

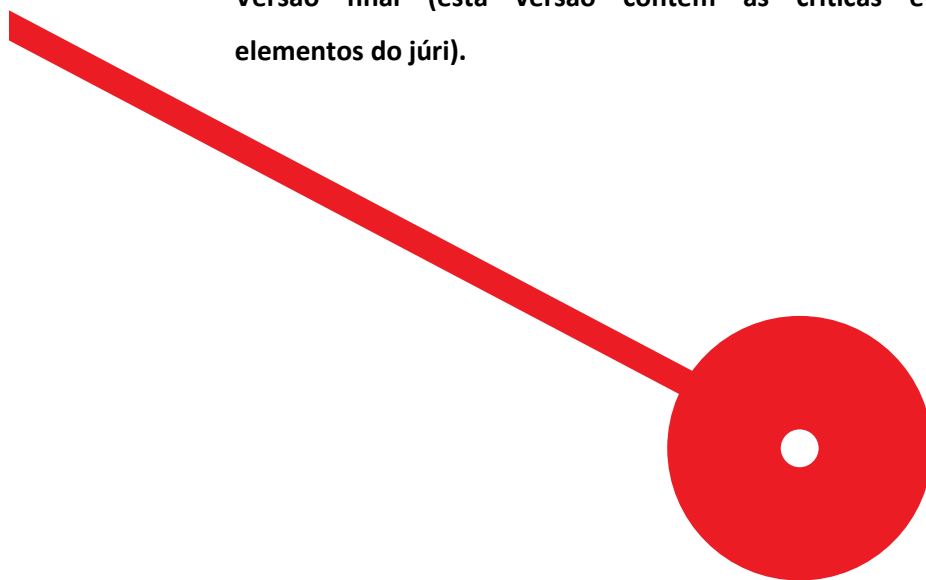


A Adoção da Contabilidade de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Catarina Filipa Monteiro Carvalho

09/2025

Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri).





A Adoção da Contabilidade de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Catarina Filipa Monteiro Carvalho

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e
Finanças, sob orientação da Professora Doutora Helena Maria da
Costa Oliveira e da Professora Doutora Isabel Alexandra Neves
Maldonado.**

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o culminar de um percurso académico e pessoal, que não teria sido possível sem o apoio e incentivo de várias pessoas e instituições a quem gostaria de expressar a minha sincera gratidão.

Quero agradecer, em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Helena Maria da Costa Oliveira, e à minha co-orientadora, Professora Doutora Isabel Alexandra Neves Maldonado, pelo acompanhamento atento, pela disponibilidade constante, pela partilha de conhecimento e pelas orientações que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço de forma especial à minha família – aos meus pais, à minha irmã, e ao meu avô Zé – pelo apoio incondicional, pelo suporte nos momentos de maior exigência e pela compreensão nas ausências inevitáveis. Ao meu namorado, pela paciência ao longo destes dois anos, pela amizade e por todo o companheirismo que tornaram este caminho mais leve. Aos meus colegas e amigos, pela motivação, partilha de ideias e palavras de encorajamento, que contribuíram para que esta etapa fosse mais leve e enriquecedora.

Uma palavra especial à minha Leninha, que partiu antes de conseguir presenciar o fim desta etapa, mas cuja força me acompanhou e continuará sempre presente no meu percurso.

Não poderia deixar de agradecer às empresas e profissionais que participaram no questionário, disponibilizando o seu tempo e contributo, sem os quais este estudo não teria sido possível.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Resumo

A contabilidade de gestão constitui uma ferramenta essencial de apoio à decisão, ao controlo e ao planeamento estratégico, assumindo especial relevância para as Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam a maioria do tecido empresarial português. A pertinência deste tema decorre do facto de estas organizações enfrentarem limitações de recursos humanos e financeiros que dificultam a adoção das práticas estruturadas de gestão.

O objetivo central deste estudo consistiu em analisar fatores organizacionais e contextuais que influenciam a adoção de práticas de contabilidade de gestão (PCG) nas PME portuguesas, bem como os principais desafios enfrentados e os benefícios obtidos, avaliando o seu impacto no desempenho organizacional.

A investigação recorreu a uma metodologia quantitativa, baseada na aplicação de um questionário a gestores e contabilistas certificados de PME portuguesas selecionadas através do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI). Os dados recolhidos foram analisados através da modelagem de equações por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), técnica adequada para modelos complexos em amostras de dimensão moderada.

Os resultados demonstram que fatores internos, como cultura organizacional, recursos e competências técnicas, assim como a maturidade dos sistemas e processos, influenciam positivamente a criação de sinergias internas e a percepção de benefícios associados às PCG. Em contrapartida, obstáculos como resistência à mudança e escassez de recursos aumentam os desafios e reduzem a eficácia da implementação. Conclui-se que os benefícios desempenham um papel mediador decisivo, permitindo que a adoção de PCG se traduza em melhorias efetivas no desempenho das PME.

O estudo contribui para a literatura ao oferecer evidências empíricas atualizadas sobre o contexto português, ainda pouco explorado, e apresenta originalidade ao propor e validar um modelo conceptual integrado que explica o processo de adoção das PCG em PME.

Palavras-chave: Contabilidade de Gestão; Pequenas e Médias Empresas; Desempenho Organizacional; PLS-SEM.

Abstract

Management accounting is an essential tool for decision support, control and strategic planning, and is particularly important for small and medium-sized enterprises (SME), which represent the majority of the Portuguese business community. The relevance of this topic stems from the fact that these organizations face human and financial resource constraints that make it difficult to adopt structured management practices.

The main objective of this study was to analyse the organizational and contextual factors that influence the adoption of management control practices (MCP) in Portuguese SMEs, as well as the main challenges faced and the benefits obtained, assessing their impact on organizational performance.

The research used a quantitative methodology, based on the application of a questionnaire to managers and certified accountants of Portuguese SMEs selected through the Iberian Balance Sheet Analysis System (SABI). The data collected was analyzed using partial least squares equation modeling (PLS-SEM), a technique suitable for complex models in moderate-sized samples.

The results show that internal factors, such as organizational culture, resources and technical skills, as well as the maturity of systems and processes, positively influence the creation of internal synergies and the perception of benefits associated with MCP. On the other hand, obstacles such as resistance to change and scarcity of resources increase the challenges and reduce the effectiveness of implementation. It is concluded that benefits play a decisive mediating role, allowing the adoption of MCPs to translate into effective improvements in SME performance.

The study contributes to the literature by offering up-to-date empirical evidence on the Portuguese context, which is still little explored, and presents originality by proposing and validating an integrated conceptual model that explains the process of adopting MCP in SMEs.

Keywords: Management Accounting; Small and Medium-sized Enterprises; Organizational Performance; PLS-SEM.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1.1. Importância da Contabilidade de Gestão nas PME	6
1.2. Desafios na Adoção de Práticas de Contabilidade de Gestão	13
1.3. Benefícios da Contabilidade de Gestão e o seu Impacto no Desempenho Organizacional	17
Capítulo II – Metodologias da Investigação.....	22
2.1. Objetivos e Modelo Conceptual	23
2.2. Método de Recolha de Dados	26
2.3. Análise Estatística	34
Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados	35
3.1. Caraterização da Amostra.....	36
3.2. Avaliação do Modelo de Medida.....	38
3.3. Avaliação do Modelo Estrutural.....	42
3.4. Discussão dos Resultados.....	45
Capítulo IV – Conclusão e Implicações Práticas	49
Referências bibliográficas	53
Apêndices.....	61
Apêndice I – Questionário	62

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	26
-----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões	28
Tabela 2 - Resultados do Modelo de Medida	40
Tabela 3 - Confiabilidade Composta e Convergente	41
Tabela 4 - Validade Discriminante	42
Tabela 5 - Avaliação da Colinearidade para o Modelo Estrutural	42
Tabela 6 - Coeficientes de Interação	43
Tabela 7 - Avaliação da Relevância Preditiva do Modelo	44
Tabela 8 - Efeitos Diretos e Indiretos entre os Construtos	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de Empresas por Setor de Atividade	36
Gráfico 2 - Empresas por Número de Trabalhadores	37
Gráfico 3 - Empresas por Volume de Negócios	37
Gráfico 4 - Distribuição dos Cargos Exercidos na Empresa	38

Lista de abreviaturas

ABC – *Activity-Based Costing*

AVE – Variância Média Extraída

BSC – *Balanced Scorecard*

CR – *Composite Reliability*

DG – rho de Dillon-Goldstein

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GoF – Índice de Ajustamento Global

HTMT – *Heterotrait-Monotrait*

MSC – *Management Control Systems*

PCG – Práticas de Contabilidade de Gestão

PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

PME – Pequenas e Médias Empresas

rho_A – rho de Dijkstra-Henseler

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SMA – *Strategic Management Accounting*

VIF – Fator de Inflação da Variância

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A contabilidade de gestão tem-se afirmado como uma ferramenta fundamental no apoio à tomada de decisões estratégicas, sobretudo em contextos empresariais marcados por forte incerteza e pressão competitiva. Trata-se de um sistema de informação orientado para a gestão interna das organizações, cujo propósito é apoiar os processos de decisão, controlo e planeamento estratégico, fornecendo aos gestores dados relevantes sobre custos, desempenho, eficiência operacional e viabilidade económica dos projetos/produtos (Maziriri, 2017). Nas últimas décadas, as Práticas de Contabilidade de Gestão (PCG) evoluíram de meros instrumentos de controlo de custos para verdadeiras ferramentas estratégicas que promovem e auxiliam a criação de valor através da utilização eficiente dos recursos organizacionais (Alvarez et al., 2021; Palazzi et al., 2023). A sua correta utilização permite estabelecer orçamentos, planejar investimentos e monitorizar a *performance*, contribuindo para que as empresas ajustem os objetivos internos à realidade do mercado envolvente e melhorem a sua capacidade de resposta face à concorrência.

No contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME), que representam a esmagadora maioria do tecido empresarial português, a adoção de práticas estruturadas de contabilidade de gestão pode constituir um diferencial relevante para o desempenho organizacional. Contudo, a disseminação destas práticas nas PME revela-se frequentemente limitada por vários obstáculos. Entre as principais restrições destacam-se a escassez de recursos humanos e financeiros, a insuficiente qualificação técnica dos colaboradores e a complexidade das ferramentas disponíveis, acrescidas da falta de *frameworks* específicos ajustados à realidade destas empresas (Susanto & Warganegara, 2019; Shields & Shelleman, 2016). Estes fatores são frequentemente agravados por uma cultura organizacional nem sempre orientada para o planeamento estratégico e pelas dificuldades em investir em sistemas de informação e em pessoal especializado, resultando em informação de gestão menos robusta e subaproveitada (O'Reilly et al., 2024).

Nesse sentido, torna-se essencial que as PME atribuam a devida importância ao apuramento correto dos seus custos, dado que a utilização de métodos de custeio apropriados contribui para a definição de preços adequados, decisões mais informadas e maior rentabilidade operacional (Dlamini & Schutte, 2021). Em suma, embora as PME enfrentem limitações estruturais que possam dificultar a implementação de sistemas avançados de contabilidade de gestão, a superação destes desafios é crucial, pois tais

sistemas fornecem informação estratégica que apoia a melhoria contínua e a sustentabilidade do negócio.

De acordo com Gerged et al. (2024), as PME exercem um papel relevante tanto na dinâmica económica como no impacto ambiental global das empresas, integrando, muitas vezes, cadeias de fornecimento de grandes organizações. Maziriri (2017) reforça que estas empresas constituem motores de crescimento, inovação e criação de emprego, reconhecidas pela sua flexibilidade e capacidade de adaptação rápida às mudanças de mercado. Tais características reforçam a necessidade de promover PCG eficazes neste segmento.

No entanto, o estudo da contabilidade de gestão em PME, sobretudo no contexto português, permanece relativamente incipiente. Este é um domínio que continua pouco explorado na investigação académica nacional e internacional, o que evidencia uma lacuna de conhecimento a ser colmatada. Considerando a relevância das PME na economia portuguesa e as especificidades do seu funcionamento – muitas vezes marcado por estruturas de pequena dimensão, cariz familiar e recursos limitados – justifica-se plenamente a análise aprofundada de como estas organizações adotam e utilizam a contabilidade de gestão. Apenas através dessa compreensão será possível identificar as necessidades específicas das PME portuguesas nesta matéria e desenvolver recomendações ajustadas que potenciem a utilização eficaz das PCG no tecido empresarial nacional.

Face a este enquadramento, o presente estudo procura analisar os fatores organizacionais que influenciam a adoção da contabilidade de gestão nas PME portuguesas, bem como os principais desafios enfrentados e benefícios percebidos com essa adoção, com o intuito de avaliar de que modo tais elementos contribuem para melhorias no desempenho organizacional.

Para tal, desenvolveu-se um modelo conceptual que integra diversas variáveis críticas no âmbito da contabilidade de gestão nas PME. Em particular, são considerados fatores internos (como os recursos disponíveis, a cultura organizacional e as competências técnicas), o grau de maturidade dos sistemas e processos, a complexidade organizacional e tecnológica envolvente e os obstáculos à implementação das PCG. O modelo analisa de que forma essas dimensões influenciam as sinergias internas geradas pela utilização da contabilidade de gestão, os desafios operacionais enfrentados e os benefícios resultantes

da sua utilização, culminando na avaliação do impacto global dessas práticas no desempenho das PME.

Em termos metodológicos, a investigação adotou uma abordagem qualitativa de suporte empírico, baseada na aplicação de questionários a gestores e contabilistas certificados de PME portuguesas. Os dados recolhidos foram analisados através de *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), uma técnica estatística adequada para testar modelos conceituais complexos com tamanhos amostrais moderados (Hair et al., 2022; Astrachan et al., 2014).

Este estudo apresenta contributos relevantes tanto para a literatura como para a prática empresarial. No plano académico, fornece dados empíricos atualizados sobre as PCG nas PME portuguesas, um contexto que permanece pouco explorado na investigação internacional, permitindo ampliar o conhecimento existente e estabelecer comparações com outros mercados. Ao identificar as barreiras e oportunidades específicas no contexto nacional, o estudo oferece uma compreensão mais aprofundada dos fatores que condicionam a adoção destas práticas, bem como dos seus efeitos no desempenho organizacional. No plano prático, os resultados gerados permitem apoiar gestores e contabilistas na implementação ou otimização de sistemas de controlo de gestão (SCG), fornecendo recomendações concretas para maximizar os benefícios e minimizar os obstáculos associados à sua utilização. Desta forma, o trabalho contribui simultaneamente para o avanço do conhecimento científico e para a melhoria da gestão estratégica nas PME portuguesas.

Relativamente à estrutura da dissertação, esta organiza-se em quatro capítulos principais, para além da presente introdução. No Capítulo 1 – Revisão da Literatura, são abordados os fundamentos teóricos relativos à contabilidade de gestão e às PME, incluindo a sua importância, desafios e benefícios à luz de estudos prévios. O Capítulo 2 – Metodologias da Investigação descreve o desenho do estudo, os objetivos, o modelo conceptual e as hipóteses formuladas, bem como os procedimentos metodológicos e a análise estatística utilizada. O Capítulo 3 – Análise e Discussão dos Resultados apresenta os resultados empíricos e discute-os em relação à literatura. Por fim, o Capítulo 4 – Conclusão e Implicações Práticas sintetiza as principais conclusões, apresenta implicações para a teoria e a prática, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Importância da Contabilidade de Gestão nas PME

A contabilidade de gestão visa disponibilizar informações úteis aos responsáveis pela condução e controlo das atividades internas da organização (Maziriri, 2017). Dito isto, a contabilidade de gestão pode ser definida como um sistema de informação orientado para a gestão interna da organização, com o objetivo de apoiar o processo de decisão, controlo e planeamento estratégico, focando-se essencialmente nas necessidades dos gestores, fornecendo-lhes dados relevantes sobre custos, desempenho, eficiência operacional e viabilidade económica de projetos e/ou produtos (Maziriri, 2017).

