempenhar com maior eficácia os seus objetivos e manter-se atualizada em relação aos desafios que surgem num mercado cada vez mais instável.

4. Inquérito por questionário

Uma das técnicas de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, realizado no decorrer do estágio, entre 18 de outubro de 2023 e 12 de janeiro de 2024, que serviu para a mestrandia consolidar com maior precisão a importância do planeamento e controlo de gestão assim como dar resposta aos objetivos do estágio curricular.

O inquérito por questionário foi constituído por várias partes sendo que a análise estatística deste estudo começou com uma análise descritiva essencial para a caracterização da amostra. Assim, na primeira parte foi feito o enquadramento das características das empresas através de algumas variáveis independentes que posteriormente podiam vir a servir para relacionar com outras variáveis, mais ligadas concretamente com o objeto de estudo.

A segunda parte foi direcionada a medidas de apoio do Estado português, perguntas de barómetro mensal sobre o impacto da pandemia Covid-19, a guerra na Ucrânia, em Israel assim como o impacto da inflação. Para além disso, o inquérito por questionário também abordava questões relacionadas com a formação dos colaboradores, a transformação digital, a internacionalização e a exportação.

4.1 Discussão dos resultados

Tal como mencionado anteriormente, a amostra no presente estudo é constituída por 71 empresas do setor têxtil da região do Cávado, sendo a confeção a atividade que contou com o maior número de respostas, representando 70,4%. A produção de malhas/tecidos surge como a segunda atividade mais representativa com 11,3%, seguida pela tinturaria com 2,8%. As restantes atividades representam 1,4% cada que corresponde a 1 resposta.

De realçar que, a percentagem e a percentagem válida apresentam os mesmos valores, dada a inexistência de respostas omissas nesta variável.

Tabela 2: Tipo de atividade das empresas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Bordados	1	1,4	1,4	1,4
	Comercio internacional têxtil	1	1,4	1,4	2,8
	Confeção	50	70,4	70,4	73,2
	Corte, Confeção e Embalamento	1	1,4	1,4	74,6
	Embalamento	1	1,4	1,4	76,1
	Estamparia	1	1,4	1,4	77,5
	Estamparia á peça, digital e bordados	1	1,4	1,4	78,9

	Estamparia têxtil	1	1,4	1,4	80,3
	Fabrica de peúgas	1	1,4	1,4	81,7
	Fabrico de malhas exteriores em teares retos	1	1,4	1,4	83,1
	Lavandaria Têxtil	1	1,4	1,4	84,5
	Personalização têxtil (bordados, estampados, transferes, publicidade)	1	1,4	1,4	85,9
	Produção de malha/tecidos	8	11,3	11,3	97,2
	Tinturaria	2	2,8	2,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

No seguimento do inquérito por questionário realizado, foram elaboradas algumas questões estratégicas de forma a dar resposta à questão de investigação “Qual a importância do planeamento e do controlo de gestão para as organizações?”. Tais questões focam-se em temas como a formação anual aos trabalhadores, a transformação digital, internacionalização e as expetativas face ao futuro.

Os temas escolhidos revelam-se cruciais para as empresas, na medida em que, num mercado em constante transformação, são fatores determinantes para a adaptação, competitividade e sustentabilidade das organizações a medio e longo prazo, permitindo-lhes responder de forma eficaz aos desafios atuais bem como antecipar oportunidades futuras.

De acordo com a tabela 3, que aborda a questão relacionada com a qualificação profissional dos colaboradores, 38 das 71 empresas dizem oferecer aos seus colaboradores a formação anual de 40 horas, enquanto 33 indicam não o fazer.

Fazendo uma análise cruzada entre a dimensão das empresas e a formação anual de 40 horas, as micro e as pequenas empresas apresentam resultados similares. Ou seja, nas pequenas empresas, 17 afirmam cumprir com a obrigatoriedade legal, contrariamente às 14 que não o fazem. Já nas microempresas, 15 investem em ações de formação, ao contrário das 16 que não promove essa prática.

Deste modo, empresas de maior dimensão, como as médias, têm maior tendência para investir na formação anual aos seus colaboradores.

Tais resultados podem demonstrar que, quanto maior for a dimensão da empresa, maior a capacidade e/ou interesse em promover a formação contínua anual.

Tabela 3: Tabela cruzada da dimensão da empresa e a formação anual de 40 horas

		Faz a formação anual de 40 horas?		Total
		Não	Sim	
Qual a dimensão da sua empresa?	Média empresa (até 250 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 50 milhões €)	3	6	9
	Micro empresa (até 10 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 2 milhões €)	16	15	31
	Pequena empresa (até 50 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 10 milhões €)	14	17	31
Total		33	38	71

Fonte: Elaboração própria

Neste seguimento, e sabendo a importância da qualificação dos colaboradores no mundo dos negócios, torna-se crucial perceber as razões pelas quais as empresas ainda não o fazem.

Assim, e sendo esta uma questão com múltiplas respostas, a mestrande pode concluir que, a falta de tempo é a resposta com maior votação, o que corresponde a 21 respostas. Com menos 1 resposta, as empresas afirmam não existir formação adequada, seguindo-se os custos inerentes. A dificuldade em avaliar as necessidades de formação e a formação não ser uma mais valia contém o mesmo número de respostas e, por fim, o receio de perder o colaborador como a menos votada.

Tabela 4: Razões pelas quais as empresas não investem em formação

	Contagem
nao_investir_na_formacao	69
Custos inerentes	16
Dificuldade em avaliar as necessidades de formação	9
Falta de tempo	21
Não considero uma mais-valia	9
Não existir formação adequada	20
Receio de perder o colaborador	3

Fonte: Elaboração própria

Para além de ser relevante perceber as razões pelas quais as 33 empresas não investem na formação, é igualmente crucial perceber se, as restantes 38 empresas que investem na formação, consideram importante continuar com esse investimento.

Assim, segundo a tabela 5, 33,8% das empresas consideram importante continuar a investir na formação, 5,6% consideram muito importante e 14,1% consideram nada importante.

Apesar da maioria saber a importância de continuar a investir na qualificação dos colaboradores, a percentagem que recai sobre a formação ser “nada importante” merece especial atenção. Tais resultados podem indicar que as ações de formação realizadas não corresponderam às expectativas, dificuldades em medir o impacto destas ações no desempenho ou a falta de alinhamento da formação com os objetivos estratégicos da organização.

Deste modo, um sistema de PCG permite medir o retorno do investimento em formação contínua, de forma que ajuste as ações de formação em conformidade com as necessidades e os resultados obtidos.

Tabela 5: Importância da continuidade em investir na formação contínua

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		33	46,5	46,5	46,5
	Importante	24	33,8	33,8	80,3
	Muito importante	4	5,6	5,6	85,9
	Nada importante	10	14,1	14,1	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Após as questões relativas às práticas de formação, o inquérito centrou-se na transformação digital, reconhecida atualmente como um dos fatores competitivos essencial para as organizações.

Deste modo, a tabela seguinte evidencia insights importantes sobre o nível de transformação digital das empresas analisadas.

Das 71 respostas obtidas, 24 empresas, que representam 33,8%, declaram que não existe estratégia ou não conhecem o conceito de transformação digital, enquanto, 35,2% que corresponde a 25 empresas, expressam estar a definir a estratégia.

Em contrapartida, 10 das 71 empresas indicam que a estratégia está em fase de implementação (14,1%), 7 já têm a estratégia formulada (9,9%) e 5 a estratégia já se encontra implementada (7%).

Posto isto, a maioria das empresas apresenta um nível de transformação digital bastante reduzido ou até mesmo inexistente e, considerando um contexto empresarial cada vez mais marcado pela rapidez nas mudanças tecnológicas, a ausência de uma estratégia pode prejudicar de forma bastante significativa a competitividade das empresas assim como a capacidade de inovação.

Tabela 6: Nível de transformação digital

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	A estratégia está em fase de implementação	10	14,1	14,1	14,1
	A estratégia está formulada	7	9,9	9,9	23,9
	A estratégia já está implementada	5	7,0	7,0	31,0
	Estamos a definir a estratégia	25	35,2	35,2	66,2
	Não existe / Não sei o que é a transformação digital	24	33,8	33,8	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A tabela nº7 apresenta o cruzamento das variáveis “Dimensão da empresa” e “Nível de transformação digital” evidenciando que, embora as médias empresas sejam em menor número, destacam-se pelo avanço bastante significativo no que diz respeito à transformação digital já que, 4 estão a definir a estratégia, 1 já possui a estratégia formulada e 2 estão em fase de implementação. Em contrapartida, 2 dizem não existir estratégia ou não conhecer o conceito da mesma.

As micro e as pequenas empresas apresentam a mesma incidência quer para o desconhecimento do conceito, quer para a fase de implementação, ou seja, das 31 empresas, 11 afirmam não ter estratégia/ não ter conhecimento do conceito e 4 têm a estratégia em fase de implementação. Por outro lado, a estratégia já se encontra implementada em 4 microempresas e 1 pequena empresa. Em relação às médias empresas, a maioria já se encontra a definir a estratégia, representando 4 em 9.

Tabela 7: Tabela cruzada da dimensão da empresa e o nível de transformação digital

		Qual a dimensão da sua empresa?			Total
		Média empresa (até 250 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 50 milhões €)	Microempresa (até 10 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 2 milhões €)	Pequena empresa (até 50 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 10 milhões €)	
Como descreve o nível de transformação digital na sua empresa?	A estratégia está em fase de implementação	2	4	4	10
	A estratégia está formulada	1	2	4	7
	A estratégia já está implementada	0	4	1	5
	Estamos a definir a estratégia	4	10	11	25
	Não existe / Não sei o que é a transformação digital	2	11	11	24
Total		9	31	31	71

Fonte: Elaboração própria

Dado o elevado número de empresas que dizem não existir a estratégia de transformação digital ou até mesmo o conceito ser desconhecido, tornou-se relevante analisar as razões pela qual não investem neste tema cada vez mais atual. Assim, e sendo esta questão de respostas múltiplas, as razões concentram-se principalmente em não se justificar seja devido ao tipo de atividade, dimensão entre outras, contando 11 respostas. Segue-se a falta de capacitação financeira como a segunda razão mais voltada, contando com 10 respostas, o desconhecimento dos benefícios com 7 respostas e por último, a falta de capacitação com 4 respostas.

Tabela 8: Razões pelas quais as empresas não investem na transformação digital

	Contagem
nao_investir_transformacao_digital	
Desconheço os benefícios	7
Falta de capacidade financeira	10
Falta de capacitação	4
Não se justifica (tipo de atividade; dimensão; etc...	11

Fonte: Elaboração própria

Para além de conhecer as razões pela qual as empresas não investem na transformação digital, também é importante perceber o impacto que teve nas empresas que já implementaram a estratégia.

Das 5 empresas que implementaram a estratégia, 3 indicaram a otimização de processos como o impacto principal. As restantes 2 empresas ainda não têm resultados concretos dado que foi uma decisão recente, o que indica que, o impacto da transformação digital nem sempre gera resultados imediatos e exige tempo para consolidação.

Tabela 9: Impacto da transformação digital

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		66	93,0	93,0	93,0
	Ainda é recente pelo que não tenho resultados concretos	2	2,8	2,8	95,8
	Otimização de processos	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

O facto das empresas mencionarem que ainda não têm resultados dado que foi uma decisão recente mostra que têm perceção do quanto é importante, nos dias de hoje, a transformação digital em mercados cada vez mais dinâmicos e digitais. Mas, implementar e sem estratégia, não conduz necessariamente ao sucesso. Assim, é fundamental que a transformação digital seja agregada ao sistema de planeamento e controlo de gestão da empresa pois, sem ele, existe um risco elevado de que os investimentos sejam dispersos e tragam apenas benefícios pouco significados.

Para além da formação e da transformação digital, a internacionalização também é um conceito cada vez mais presente nas empresas, uma vez que, dada a instabilidade do mercado, possibilita a permanência destas, quando começam a surgir as incertezas.

Para a amostra de 71 empresas, a mestranda pode concluir que 36 destas afirmam não expandir a sua atividade para o mercado internacional contrariamente a 35 que já o fazem. De forma que a mestranda pudesse aprofundar este tema, as questões que se seguiram procuravam compreender porque a internacionalização já é uma estratégia adotada por algumas empresas, mas outras ainda não.

Verifica-se que, ao relacionar as variáveis da dimensão da empresa e a expansão da atividade para o mercado internacional, 7 das 9 médias empresas já expandiram a sua atividade verificando-se assim uma maior propensão para a internacionalização. As pequenas empresas, por sua vez, têm uma expansão mais equilibrada, onde 17 das 31 expandiram e, em contrapartida, 14 não o fizeram. Por fim, as microempresas apresentam resultados contrários às pequenas e médias empresas já que, a maioria se concentra em não expandir, ou seja, 20 em 31 empresas.

Com esta breve análise à tabela subsequente, podemos compreender que as médias empresas apresentam maior taxa de internacionalização, existindo assim a possibilidade de uma relação entre a estrutura organizacional e a capacidade de expansão.

Logo, a propensão para expandir a atividade das empresas aumenta com o tamanho da organização.