Estudos recentes realizados em PME portuguesas demonstram que a integração da contabilidade de gestão com sistemas de *business intelligence* potencia estratégias empresariais mais eficazes e conduz a melhorias significativas tanto nos resultados financeiros como nos não financeiros (Santos et al., 2025). Esta evidência é particularmente relevante no contexto nacional, dado que mostra a capacidade destas ferramentas em gerar valor estratégico mesmo em empresas com recursos limitados.

Por outro lado, Kwenda e Harrison (2025) identificam que, mesmo em cenários onde predominam PCG tradicionais, é possível observar ganhos significativos no desempenho financeiro. Os autores defendem que a adoção progressiva, combinando práticas tradicionais, informais e contemporâneas, pode conduzir a um impacto positivo sustentado, o que reforça a pertinência de promover uma transição gradual de SCG mais robustos nas PME portuguesas (Kwenda & Harrison, 2025).

De acordo com Dlamini e Schutte (2021), a contabilidade de gestão assenta em cinco componentes fundamentais, nomeadamente, métodos de custeio, orçamentação, mecanismos de avaliação de desempenho, ferramentas de suporte à decisão e PCG estratégica. Estes elementos contribuem para um entendimento mais abrangente da realidade interna da empresa, permitindo a identificação atempada de desvios e a implementação de medidas corretivas.

A contabilidade de gestão, enquanto componente central dos SCG, é definida por Gong e Ferreira (2014) como um conjunto de mecanismos que permitem alinhar os comportamentos dos gestores com os objetivos estratégicos da organização. Segundo estes autores, a contabilidade de gestão não se limita à simples recolha de dados financeiros, mas assume uma função estratégica e comportamental, influenciando

diretamente a forma como os gestores operam, decidem e respondem a estímulos internos e externos (Gong & Ferreira, 2014; Vicente et al., 2009).

O conceito de contabilidade de gestão estratégica – ou *Strategic Management Accounting* (SMA) – surge como uma evolução natural, integrando dados financeiros e não financeiros, internos e externos, com o intuito de alinhar as práticas de gestão com a estratégia organizacional (Dlamini & Schutte, 2021). Tal como salientam os mesmos autores, a SMA visa monitorizar o posicionamento da empresa no mercado, tendo em consideração a atuação dos concorrentes, os custos setoriais e as tendências do ambiente envolvente (Dlamini & Schutte, 2021).

Assim, o conceito de contabilidade de gestão ultrapassa a visão tradicional de suporte contabilístico, passando a ser entendido como um sistema integrado de suporte à gestão e à *performance*, cuja eficácia depende da coerência entre os seus vários elementos (Gong & Ferreira, 2014).

Nas últimas décadas, as PCG evoluíram significativamente, deixando de ser meras ferramentas de controlo de custos para se afirmarem como instrumentos estratégicos que promovem a criação de valor através da utilização eficiente dos recursos organizacionais (Alvarez et al., 2021). Segundo referido por Palazzi et al. (2023), a utilização de PCG revela-se vantajoso, na medida em que disponibiliza informações que apoiam gestores e empresários no planeamento operacional, na tomada de decisões e no controlo eficiente dos objetivos e dos recursos da organização.

Segundo Bui et al. (2020), Ma et al. (2022) e Nguyen et al. (2019) as PME enfrentam dificuldades na aquisição e retenção de recursos humanos qualificados, especialmente na área da contabilidade de gestão, devido à sua estrutura organizacional mais reduzida e pessoal limitado. Estas “têm várias características que as separam das grandes empresas e que afetam o seu funcionamento” (Ylä-Kujala et al., 2023, p 52), tais como a sua “dimensão, propriedade, estratégia, estrutura, recursos, sistemas internos e, como alguns argumentam, atitudes em relação às questões ambientais” (Johnstone, 2020, p.1). Ylä-Kujala et al. (2023) desenvolvem ainda mais algumas especificidades das PME, tais como a estrutura de propriedade concentrada, de recursos limitados (tempo, financiamento e competências especializadas), a dependência do proprietário/gestor que desempenha uma função central (influencia diretamente as operações diárias da empresa) e a estrutura

organizacional simples (as necessidades de contabilidade de gestão são mais simples comparativamente às grandes empresas).

A contabilidade de gestão assume um papel estratégico essencial no planeamento e tomada de decisões empresariais (Dlamini & Schutte, 2021). Como refere Ylä-Kujala et al. (2023), o principal objetivo da contabilidade de gestão nas empresas é aumentar a consciência do desempenho por forma a alcançar o seu melhor desempenho.

Assim, quanto maior for a utilização da contabilidade de gestão, maior tende a ser o desempenho da PME, traduzido numa gestão mais eficiente e numa maior capacidade de adaptação ao mercado. Por contrapartida, a fraca adoção destas práticas poderá comprometer a competitividade e sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo (Ardila et al., 2024).

Por sua vez, as PCG, como o planeamento organizacional e as atividades de controlo baseadas em contabilidade, podem desempenhar um papel crucial no apoio ao crescimento, na redução da assimetria de informação com parceiros externos e na organização interna das empresas (Pelz, 2019).

De acordo com Nguyen et al. (2019), a maioria das PME não possui familiaridade com a contabilidade de gestão e concentram-se apenas na contabilidade financeira exigida pelas entidades reguladoras, negligenciando as suas necessidades efetivas de gestão. Assim sendo, torna-se complicada a adoção da contabilidade de gestão por parte das mesmas.

Jaradat et al. (2021) destacam que as PME do setor transformador devem recorrer às PCG como forma de assegurar a disponibilização de informação fiável e atempada. Acrescentam ainda que estas práticas são maioritariamente utilizadas para apurar os custos dos produtos, apoiar o planeamento e controlo, identificar problemas operacionais e antecipar potenciais riscos, assumindo-se, assim, como ferramentas fundamentais no funcionamento diário das PME.

Nandan (2010) defende que, apesar das PME apresentarem estruturas menos formais e recursos limitados, apresentam uma necessidade crescente de informação contabilística que vá além a contabilidade financeira, especialmente para apoio à tomada de decisão.

Alvarez et al. (2021) observaram que as empresas familiarizadas com técnicas de contabilidade de gestão demonstraram maior abertura à adoção de ferramentas estratégicas, como a SMA, embora continuem a considerar as práticas tradicionais como

essenciais, enquanto que as empresas que não adotam as mesmas técnicas privilegiam as PCG mais tradicionais, tais como os sistemas de contabilidade analítica e a orçamentação. Esta situação verifica-se porque os métodos tradicionais podem ser aplicados sem recurso a tecnologias avançadas, sendo facilmente executados por profissionais de contabilidade com formação básica, o que os torna acessíveis e de simples implementação (Dlamini & Schutte, 2021).

Alabdullah (2019) menciona o conceito de SMA, introduzido por Simmonds num dos seus artigos, no início da década de 1980, como um sistema que fornece e analisa informações financeiras, tais como os custos dos concorrentes da empresa, os mercados envolventes e o monitoramento da estratégia e dos concorrentes da empresa ao longo do tempo. As PCG evoluíram, adaptando-se às necessidades das PME, que procuram hoje integrar técnicas estratégicas e de análise estatística, o que as auxilia na resposta ao ambiente competitivo e às mudanças globais (Dlamini & Schutte, 2021; Bui et al., 2020).

Originalmente, as PCG foram desenvolvidas para serem aplicadas em grandes empresas, sendo, apenas mais tarde, simplificadas e adaptadas às necessidades das empresas com menor dimensão. Atualmente, as PCG estão associadas ao fornecimento de informações ao *stakeholders* externos, o que conseqüentemente limita a sua relevância para as PME (Ylä-Kujala et al., 2023).

Ardila et al. (2024) realizaram um estudo na cidade de Medan, na Indonésia, em que os resultados da sua pesquisa evidenciaram que apenas as variáveis relacionadas com as tecnologias da informação exercem uma influência significativa na adoção da contabilidade de gestão por parte das PME. Contudo, fatores como a incerteza ambiental, os recursos humanos e a orientação para a inovação não demonstraram qualquer impacto estatisticamente relevante na utilização das PCG (Ardila et al., 2024).

Segundo Bui et al. (2020), o foco inicial da contabilidade de gestão centrava-se nas informações internas e quantitativas, através da utilização de técnicas mais tradicionais, tais como livros contabilísticos, relatórios e cálculos com muito detalhe. No entanto, com o passar dos anos, acompanhando o aumento da complexidade dos negócios e a necessidade de respostas mais eficazes e rápidas, surgiram as técnicas contemporâneas de contabilidade de gestão, nomeadamente os métodos de análise estatística e de probabilidade. Estas técnicas vieram contribuir para uma gestão mais flexível e

estratégica, auxiliando as empresas a integrar informações qualitativas e quantitativas (Bui et al., 2020).

Dlamini e Schutte (2021) identificaram que os indicadores mais frequentemente utilizados pelas organizações são os rácios de rentabilidade, o crescimento das vendas e o rendimento residual, dado que estes dados são facilmente extraídos dos relatórios financeiros. Contudo, esta abordagem revela-se limitada, uma vez que os indicadores financeiros apenas refletem resultados quantitativos do desempenho da entidade, ao passo que as métricas não financeiras permitem avaliar também fatores internos e externos do negócio. Deste modo, a articulação entre o tipo de medidas revela-se essencial para oferecer uma visão mais abrangente e integrada do desempenho organizacional (Dlamini & Schutte, 2021).

Maziriri (2017) enfatiza que, mesmo em contextos marcados por desafios económicos e operacionais, o uso consistente de PCG permite uma melhor adaptação às mudanças e maior competitividade no mercado.

As empresas com maior formalização administrativa e melhores sistemas de informação demonstram maior propensão à adoção de PCG mais avançadas, como análise de custo-volume-lucro, custeio baseado em atividades – também conhecido por *Activity-Based Costing* (ABC) – e contabilidade estratégica (Ahmad, 2012). A maturidade organizacional parece, assim, ser um fator determinante para a sofisticação das PCG.

Entre as ferramentas mais relevantes no contexto da contabilidade de gestão destaca-se o método ABC. Segundo Özyürek e Yilmaz (2015), este modelo visa proporcionar uma visão mais precisa sobre a estrutura de custos das organizações, ao permitir uma alocação mais rigorosa dos recursos dos produtos, ou seja, elementos económicos consumidos pelas diversas atividades da empresa, isto é, reúnem todos os gastos associados a determinada função operacional, serviços ou processos que efetivamente os consomem.

Os principais elementos do modelo ABC incluem as *activity cost pools* (agrupamentos de custos por atividade), os *cost drivers* (fatores que funcionam como indutores de custo, traduzindo a relação causa-efeito entre as atividades e os objetos de custo) e os próprios objetos de custos, que representam os elementos finais de análise – como um produto ou um cliente – e são o destino dos custos incorridos. Cada um dos componentes mencionados anteriormente permite representar, com maior detalhe, o percurso dos custos dentro da organização (Özyürek & Yilmaz, 2015).

Os mesmos autores destacam que o sucesso na implementação do ABC requer o envolvimento da gestão de topo, pois este sistema exige uma redefinição dos processos internos e uma cultura orientada para a melhoria contínua. Özyürek e Yılmaz (2015) sugerem que a aplicação do modelo deve iniciar-se com uma fase piloto, com o objetivo de testar a adequação do sistema às especificidades da organização. De ressaltar que, a simplicidade e a clareza do modelo são fatores críticos para o sucesso do mesmo, sobretudo em PME com menor maturidade técnica. Para além disso, o *feedback* constante e o alinhamento com a estratégia da empresa são igualmente determinantes para garantir a eficácia e a sustentabilidade desta ferramenta no longo prazo (Özyürek & Yılmaz, 2015).

Destaca-se, ainda, entre as ferramentas mais relevantes, o custeio-alvo, metodologia que promove uma análise mais precisa dos fatores de custo e suporta uma gestão orientada para a eficiência e a competitividade (Martins, 2003).

O custeio por absorção constitui uma das ferramentas tradicionais da contabilidade de gestão, sendo especialmente relevante para efeitos societários e fiscais. De acordo com Martins (2003), este sistema atribui aos produtos todos os custos incorridos no processo produtivo, nomeadamente materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabrico, fixos e variáveis, o que justifica a sua obrigatoriedade para fins de apuramento contabilístico do lucro. Porém, o autor sublinha que este tipo de custeio, apesar de necessário para a contabilidade financeira, pode apresentar limitações enquanto ferramenta de apoio à gestão, uma vez que a absorção dos custos fixos pode distorcer a análise da rentabilidade de produtos ou decisões operacionais em contextos com variações de volume de produção (Martins, 2003).

Outra ferramenta bastante conhecida e utilizada na aplicação da contabilidade de gestão é o *Balanced Scorecard* (BSC). O estudo realizado por Malagueño et al. (2017) indica que a utilização do BSC, nas PME, para controlo antecipado melhora significativamente o desempenho financeiro. Os mesmos autores destacam que este instrumento permite alinhar os objetivos estratégicos com a execução operacional, estruturando os processos de decisão e fomentando o aprendizado contínuo dentro da organização (Malagueño et al., 2017).

Segundo Coulter et al. (2000), o *benchmarking* surge como uma ferramenta estratégica relevante no contexto da contabilidade de gestão, permitindo às PME avaliar o seu

desempenho em comparação com práticas reconhecidas como as melhores do setor em que atuam. Esta técnica baseia-se na análise de medidas de desempenho críticas – como qualidade, custos, flexibilidade e eficiência – para identificar áreas de melhoria e impulsionar programas de melhoria contínua. Além disto, os autores anteriormente mencionados sublinham que, embora existam bases de dados públicas de *benchmarking*, a sua eficácia depende da qualidade dos parceiros de comparação e da contextualização dos indicadores utilizados (Coulter et al., 2000).

No que respeita à contabilidade por centros de custos, tradicionalmente desenvolvida para responder às necessidades da contabilidade, evoluiu para se tornar uma ferramenta essencial na contabilidade de gestão (Martins, 2003). Esta transformação está associada ao crescimento das organizações e ao distanciamento progressivo entre os gestores e as operações, circunstâncias que evidenciaram a necessidade de informação mais detalhada e relevante para o controlo e a tomada de decisões estratégicas (Martins, 2003).

Segundo Martins (2003), a contabilidade de custos passou a assumir funções cruciais na definição de padrões e orçamentos, na análise de desvios e na avaliação de alternativas operacionais, como a fixação de preços, a introdução ou eliminação de produtos, ou a decisão entre produção interna e aquisição externa.