Tabela 10: Tabela cruzada da dimensão da empresa e a expansão da atividade para o mercado internacional

		31) Expandiu a atividade da sua empresa para o mercado internacional?		Total
		Não	Sim	
2) Qual a dimensão da sua empresa?	Média empresa (até 250 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 50 milhões €)	2	7	9
	Micro empresa (até 10 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 2 milhões €)	20	11	31
	Pequena empresa (até 50 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 10 milhões €)	14	17	31
Total		36	35	71

Fonte: Elaboração própria

Considerando que a internacionalização desempenha um papel crucial para o crescimento e desenvolvimento das empresas, as análises seguintes incidem no impacto que a internacionalização

trouxo para as empresas que já expandiram os seus negócios para o mercado internacional bem como as razões pela qual impedem as restantes de o fazer.

Assim, segundo a tabela 11 e atendendo que a pergunta poderia ser de múltiplas respostas, o alcance de um mercado maior e mais diversificado foi o impacto principal manifestado por 17 empresas que implementaram a estratégia da internacionalização nas suas empresas. A segunda razão principal, indicada por 11 empresas, passa pelo aumento das vendas e do lucro, seguindo-se a maior competitividade com 7 respostas, e com o mesmo número de respostas ser uma decisão recente e a valorização da marca com 6 respostas.

Contudo, é importante realçar que, quer na transformação digital, quer na internacionalização, é mencionado o mesmo impacto “ser uma decisão recente e não ter resultados em concreto”. Esta informação demonstra que o planeamento e controlo de gestão é imprescindível não só para o sucesso inicial da internacionalização, mas também para um crescimento consolidado e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa para que os resultados sejam positivos e visíveis essencialmente a longo prazo.

Tabela 11: Impacto que a internacionalização trouxe para a empresa

	Contagem
Impacto_internacionalização	68
A empresa já está internacionalizada desde a sua origem	1
Alcance de um mercado maior e mais diversificado	17
Apenas somos exportadores	1
Aumento das vendas e do lucro	11
Estamos no Início	1
Foi uma decisão recente pelo que não tenho resultado	6
Maior competitividade	7
Valorização da marca	6

Fonte: Elaboração própria

As razões principais das 35 empresas que inibem a internacionalização destaca-se, notoriamente, os custos elevados e retorno demorado (19,7%) e as burocracias e receio de fracassar (estratégias desadequadas) como igual número de respostas, representando 11,3% cada. As restantes razões apresentam apenas 1 resposta cada, representando 1,40%.

Analisando os dados evidenciados, por um lado, as organizações relevam que conhecem as vantagens da internacionalização e que possuem uma visão estratégica, por outro, tais motivos indicam uma fragilidade nos mecanismos internos de apoio à tomada de decisão que desmotivam os gestores.

De realçar ainda que, para além dos fatores internos, a instabilidade de mercado induz a tomar decisões repentinas, sem análise de mercado ou de avaliação de riscos, levando as empresas a fazer escolhas inadequadas.

Deste modo, torna-se essencial integrar o sistema de planeamento e controlo de gestão com instrumentos de controlo financeiro e de desempenho para que as empresas superem tais barreiras com transparência, segurança e capacidade para avaliar os riscos bem como as oportunidades com maior precisão.

Tabela 12: Razões pelas quais as empresas não investem no mercado internacional

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido		35	49,3	49,3	49,3
	Burocracias	8	11,3	11,3	60,6
	Confeção a feitiço	1	1,4	1,4	62,0
	Custos elevados e retorno demorado	14	19,7	19,7	81,7
	Falta de clientes.	1	1,4	1,4	83,1
	Não é esse o intuito da empresa	1	1,4	1,4	84,5
	Não está preparada para esse impacto	1	1,4	1,4	85,9
	não se aplica nesta área	1	1,4	1,4	87,3
	o nosso mercado foi desde sempre o internacional	1	1,4	1,4	88,7
	Receio de fracassar (estratégias desadequadas)	8	11,3	11,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Claro está que, o PCG não consegue prevenir uma pandemia Covid-19, as guerras nem o impacto da inflação. Mas, um planeamento bem definido e estruturado leva a que as empresas consigam ter maior controlo sobre possíveis ameaças externas, para além de oferecer auxílio nas fraquezas internas da empresa.

Para além das temáticas abordadas anteriormente, a exportação também é um tema cada vez mais presente no mundo empresarial uma vez que, representa uma estratégia indispensável para o crescimento sustentado e a diversificação do mercado.

A tabela 13 mostra que as médias empresas apresentam a maior taxa de exportação, com 8 em 9 médias empresas a exportarem diretamente. Tal resultado demonstra que as empresas de maior dimensão tendem a apresentar maior capacidade exportadora, fruto dos recursos financeiros mais

robustos, maior dimensão operacional e estruturas organizacionais mais consistentes, sendo estes os fatores que facilitam não só a entrada como a permanência nos mercados internacionais.

As pequenas empresas demonstram uma abertura aos mercados externos dado que 20 em 31 já exportam diretamente.

As microempresas apresentam um cenário contrário pois, das 31 empresas, 18 não exportam diretamente, em oposição a 13 que já o fazem. Estes dados refletem as maiores limitações que as organizações possuem ao nível dos recursos ou do conhecimento de mercados internacionais.

Num mundo empresarial cada vez mais globalizado e incerto, o sucesso da exportação depende intensamente ora de um planeamento estratégico sólido ora de um controlo de gestão eficaz. Estes dois instrumentos, unidos, são cruciais para minimizar os riscos, otimizar recursos e garantir decisões bem fundamentadas num contexto internacional competitivo. Sem estas ferramentas, a exportação passa de uma oportunidade estratégica a um possível risco muito prejudicial.

Tabela 13: Tabela cruzada da dimensão da empresa e se exporta diretamente

		Exporta diretamente?		Total
		Não	Sim	
Qual a dimensão da sua empresa?	Média empresa (até 250 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 50 milhões €)	1	8	9
	Micro empresa (até 10 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 2 milhões €)	18	13	31
	Pequena empresa (até 50 trabalhadores ou volume de negócios ≤ 10 milhões €)	11	20	31
Total		30	41	71

Fonte: Elaboração própria

As 2 questões finais do questionário foram direcionadas à análise das perspetivas futuras das organizações.

Na primeira questão foram abordadas as expetativas de vendas para o primeiro trimestre de 2024, comparativamente ao mesmo período homólogo de 2023. Analisando a tabela 14, podemos concluir que, quase metade das empresas, ou seja, 47,90%, pressupôs que ocorreria uma diminuição nas vendas. Por sua vez, 28 das 71 empresas, que representam 39,40% afirmam que a expetativa é manter e, apenas uma minoria das empresas participantes, prevê um crescimento (12,70%).

A análise dos dados evidencia um cenário negativo naquilo que eram as expetativas para o primeiro trimestre de 2024, comparativamente ao mesmo período homólogo.

Com 47,90% a antever uma diminuição, 39,40% a estimar a estabilidade e, consequentemente, apenas 12,70% prevê melhorias, podemos assim concluir que, tais dados provam um cenário

marcado pela incerteza, que impacta diretamente os processos de planeamento e controlo de gestão.

Deste modo, o planeamento de gestão assume um papel fulcral na formulação de estratégias realistas, fundamentadas em dados e percepções do mercado. A previsão de possíveis quebras nas vendas leva as empresas a reavaliar os seus planos operacionais, orçamentos e metas financeiras, ajustando recursos e prioridades de forma a garantir a viabilidade a longo prazo.

O controlo de gestão, por sua vez, é indispensável para o acompanhamento contínuo dos resultados, proporcionando uma identificação rápida dos desvios face ao planeado. Deste modo, é através dos indicadores de desempenho e análises periódicas, que as empresas conseguem reagir de forma mais eficiente a eventuais anomalias nos resultados, adotando medidas corretivas que minimizem os impactos negativos.

Tabela 14: Expetativa de vendas para o primeiro trimestre de 2024 comparativamente ao mesmo período homólogo de 2023

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Aumentarem no primeiro trimestre de 2024, comparativamente ao mesmo período de 2023	9	12,7	12,7	12,7
	Diminuírem no primeiro trimestre de 2024, comparativamente ao mesmo período de 2023	34	47,9	47,9	60,6
	Manterem-se no primeiro trimestre de 2024, comparativamente ao mesmo período de 2023	28	39,4	39,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A última questão do questionário incidia sobre a expetativa de investimento das empresas para o ano de 2024, em comparação com 2023. O investimento inclui quer ativos corpóreos, ou seja, investimentos em equipamentos ou instalações, quer incorpóreos, isto é, em comunicação, patentes ou know-how.

Através da tabela apresentada, a mestranda pode concluir que uma minoria das empresas, 19,70%, pretende expandir os seus investimentos, o que demonstra uma visão positiva para 2024 muito reduzida. Por outro lado, 36,60% prevê uma redução, manifestando preocupações com o ambiente de negócios, diminuição nas vendas ou necessidade de contenção de custos. A maior parte das

empresas, que representam 43,70%, tencionam manter o nível de investimento indicando, por um lado estabilidade, mas por outro uma possível hesitação em expandir.

A análise revela uma atitude prudente das empresas face aos investimentos em 2024, onde a maioria optou por manter ou reduzir os investimentos correntes. Este contexto reforça a importância de um planeamento de gestão estruturado e rigoroso, que permita a coerência entre os investimentos, as capacidades financeiras e os riscos do mercado. Paralelamente, o controlo de gestão torna-se fundamental para acompanhar a execução dos investimentos, avaliar o seu retorno e ajustar estratégias sempre que necessário. As articulações eficazes entre estas duas ferramentas de gestão contribuem para decisões de investimento mais sólidas e eficazes num ambiente caracterizado pela incerteza.

Tabela 15: Expetativa de investimento (corpóreo e incorpóreo) para 2024, comparativamente a 2023

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Aumentar em 2024, comparativamente a 2023	14	19,7	19,7	19,7
	Diminuir em 2024, comparativamente a 2023	26	36,6	36,6	56,3
	Manter em 2024, comparativamente a 2023	31	43,7	43,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

5. Entrevistas

Uma outra técnica de recolha de informação utilizada foi através de entrevistas, onde esta abordagem qualitativa tornou-se essencial para complementar os resultados quantitativos obtidos através do inquérito. Tais entrevistas, realizadas após a conclusão do estágio, permitiram a consolidação dos objetivos do estágio, ao proporcionar uma perspetiva prática e real sobre a temática da importância do planeamento e do controlo de gestão para as organizações.

As questões foram apresentadas a três empresas de dimensões diferentes: uma pequena, uma média e uma grande empresas.

As questões feitas aos responsáveis/colaboradores de cada empresa, foram as seguintes:

- ❖ Qual a dimensão da sua empresa?
- ❖ A sua empresa possui um departamento de planeamento e controlo de gestão?
- ❖ Se sim, quais os fatores que o levaram a implementar um sistema de planeamento e controlo de gestão?
- ❖ Se não, e sabendo a importância que tem um departamento de planeamento e controlo de gestão, essencialmente nesta fase mais instável que o país atravessa, qual (ais) a (s) razão (ões) pela qual não implementa um sistema de planeamento e controlo de gestão?
- ❖ Quais são os principais desafios que a sua organização tem relacionados com o planeamento e controlo de gestão?
- ❖ Quais são os principais sistemas de controlo de gestão adequados às estratégias da sua empresa?

Realço que, aquando da entrevista foi mencionado pela mestrada a confidencialidade no que diz respeito ao nome da empresa.

Assim, na entrevista feita ao colaborador do departamento administrativo da empresa de **pequena dimensão**, foi possível apurar que não possui um departamento direto de planeamento e controlo de gestão mas sim um departamento de planeamento de produção.

Foi realçado também a não implementação de um departamento de controlo de gestão baseia-se no facto dos responsáveis pelo planeamento e controlo de gestão ser realizado pela administração da empresa, constituída por 3 elementos com o apoio por parte do departamento de contabilidade assim como elementos de avaliação de produção e logística.

A penúltima questão debruçava-se sobre os principais desafios que a organização tem relacionados com o planeamento e controlo de gestão onde o gestor evidenciou o planeamento estratégico e operacional essencialmente no subsector de compras, levando à gestão de custos globais para manter o controlo orçamental.

À questão levantada sobre os principais sistemas de controlo de gestão foram mencionados os relatórios mensais produtivo-financeiro, a análise de rentabilidade por produto, a gestão de stocks e o aprovisionamento semanal e diário.

Tal como ocorreu na empresa de pequena dimensão, a entrevista à empresa de **média dimensão** foi realizada junto do colaborador da área administrativa, onde foi possível apurar que também não possui um departamento específico de planeamento e controlo de gestão, mas que existem pessoas responsáveis por esta área. A contratação de tais pessoas surgiu de forma a auxiliar no controlo e qualidade das produções bem como nas amostras de cada cliente. Na questão levantada acerca das razões pela qual não implementam um sistema de planeamento e controlo de gestão, o gestor afirmou que caso implementasse seria essencialmente para a área financeira e no investimento em pessoas qualificadas.