Quanto à utilização de ferramentas digitais para apoio à decisão, estas ferramentas não só facilitam a identificação e organização de fontes relevantes, como também apoiam a codificação, categorização e visualização dos dados, contribuindo para maior transparência e reprodutibilidade dos processos de revisão (Fornari & Pinho, 2022). Os autores destacam ainda que, apesar dos avanços proporcionados por *softwares*, persistem desafios ligados à curva da aprendizagem, à dependência tecnológica e à necessidade de integração crítica entre análise assistida e interpretação científica (Fornari & Pinho, 2022).

O estudo de Armitage et al. (2016) realizado com PME do Canadá e da Austrália concluiu que as práticas mais comuns entre as PME são orçamentação, análise de desvios, controlo de custos e contabilidade financeira para fins internos. O uso de técnicas mais avançadas, como o ABC ou BSC, é muito menos frequente, principalmente devido à perceção de complexidade, custos associados e à falta de competências internas (Armitage et al., 2016).

No continente asiático, mais concretamente na Malásia, Ahmad (2012) constatou que a utilização de sistemas de custeio, orçamentação e avaliação de desempenho é significativamente mais prevalente do que a aplicação de sistemas de apoio à decisão e da contabilidade de gestão estratégica. Este resultado sugere uma maior valorização das PCG tradicionais em detrimento das abordagens mais sofisticadas (Ahmad, 2012).

Melgarejo et al. (2022) realizaram um estudo com empresas latino-americanas, concluindo que as empresas utilizam simultaneamente pelo menos uma prática de controlo nas áreas de monitorização, operações e definição de metas tendem a apresentar níveis de rentabilidade superiores. Assim, a implementação articulada de práticas como o BSC, o ABC ou o *Enterprise Resource Planning* (ERP) reforça a capacidade das PME de enfrentar ambientes voláteis com maior solidez e foco estratégico (Melgarejo et al., 2022).

O estudo de caso de Sardinha et al. (2001), demonstra que mesmo fora do contexto industrial, a contabilidade de custos constitui uma ferramenta essencial de apoio à decisão, ao permitir uma análise detalhada dos custos operacionais e uma gestão orientada para a rentabilidade.

1.2. Desafios na Adoção de Práticas de Contabilidade de Gestão

A adoção da contabilidade de gestão nas PME é crucial, porém depara-se com algumas limitações relacionadas com a falta de recursos e a complexidade das ferramentas utilizadas, bem como a falta de *frameworks* específicos para adotar em PME. Assim, torna-se essencial que as PME atribuam a devida importância ao apuramento correto dos custos dos seus produtos e serviços, uma vez que a utilização de métodos de custeio apropriados contribui para a definição de preços adequados, decisões mais informadas e uma maior rentabilidade (Dlamini & Schutte, 2021).

Alguns desafios que as PME encontram na adoção da contabilidade de gestão, tais como limitações de recursos (poucos recursos financeiros e humanos), dificuldades na obtenção de medições fiáveis dos custos (inexistência de dados precisos, que compromete a eficácia dos SCG), complexidade no processo de introdução e estruturação de SCG e resistência na implementação dos SCG (falta de sensibilização e conhecimento por parte dos gestores

das PME quanto aos benefícios da adoção da contabilidade de gestão nas empresas) (Susanto & Warganegara, 2019; Shields & Shelleman, 2016).

O estudo de Banham e He (2014), realizado em contexto canadiano, concluiu que 86% das PME da amostra utilizada recorrem a contabilistas externos, mesmo possuindo equipas próprias, revelando forte dependência de serviços externos para apoio à gestão e tomada de decisão.

Os autores Mitchell e Reid (2000) identificam dois obstáculos centrais, nomeadamente, a escassez de recursos e competências técnicas nas PME, que frequentemente carecem de contabilistas qualificados ou de meios para contratar serviços externos, e a heterogeneidade de perfis empresariais, que exige formatos de informação flexíveis e adequados ao nível de sofisticação e de compreensão dos autores. Não obstante, defendem que as PME oferecem oportunidades únicas para a investigação científica, nomeadamente pela possibilidade de investigar a origem de SCG, bem como o impacto e eventos organizacionais – como o lançamento de novos produtos, adoção de tecnologia ou captação de investimentos externos – e a evolução dessas práticas (Mitchell & Reid, 2000).

A incerteza quanto aos benefícios tangíveis, aliada à escassez de recursos humanos especializados e à falta de cultura organizacional orientada para a análise de dados, torna mais difícil a implementação eficaz destas práticas (Almeida & Wasim, 2023).

A adoção de PCG pelas PME é condicionada por múltiplos fatores internos e externos. Dora e Damanik (2025) destacam que, em diversos contextos, a baixa taxa de implementação de SCG resulta sobretudo de limitações ao nível do conhecimento técnico, dos custos envolvidos e da perceção da complexidade. De modo a ultrapassar estas barreiras, os autores sugerem o desenvolvimento de programas de formação direcionados e o reforço do apoio institucional, criando condições para que as PME possam beneficiar plenamente destas ferramentas (Dora & Damanik, 2025).

Em linha com esta perspetiva, Roffia et al. (2025) verificaram que, no contexto europeu, a utilização de PCG está fortemente associada à disponibilização de recursos, ao investimento em formação e à existência de uma cultura de controlo bem estabelecida. Estes elementos funcionam como determinantes internos críticos para a adoção, demonstrando que fatores organizacionais têm um peso significativo no sucesso da implementação (Roffia et al., 2025).

A vertente tecnológica constitui, igualmente, um desafio. Latif et al. (2025) evidenciam que a adoção de sistemas ERP, embora possam enfrentar resistência inicial por parte das equipas, quando devidamente institucionalizadas, fortalece as rotinas de contabilidade de gestão e reforça o controlo organizacional. Esta institucionalização tecnológica exige não só investimento financeiro, mas também uma estratégia de integração que envolva formação, adaptação de processos e alinhamento com os objetivos organizacionais.

A pressão institucional também apresenta efeitos ambíguos que, em alguns casos, incentivam a adoção de boas práticas, mas em muitos outros conduzem à escolha de soluções que prometem resultados rápidos, mesmo que menos sustentáveis no longo prazo (Nyahuna & Doorasamy, 2021). Em paralelo, a dificuldade em interpretar os sinais do mercado e a volatilidade dos preços influenciam negativamente a eficácia das PCG no processo de tomada de decisão (Jaradat et al., 2021).

O estudo realizado por Ardila et al. (2024) menciona que muitas PME continuam a encarar a contabilidade de gestão como algo exclusivo de grandes empresas, o que limita o seu potencial de crescimento e de adaptação num ambiente competitivo. Assim, os resultados sustentam que a implementação eficaz da contabilidade de gestão pode ser essencial para a melhoria do desempenho financeiro e operacional das PME desde que acompanhada por investimento em digitalização e capacitação técnica (Ardila et al., 2024).

Dlamini e Schutte (2021) e Moursellas et al. (2023) identificam que as PME enfrentam múltiplos obstáculos na implementação da contabilidade de gestão, desde recursos financeiros e humanos limitados até à falta de conhecimento especializado, fatores que, em conjunto, afetam a eficácia e sustentabilidade das práticas implementadas, contudo as PME podem alcançar impactos significativos se adotarem práticas sustentáveis de forma estratégica e alinhada com os seus objetivos operacionais. O presente estudo sugere que a maioria das PME adotam práticas tradicionais e simples, e só posteriormente avançam para as práticas mais complexas (Dlamini & Schutte, 2021).

No estudo realizado por Al-Dhubaibi et al. (2014) revela que duas variáveis contingenciais – o grau de competição e o nível de delegação de decisões – estão positivamente associadas à adoção de práticas mais avançadas. As empresas que operam em mercados mais competitivos sentem uma maior pressão para melhorar os seus sistemas de informação e controlo, adotando PCG que apoiem decisões estratégicas,

enquanto organizações mais descentralizadas atribuem maior autonomia aos seus gestores intermédios, exigindo-lhes ferramentas de gestão mais sofisticadas e adaptadas às suas responsabilidades (Al-Dhubaibi et al., 2014).

Alabdullah (2019) identifica como um dos principais obstáculos a dependência excessiva de medidas de desempenho financeiro, isto é, por vezes o foco é baseado em aspetos internos e passados, enquanto que deveriam ser externos e com orientação para o futuro.

Nguyen et al. (2024) destacam que as PME enfrentam dificuldades na contratação e retenção de contabilistas qualificados, em grande parte devido às suas limitações ao nível da formação interna, dos recursos tecnológicos e da cultura organizacional. Os autores referem ainda que os orçamentos reduzidos dificultam a atração de profissionais altamente especializados, sendo frequente que estes encarem as PME como uma etapa temporária no seu percurso profissional, optando posteriormente por integrar empresas de maior dimensão e estabilidade (Nguyen et al., 2024).

Um dos desafios mais recorrente prende-se com a perceção, ainda comum, de que as PME não necessitam de SCG tão sofisticados quanto as grandes empresas (Nandan, 2010). O mesmo autor sublinha que, embora seja compreensível, face aos recursos limitados, é considerada desajustada à realidade atual. Nandan (2010) defende que, embora as PME operem com recursos limitados, têm uma necessidade real de práticas estruturadas de contabilidade de gestão, visto que estas permitem controlar eficazmente os custos, apoiar a gestão operacional e acrescentar valor aos proprietários e gestores.

O estudo realizado por Shields e Shelleman (2016) evidenciou que a maioria das PME utiliza apenas soluções rudimentares – habitualmente *softwares* de contabilidade financeira básica – em detrimento de ferramentas específicas de apoio à decisão, tais como o controlo orçamental, a análise de desvios ou o modelo ABC. Os autores concluem que, para serem efetivos, os SCG nas PME devem ser concebidos de forma simples, flexível e ajustada às práticas operacionais (Shields & Shelleman, 2016).

Almeida e Wasim (2023) identificam que as PME portuguesas são fortemente influenciadas por fatores externos – como pressões do mercado, regulamentações e exigências concorrenciais – na definição das suas estratégias de inovação. Esta dependência de estímulos externos pode traduzir-se numa postura mais reativa do que proativa na adoção de ferramentas de gestão, incluindo a contabilidade de gestão.

Adicionalmente, importa destacar que, conforme salientado por Almeida e Wasim (2023), a definição de estratégias de gestão nas PME portuguesas é fortemente condicionada por fatores externos, como as pressões do mercado, as regulamentações ambientais e a atuação da concorrência. Este foco nos estímulos exógenos conduz frequentemente a uma postura mais reativa por parte das empresas, o que limita a adoção de práticas como a contabilidade de gestão. A mesma investigação revela que apenas as dimensões da inovação associadas a produtos/processos e sistemas de inovação verde têm impacto direto no desempenho sustentável das PME, o que reforça a percepção de que muitas PCG não geram efeitos imediatos. Esta percepção contribui para a resistência em investir em ferramentas como a contabilidade de gestão, cujo retorno é observado apenas a médio ou longo prazo. Dito isto, o foco no curto prazo, comum em contextos de escassez de recursos, dificulta a implementação de sistemas robustos de apoio à decisão, constituindo uma barreira estrutural à sua adoção efetiva.

1.3. Benefícios da Contabilidade de Gestão e o seu Impacto no Desempenho Organizacional

A contabilidade de gestão assume um papel estratégico essencial no planeamento e tomada de decisões empresariais (Dlamini & Schutte, 2021). Como refere Ylä-Kujala et al. (2023, p. 47), o principal objetivo da contabilidade de gestão nas empresas é “aumentar a consciência do desempenho” por forma a alcançar o seu melhor desempenho.

A adoção da contabilidade de gestão nas PME oferece diversos benefícios, nomeadamente a capacidade de melhorar o desempenho financeiro das empresas, a solvência e a eficácia na utilização dos recursos limitados. As PME que implementam as PCG tendem a ter mais controlo sobre os seus custos, uma capacidade mais assertiva na tomada de decisões e, em algumas situações, o aumento da solvência (Ylä-Kujala et al., 2023; Pelz, 2019).

Msomi et al. (2019) afirmam que a adoção de PCG não só influencia de forma significativa as operações empresariais, como também contribui para uma gestão mais eficiente dos recursos, uma orçamentação mais eficaz e um processo de tomada de decisão mais facilitado. A tecnologia operacional é uma variável que também tem

impacto positivo e estatisticamente significativo na adoção das PCG (Azudin & Mansor, 2018).

O estudo de Nguyen (2021) realizado com PME vietnamitas indica que a aplicação das tecnologias de informação e a pressão competitiva são os fatores com maior impacto positivo na adoção da contabilidade de gestão, seguidos pela qualidade dos recursos humanos. Além disso, a descentralização das decisões (como orçamentação e seleção de investimentos) também favorece a adoção das PCG, embora com menos intensidade, e o interesse e envolvimento dos gestores têm uma influência mais reduzida, o que sugere a necessidade de reforçar a sensibilização da gestão de topo sobre o valor estratégico da contabilidade de gestão (Nguyen, 2021).

Segundo Dlamini e Schutte (2021) e Silva et al. (2017), a aplicação das PCG é essencial para obter vantagem competitiva no mercado empresarial, uma vez que a sua adoção contribui para a eficiência operacional, melhoria do controlo financeiro e da tomada de decisão, bem como na formulação de estratégias, que podem ser um pilar fulcral para o crescimento das PME.

A contabilidade de gestão constitui uma ferramenta essencial que apoia os gestores na tomada de decisões informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, permitindo que a empresa alcance a eficiência operacional e, conseqüentemente, atinja os objetivos estabelecidos e sejam adaptáveis ao ambiente de negócios instável em que se inserem (Nguyen et al., 2019). Adicionalmente, a contabilidade de gestão auxilia as PME na alocação racional dos seus recursos limitados, essenciais para manter a competitividade no mercado (Ma et al., 2022).

O estudo realizado por Pelz (2019) evidencia que, embora algumas abordagens considerem as PCG como onerosas e limitadoras da flexibilidade, a maioria dos resultados empíricos apoia a ideia de que a contabilidade de gestão contribui positivamente para o desempenho organizacional, particularmente em termos de crescimento, sobrevivência e percepção de desempenho pelos gestores. Desta forma, a contabilidade de gestão revela-se não apenas como um instrumento de controlo, mas como um facilitador do desenvolvimento estratégico e da sustentabilidade das PME (Pelz, 2019).

De referir que, segundo Bedford et al. (2016), empresas com estratégia mais conservadoras beneficiam da combinação entre controlo diagnóstico e estruturas

organizacionais mecanicistas, enquanto empresas com estratégias orientadas para a inovação obtêm melhores resultados ao combinar controlo interativo com estruturas orgânicas. Dito isto, não existe uma única configuração ideal, mas sim múltiplas combinações possíveis que podem levar a um desempenho elevado, dependendo do alinhamento estratégico. Assim, a contabilidade de gestão não atua de forma isolada, mas como parte de um sistema integrado de práticas que, quando alinhadas com a estratégica e entre si, potenciam significativamente a eficácia e o desempenho das PME (Bedford et al., 2016).

No contexto sul-africano, os resultados do estudo de Maziriri (2017) demonstraram uma correlação positiva significativa entre a adoção de PCG e o desempenho global das empresas, com melhorias observadas em áreas como controlo orçamental, análise de custos, planeamento estratégico e apoio à decisão. As conclusões do estudo reforçam a importância destas práticas não apenas como ferramenta de controlo financeiro, mas como instrumentos estratégicos que contribuem para a sustentabilidade e crescimento das PME (Maziriri, 2017). Msomi et al. (2019) acrescentam que fatores internos como a dimensão da empresa, a disponibilidade de recursos, a sua antiguidade e o nível de experiência acumulado constituem elementos determinantes que influenciam a adoção das PCG nas PME do setor industrial.