Esta empresa também realça que se deparam constantemente com imensos desafios, como as datas de entrega entre cada produção, tempo de espera por parte dos fornecedores que prejudica a entrega da mercadoria, o controlo de qualidade da confeção e por último, o acabamento das peças.

A última questão referente aos principais sistemas de controlo de gestão adequados às estratégias da empresa foi respondida à mestranda que não têm noção dos tipos de sistemas de controlo de gestão que existem.

A terceira e última empresa, de **grande dimensão**, onde a entrevista foi desenvolvida junto do sócio-gerente, esta está segmentada por departamentos, sendo um deles ligado à gestão e planeamento de produção. A implementação deste departamento surgiu devido a várias necessidades, mais concretamente pela necessidade de controlar toda a gestão inerente ao controlo de produção de uma encomenda, a necessidade de enquadrar várias encomendas em produção ao mesmo tempo, ao nível da alocação das diversas linhas produtivas internas ou externas e controlo de timings produtivos. Para além disso, a necessidade de facilitar uma resposta ao cliente e aos diversos departamentos da empresa e à gestão.

O sócio-gerente também evidenciou que seria incontornável não ter um departamento de gestão e planeamento dado que iriam surgir problemas ao nível da demora na resposta ao cliente, falhas no controlo de produção e timings, menor produtividade já que não permitiria agrupar encomendas, assim como os custos mais altos e menor eficiência.

No que diz respeito aos desafios que a organização tem relacionado com o planeamento e controlo de gestão foram evidenciados o alinhamento estratégico, isto é, evitar dificuldades em alinhar os planos operacionais com os objetivos estratégicos da empresa e medir indicadores de desempenho, falta de integração operacional entre os diversos departamentos, o controlo produtivo, timings de produção e controlo orçamental, ajustar os planos mediante as mudanças do mercado, promover toda a hierarquia organizacional no planeamento inerente ao processo produtivo, evitar dificuldades em identificar desvios e agir de forma rápida e a flexibilidade para rever planos em ciclos mais curtos com a adoção de práticas mais modernas de gestão.

Os principais sistemas de controlo de gestão adequados às estratégias da empresa são o controlo orçamental, o controlo produtivo, aferir metas produtivas e indicadores produtivos, análise dos desvios produtivos, satisfação de clientes, controlo departamental, motivação dos colaboradores e medir as metas e objetivos estabelecidos para a organização.

Conclusão

O presente relatório de estágio teve como principal objetivo responder à questão de investigação “A importância do planeamento e do controlo de gestão para as organizações”. Deste modo, a mestranda realizou o estágio curricular na ACIB – Associação Comercial e Industrial de Barcelos, onde delineou e executou um conjunto de atividades que permitiram responder de forma realista aos objetivos propostos pela entidade acolhedora.

Um dos primeiros objetivos definidos foi combater a falta de informação e formação nas organizações. Através do inquérito realizado, foi possível identificar falhas bastante significativas no que diz respeito à qualificação dos colaboradores. A análise dos dados revelou que a maioria organizações, essencialmente as de menor dimensão, não oferecem a formação anual obrigatória, sendo a falta de tempo, os custos associados e a perceção de inexistência de oferta formativa adequada apontadas como as principais razões. Tais resultados salientam a necessidade de continuar a investir em formação contínua como sendo um fator estratégico para o crescimento das organizações.

O segundo objetivo consistia em promover a transformação digital como fator de crescimento. Os dados recolhidos mostram que a maioria das empresas ainda não tem uma estratégia definida de transformação digital, ou desconhece o conceito, revelando um caminho a percorrer no que toca à modernização da tecnologia e adaptação às exigências do mercado atual.

Quanto ao terceiro objetivo, estratégias para captar novos clientes e aumentar a competitividade das PME's, os resultados quer no inquérito quer nas entrevistas destacaram a importância de um sistema de planeamento e controlo de gestão eficaz e eficiente para fundamentar decisões estratégicas. A falta de planeamento estruturado pode comprometer a competitividade das empresas, sendo necessário o apoio de entidades como a ACIB para promover práticas de gestão eficazes e impulsionar uma maior capacitação dos processos.

Por fim, em resposta ao quarto objetivo, intervir onde não existam encomendas ou estas sejam quase inexistentes, destaca-se a internacionalização como uma oportunidade capaz de abrir novos caminhos. Através dos resultados do inquérito, a mestranda concluiu que uma parte significativa das empresas ainda não investe no mercado internacional onde se destaca a falta de conhecimento sobre os mercados externos e os custos associados como as principais razões apontadas. A ACIB poderá desempenhar um papel ativo neste campo, apoiando as empresas com informação, formação e orientação estratégica adequada.

As entrevistas realizadas permitiram entender que embora não possuam um departamento dedicado ao planeamento e controlo de gestão, reconhecem a importância deste. Para além disso, as funções de planeamento e controlo de gestão são executadas de forma descentralizada, pela administração com o apoio de outras áreas.

Assim, a ACIB tem vindo a desempenhar ao longo dos anos, um papel extremamente importante no estímulo da economia local, apoiando as empresas em várias áreas. No entanto, a mestranda pode concluir que, um departamento de planeamento e de controlo de gestão seria essencial de forma que a ACIB pudesse alinhar de forma mais eficaz os recursos com os objetivos estratégicos e tomar decisões com base em dados concretos. A implementação do departamento, para além de reforçar a capacidade de organização da ACIB, também iria agilizar o impacto das suas iniciativas junto das empresas da região com vista a oferecer o máximo apoio possível.

Em suma, a experiência possibilitou à mestranda uma aprendizagem, quer a nível técnico quer prático, e reforçou a ideia de que o planeamento e o controlo de gestão são instrumentos essenciais para o sucesso das organizações, especialmente num contexto económico e social cada vez mais instável.

Bibliografia

- Agostinho, E. E. (2017). *Sistema de Controlo de Gestão numa PME*. Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21601/1/Projeto%20de%20Mestrado%20-%20Edgar%20Agostinho.pdf> . Obtido em Março de 2024
- Amaral, A. A. (2018). *O Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica*. Viseu. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30748/1/201984741.pdf>. Obtido em Dezembro de 2023
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press. Obtido em Janeiro de 2025
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems*. McGraw-Hill. Obtido em Julho de 2024
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2017). *Management Control Systems*. McGraw-Hill. Obtido em Julho de 2024
- Araújo, P. M. (2012). *Produtividade Organizacional em contexto Internacional - Uma experiência em Moçambique*. Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/49f3456c-563f-43bc-8711-5e5af671d436/download>. Obtido em Agosto de 2024
- Azeredo, B. R. (2015). *O Planeamento Estratégico como instrumento de melhoria da Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo de Caso*. <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/a1f617c1-788f-46f1-9998-b371212414c1>. Obtido em Dezembro de 2023
- Barbosa, R. A. (2023). *Sistemas de Gestão e Controlo: Mudança de paradigma em contexto empresarial*. Porto. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/c0028815-1f78-4ca8-a48c-2d6b857beca5/download>. Obtido em Março de 2024
- Basto, G. M. (2024). *Relatório de estágio no departamento de Gestão da empresa CC Smartenergy Portugal*. Porto. <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/0ee70991-95cd-4d86-8580-b0af22d37b42>. Obtido em Março de 2025
- Bica, A. I. (2012). *Controlo de Gestão - Uma Ferramenta para monitorização dos objetos operacionais*. Portalegre. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/3de842cb-2c37-445b-a862-492e54f0c273/download>. Obtido em Janeiro de 2024
- Boaventura, J. M., & Siqueira, J. P. (2012). *Estratégia para corporações e empresas - Teorias atuais e aplicações*. São Paulo: Cengage Learning. Obtido em Setembro de 2024
- Borrvalho, C. (2023). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão* (2ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: SÍLABO. Obtido em Dezembro de 2024

- Botelho, A. S. (2022). *Relação entre o Planeamento Estratégico e o Sistema de Controlo de Gestão*. Porto. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/38496/1/203042557.pdf>. Obtido em Dezembro de 2023
- Bravo, N. M. (2013). *Planeamento e controlo de Gestão*. Lisboa: Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S. A. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/a34a7078-af44-4349-9d0c-5668838a5ffa/download>. Obtido em Julho de 2024
- Brito, F. d. (2021). *Sistemas de Controle de Gestão: Estudo de caso em serviços de academias de ginástica de Portugal e Brasil*. Bragança. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/server/api/core/bitstreams/a50532fb-e84d-4640-8634-90ed9234cc3a/content>. Obtido em Maio de 2024
- Carreira, V. M. (2023). *Controlo de Gestão e avaliação de desempenho de um grupo líder no setor de cabeleireiros*. Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/bitstreams/dd6f9e8d-1799-42f4-8dc8-614ce29fb95e/download>. Obtido em Março de 2024
- Carvalho, J. E. (2009). *Gestão de Empresas (Princípios Fundamentais)*. Ed. 4. Lisboa: Sílabo. Obtido em Julho de 2024
- Chiavenato, I. (2020). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração*. São Paulo: Atlas. Obtido em Julho de 2024
- Chiavenato, I. (2020). *Planejamento estratégico: Da intenção ao resultado (4ª. ed.)*. São Paulo: Atlas. Obtido em Junho de 2024
- Costa, J. R. (2014). *Aplicação de um Sistema de Controlo de Gestão a uma empresa de construção civil - estudo de caso*. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13451/1/Joana_Costa.pdf. Obtido em Julho de 2024
- Cunha, J. P. (2020). *Introdução de um Sistema de Controlo de Gestão numa PME Familiar Portuguesa*. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32036/1/00570_183_joana-patricia-cunha-351315075-tfm-integral.pdf. Obtido em Dezembro de 2023
- Danta, J. M. (2013). *Planeamento e Controlo de Gestão e Auditoria Interna*. Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/a6555667-b250-43d2-bec8-42ed8f1d7e41/download>. Obtido em Dezembro de 2023
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*. Obtido em Setembro de 2024
- Dias, J. M. (2023). *Ferramentas de Controlo de Gestão: Relatório de estágio curricular na Olano Portugal Logística e Distribuição Lda*. Covilhã. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/14002/1/10120_22465.pdf Obtido em Março de 2024

- Fernando, R. H. (2015). *A importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial*. Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/6a1ac033-ed81-4908-b74c-54345e1d15f3/download>. Obtido em Agosto de 2024
- Ferreira, J. M. (2012). *O Balanced Scorecard na avaliação de desempenho - aplicação no bosh security systems*. Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4634/1/Tese%20de%20Jo%C3%A3o%20Miguel%20Ferreira.pdf>. Obtido em Agosto de 2024
- Gastão, N. A. (2020). *O impacto dos sistemas de controlo de gestão na performance das farmácias comunitárias*. Lisboa. <https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/00d5f2b0-c653-4fb3-988b-b54d6011ab32>. Obtido em Maio de 2024
- Gomes, G. P. (2022). *Correntes Teóricas em Controlo de Gestão*. Porto. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/a061474d-5206-493a-94d5-539cc5969756/download>. Obtido em Dezembro de 2023
- Gonçalves, A. S. (2021). *A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: estudo no distrito de Vila Real*. Lamego. <https://repositorio.ipv.pt/bitstreams/159bf814-ff03-4084-b1f3-ee8970fe6fed/download>. Obtido em Maio de 2024
- Guerreiro, I. R. (2022). *A utilização de instrumentos de controlo de gestão numa empresa seguradora*. Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/26534/1/DM-IRGG-2022.pdf>. Obtido em Março de 2024
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (1992). *Introduction to Management Accounting*. Prentice Hall. Obtido em Março de 2024
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora. Obtido em Setembro de 2024
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora. Obtido em Dezembro de 2024
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora. Obtido em Fevereiro de 2025
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão- Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora. Obtido em Outubro de 2024
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. 6ª ed. Campos. Obtido em Janeiro de 2025
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management (14ª edição)*. London: Pearson Education. Obtido em Novembro de 2024
- Kuazaqui, E. (2015). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Cengage Learning Brasil. Obtido em Julho de 2024