Vărzaru et al. (2022) evidenciam que as ferramentas, como o ABC e o BSC, quando usadas de forma intensiva, permitem uma gestão mais eficiente dos recursos, facilitam a tomada de decisão estratégica e potenciam a adoção de práticas sustentáveis a nível económico, ambiental e social. A investigação demonstra ainda que a utilidade percebida destas ferramentas influencia positivamente a sua adoção, sendo que o ABC e o BSC são as técnicas com maior impacto no desempenho organizacional (Vărzaru et al., 2022).

A utilização interativa dos SCG promove uma resposta mais eficaz por parte dos gestores, traduzindo-se em decisões mais alinhadas com os objetivos estratégicos e na capacidade de adaptação à pressão do mercado (Anzilago et al., 2024). Os efeitos positivos do uso interativo são intensificados quando os SCG incorporam tanto informação financeira como não financeira, de natureza interna e externa, aumentando assim a sua relevância como instrumento de suporte à decisão e à melhoria do desempenho organizacional. Neste sentido, os autores Anzilago et al. (2024) consideram que a adoção consciente e estratégica da contabilidade de gestão emerge como uma alavanca fundamental não só para a eficácia operacional, mas também para uma resposta proativa às exigências dos

stakeholders, assumindo particular importância no contexto das PME inseridas em ambientes de elevada incerteza.

De acordo com Anzilago et al. (2024), as pressões exercidas por *stakeholders* externos – nomeadamente instituições bancárias, clientes estratégicos ou entidades públicas – contribuem para a exigência de maior transparência, fiabilidade e tempestividade da informação de gestão. A literatura evidencia que, em diversos contextos organizacionais, essas pressões externas incentivam a adoção de SCG que integram não apenas indicadores financeiros, como também métricas operacionais. A utilização conjunta destes indicadores permite uma monitorização mais eficaz do desempenho organizacional, apoiando a tomada de decisão tanto a curto como a longo prazo, sendo essencialmente relevante em ambientes marcados por incerteza e limitação de recursos (Anzilago et al., 2024).

Focando numa vertente mais sustentável, Moursellas et al. (2023) referem que as práticas mais utilizadas pelas PME do estudo são indicadores de desempenho ambiental, a análise do ciclo de vida, a contabilidade ambiental e a orçamentação de projetos sustentáveis, contribuindo assim para o alinhamento entre os objetivos económicos das empresas e as metas de sustentabilidade, que origina uma abordagem de gestão mais responsável, integrada e orientada para o longo prazo. Os autores mencionam ainda que o envolvimento da gestão de topo e a existência de uma cultura organizacional propensa à inovação são fatores determinantes para o sucesso da implementação destas práticas (Moursellas et al., 2023).

A literatura demonstra de forma consistente que a contabilidade de gestão contribui para a melhoria do desempenho organizacional. Kwenda e Harrison (2025) reforçam que a utilização combinada de PCG tradicionais, informais e contemporâneas está positivamente associada a indicadores financeiros como o volume de negócios e o valor dos ativos, sugerindo que diferentes abordagens podem coexistir de forma eficaz e gerar resultados positivos.

No domínio específico da contabilidade de custos, Choudhary e Rodrigues (2025) sublinham que sistemas de custeio bem estruturados são essenciais para a definição de preços adequados, a alocação eficiente de recursos e o apoio à tomada de decisão estratégica. Embora apresentem custos de implementação e alguma complexidade técnica, os benefícios obtidos tendem a superar os desafios, sobretudo quando as

ferramentas são adaptadas à realidade operacional da empresa (Choudhary & Rodrigues, 2025).

A componente tecnológica apresenta benefícios adicionais. Latif et al. (2025) mostram que a integração de sistemas ERP na contabilidade de gestão não só melhora a eficiência operacional, como também aumenta a resiliência organizacional e a capacidade de resposta a eventos disruptivos. Esta capacidade de adaptação reforça a importância de considerar a tecnologia como um elemento estratégico na gestão das PME.

CAPÍTULO II – METODOLOGIAS DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivos e Modelo Conceptual

O objetivo da investigação consiste em analisar de que forma os fatores organizacionais e contextuais influenciam a adoção de PCG nas PME portuguesas e, conseqüentemente, promovem melhorias efetivas no seu desempenho organizacional. Neste sentido, o estudo foca-se nas sinergias internas, desafios enfrentados e benefícios percebidos. O estudo visa também identificar os efeitos dessa adoção na melhoria do desempenho organizacional.

De forma mais específica, a investigação tem como objetivo dar resposta a algumas questões de investigação, adaptadas de Pelz (2019):

- Quais as PCG mais utilizadas pelas PME em Portugal?
- Quais são os principais fatores internos e externos que condicionam a adoção de práticas de contabilidade de gestão nas PME portuguesas?
- De que forma a contabilidade de gestão pode contribuir para a melhoria da gestão nas PME?

Com as PME a recorrerem cada vez mais a práticas estruturadas de contabilidade de gestão no apoio à tomada de decisão e ao controlo de custos, torna-se fulcral identificar os fatores que garantem a fiabilidade e a utilização da informação produzida por estes sistemas. Neste contexto, variáveis como fatores internos disponíveis (INT_FACTOR), grau de maturidade processual (MATURITY), a complexidade do sistema (COMPLEXITY) e os obstáculos à sua adoção (OBSTACLES) desempenham um papel determinante na criação de sinergias entre as diferentes ferramentas de contabilidade de gestão (SYNERGY) influenciando diretamente a perceção dos desafios enfrentados na sua implementação (CHALLENGE), os benefícios resultantes da sua utilização (BENEFITS) e, conseqüentemente, o grau de melhoria observado no desempenho organizacional (IMPROVE).

Compreender a forma como estas práticas profissionais e organizacionais se inter-relacionam e influenciam a qualidade da informação contabilística permitirá melhorar a implementação de soluções mais eficazes nas PME.

São apresentadas de seguida as hipóteses de investigação analisadas neste estudo.

H1: A qualidade dos fatores internos (Int_Factors) (por exemplo., cultura, recursos, competências, ...) promove maiores sinergias (Synergy).

Autores como Mitchell e Reid (2000) e Nguyen et al. (2024) destacam que a existência de recursos qualificados, uma cultura orientada para a análise e competências técnicas são determinantes para a eficácia das PCG. A presença destes fatores internos permite um melhor alinhamento entre equipas e processos, potenciando sinergias organizacionais. Ainda, Dlamini e Schutte (2021) indicam que empresas com estrutura e recursos mais sólidos tendem a adotar práticas mais eficazes e integradas.

H2: Um maior nível de maturidade (Maturity) dos processos/sistemas está associado a maiores sinergias (Synergy).

Autores como Ardila et al. (2024) e Shields e Shelleman (2016) demonstram que a maturidade dos sistemas e processos está relacionada com maior integração e eficiência interna. À medida que as PME evoluem nos seus sistemas de informação e controlo, criam-se condições mais favoráveis à cooperação interdepartamental, à partilha de dados e à harmonização de objetivos, reforçando as sinergias internas.

H3: Uma maior complexidade (Complexity) do contexto tecnológico ou organizacional aumenta os desafios (Challenge).

Jaradat et al. (2021) e Nyahuna e Doorasamy (2021) referem que ambientes organizacionais e tecnológicos complexos introduzem incertezas e dificuldades acrescidas na implementação de PCG. Quanto mais exigente e volátil o contexto, maior a dificuldade em uniformizar processos, definir métricas e interpretar resultados, o que aumenta os desafios enfrentados pelas PME.

H4: Quanto maiores forem os obstáculos (Obstacles) enfrentados pela organização, maior será a perceção dos desafios (Challenge).

Susanto e Warganegara (2019) e Shields e Shelleman (2016) evidenciam que obstáculos como escassez de recursos, falta de conhecimento e resistência à mudança aumentam a complexidade da adoção de novas práticas. Estas limitações contribuem para uma perceção interna de maior complexidade, reforçando, por parte dos gestores, o sentimento de que a adoção de práticas estruturadas representa um desafio acrescido.

H5: Quanto maiores as sinergias (Synergy) entre equipas/processos, maior será a percepção dos benefícios (Benefits).

Os autores Dlamini e Schutte (2021) e Moursellas et al. (2023) mostram que quando há colaboração entre áreas e processos integrados, os benefícios da contabilidade de gestão tornam-se mais evidentes. A partilha de informação e o alinhamento estratégico facilitam a tomada de decisão e melhoram os resultados percebidos.

H6: Um aumento nos desafios (Challenge) conduz a uma redução nos benefícios (Benefits) percebidos.

Segundo Almeida e Wasim (2023), quando as organizações enfrentam um número elevado de obstáculos e desafios operacionais, a percepção de retorno das PCG tende a diminuir. Obstáculos como a ausência de competências ou resistência interna limitam a eficácia das ferramentas, reduzindo os benefícios percebidos.

H7: Quanto mais elevados os benefícios (Benefits) percebidos, maior a propensão à melhoria (Improve).

Alabdullah (2019) e Jaradat et al. (2021) indicam que a percepção e os benefícios concretos motivam as empresas a investir em melhoria contínua. Quando os gestores reconhecem valor na informação gerada e nos resultados obtidos, tendem a reforçar práticas existentes e explorar novas ferramentas, promovendo melhorias organizacionais sustentadas.

Tendo em consideração as hipóteses anteriores, foi criado o seguinte modelo conceptual apresentado na figura 1.

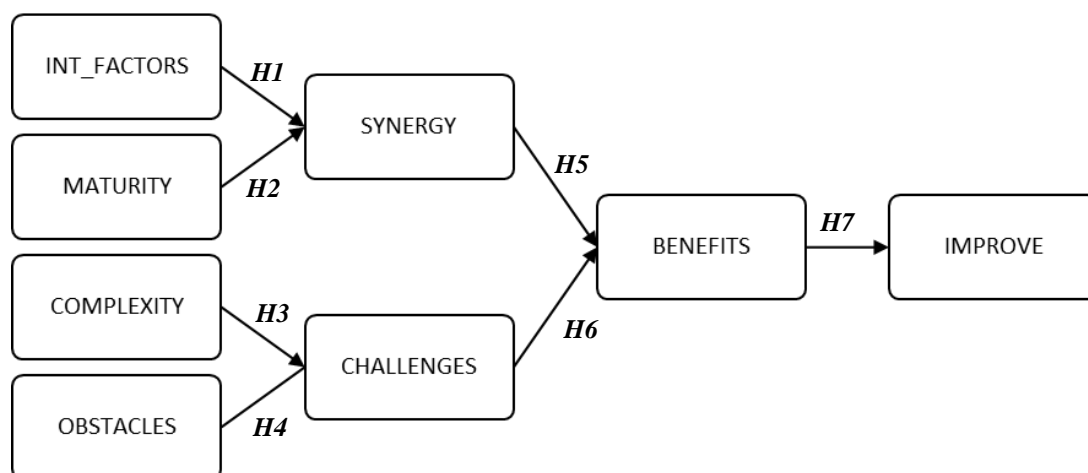


Figura 1 - Modelo Conceptual

2.2. Método de Recolha de Dados

Esta dissertação foi realizada através de uma metodologia quantitativa, tendo o questionário autoaplicável como principal instrumento de recolha de dados.

Tal como sugerido por Newby et al. (2003), este tipo de metodologia enfrenta diversos desafios, nomeadamente baixas taxas de resposta e dificuldades na mobilização dos decisores. Embora não tenham sido implementadas estratégias como incentivos monetários ou contactos prévios personalizados, estas são reconhecidas pela literatura como potenciadoras da qualidade e quantidade de respostas obtidas (Newby et al., 2003).

A amostra utilizada foi recolhida através da plataforma SABI, com a aplicabilidade dos seguintes filtros: empresas que no ano de 2022 e 2023 possuam um ativo compreendido entre 500.000€ e 4.000.000€, um proveito operacional entre 700.000€ e 8.000.000€, e um total de funcionários entre 10 e 50. Dentro desta primeira seleção, foram apenas selecionadas as empresas que possuem um endereço de e-mail, uma vez que o envio do questionário seguiu por este meio. Dado o elevado número de empresas a analisar, foi adicionado mais um filtro para empresas declaradas como indústrias transformadoras, segundo o CAE-Rev.3, por se tratar de um setor onde a adoção de PCG assume particular relevância, dada a complexidade dos processos produtivos, a necessidade de controlo rigoroso de custos e a importância do planeamento operacional e estratégico. Após a

aplicação destes filtros, chegou-se à amostra final de 3.726 PME que foram submetidas ao questionário.

O questionário (Apêndice A) foi divulgado através do *Google Forms*, sendo que o primeiro pedido teve início no dia 14 de abril de 2025 e, devido à escassez de respostas, foi realizado um reforço do pedido a partir do dia 02 de maio de 2025. O público-alvo foi os gestores e/ou contabilistas das empresas, tendo sido obtidas 143 respostas válidas.

O questionário foi concebido de forma a recolher informação sistemática sobre a adoção da contabilidade de gestão nas PME portuguesas, seguindo uma sequência lógica que facilita o preenchimento e maximiza a qualidade das respostas. Divide-se em 6 secções, com um total de 22 questões:

- Secção 1 – Caraterização da empresa: tem como objetivo recolher os dados sociodemográficos das empresas inquiridas, como o setor de atividade, o número de trabalhadores e o volume de negócios da empresa.
- Secção 2 – Adoção da contabilidade de gestão: procura entender em que medida as empresas utilizam PCG, incluindo o tipo de ferramentas adotadas, frequência de utilização e áreas de aplicação.
- Secção 3 – Benefícios e impactos da adoção da contabilidade de gestão: avalia a perceção das empresas relativamente às vantagens obtidas, como melhoria na tomada de decisão, controlo de custos ou aumento da eficiência organizacional.
- Secção 4 – Obstáculos e desafios na implementação da contabilidade de gestão: identifica as principais barreiras enfrentadas pelas PME, como a falta de recursos, resistência à mudança ou escassez de conhecimento técnico.
- Secção 5- Fatores internos e externos: analisa os elementos que influenciam a adoção da contabilidade de gestão, como o apoio da gestão de topo, cultura organizacional, nível de formação dos profissionais e o nível de concorrência.
- Secção 6 – Informação sobre o respondente: recolhe dados sobre o perfil do participante, nomeadamente, qual o cargo exercido na empresa.

As questões aplicadas foram estruturadas com base numa escala *Likert* de cinco pontos, variando de “Nada Importante” (1) a “Muito Importante” (5), bem como perguntas de escolha múltipla de modo a recolher informações específicas. Esta escala foi escolhida por se revelar mais adequada em contextos em que os respondentes podem não possuir pleno domínio sobre os temas abordados, permitindo-lhes expressar o seu grau de

concordância de forma mais confortável. A inclusão de um ponto neutro visa precisamente proporcionar uma alternativa equilibrada, reduzindo a pressão para escolhas extremas e incentivando respostas mais autênticas e ponderadas (Vieira & Dalmoro, 2008).

Os itens usados para aferir os efeitos da adoção da contabilidade de gestão na melhoria do desempenho organizacional das PME portuguesas estão apresentados na tabela 1, sendo adaptados dos estudos de diversos autores, conforme se pode verificar abaixo.