- Leal, B. D. (2015). *O Planeamento Estratégico na Administração Pública - A importância da sua implementação*. Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/a1407ff5-39a3-4da0-b837-fa252100c9dc/download>. Obtido em Dezembro de 2023
- Leite, A. I. (2024). *Controlo de Gestão: Estudo de Caso MCA*. Braga. <https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/fc3dc4c8-f799-477c-bb7b-228cbfe57aba>. Obtido em Maio de 2025
- Machado, M. d., & Taylor, J. S. (2010). *The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal*. Atenas: Academic and Business Research Institute. Obtido em Julho de 2024
- Martins, R. S. (2015). *Sistemas de Controlo de Gestão em Portugal*. Porto. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/464b328b-c72b-487d-bc23-f1ef0f42011a/download>. Obtido em Janeiro de 2024
- Matos, O. M. (2022). *Rotinas de Controlo de Gestão*. Porto. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/b9f1cc0d-3ce4-4130-b63a-438cb9843fd6/download>. Obtido em Dezembro de 2023
- Oliveira, F. C. (2018). *Tableau de Bord: Proposta para uma empresa*. Viana do Castelo. http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/2048/1/Flavia_Oliveira.pdf. Obtido em Março de 2024
- Panerare, S. S. (2018). *O planeamento Estratégico como ferramenta de competitividade em empresas individuais*. Porto. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6833/1/DM_Saul%20Panerare.pdf. Obtido em Maio de 2024
- Pedroso, M. B. (2021). *O Controlo de Gestão no VigentGroup*. Coimbra. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/6b3830fa-e77e-49c8-b41c-f6c92e928520/download>. Obtido em Agosto de 2024
- Pereira, F. A. (2023). *O Planeamento Estratégico como modelo de melhoria contínua das organizações*. <https://repositorio.ipl.pt/bitstreams/b5c43fed-b54a-47fa-9cb9-db734884374d/download>. Obtido em Maio de 2024
- Pereira, I. C. (2016). *Sistema de controlo de gestão na empresa Troiaresort - Um fator de competitividade e criação de valor*. Lisboa. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13237/1/Sistema%20de%20Controlo%20de%20Gest%C3%A3o%20na%20Empresa%20Troiaresort%20-%20Um%20Fator%20de%20Competitividade%20e%20Cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20Valor_In%C3%AAs%20Pereira_Mestra~1.pdf. Obtido em Fevereiro de 2024
- Pereira, R. S. (2022). *Sistemas de Controlo de Gestão numa Empresa Familiar Portuguesa*. Universidade Católica Portuguesa, Porto.

- <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/39519/1/203088743.pdf>. Obtido em Dezembro de 2023
- Quental, J. C. (2017). *O Controlo de Gestão e o Reporting como fatores chave da sustentabilidade das empresas*. Coimbra. https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/82473/1/Relatorio_estagio_FINAL.pdf Obtido em Março de 2024
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (s.d.). *A Gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas*. Obtido em Março de 2025
- Ramos, R. d. (2022). *Conceção de um Sistema de Controlo de Gestão numa PME*. Lisboa. <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/13b8e077-4d7f-4df9-bc94-ec82da8a4532/content>. Obtido em Julho de 2024
- Sampaio, V. H. (2015). *Controlo de Gestão*. Viana do Castelo. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1486/1/Vitor_Sampaio.pdf. Obtido em Dezembro de 2023
- Silva, A. M. (2013). *A relevância do Controlo de Gestão em empresas de sucesso*. Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/server/api/core/bitstreams/3465fa8c-5d5e-4e99-b932-d0f0df9f6d19/content>. Obtido em Maio de 2024
- Silva, D. M. (2023). *As práticas de inovação e o seu impacto na produtividade empresarial*. Braga. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/9c986c44-11d2-4592-874a-8f3e619ae612/content>. Obtido em Outubro de 2024
- Silva, J. P. (2013). *Tableau de bord*. Coimbra. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/d350b80a-142c-4ac1-b8dd-5d69906857b2/download>. Obtido em Julho de 2024
- Silva, R. F. (2017). *Evolução de um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) de uma empresa com sucessivas alterações na sua estrutura acionista: um estudo de caso*. Faculdade de Economia do Porto, Porto. https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=119349. Obtido em Maio de 2024
- Silva, S. P. (2018). *O controlo de gestão e o desempenho organizacional*. Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13003/1/sara_silva_MA_2018.pdf.pdf. Obtido em Dezembro de 2023
- Simão, I. D. (2015). *Planeamento Estratégico numa Microempresa*. Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/040b5f44-d027-4fb9-89f3-30f85571585b> Obtido em Agosto de 2024
- Simões, A. R. (2016). *A importância do planeamento estratégico como diferencial competitivo das empresas*. Coimbra.

- <https://baes.uc.pt/bitstream/10316/42517/1/Ana%20Rita%20Sim%C3%B5es.pdf>. Obtido em Janeiro de 2024
- Teixeira, J. M. (2022). *O planeamento estratégico no contexto de micro e pequenas empresas*. Braga. <https://repositorium.uminho.pt/bitstreams/ff44e896-7df6-49d9-95a3-285141f274c3/download>. Obtido em Dezembro de 2023
- Teixeira, S. d. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora. Obtido em Março de 2024.
- Verga, M. A. (2021). *O controlo de Gestão e a Otimização da Performance: Modelo de Otimização aplicado ao Planeamento da produção*. Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/38911/1/Marcelo_Verga.pdf. Obtido em Janeiro de 2024
- Vidal, C. S. (2023). *Os sistemas de Controlo de Gestão e a performance nas PME portuguesas*. Coimbra. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/48718/1/Catarina_Vidal.pdf. Obtido em Junho de 2024

Anexos

Anexo A Programas de apoio do Estado português

Estatísticas

5) Considera que para as empresas, os programas de apoio do Estado Português...

N	Válido	71
	Omisso	0

5) Considera que para as empresas, os programas de apoio do Estado Português...

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Estão à altura das dificuldades	2	2,8	2,8	2,8
	Estão aquém do que é preciso	36	50,7	50,7	53,5
	Estão muito aquém do que é preciso	33	46,5	46,5	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Anexo B Financiamento bancário durante e após a pandemia Covid-19

Estatísticas

10) Pediu financiamento bancário durante e após a pandemia Covid-19?

N	Válido	71
	Omisso	0

10) Pediu financiamento bancário durante e após a pandemia Covid-19?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não pedi financiamento bancário, mas penso vir a pedir	10	14,1	14,1	14,1
	Não pedi, nem penso vir a pedir financiamento bancário	21	29,6	29,6	43,7
	Sim, pedi financiamento bancário	40	56,3	56,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Anexo C Vendas e prestação de serviços

Estatísticas

13) As suas vendas e prestação de serviços, no decorrer do primeiro semestre do corrente ano, comparativamente ao primeiro semestre de 2022...

N	Válido	71
	Omisso	0

13) As suas vendas e prestação de serviços, no decorrer do primeiro semestre do corrente ano, comparativamente ao primeiro semestre de 2022...

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Aumentaram	3	4,2	4,2	4,2
	Diminuíram	47	66,2	66,2	70,4
	Mantiveram-se	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Anexo D Situação atual do funcionamento da empresa

Estatísticas

16) Qual é a situação atual de funcionamento da sua empresa?

N	Válido	71
	Omisso	0

16) Qual é a situação atual de funcionamento da sua empresa?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Está parcialmente encerrada	2	2,8	2,8	2,8
	Mantém-se em pleno funcionamento	68	95,8	95,8	98,6
	SÉRIA MENTE A PENSAR ENCERRAR POR FALTA DE TRABALHO, NAO ESTOU A CONSEGUIR SEPORTAR OS IMPOSTOS	1	1,4	1,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Anexo E Despedimentos de colaboradores no ano de 2023

Estatísticas

17) Houve despedimentos na sua empresa no ano corrente de 2023?

N	Válido	71
	Omisso	0

17) Houve despedimentos na sua empresa no ano corrente de 2023?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não, mantive os mesmos funcionários	54	76,1	76,1	76,1
	Não, pelo contrário, contratei funcionários	5	7,0	7,0	83,1
	Sim	12	16,9	16,9	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Anexo F Entrevista à empresa de pequena dimensão

Entrevista sobre a temática “A importância do planeamento e controlo de gestão para as organizações”

1. Qual a dimensão da sua empresa?
- PME, com 33 colaboradores.
2. A sua empresa possui um departamento de planeamento e controlo de gestão?
- Temos um departamento de planeamento de produção. O planeamento e controlo de gestão é executado pela administração.
3. Se sim, quais os fatores que o levaram a implementar um sistema de planeamento e controlo de gestão?
- O departamento não foi contratado/implementado. O controlo de gestão e a aferição dos indicadores é efetuado por 3 elementos da administração da empresa com apoio dos elementos fornecidos pelo departamento de contabilidade e outros elementos de avaliação produtiva e logística.
4. Se não, e sabendo a importância que tem um departamento de planeamento e controlo de gestão, essencialmente nesta fase mais instável que o país atravessa, qual (ais) a (s) razão (ões) pela qual não implementa um sistema de planeamento e controlo de gestão?
- Respondida na questão anterior.
5. Quais são os principais desafios que a sua organização tem relacionados com o planeamento e controlo de gestão?
- Planeamento estratégico e operacional nomeadamente no subsector de compras, que nos leva à gestão de custos globais para manter o controlo orçamental.
6. Quais são os principais sistemas de controlo de gestão adequados às estratégias da sua empresa?
- Relatórios mensais produtivo-financeiros; relatórios mensais de produção e defeitos de produção; análise de rentabilidade por produto; gestão de stocks e aprovisionamento semanal e diários.

Anexo G Entrevista à empresa de média dimensão

Entrevista sobre a temática “A importância do planeamento e controlo de gestão para as organizações”

1. Qual a dimensão da sua empresa?

R: Média/Alta

2. A sua empresa possui um departamento de planeamento e controlo de gestão?

R: Não possui um departamento específico, mas existem pessoas encarregues desses aspetos.

3. Se sim, quais os fatores que o levaram a implementar um sistema de planeamento e controlo de gestão?

R: Ajuda no controlo e qualidade das produções e amostras de cada cliente.

4. Se não, e sabendo a importância que tem um departamento de planeamento e controlo de gestão, essencialmente nesta fase mais instável que o país atravessa, qual (ais) a (s) razão (ões) pela qual não implementa um sistema de planeamento e controlo de gestão?

R: É só mais a nível financeiro, investir em pessoas qualificadas e dar-lhes um bom sentido e gosto no trabalho.

5. Quais são os principais desafios que a sua organização tem relacionados com o planeamento e controlo de gestão?

R: Relativamente ao planeamento e controlo de gestão da empresa os desafios que nos deparamos são imensos, mas os que se realçam mais são: as datas de entrega entre cada produção/coleção, tempos de espera por parte dos nossos fornecedores que nos “prejudica” a entrega de mercadoria, controlo de qualidade da confeção e acabamento das peças.

6. Quais são os principais sistemas de controlo de gestão adequados às estratégias da sua empresa?

R: Não tenho bem noção dos tipos de sistemas de controlo que existem.

Anexo H Entrevista à empresa de grande dimensão

Entrevista sobre a temática “A importância do planeamento e controlo de gestão para as organizações”

1. Qual a dimensão da sua empresa?

A empresa tem 190 colaboradores diretos e com mais 80 trabalhadores indiretos relativos a subcontratação a feito.

A empresa trabalha com marcas próprias e para outras marcas em regime de private-label.

2. A sua empresa possui um departamento de planeamento e controlo de gestão?

Sim. A empresa está segmentada por departamentos, sendo um deles ligado à gestão e planeamento da produção (receção de encomendas, aprovisionamento de necessidades de compras, emissão de ordens de produção, planeamento produtivo, controle da qualidade e controlo de datas de expedição).

3. Se sim, quais os fatores que o levaram a implementar um sistema de planeamento e controlo de gestão?

Necessidade de controlar toda a gestão inerente ao controlo de produção de uma encomenda.

Necessidade de enquadrar várias encomendas em produção ao mesmo tempo, ao nível de alocação das diversas linhas produtivas internas ou externas e controlo dos timings produtivos.

Facilitar resposta (ponto de situação da encomenda) ao cliente, aos diversos departamentos da empresa e à gestão.

4. Se não, e sabendo a importância que tem um departamento de planeamento e controlo de gestão, essencialmente nesta fase mais instável que o país atravessa, qual (ais) a (s) razão (ões) pela qual não implementa um sistema de planeamento e controlo de gestão?

No nosso caso seria incomportável não ter um departamento de gestão e planeamento, uma vez que iria trazer demora na resposta ao cliente, falhas no controlo da produção, falhas ao nível dos timings de produção, uma menor produtividade pois não permitiria agrupar encomendas, custos mais altos e menos eficiência.

Anexo I Continuação da entrevista à empresa de grande dimensão

5. Quais são os principais desafios que a sua organização tem relacionados com o planeamento e controlo de gestão?

Alinhamento estratégico, ou seja, evitar dificuldades em alinhar os planos operacionais com os objetivos estratégicos da organização, medir indicadores de desempenho (KPIs).

Evitar dados dispersos e falta de integração operacional entre os diversos departamentos.

Controlo produtivo, timings de produção e controle orçamental.

Facilitar alterações ou ajustar rapidamente os planos mediante mudanças no mercado, alterações de encomendas, lançamento de novas encomendas.

Promover e facilitar o envolvimento de toda a estrutura da empresa no planeamento inerente ao processo produtivo ao invés de ficar isolado em cada departamento.

Evitar dificuldade em identificar desvios e agir rapidamente.

Flexibilidade para rever planos em ciclos mais curtos, adoção de práticas mais modernas de gestão.

6. Quais são os principais sistemas de controlo de gestão adequados às estratégias da sua empresa?

Controlo orçamental.

Controlo produtivo.

Aferir metas produtivas e indicadores produtivos (kpis).

Análise dos desvios produtos, com vista à tomada de decisões rápidas.

Satisfação dos clientes.

Controlo departamental, apuramento de falhas e tomada de decisões com vista à melhoria continua.

Motivação dos colaboradores.

Medir metas e objetivos estabelecidos para a organização.