A tabela 1 exhibe as questões que formam cada construto avaliado por meio do questionário.

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões

<i>Constructo</i>	<i>Questões</i>	<i>Autores</i>
Secção 1		
Sector	1. Qual o setor de atividade da empresa?	N/A
Employees	2. Qual o número de trabalhadores na empresa?	N/A
Turnover	3. Qual o volume de negócios anual da empresa?	N/A
Secção 2		
MA_adoption	4. A empresa utiliza práticas de contabilidade de gestão?	Azudin e Mansor (2018)
MA_adoption_y	4.1. Se sim, há quanto tempo utiliza as práticas de contabilidade de gestão?	Azudin e Mansor (2018)
MA_TP	Adoção de práticas tradicionais	-
MA_TP_01	Contabilidade por centro de custos	Azudin e Mansor (2018)
MA_TP_02	Custeio por absorção	Martins (2003)
MA_TP_03	Orçamentação	Armitage et al. (2016)
MA_TP_04	Análise de desvio	Shields e Shelleman (2016)
MA_TP_05	Elaboração de relatórios financeiros periódicos	Dlamini e Schutte (2021)
MA_TA	Adoção de práticas avançadas	-
MA_TA_01	<i>Activity-Based Costing</i> (ABC)	Özyürek e Yılmaz (2015)

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões (cont.)

<i>Constructo</i>	<i>Questões</i>	<i>Autores</i>
MA_TA_02	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Malagueño et al. (2017); Vărzaru et al. (2022)
MA_TA_03	<i>Target Costing (Custeio-alvo)</i>	Martins (2003)
MA_TA_04	<i>Benchmarking</i>	Coulter et al. (2000)
MA_TA_05	Uso de ferramentas digitais de apoio à decisão (Ex: <i>Power BI, ERP com dashboards...</i>)	Melgarejo et al. (2022)
MA_future	4.3. Se não, considera que poderá adotar no futuro?	-
Knowledge	5. Como avalia o conhecimento da equipa de gestão sobre a contabilidade de gestão?	Ylä-Kujala et al. (2023)
Price_imp	6. Considera importante o uso da contabilidade de gestão para definir preços de produtos/serviços?	Ma et al. (2023)
Secção 3		
Benefits_01	7. Como classifica a importância dos seguintes benefícios da contabilidade de gestão para a sua empresa? Se não, considera que a empresa poderá vir a adotar estas práticas no futuro? [Redução de custos]	Dlamini e Schutte (2021); Nandan (2010)
Benefits_02	7. Como classifica a importância dos seguintes benefícios da contabilidade de gestão para a sua empresa? Se não, considera que a empresa poderá vir a adotar estas práticas no futuro? [Melhor controlo financeiro]	Dlamini e Schutte (2021); Silva et al. (2017)
Benefits_03	7. Como classifica a importância dos seguintes benefícios da contabilidade de gestão para a sua empresa? Se não, considera que a empresa poderá vir a adotar estas práticas no futuro? [Aumento da eficiência operacional]	Dlamini e Schutte (2021); Silva et al. (2017); Maziriri (2017)

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões (cont.)

<i>Constructo</i>	<i>Questões</i>	<i>Autores</i>
Benefits_04	7. Como classifica a importância dos seguintes benefícios da contabilidade de gestão para a sua empresa? Se não, considera que a empresa poderá vir a adotar estas práticas no futuro? [Melhor tomada de decisão]	Dlamini e Schutte (2021); Nandan (2010)
Benefits_05	7. Como classifica a importância dos seguintes benefícios da contabilidade de gestão para a sua empresa? Se não, considera que a empresa poderá vir a adotar estas práticas no futuro? [Maior competitividade no mercado]	Maziriri (2017); Ma et al. (2022).
Actual_P	8. Como avalia a eficácia das práticas de contabilidade de gestão que utiliza atualmente?	Jaradat et al. (2021)
Profit_impact	9. Qual o impacto da adoção das práticas da contabilidade de gestão na margem de lucro da empresa?	Jaradat et al. (2021)
Strat_decision	10. A contabilidade de gestão facilita a tomada de decisão estratégica da empresa?	Ma et al. (2022); Jaradat et al. (2021)
Practices_TA	11. A empresa utiliza mais práticas de contabilidade de gestão tradicionais ou avançadas?	Azudin e Mansor (2018)
Secção 4		
R_Nadop_01	12. Caso a empresa não adote práticas de contabilidade de gestão, quais os principais motivos? [Falta de conhecimento]	O'Reilly et al. (2024)
R_Nadop_02	12. Caso a empresa não adote práticas de contabilidade de gestão, quais os principais motivos? [Falta de recursos financeiros]	Susanto e Warganegara (2019); Shields e Shelleman (2016).
R_Nadop_03	12. Caso a empresa não adote práticas de contabilidade de gestão, quais os principais motivos? [Falta de recursos humanos]	Almeida e Wasim (2023)

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões (cont.)

<i>Constructo</i>	<i>Questões</i>	<i>Autores</i>
R_Nadop_04	12. Caso a empresa não adote práticas de contabilidade de gestão, quais os principais motivos? [Resistência à mudança]	Susanto e Warganegara (2019); Shields e Shelleman (2016)
R_Nadop_05	12. Caso a empresa não adote práticas de contabilidade de gestão, quais os principais motivos? [Dependência excessiva de medidas de desempenho financeiro]	Alabdullah (2019)
Challenge_01	13. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou na implementação de práticas de contabilidade de gestão? [Complexidade no processo]	Susanto e Warganegara (2019); Shields e Shelleman (2016)
Challenge_02	13. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou na implementação de práticas de contabilidade de gestão? [Custo Elevado]	Ma et al. (2022); Ylä-Kujala et al. (2023); Msomi et al. (2019)
Challenge_03	13. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou na implementação de práticas de contabilidade de gestão? [Falta de conhecimento especializado]	Dlamini e Schutte (2021); Moursellas et al. (2023)
Challenge_04	13. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou na implementação de práticas de contabilidade de gestão? [Limitação dos recursos]	Anzilago et al. (2024)
Challenge_05	13. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou na implementação de práticas de contabilidade de gestão? [Dificuldade na obtenção de medições fiáveis dos custos]	Susanto e Warganegara (2019); Shields e Shelleman (2016)
Ext_Info	14. A empresa tem acesso a informações externas suficientes para tomar decisões estratégicas?	Anzilago et al. (2024)
Complx_01	15. Que tipos de complexidades a empresa enfrenta atualmente? [Regulatórias]	Nandan (2010)
Complx_02	15. Que tipos de complexidades a empresa enfrenta atualmente? [Tecnológicas]	Nandan (2010); Fornari e Pinho (2022)

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões (cont.)

Constructo	Questões	Autores
Complx_03	15. Que tipos de complexidades a empresa enfrenta atualmente? [Financeiras]	Nandan (2010)
Complx_04	15. Que tipos de complexidades a empresa enfrenta atualmente? [Operacionais]	Nandan (2010)
Secção 5		
Competition	16. Considera que o nível de concorrência influencia a adoção de práticas de contabilidade de gestão?	Almeida e Wasim (2023)
Improvement_01	17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? [Eficiência operacional]	Maziriri (2017); Nguyen et al. (2019)
Improvement_02	17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? [Rentabilidade]	Dlamini e Schutte (2021); Sardinha et al. (2001)
Improvement_03	17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? [Qualidade da informação financeira]	Ylä-Kujala et al. (2023)
Improvement_04	17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? [Controlo dos custos]	Maziriri (2017); Alvarez et al. (2021)
Improvement_05	17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? [Captação de investimentos]	Mitchell e Reid (2000); Nguyen (2021)
Improvement_06	17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? [Tomada de decisão]	Ylä-Kujala et al. (2023); Dlamini e Schutte (2021)
Professionals	18. Considera importante que a empresa possua profissionais com formação específica em contabilidade de gestão?	O'Reilly et al. (2024)

Tabela 1 - Relação Constructos / Questões (cont.)

<i>Constructo</i>	<i>Questões</i>	<i>Autores</i>
Mettings	19. Considera importante a realização de reuniões com a equipa responsável para rever e discutir as práticas de contabilidade de gestão?	Jaradat et al. (2021)
Mettings_freq	19.1. Com que frequência ocorrem estas reuniões?	-
IntFactor_01	20. De que forma os fatores internos afetam a utilização das práticas da contabilidade de gestão na empresa? [Dimensão da empresa]	Msomi et al. (2019)
IntFactor_02	20. De que forma os fatores internos afetam a utilização das práticas da contabilidade de gestão na empresa? [Mudanças na gestão]	Maziriri (2017)
IntFactor_03	20. De que forma os fatores internos afetam a utilização das práticas da contabilidade de gestão na empresa? [Diversificação de cargos]	Azudin e Mansor (2018); Pelz (2019)
IntFactor_04	20. De que forma os fatores internos afetam a utilização das práticas da contabilidade de gestão na empresa? [Estrutura organizacional]	Nguyen et al. (2019); Ylä-Kujala et al. (2023)
IntFactor_05	20. De que forma os fatores internos afetam a utilização das práticas da contabilidade de gestão na empresa? [Resistência à mudança]	Susanto e Warganegara (2019); Shields e Shelleman (2016)
Training	21. Considera que a empresa fornece aos funcionários acesso a formação adequada sobre as práticas de contabilidade de gestão?	O'Reilly et al. (2024)
Secção 6		
Position	22. Qual o seu cargo/função na empresa?	N/A

2.3. Análise Estatística

Tendo em consideração a natureza das variáveis do modelo desenvolvido pela investigação, recorreu-se à utilização da técnica PLS-SEM, através do software Stata 17, para proceder ao tratamento estatístico dos dados e testar as hipóteses formuladas. Este método, pertencente à segunda geração de técnicas multivariadas, apresenta vantagens relevantes face às abordagens tradicionais de primeira geração, como a análise fatorial exploratória, a regressão linear múltipla ou a análise discriminante, especialmente em contextos com modelos complexos e amostras de dimensão reduzida (Hair et al., 2022).

A escolha do PLS-SEM justifica-se, ainda, pela natureza preditiva da investigação, que visa compreender os fatores que influenciam a adoção de práticas de contabilidade de gestão em PME portuguesas. Esta metodologia revela-se eficaz para maximizar o poder explicativo dos modelos e avaliar a qualidade das relações entre constructos latentes e os seus indicadores observáveis (Hair et al., 2022). Este método tem-se destacado pela sua flexibilidade enquanto técnica de análise estatística multivariada, e ao contrário de outros métodos baseados em covariância, o PLS-SEM não exige pressupostos rigorosos quanto à normalidade da distribuição dos dados nem um tamanho mínimo elevado da amostra, o que o torna especialmente adequado para estudos com amostras reduzidas (Astrachan et al., 2014). Além disso, permite a análise de modelos complexos com múltiplos constructos e relações simultâneas, mantendo a robustez e a viabilidade dos resultados obtidos (Astrachan et al., 2014).

Por forma a validar empiricamente o modelo proposto, procedemos ao teste do modelo e das suas escalas associadas. Este processo visou assegurar a sua fiabilidade e validade, permitindo uma avaliação robusta da aplicabilidade do modelo conceptual. A combinação de uma abordagem exploratória e confirmatória proporcionou uma base metodológica sólida para compreender a relação entre os fatores que influenciam a adoção das práticas de contabilidade de gestão e os impactos no desempenho organizacional destas empresas.

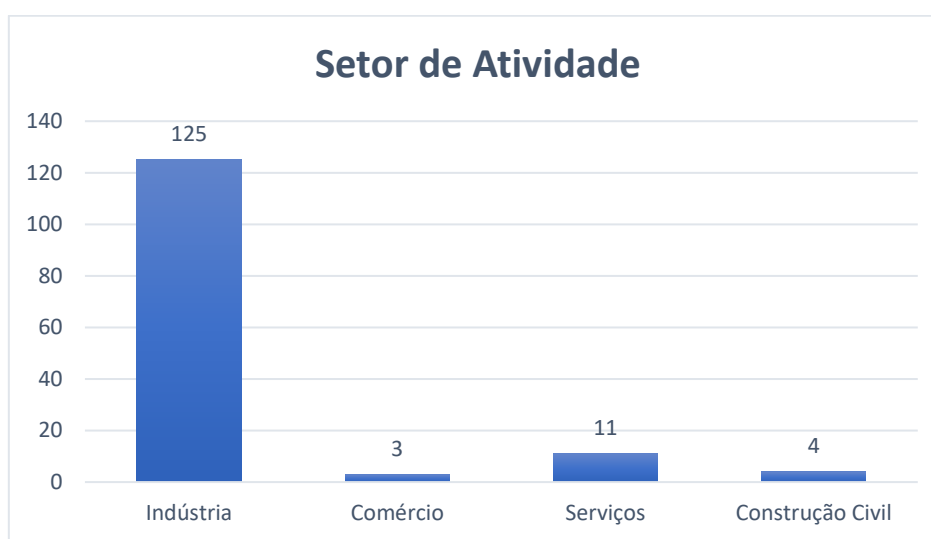
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Caraterização da Amostra

Por forma a avaliar os dados obtidos, a primeira secção do questionário direciona-se para as características das empresas inquiridas, nomeadamente, o setor de atividade em que operam, o número de trabalhadores e o volume de negócios anual da empresa. As duas últimas questões foram elaboradas para identificar se as empresas que responderam ao questionário são consideradas como PME (dois dos três indicadores para a denominação de PME).

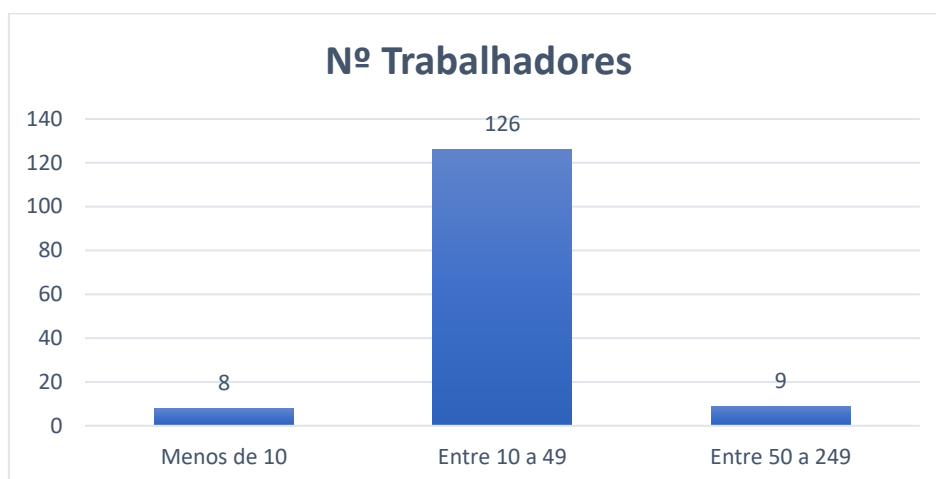
A amostra do presente estudo é composta maioritariamente por empresas do setor industrial, com um total de 125 respostas, o que representa uma expressiva predominância face aos restantes setores representados, nomeadamente apenas 11 empresas pertencem ao setor dos serviços, 4 atuam na construção civil e 3 empresas atuam no comércio. Esta concentração no setor industrial poderá refletir a realidade regional ou setorial em que o inquérito foi aplicado, sendo importante considerar esta distribuição na análise e generalização dos resultados (gráfico 1).

Gráfico 1 - Número de Empresas por Setor de Atividade



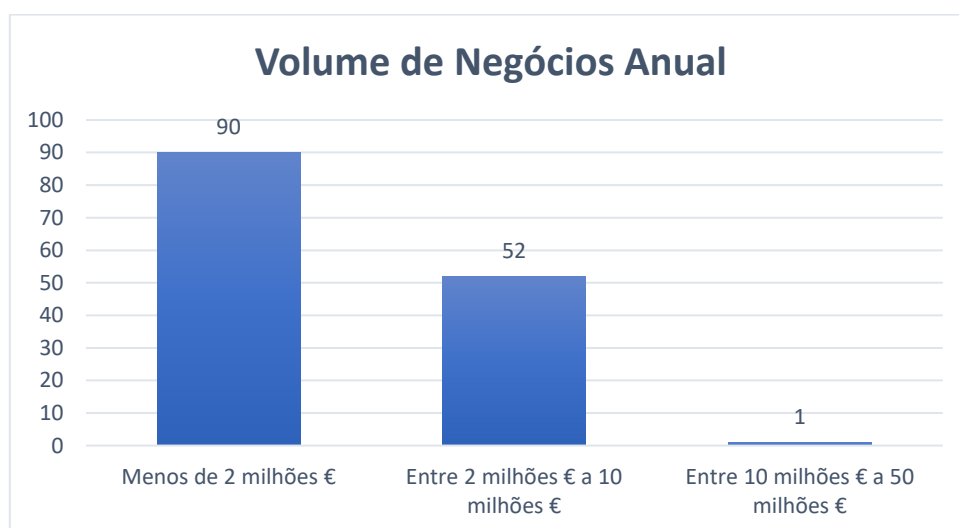
Relativamente à dimensão das empresas, medida pelo número de trabalhadores, observa-se que 126 entidades empregam entre 10 e 49 colaboradores, posicionando-se claramente na categoria das pequenas empresas. Apenas 8 empresas apresentam menos de 10 trabalhadores, enquanto 9 empresas integram o escalão das médias empresas, com 50 a 249 colaboradores. Esta composição evidencia o foco do estudo em PME, estando de acordo com o objetivo de compreender a adoção da contabilidade de gestão neste segmento empresarial (gráfico 2).

Gráfico 2 - Empresas por Número de Trabalhadores



No que respeita ao volume de negócios anuais, 90 empresas declaram um volume inferior a 2 milhões de euros, enquanto 52 empresas indicaram valores entre 2 e 10 milhões de euros. Apenas uma empresa reportou um volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros. Estes dados reforçam a prevalência de empresas de menor dimensão económica na amostra, realidade que acompanha o perfil das PME em Portugal, e que pode influenciar o grau de satisfação das PCG adotadas (gráfico 3).

Gráfico 3 - Empresas por Volume de Negócios

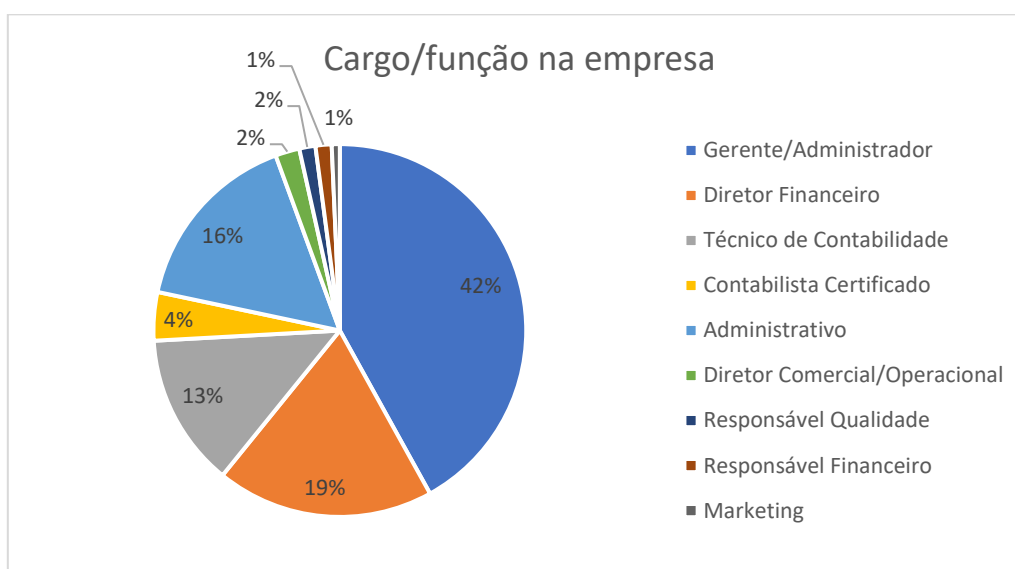


Em suma, a amostra caracteriza-se por um predomínio de pequenas empresas industriais, com estruturas organizacionais e financeiras típicas deste segmento, o que proporciona um enquadramento adequado à investigação proposta.

Conforme se pode verificar no gráfico 4, no que respeita ao cargo/função dos participantes nas empresas inquiridas, observa-se a predominância significativa de

Gerentes/Administradores, que representam 42% da amostra (n=60). Seguem-se os Diretores Financeiros com 19% (n=27), os Administrativos com 16% (n=23), e os Técnicos de Contabilidade com 13% (n=19). Os Contabilistas Certificados correspondem a 4% (n=6), enquanto os restantes cargos apresentam representações mais reduzidas: Diretores comerciais /Operacionais (3 participantes), Responsáveis pela Qualidade e Responsáveis Financeiros (ambos com 2 participantes), e Profissionais de Marketing, com apenas 1 participante, correspondendo a 1% da amostra.

Gráfico 4 - Distribuição dos Cargos Exercidos na Empresa



Dito isto, este perfil demonstra que a maioria das respostas foi obtida junto de responsáveis com funções de liderança, gestão e apoio à área financeira, assegurando a fiabilidade das respostas quanto à adoção e perceção de PCG nas PME.

3.2. Avaliação do Modelo de Medida

O modelo de medida tem como objetivo avaliar se os indicadores observáveis representam adequadamente os construtos latentes definidos teoricamente. Dado que o modelo adotado nesta investigação é refletivo, ou seja, os indicadores são manifestações dos constructos, a análise da fiabilidade e validade foi realizada de acordo com as diretrizes de Hair et al. (2022), em quatro etapas fundamentais: fiabilidade individual dos itens, fiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante.

No âmbito da avaliação do modelo de medida, foram analisadas a fiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante dos constructos. A fiabilidade foi avaliada através dos *external loadings* associados aos itens. Hair et al. (2022), sugerem a retenção de itens com *loadings* superiores a 0,70. No entanto, os autores também observam que os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser avaliados antes de qualquer remoção, sendo que a esta só se justifica potenciar um aumento significativo na fiabilidade da consistência interna, Alfa de Cronbach ou Variância Média Extraída (AVE), acima dos limiares estabelecidos (Alfa de Cronbach > 0,70 e AVE > 0,50). Neste contexto, foi decidido também reter itens com *loadings* superiores a 0,6 e à exclusão dos itens: Price_imp, Actual_P, Strat_decision, Practices_TA, R_Nadop_02, R_Nadop_03, Ext_Info, Complx_03, Complx_04, Competition, IntFactor_01, IntFactor_02 e Training. A Tabela 2 apresenta os resultados para o modelo de medida, apresentando indicadores de fiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Tabela 2 - Resultados do Modelo de Medida

	IMPRO VE	BENEF IT	CHAL LENG E	SYNE RGY	OBST ACLE	INT_F ACTO R	MATU RITY	COMP LEXIT Y
Improvement_01	0.8960							
Improvement_02	0.9396							
Improvement_03	0.9704							
Improvement_04	0.9473							
Improvement_05	0.8544							
Improvement_06	0.9371							
Benefits_01		0.8436						
Benefits_02		0.8720						
Benefits_03		0.8832						
Benefits_04		0.9179						
Benefits_05		0.8825						
Challenge_01			0.8874					
Challenge_02			0.8775					
Challenge_03			0.9304					
Challenge_04			0.9365					
Challenge_05			0.8802					
Professionals				0.9081				
Meetings				0.9442				
R_Nadop_01					0.8186			
R_Nadop_04					0.8665			
R_Nadop_05					0.7365			
IntFactor_05					0.7925			
IntFactor_03						0.9485		
IntFactor_04						0.9571		
Knowledge							0.8446	
Profit_impact							0.7597	
Practices_TA							0.7875	
Meetings_freq							0.7657	
Complx_01								0.9443
Complx_02								0.8464
Cronbach	0.9659	0.9277	0.9431	0.8370	0.8187	0.8986	0.7998	0.7685
DG	0.9726	0.9450	0.9565	0.9236	0.8800	0.9517	0.8690	0.8911
rho_A	0.9687	0.9417	0.9475	0.8715	0.8333	0.9039	0.8152	0.8958

Nota: A Tabela 2 apresenta os indicadores do modelo de medida, *loadings*, consistência interna - Alfa de Cronbach (Cronbach), rho de Dillon-Goldstein (DG) e rho de Dijkstra-Henseler (rho_A).

Os três indicadores, Cronbach, DG e rho_A, têm valores acima de 0,70, pelo que o modelo PLS-SEM demonstra excelente confiabilidade de consistência interna. Isso é um sinal positivo para a qualidade do seu modelo de medida.

O poder explicativo do modelo foi avaliado pelos coeficientes de determinação (R^2) das variáveis latentes endógenas, apresentando uma média de 0,206, o que caracteriza um poder explicativo fraco, mas adequado em estudos exploratórios com amostras reduzidas (Hair et al., 2022).

Para avaliar a qualidade global do modelo, utilizou-se também o índice de ajustamento global (GoF). O valor absoluto do GoF foi 0,40 e o GoF relativo foi 0,42, ambos acima do limiar de 0,36 sugerido por Wetzels et al. (2009), indicando um ajuste bom global. A comunalidade média (0,78) excede o patamar de 0,50, confirmando validade convergente, enquanto a redundância média (0,17) aponta para relevância preditiva satisfatória.

Estes resultados também são apoiados pela *Composite Reliability* (CR), que fornece uma estimativa mais robusta da confiabilidade (Tabela 3).

Tabela 3 - Confiabilidade Composta e Convergente

	IMPROVE	BENEFIT	CHALLENGE	SYNERGY	OBSTACLE	INT_FACTOR	MATURITY	COMPLEXITY
CR	0.9615	0.9503	0.9289	0.9442	0.8800	0.9517	0.9236	0.8911
AVE	0.8555	0.7747	0.8150	0.8582	0.6478	0.9078	0.6242	0.8040

Nota: Tabela 3 apresenta a Confiabilidade composta (CR) e a Confiabilidade *convergent reliability* medida pela Variância Média Extraída (AVE).

A CR de todos os construtos varia de 0,88 a 0,96, superando o limiar mínimo de 0,70 proposto por Hair et al. (2022), indicando forte consistência interna. Todos os construtos satisfazem as exigências de confiabilidade. A validade convergente foi avaliada utilizando a AVE e todos os valores excedem 0,5, indicando que o construto explica mais de 50% da variância nos seus indicadores, sugerindo uma validade convergente adequada.

A validade discriminante foi avaliada utilizando a Razão *Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Seguindo Henseler et al. (2015), um valor limite de 0,85 é apropriado, pois um HTMT superior a 0,90 implica uma validade discriminante insatisfatória. Os rácios variaram de 0,30 a 0,53, todos abaixo do limiar conservador de 0,85 (tabela 4). Consequentemente, confirma-se a validade discriminante de todos os construtos.

Tabela 4 - Validade Discriminante

	IMPROVE	BENEFIT	CHALLENGE	SYNERGY	OBSTACLE	INT_FACTOR	MATURITY	COMPLEXITY
IMPROVE								
BENEFIT	0.492							
CHALLENGE	0.358							
SYNERGY	0.324	0.317						
OBSTACLE	0.330		0.446					
INT_FACTOR	0.371			0.455	0.531			
MATURITY	0.393	0.490		0.498				
COMPLEXITY	0.353		0.301		0.332			

Nota: A Tabela 4 apresenta os valores da Relação Heterotrait-Monotrait (HTMT) para avaliar a validade discriminante.

3.3. Avaliação do Modelo Estrutural

Na análise do modelo estrutural, foi inspecionada a colinearidade entre constructos. A colinearidade entre os construtos é examinada utilizando o Fator de Inflação da Variância (VIF) (tabela 5). Valores abaixo de 5 são considerados aceitáveis, indicando um nível aceitável de colinearidade.

Tabela 5 - Avaliação da Colinearidade para o Modelo Estrutural

	IMPROVE	BENEFIT	CHALLENGE	SYNERGY
IMPROVE				
BENEFIT	1.000			
CHALLENGE		1.046		
SYNERGY		1.046		
OBSTACLE			1.095	
INT_FACTOR				1.009
MATURITY				1.009
COMPLEXITY			1.095	

Nota: A Tabela 5 apresenta os valores do fator de inflação da variância (VIF) para avaliar a colinearidade.

No entanto, para mitigar a potencial influência da colinearidade nas estimativas do modelo estrutural, os valores de VIF devem preferencialmente permanecer abaixo de 3 (Hair et al., 2022). O poder explicativo do modelo estrutural foi avaliado através dos valores de R-quadrado para variáveis latentes endógenas.

A análise dos valores do VIF confirma a ausência de problemas de colinearidade. Todos os valores situam-se no intervalo [1,00; 1,10], evidenciando um risco muito baixo de colinearidade entre os construtos (tabela 5).

Após a avaliação da colinearidade, a análise concentrou-se em examinar a significância e a magnitude dos coeficientes de interação. Os coeficientes de interação, que representam as relações hipotéticas entre os construtos, variam normalmente entre -1 e +1. Coeficientes próximos de zero sugerem relações fracas ou insignificantes e poder preditivo limitado para outros construtos. A Tabela 6 apresenta os resultados dos valores dos coeficientes de interação para o modelo estrutural PLS-SEM.

Tabela 6 - Coeficientes de Interação

	IMPROVE	BENEFIT	CHALLENGE	SYNERGY
BENEFIT	0.4774 (0.0002)			
CHALLENGE		0.1255 (0.3535)		
SYNERGY		0.2755 (0.0450)		
OBSTACLE			0.3507 (0.0098)	
INT_FACTOR				0.3504 (0.0040)
MATURITY				0.3924 (0.0014)
COMPLEXITY			0.1695 (0.2009)	

Nota: A Tabela 6 apresenta os resultados dos valores dos coeficientes de relação para o modelo estrutural PLS-SEM. Cada coeficiente é acompanhado do valor do teste de significância (*p-value*), que ajuda a determinar a robustez da relação.

A análise de trajetórias (PLS-SEM, N = 55) indicou que BENEFIT exerce um efeito positivo e forte sobre IMPROVE ($\beta = 0,477$; $p < 0,001$), enquanto SYNERGY influencia BENEFIT de forma moderada ($\beta = 0,276$; $p = 0,045$). Em contraste, o efeito de CHALLENGE sobre BENEFIT não foi significativo ($\beta = 0,126$; $p = 0,354$), assim como COMPLEXITY sobre CHALLENGE ($\beta = 0,170$; $p = 0,201$). No que respeita a OBSTACLE ($\beta = 0,351$; $p = 0,010$), INT_FACTOR ($\beta = 0,350$; $p = 0,004$) e MATURITY ($\beta = 0,392$; $p = 0,001$) mostraram efeitos positivos e significativos sobre CHALLENGE.

Os coeficientes de determinação ajustados indicam um poder explicativo baixo-moderado para IMPROVE ($R^2_a = 0,213$) e SYNERGY (0,276) e fraco para BENEFIT (0,072) e CHALLENGE (0,156). Estes valores de R-quadrado sugerem que o modelo explica uma proporção moderada da variância nestes construtos.

A relevância preditiva foi avaliada pelo procedimento de *blindfolding* (Stone-Geisser Q^2). Todos os construtos endógenos apresentaram Q^2 positivos, indicando que o modelo possui capacidade preditiva (Tabela 7). Os resultados mostram que IMPROVE ($Q^2 = 0,198$), CHALLENGE ($Q^2 = 0,162$) e SYNERGY ($Q^2 = 0,186$) apresentam relevância preditiva média, enquanto BENEFIT apresentou relevância pequena ($Q^2 = 0,078$). Estes resultados sugerem que o modelo tem uma capacidade preditiva mais consistente relativamente à melhoria organizacional, aos desafios e às sinergias, mas uma menor robustez na previsão dos benefícios percebidos.

Tabela 7 - Avaliação da Relevância Preditiva do Modelo

	SSO	SSE	Q^2
IMPROVE	330.000	264.764	0.198
BENEFIT	275.000	253.466	0.078
CHALLENGE	275.000	230.486	0.162
SYNERGY	110.000	89.570	0.186

Nota: A Tabela 7 apresenta os valores de SSO (*Sum of Squares for Observations*), SSE (*Sum of Squares for Error*) e Q^2 para os construtos endógenos do modelo.

Para BENEFIT, avaliou-se ainda o tamanho de efeito q^2 dos caminhos. A remoção de CHALLENGE não provocou mudança relevante ($q^2 = 0,011$), corroborando o resultado não significativo desse caminho. Já SYNERGY mostrou efeito pequeno ($q^2 = 0,044$), sustentando sua contribuição preditiva modesta.

A análise dos efeitos diretos foi conduzida para entender as relações mediadas entre as variáveis do modelo. O objetivo foi identificar as influências indiretas significativas entre os construtos, através das variáveis intermediárias que poderiam mediar essas relações (tabela 8).

Tabela 8 - Efeitos Diretos e Indiretos entre os Construtos

	Effect	Direct	Indirect	Total	p-value
BENEFIT	> IMPROVE	0.477***		0.477	0.0002
CHALLENGE	> IMPROVE		0.060	0.060	0.389
CHALLENGE	> BENEFIT	0.126		0.126	0.3535
SYNERGY	> IMPROVE		0.132*	0.132	0.092
SYNERGY	> BENEFIT	0.275***		0.275	0.0450
OBSTACLE	> BENEFIT		0.044	0.044	0.418
OBSTACLE ->	CHALLENGE	0.351***		0.351	0.0098
INT_FACTOR	> BENEFIT		0.097	0.097	0.111
INT_FACTOR	> SYNERGY	0.350***		0.350	0.0040
MATURITY	> BENEFIT		0.108	0.108	0.115
MATURITY	> SYNERGY	0.392***		0.392	0.0014
COMPLEXITY	> BENEFIT		0.021	0.021	0.531
COMPLEXITY ->	CHALLENGE	0.170		0.170	0.2009

Note: A tabela 8 apresenta os efeitos diretos, indiretos e totais entre os construtos do modelo, juntamente com o *p-value* para avaliar a significância estatística. Os efeitos indiretos refletem a influência direta entre variáveis, enquanto os efeitos indiretos consideram as relações mediadas por outras variáveis.

Foi observado que o efeito SYNERGY sobre IMPROVE apresentou um efeito indireto positivo de 0,132, com *p-value* de 0,092, indicando uma relação moderadamente significativa, embora não plenamente significativa ao nível de 5%. Este efeito sugere que, embora a sinergia entre os elementos organizacionais tenha um impacto direto sobre a melhoria (IMPROVE), o efeito indireto (mediado por outros fatores) não foi suficientemente forte para justificar uma interpretação mais robusta nesse contexto.

As restantes ligações indiretas entre os construtos não foram identificadas como significativamente relevantes. A análise dos efeitos indiretos oferece *insights* valiosos sobre os mecanismos subjacentes às interações entre as variáveis, permitindo uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais nas PME.

3.4. Discussão dos Resultados

Os fatores internos (INT_FACTOR), que abrangem a qualificação dos recursos humanos, a cultura organizacional e a estrutura interna da empresa, evidenciaram exercer uma influência positiva e estatisticamente significativa nas sinergias (SYNERGY) entre equipas e processos (H1). Este resultado está em consonância com as conclusões de Mitchell e Reid (2000) e Nguyen et al. (2024), que defendem que uma base

organizacional sólida e bem estruturada constitui um elemento facilitador essencial para a adoção bem-sucedida de práticas de gestão.

De igual modo, constatou-se que a maturidade (MATURITY) dos sistemas e processos exerce um impacto positivo sobre as sinergias internas (SYNERGY) (H2), corroborando as conclusões de Ardila et al. (2024) e Shields e Shelleman (2016), ao evidenciar que empresas com processos mais estruturados e integrados tendem a apresentar maior coordenação interna e a utilizar as PCG de forma mais estratégica.

No que se refere à complexidade organizacional e tecnológica (COMPLEXITY), os resultados obtidos não permitem confirmar a existência de um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de desafios operacionais (CHALLENGE) (H3), uma vez que a relação estimada ($\beta \approx 0,17$; $\rho \approx 0,20$) não atinge o nível de significância requerido. Apesar de a literatura, nomeadamente Jaradat et al. (2021) e Nyahuna e Doorasamy (2021), salientar que contextos mais complexos, caracterizados por elevados requisitos tecnológicos e regulatórios, tendem a gerar maiores dificuldades na implementação das PCG, no presente estudo tal associação não se verificou de forma robusta.

Complementarmente, verificou-se que os obstáculos (OBSTACLES) influenciam positivamente a percepção de desafios (CHALLENGE) (H4), confirmando as conclusões de Susanto e Warganegara (2019) e de Shields e Shelleman (2016), que salientam que fatores como a escassez de recursos financeiros, a insuficiência de competências específicas e a resistência à mudança aumentam a complexidade e dificultam o processo de adoção.

As sinergias internas (SYNERGY), por sua vez, demonstram um efeito positivo nos benefícios percebidos (BENEFITS) (H5), o que corrobora os estudos de Dlamini e Schutte (2021) e Moursellas et al. (2023), que associam a colaboração e a partilha de informação entre equipas a melhorias na tomada de decisão e na eficiência organizacional.

A relação entre os desafios operacionais (CHALLENGE) e os benefícios (BENEFITS) (H6) não revelou significância estatística ($\beta \approx 0,13$; $\rho \approx 0,35$). Embora Almeida e Wasim (2023) apontem que obstáculos mais elevados tendem a reduzir a percepção de retorno e, conseqüentemente, a motivação para manter ou expandir a utilização das PCG, no presente estudo essa relação não foi corroborada.

Por fim, confirmou-se que os benefícios (BENEFITS) exercem uma influência positiva e significativa nas melhorias organizacionais (IMPROVE) (H7), corroborando os estudos de Alabdullah (2019) e de Jaradat et al. (2021), que associam uma percepção elevada de valor e utilidade das PCG a ganhos concretos de desempenho e de sustentabilidade empresarial.

Os resultados não suportam todas as hipóteses: H1, H2, H4, H5 e H7 revelaram relações estatisticamente significativas, enquanto que H3 e H6 não apresentaram significância estatística. Assim, conclui-se que as melhorias significativas (IMPROVE) decorrem sobretudo dos benefícios (BENEFITS), os quais são explicados pelas sinergias internas (SYNERGY).

Tendo em conta estes resultados, importa analisar em detalhe as relações validadas e não validadas, bem como as suas implicações para a adoção de práticas de contabilidade de gestão nas PME portuguesas.

A análise global do modelo permite concluir que o impacto final das PCG na melhoria organizacional (IMPROVE) ocorre de forma indireta, mediada pelos benefícios (BENEFITS). Os resultados confirmam cinco das sete hipóteses formuladas, evidenciando que fatores internos (INT_FACTORS), a maturidade dos processos (MATURITY), os obstáculos (OBSTACLES), as sinergias (SINERGY) e os benefícios (BENEFITS) apresentam relações estatisticamente significativas. Assim, constata-se que a criação de condições internas favoráveis, aliadas a processos maduros e colaborativos, bem como à redução de obstáculos, potencia as sinergias e, por conseguinte, aumenta a percepção de benefícios, os quais se traduzem em melhorias efetivas na gestão.

Por outro lado, duas hipóteses não foram suportadas: a relação entre complexidade organizacional e tecnológica e os desafios operacionais (COMPLEXITY → CHALLENGE) (H3), e a relação entre os desafios e os benefícios (CHALLENGE → BENEFITS) (H6). Estes resultados indicam que, nas PME portuguesas analisadas, a percepção de desafios não depende diretamente da complexidade estrutural, nem os benefícios percebidos resultam da intensidade dos desafios enfrentados, podendo antes estar mais relacionado com fatores internos e sinergias geradas.

Relativamente às questões de investigação, verificou-se que as PCG mais utilizadas pelas PME em Portugal continuam a ser de natureza tradicional, nomeadamente a orçamentação, a contabilidade por centro de custo e a elaboração de relatórios financeiros

periódicos, sendo menos frequente a adoção de metodologias avançadas, como o *benchmarking*, o *target costing* e o BSC.

No que respeita aos fatores que condicionam a adoção das PCG, destacam-se, a nível interno, a qualificação de recursos humanos, a cultura organizacional e a maturidade dos sistemas e processos, enquanto, a nível externo, sobressaem a complexidade operacional, a regulatória e a financeira.

Quanto ao contributo da contabilidade de gestão para a melhoria da gestão nas PME, os resultados confirmam que estas práticas potenciam o controlo de custos, aumentam a qualidade da informação e melhoram a tomada de decisão, possibilitando uma gestão mais estratégica e orientada para os resultados.

Em última análise, constatou-se que o impacto destas práticas no desempenho financeiro e operacional das PME é significativo, sendo que as empresas que percecionam maiores benefícios reportam melhorias relevantes na eficiência operacional, na tomada de decisão e na *performance* global.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores organizacionais e contextuais que influenciam a adoção das PCG pelas PME portuguesas, identificando os principais desafios e benefícios, bem como o seu impacto nas melhorias organizacionais. Para tal, foi desenvolvido e testado um modelo conceptual integrando oito variáveis latentes, nomeadamente, fatores internos (INT_FACTOR), maturidade dos sistemas/processos (MATURITY), complexidade organizacional e tecnológica (COMPLEXITY), obstáculos (OBSTACLES), sinergias internas (SYNERGY), desafios (CHALLENGE), benefícios (BENEFITS) e melhorias organizacionais (IMPROVE), cuja análise empírica foi conduzida através da técnica PLS-SEM.

Os resultados obtidos demonstram que cinco das sete hipóteses formuladas foram confirmadas (H1, H2, H4, H5 e H7), enquanto duas não revelaram suporte estatístico (H3 e H6). De forma mais concreta, verificou-se que fatores internos e maturidade organizacional exercem influência positiva sobre as sinergias internas, as quais, por sua vez, potenciam a perceção de benefícios. Estes benefícios revelaram-se determinantes na explicação das melhorias organizacionais, confirmando o seu papel mediador central no modelo. Em paralelo, observou-se que os obstáculos se associam positivamente à perceção de desafios, reforçando a importância de uma gestão ativa dos constrangimentos no processo de implementação. Por contraste, não se confirmou que a complexidade organizacional e tecnológica influencie diretamente os desafios enfrentados, nem que a intensidade dos desafios se traduza em benefícios percebidos.

Este encadeamento – INT_FACTOR & MATURITY → SYNERGY → BENEFIT → IMPROVE, com OBSTACLE → CHALLENGE – clarifica que a melhoria do desempenho organizacional das PME portuguesas depende sobretudo da criação de condições internas robustas e da capacidade de gerar sinergias, que se traduzem em benefícios tangíveis e, em última instância, em ganhos de eficiência e eficácia.

No plano prático, o estudo demonstra que a adoção eficaz das PCG nas PME portuguesas exige não apenas a introdução de ferramentas teóricas, mas sobretudo a criação de condições internas que favoreçam a sua utilização. Primeiramente, investir em qualificação dos recursos humanos e na criação de uma cultura organizacional orientada para a gestão é essencial para potenciar sinergias e benefícios. Em segundo lugar, a maturidade dos sistemas e processos deve ser reforçada através da integração de tecnologias e da padronização de procedimentos. Em terceiro lugar, é importante identificar e mitigar obstáculos que possam dificultar a implementação das PCG,

nomeadamente através de apoio externo especializado ou da formação interna direcionada. Por fim, as PME devem adotar uma perspetiva de gestão estratégica das PCG, compreendendo que o retorno obtido não se limita a ganhos operacionais imediatos, mas contribui para a sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

Do ponto de vista académico, esta investigação contribui para a literatura sobre a contabilidade de gestão ao fornecer evidência empírica recente sobre as PCG no contexto das PME portuguesas, uma vertente ainda pouco explorada a nível internacional. Os resultados confirmam a importância de uma abordagem integrada na análise da adoção de PCG, demonstrando que os benefícios percebidos desempenham um papel essencial na mediação entre os fatores organizacionais e os impactos no desempenho. Esta perspetiva amplia a compreensão teórica do processo de adoção, sublinhando a necessidade de considerar simultaneamente os elementos internos e externos que condicionam a implementação destas práticas.

O estudo demonstra que a adoção eficaz das PCG nas PME portuguesas é um processo multifacetado, que requer não apenas a escolha de ferramentas adequadas, mas também um contexto interno favorável e estratégias claras para superar barreiras. Quando estes elementos se conjugam, as PCG revelam-se um instrumento poderoso para gerar melhorias organizacionais e promover a competitividade sustentável das PME.

Apesar dos contributos, reconhecem-se algumas limitações que devem ser tidas em consideração. A amostra, concentrada maioritariamente em PME do setor industrial, não permite extrapolar de forma absoluta os resultados para o conjunto do tecido empresarial português. Além disso, a recolha de dados baseou-se em perceção dos respondentes, podendo existir algum grau de subjetividade nas respostas.

Estas limitações abrem, contudo, caminho para investigações futuras que possam ampliar e diversificar a amostra, englobando setores distintos e empresas de diferentes dimensões, bem como recorrer a metodologias complementares, como estudos de caso ou dados quantitativos objetivos, que permitam reforçar a robustez das conclusões. Investigações futuras poderão ainda explorar variáveis externas, como o papel do enquadramento regulamentar, da concorrência ou do apoio institucional, bem como realizar comparações internacionais ou análises longitudinais que captem a evolução das práticas ao longo do tempo.

Em síntese, conclui-se que a adoção de PCG pelas PME portuguesas é um processo multifacetado, que exige mais do que mera implementação técnica de ferramentas. É necessária uma conjugação entre recursos humanos qualificados, sistemas e processos maduros, mitigação de obstáculos e uma visão estratégica orientada para o futuro. Apenas quando estas condições se verificam é que a contabilidade de gestão se revela verdadeiramente capaz de gerar melhorias significativas no processo organizacional, constituindo-se como um instrumento central para a sustentabilidade e competitividade das PME. Este estudo contribui, assim, para o avanço do conhecimento científico e oferece recomendações úteis aos profissionais, reforçando a importância da contabilidade de gestão como pilar essencial no desenvolvimento das PME em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, K. (2012). The use of management accounting practices in Malaysian SMEs. University of Exeter (United Kingdom). Acedido em: https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/3758/AhmadK_fm.pdf
- Al-Dhubaibi, A. A. S., Abdul Rahman, I. K., Haniff, M. N., & Mohd Sanusi, Z. (2014). Contingencies influencing management accounting practice: a Yemen-based empirical study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* (APMAJ), 9(2), 69-84.
- Alabdullah, T. T. Y. (2019). Management accounting and service companies' performance: Research in emerging economies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(4), 100-118. DOI: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i4.8>
- Almeida, F. e Wasim, J. (2023), Eco-inovação e desempenho empresarial sustentável: perspectivas das PME em Portugal e no Reino Unido, *Society and Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 28-50. DOI: <https://doi.org/10.1108/SBR-12-2021-0233>
- Alvarez, T., Sensini, L., Bello, C., & Vazquez, M. (2021). Management accounting practices and performance of SMEs in the Hotel industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Business and Social Science*, 12(2), 24-35. DOI: <https://doi.org/10.30845/ijbss.v12n2p3>
- Anzilago, M., Gomez-Conde, J., & Lunkes, R. J. (2024). How do managers use management control systems in response to shareholder activism?. *European Accounting Review*, 33(1), 105-132. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2063152>
- Ardila, I., Sembiring, M., & Kalsum, U. (2024). Factors that Influence the use of Management Accounting on SME Performance in the city of Medan. *Sentralisasi*, 13(3), 178-196.
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: a field study of Canadian and Australian practice. *Accounting perspectives*, 15(1), 31-69. DOI: <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12089>

- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116–128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002>
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222-226. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>
- Banham, H., & He, Y. (2014). Exploring the relationship between accounting professionals and small and medium enterprises (SME). *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 12(3), 209. DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v12i3.8723>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Bui, N. T., Le, O. T. T., & Nguyen, P. T. T. (2020). Management accounting practices among vietnamese small and medium enterprises. *Asian Economic and Financial Review*, 10(1), 94. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.101.94.115>
- Choudhary, K., & Rodrigues, K. (2025). The Importance of Cost Accounting in Medium-Sized Businesses. *IJSAT-International Journal on Science and Technology*, 16(1). DOI: <https://doi.org/10.71097/IJSAT.v16.i1.2017>
- Coulter, J., Baschung, NS, & Bititci, EUA (2000). Benchmarking para pequenas e médias empresas. *Planejamento e Controle da Produção*, 11 (4), 400-408. DOI: <https://doi.org/10.1080/095372800232135>
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (n.d.). Política empresarial. Acesso em 4 de junho de 2025, de <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial.aspx>
- Dlamini, B., & Schutte, D. (2021). The development of a management accounting framework for small and medium enterprises operating in emerging economies. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 7(3), 136-157. DOI: <https://doi.org/10.32602/jafas.2021.023>

- Dora, M., & Damanik, J. (2025). Exploration of the Use of Management Accounting Systems in Improving the Financial Performance of Small And Medium Enterprises in Lhoksukon District. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 6(1), 75-85. DOI: <https://doi.org/10.54951/ijtar.v6i1.833>
- Fornari, L. F., & Pinho, I. (2022). Revisão da Literatura com apoio de ferramentas digitais: avanços e desafios. *New Trends in Qualitative Research*, 10, e512-e512. DOI: <https://doi.org/10.36367/ntqr.10.2022.e512>
- Gerged, A. M., Zahoor, N., & Cowton, C. J. (2024). Understanding the relationship between environmental management accounting and firm performance: The role of environmental innovation and stakeholder integration–Evidence from a developing country. *Management Accounting Research*, 62, 100865. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100865>
- Gong, M. Z., & Ferreira, A. (2014). Does consistency in management control systems design choices influence firm performance? An empirical analysis. *Accounting and Business Research*, 44(5), 497-522. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.901164>
- Hair, J., Ringle, G., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 3rd Ed. Sage Publishing. Acedido em: <http://hdl.handle.net/11420/10296>
- Jaradat, Z., Taha, R., Mat Zin, R., Wan Zakaria, W. Z., & Abdul Aziz, R. (2021). The use and implications of management accounting practices in small and medium-sized enterprises. *Asia-Pasific Management Accounting Journal*, 16(1), 250-295. DOI: <https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i1-10>
- Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of cleaner production*, 244, 118802.
- Kwenda, F., & Harrison, T. F. . (2025). The Effects of Management Accounting Practices on Financial Performance of Manufacturing Small and Medium Enterprises in Zimbabwe. *The Journal of Accounting and Management*, 15(1), 24–36. Acedido em: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/3039>

- Latif, S., Salleh, S. I. M., Ahmad, B., & Saif, F. (2025). ERP Adoption and Strengthening of Management Accounting and Controls at a Pakistani Manufacturing SME: A Case Study Approach. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 22779779251349974. DOI: <https://doi.org/10.1177/22779779251349974>
- Ma, L., Chen, X., Zhou, J., & Aldieri, L. (2022). Strategic management accounting in small and medium-sized enterprises in emerging countries and markets: A case study from China. *Economies*, 10(4), 74. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies10040074>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2017). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Martins, E. (2003). Contabilidade de custos: O uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planeamento e controlo: sua utilização para fins fiscais e societários (9.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maziriri, E. T. (2017). The impact of management accounting practices (Maps) on the business performance of small and medium enterprises within the gauteng province of South Africa. In Maziriri, Eugene Tafadzwa. Acedido em: <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/jam/article/view/4018>
- Melgarejo, M., Rodríguez, C., & Torres, J. (2022). Effects of the adoption of management control practices on profitability: evidence from Latin America. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 51(1), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1944514>
- Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management accounting research*, 11(4), 385-390. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., ... & Dey, P. K. (2023). Sustainability practices and performance in European small-and-medium enterprises: Insights from multiple case studies. *Circular Economy and Sustainability*, 3(2), 835-860. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>

- Msomi, M. P., Ngibe, M., & Nyide, C. J. (2019). Factors influencing the adoption of management accounting practices (MAPs) by manufacturing small and medium enterprises (SMEs) in Durban, KwaZulu-Natal. *International Journal of Entrepreneurship*. Acedido em: https://www.researchgate.net/publication/340967874_FACTORS_INFLUENCING_THE_ADOPTION_OF_Management_Accounting_Practices
- Nandan, R. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda. *Journal of applied management accounting research*, 8(1), 65. Acedido em: https://www.researchgate.net/publication/265237891_Management_Accounting_Needs_of_SMEs_and_the_Role_of_Professional_Accountants
- Newby, R., Watson, J., & Woodliff, D. (2003). SME survey methodology: Response rates, data quality, and cost effectiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 163-172.
- Nguyen, C. T. (2021). Factors affecting the application of managerial accounting in small and medium-sized enterprises in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(9), 313-319. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no9.0313>
- Nguyen, L. H., Tran, C. Q., Nguyen, T. L., & Doan, N. M. (2024). Accounting outsourcing intensity in Vietnam: Empirical evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(9), 66–75. DOI: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.09.008>
- Nguyen, N., Nguyen, T., Chu, T., & Nguyen, D. (2019). Factors affecting the application of management accounting in small and medium enterprises in Hanoi, Vietnam. *Management Science Letters*, 9(12), 2039-2050. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.002>
- Nyahuna, T., & Doorasamy, M. (2021). Application of environmental management accounting by small and medium enterprises in South Africa. *Environmental Economics*, 12(1), 103. DOI: [https://doi.org/10.21511/ee.12\(1\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ee.12(1).2021.09)
- O'Reilly, S., Mac An Bhaird, C., Gorman, L., & Brennan, N. M. (2024). Accounting practitioners' perspectives on small-and medium-sized enterprises' environmental

- sustainability reporting. *Journal of Applied Accounting Research*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2023-0250>
- Özyürek, H., & Yılmaz, M. (2015). Application of costing system in the small and medium sized enterprises (SME) in Turkey. *International Journal of economics and management Engineering*, 9(1), 389-397. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1099848>
- Palazzi, F., Sgrò, F., Ciambotti, M., Bontis, N., & Gelsomini, L. (2023). The moderating effect of corporate size on the relationship between prospector strategy and management accounting practices. *Journal of Management Control*, 34(2), 135-165. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00353-2>
- Pelz, M. (2019). Can management accounting be helpful for young and small companies? Systematic review of a paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 256-274. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197>
- Roffia, P., Henschel, T., & Getzin, F. (2025). Nice to value. Unraveling the nexus between management accounting use and financial performance: A quantitative study of SMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(1), 48-54. DOI: <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2386267>
- Santos, C., Rocha, Á., & Silva, A. (2025). Management accounting as a business intelligence system. Examination in Portuguese small and medium enterprises. *Neural Computing and Applications*, 1-15. Acedido em: <https://doi.org/10.1007/s00521-025-11118-4>
- Sardinha, J. C., Souza, Á. C. D., & Souza, J. C. A. (2001). Contabilidade de custos nas empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso. In *Anais do Congresso Del Instituto Internacional de Custos*, Leon, España (Vol. 7).
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2016). Management accounting systems in micro-SMEs. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(1), 19. DOI: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2016.ja.00004>
- Silva, G. M., Styles, C., & Lages, L. F. (2017). Breakthrough innovation in international business: The impact of tech-innovation and market-innovation on performance. *International Business Review*, 26(2), 391–404.

- Susanto, A., & Warganegara, D. L. (2019). The issues influencing of environmental accounting information systems: an empirical investigation of SMEs in Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(1), 282-290. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijeep.723>
- Vărzaru, A. A., Bocean, C. G., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2022). Assessing the effects of innovative management accounting tools on performance and sustainability. *Sustainability*, 14(9), 5585. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095585>
- Vicente, C. D. S., Major, M. J., Pinto, J. D. C., & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos controllers de gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (3), 66-79.
- Vieira, K. M., & Dalmoro, M. (2008). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6 (3), 1–16. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>
- Ylä-Kujala, A., Kouhia-Kuusisto, K., Ikäheimonen, T., Laine, T., & Kärri, T. (2023). Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(6), 46-69. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100>

Apêndice I – Questionário

A Adoção da Contabilidade de Gestão nas PME Portuguesas

Este questionário tem como objetivo compreender o grau de adoção da contabilidade de gestão nas Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal.

Todas as respostas são confidenciais e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Agradeço a sua colaboração!

Nota: Para as questões com escalas, por favor, considere a seguinte a seguinte escala: 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante).

* Indica uma pergunta obrigatória

Caraterização da Empresa

1. 1. Qual o setor de atividade da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Outra: _____

2. 2. Qual o número de trabalhadores na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 10
- Entre 10 a 49
- Entre 50 a 249

3. 3. Qual o volume de negócios anual da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 2 milhões€
- Entre 2 milhões € a 10 milhões €
- Entre 10 milhões € a 50 milhões €

Adoção da Contabilidade de Gestão

4. 4. A empresa utiliza práticas de contabilidade de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. 4.1. Se sim, há quanto tempo utiliza as práticas de contabilidade de gestão?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Mais de 3 anos

6. 4.2. Quais das seguintes práticas de contabilidade de gestão a sua empresa utiliza atualmente?

Tradicional

Marcar tudo o que for aplicável.

- Contabilidade por centro de custos
- Custeio por absorção
- Orçamentação
- Análise de desvios
- Elaboração de relatórios financeiros periódicos

7. 4.2. Quais das seguintes práticas de contabilidade de gestão a sua empresa utiliza atualmente?

Avançadas

Marcar tudo o que for aplicável.

- Activity-Based Costing (ABC)
- Balanced Scorecard (BSC)
- Target Costing (Custeio-alvo)
- Benchmarking
- Uso de ferramentas digitais de apoio à decisão (Ex: Power BI, ERP com dashboards...)

8. 4.3. Se não, considera que poderá adotar no futuro?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

9. 5. Como avalia o conhecimento da equipa de gestão sobre a contabilidade de gestão?

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
- Red Elevado

10. 6. Considera importante o uso da contabilidade de gestão para definir preços de produtos/serviços? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Benefícios e Impactos da Adoção da Contabilidade de Gestão

11. 7. Como classifica a importância dos seguintes benefícios da contabilidade de gestão para a sua empresa? *

Se não, considera que a empresa poderá vir a adotar estas práticas no futuro?

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Redução de custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor controlo financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior competitividade no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 8. Como avalia a eficácia das práticas de contabilidade de gestão que utiliza atualmente?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Nad <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito eficaz					

13. 9. Qual o impacto da adoção das práticas da contabilidade de gestão na margem de lucro da empresa?

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Pou <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Muito impacto					

14. 10. A contabilidade de gestão facilita a tomada de decisão estratégica da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

15. 11. A empresa utiliza mais práticas de contabilidade de gestão tradicionais ou avançadas? *

Marcar apenas uma oval.

- Tradicionais
 Avançadas
 Ambas
 Nenhuma

Obstáculos e Desafios na Implementação da Contabilidade de Gestão

16. 12. Caso a empresa não adote práticas de contabilidade de gestão, quais os principais motivos?

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Falta de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dependência excessiva de medidas de desempenho financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 13. Quais os principais desafios que a empresa enfrentou na implementação de práticas de contabilidade de gestão? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Complexidade no processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo Elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de conhecimento especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limitação dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade na obtenção de medições fiáveis dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 14. A empresa tem acesso a informações externas suficientes para tomar decisões estratégicas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

19. 15. Que tipos de complexidades a empresa enfrenta atualmente? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Regulatórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fatores Internos e Externos

20. 16. Considera que o nível de concorrência influencia a adoção de práticas de contabilidade de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

21. 17. Após a adoção de práticas de contabilidade de gestão, a empresa detetou melhorias significativas em algumas das seguintes áreas? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captação de investimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. 18. Considera importante que a empresa possua profissionais com formação específica em contabilidade de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Pou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito importante					

23. 19. Considera importante a realização de reuniões com a equipa responsável para rever e discutir as práticas de contabilidade de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Pou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito importante					

24. 19.1. Com que frequência ocorrem estas reuniões? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
Pou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito Regular					

25. 20. De que forma os fatores internos afetam a utilização das práticas da contabilidade de gestão na empresa? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Dimensão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudanças na gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversificação de cargos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resistência à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. 21. Considera que a empresa fornece aos funcionários acesso a formação adequada sobre as práticas de contabilidade de gestão? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Informação sobre o respondente

(Esta informação é confidencial e será utilizada apenas para fins estatísticos no âmbito do presente estudo)

27. 22. Qual o seu cargo/função na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Gerente/Administrador
 Diretor Financeiro
 Técnico de Contabilidade
 Contabilista Certificado externo
 Outra: _____

Muito obrigada pela sua colaboração!

O tempo dispensado foi crucial para este estudo!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários