

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

O Controlo de Gestão em Contextos de Instabilidade: Um Estudo de Caso no Setor Automóvel

Ana Raquel Resende Duarte

M

2025



O Controlo de Gestão em Contextos de Instabilidade: Um Estudo de Caso no Setor Automóvel

Ana Raquel Resende Duarte

Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro

2025

Agradecimentos

Concluir esta dissertação representa, para mim, não apenas o término de um ciclo de aprendizagem e desenvolvimento, mas também a superação de um desafio intenso e exigente. Nada disso teria sido possível sem o apoio, a compreensão e o incentivo de algumas pessoas especiais, a quem quero deixar a minha mais profunda e sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradecer ao Professor Doutor João Ribeiro pelo acompanhamento excepcional ao longo de todo este percurso, pela sua disponibilidade constante e pela generosidade em partilhar conhecimento.

A todos os profissionais do Grupo Salvador Caetano que se mostraram disponíveis e contribuíram para a realização desta investigação.

À minha família, pelo apoio incondicional e pela compreensão nos momentos em que não pude estar tão presente.

Um agradecimento especial aos meus pais, que se sacrificam longe de casa para me concederem oportunidades que me fazem crescer e ir sempre mais longe.

Ao João, que esteve comigo em todas as horas e partilhou comigo o cansaço, a frustração e a alegria de cada capítulo concluído.

Um muito obrigado a todos vocês!

Resumo

A presente dissertação tem como temática o Controlo de Gestão em contextos de instabilidade. Num ambiente empresarial marcado por crises políticas, económicas, sociais e de mercado, torna-se essencial compreender de que forma o controlo de gestão pode apoiar decisões estratégicas e ajudar a gestão de topo.

A investigação baseou-se numa abordagem qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com *controllers*, diretores financeiros e gestores operacionais de um dos principais *players* de um setor que vive uma situação marcada por instabilidade a vários níveis: o setor automóvel. Foi conduzido um estudo de caso numa empresa deste setor que opera em Portugal: o Grupo Salvador Caetano.

Os resultados evidenciam que os sistemas de controlo de gestão no grupo funcionam como instrumentos dinâmicos que conciliam controlo e flexibilidade, apoiando a reavaliação de orçamentos, a construção de cenários alternativos e a identificação de sinais de alerta precoce.

O estudo confirma também a relevância do modelo interativo do controlo de gestão, onde o *controller* atua como parceiro estratégico da gestão. Verificou-se ainda que a digitalização desempenha um papel determinante, ao proporcionar informação em tempo real, sustentar a inovação estratégica e aumentar a capacidade de resposta.

Conclui-se que o controlo de gestão, quando integrado numa lógica adaptativa e suportado por tecnologia digital, constitui um instrumento essencial para a resiliência organizacional em ambientes instáveis.

Palavras-chave: Controlo de gestão, Instabilidade, Setor automóvel, Digitalização, Grupo Salvador Caetano

Abstract

This dissertation addresses the theme of Management Control in contexts of instability. In a corporate environment characterized by political, economic, social, and market crises, it is crucial to understand how management control can effectively support strategic decision-making and assist top management.

The research adopted a qualitative approach, relying on semi-structured interviews with *controllers*, financial directors, and operational managers from one of the leading players in a sector currently experiencing instability on multiple fronts: the automotive sector. A case study was carried out within a company from this sector operating in Portugal, the Salvador Caetano Group.

The findings reveal that the group's management control systems operate as dynamic instruments that balance control with flexibility, enabling the reassessment of budgets, the development of alternative scenarios, and the detection of early warning signals.

The study further highlights the relevance of the interactive model of management control, in which the *controller* acts as a strategic partner to management. Digitalization also emerges as a decisive factor, providing real-time information, fostering strategic innovation, and enhancing organizational responsiveness.

The dissertation concludes that management control, when embedded in an adaptive framework and supported by digital technologies, constitutes an essential instrument for fostering organizational resilience in unstable environments.

Keywords: Management control, Instability, Automotive sector, Digitalization, Salvador Caetano Group

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	1
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. Conceptualização do controlo de gestão	3
1.2. A interpretação de instabilidade.....	7
1.3. Controlo de gestão em contextos de instabilidade.....	12
PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO	19
2. Metodologia	19
2.1. Estratégia de investigação: Estudo de caso	19
2.2. Método de recolha de dados	19
2.3. Processo de recolha de dados	20
2.4. Perfil dos entrevistados	20
2.5. Tratamento dos dados.....	22
3. Estudo de Caso.....	23
3.1. O setor automóvel e a sua instabilidade atual.....	23
3.2. O Grupo Salvador Caetano.....	26
3.3. Apresentação de resultados e discussão	27
3.3.1. Natureza e função dos SCG.....	27
3.3.2. O modelo interativo e o papel do <i>controller</i>	28
3.3.3. Instrumentos de controlo	30
3.3.4. SCG Adaptativos e Resiliência Organizacional.....	31
3.3.5. Transformação Digital e Inovação.....	33
3.3.6. Síntese Integrada	34
4. Conclusão	38

Referências Bibliográficas.....	40
Anexos.....	49

Índice de Tabelas

Tabela 1- Sistematização das ideias sobre a interpretação da instabilidade.....	10
Tabela 2 - Sistematização de ideias sobre o controlo de gestão em contextos de instabilidade	16
Tabela 3 – Descrição da amostra e duração da entrevista.....	21
Tabela 4 - Síntese da Discussão entre Literatura e Evidência no GSC	35

Introdução

Como resultado de diversos fatores como a pandemia COVID-19, a guerra na Ucrânia e os crescentes desafios ambientais, o ambiente empresarial dos últimos anos tem sido marcado por uma acentuada instabilidade. Isto tem exigido às organizações a adoção de práticas de controlo cada vez mais flexíveis e estratégicas, capazes de sustentar decisões rápidas e eficazes. Neste contexto, o presente trabalho procura analisar o controlo de gestão em contextos de instabilidade, tendo como caso de estudo o Grupo Salvador Caetano.

A motivação para a realização desta dissertação decorre do interesse em compreender de que forma o controlo de gestão e os *controllers* conseguem apoiar os gestores operacionais em cenários de elevada instabilidade. O setor automóvel, atualmente sujeito a pressões derivadas de alterações tecnológicas, entrada de concorrentes externos e volatilidade dos mercados, constitui um campo privilegiado para explorar esta temática.

A metodologia adotada assenta num estudo de caso qualitativo, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas com *controllers*, diretores financeiros e gestores operacionais do grupo. Esta abordagem possibilita a recolha de perspetivas diversificadas sobre o papel do controlo de gestão em diferentes níveis da organização, permitindo compreender as práticas utilizadas, os instrumentos privilegiados e os desafios sentidos no apoio à tomada de decisão. A análise qualitativa dos dados permitiu identificar padrões, evidenciar boas práticas e refletir sobre oportunidades de melhoria.

A estrutura da dissertação encontra-se organizada em duas partes.

Na primeira é explanada a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos associados ao controlo de gestão e à instabilidade. No final dessa parte é explorado o controlo de gestão em contextos de instabilidade segundo a literatura, fazendo-se já uma ligação ao caso particular do setor automóvel.

A segunda parte foca-se no estudo de caso realizado. Começa-se por descrever a metodologia adotada, justificando a escolha do estudo de caso e detalhando o processo de recolha e análise de dados. De seguida, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, confrontando-os com a literatura existente. Por fim, expõem-se as principais conclusões,

evidenciando as contribuições teóricas e práticas do estudo, bem como as suas limitações e recomendações para futuras investigações.

PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Conceptualização do controlo de gestão

O controlo de gestão tem vindo a afirmar-se como um processo essencial para alinhar os comportamentos organizacionais com os objetivos estratégicos, garantindo que as decisões tomadas pelos diferentes níveis hierárquicos contribuem para o desempenho global da organização. Diversos autores sustentam que este processo se concretiza através de sistemas que englobam mecanismos formais e informais, orientados para a coordenação, monitorização e orientação das ações individuais e coletivas (Merchant & Van der Stede, 2017; Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009).

O Controlo de Gestão deve ser entendido como um conjunto de ferramentas que incentivam os gestores descentralizados e apoiam os colaboradores operacionais no cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, fornece informação relevante e inputs que permitem a tomada de decisão de forma oportuna, promovendo, ao mesmo tempo, a delegação de autoridade e a responsabilização (Areias, 2016; Silva 2018).

O sucesso do Controlo de Gestão numa empresa ou organização pode estar comprometido em vários casos, seja quando a empresa não tem uma estratégia (Sousa, 2022), ou quando os operacionais ou a alta Direção/ Administração não estão envolvidos (Mateus, 2021), sendo que um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) apenas deve ser concebido e implementado de acordo com as necessidades dos gestores de topo, com a sua participação e envolvimento (Monteiro, 2019).

É assim, importante que os objetivos estratégicos da empresa estejam alinhados com os objetivos pessoais dos gestores e administradores, de forma a estabelecer compromissos e influenciar comportamentos, de modo que os processos sejam bem entendidos e aceites por todos.

Os Sistemas de Controlo de Gestão podem ser entendidos como mecanismos que auxiliam os gestores a incentivar os colaboradores a tomar decisões e adotar ações favoráveis à organização. Um SCG bem estruturado contribui para o sucesso organizacional e para a criação de valor para os seus *stakeholders*, cabendo ao *Controller* o papel de implementar os

instrumentos que possibilitem responder de forma eficaz às exigências da gestão (Duréndez et al., 2016).

As rotinas e procedimentos utilizados pelos gestores (como planos, orçamentos e relatórios de desempenho) devem ir além de simples indicadores de gestão. Eles apoiam-se em informação que permite comunicar os planos, acompanhar a sua execução e reportar os acontecimentos emergentes, com o objetivo de manter ou ajustar os padrões das atividades conforme necessário.

Para o SCG ser eficaz, é fundamental que assegure determinados critérios. Em primeiro lugar, deve garantir a facilidade de consulta e interpretação da informação no momento em que esta é necessária, permitindo uma utilização ágil e orientada para a tomada de decisão. Em segundo lugar, deve possibilitar a comparação entre os planos e orçamentos previamente estabelecidos e os resultados efetivamente alcançados pelas atividades, assegurando uma análise rigorosa dos desvios e permitindo a adoção de medidas corretivas. Adicionalmente, o SCG deve estar em conformidade com os critérios definidos para avaliar a eficiência da gestão, servindo como referência na medição do desempenho organizacional. Por fim, é essencial que o sistema possibilite o tratamento e organização da informação considerada relevante, sempre em alinhamento com os objetivos e fins estratégicos da empresa (Almeida, 2018).

De acordo com Santos e Quaresma (2019), um Sistema de Controlo de Gestão é considerado eficaz quando cumpre determinados critérios: oportunidade, ao fornecer informação em tempo útil; objetividade, ao englobar atividades adequadas; economicidade, ao gerar benefícios superiores aos custos; e aceitabilidade, ao ser aceito pelos gestores envolvidos.

Os SCG reforçam a capacidade da organização de fornecer orientação, disponibilizar informação pertinente para o planeamento, monitorização e tomada de decisão, bem como de promover a criação de valor. (Regateiro, 2019).

A literatura destaca que estes sistemas não devem ser analisados isoladamente, mas como um conjunto interdependente de mecanismos, vulgarmente designado por “pacote de controlo”. Tal abordagem permite considerar diferentes dimensões, como o planeamento, o controlo cibernético, as recompensas, o controlo administrativo e o controlo cultural

(Wesslander, 2022), reconhecendo que a eficácia do controlo reside tanto na sua conceção formal como no modo como é utilizado na prática (Abdallah et al., 2019).

Os SCG operam através de diferentes tipos de controlo, que se distinguem em função dos comportamentos que pretendem influenciar e da forma como transmitem a informação. De entre os principais tipos, destacam-se controlos formais, controlos informais, controlos de resultados, controlos de ação e controlos culturais. Bruggeman et al. (2018) explica que os controlos formais são assentes em procedimentos, regras e diretrizes explicitamente comunicadas; os controlos informais são resultantes da cultura organizacional, de valores partilhados e práticas não escritas; os controlos de resultados baseiam-se na comparação entre objetivos e desempenhos, recorrendo a métricas quantitativas e qualitativas para corrigir desvios e reforçar competências; os controlos de ação focam-se nos comportamentos, impondo restrições físicas (ex. controlo de acessos) ou administrativas (ex. segregação de funções) para assegurar conformidade; os controlos culturais são alicerçados nos valores, tradições e ideologias comuns, são particularmente relevantes em empresas familiares e contextos de sucessão; os controlos pessoais são centrados na autodisciplina e motivação intrínseca dos colaboradores, exigem um ambiente de trabalho positivo e comunicação eficaz; e os controlos interativos promovem a discussão contínua entre gestores e equipas, com vista à melhoria das práticas e à inovação estratégica.

É igualmente consensual que o controlo de gestão evoluiu de uma lógica centrada em métricas financeiras para uma perspetiva mais abrangente, integrando aspetos comportamentais, culturais e estratégicos. Esta evolução reflete a crescente complexidade organizacional e a necessidade de adaptação dos sistemas de controlo a contextos dinâmicos e imprevisíveis.

Para isso, surgem modelos como o *'performance management systems framework'*, que procura descrever o funcionamento dos sistemas de desempenho de forma holística, articulando mecanismos formais e informais para suportar a aprendizagem, o planeamento, a mudança e a criação de valor (Einhorn et al., 2024; Ferreira & Otley, 2009).

Neste contexto, o papel do *controller* também se transformou significativamente. A figura tradicional, centrada na monitorização e reporte de resultados, deu lugar a um perfil mais estratégico, que atua como parceiro de negócio, contribuindo ativamente para o processo de decisão, identificação de riscos e formulação de planos de ação sustentáveis

(Merchant & Van der Stede, 2017; Becker et al., 2010). Esta transição exige não apenas competências técnicas e analíticas, mas também capacidades relacionais, visão do negócio e sensibilidade ao contexto organizacional.

O *controller* de uma empresa tem um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão de controlo adequado (Rasolofo-Distler, 2019). Contudo, em conjunto com os gestores de topo e gestores operacionais da empresa, devem ser avaliados o tipo de relatórios (todos os relatórios elaborados têm por fim servir aos objetivos estratégicos propostos, sendo importante saber o que mede para saber para que serve), definidos os mapas a serem elaborados, por forma a serem os mais adequados e que tenham utilidade, levando a que encarem estes procedimentos de uma forma positiva e que este tipo de informação tenha um efeito prático e ajude na tomada de decisão (Gandrita, 2023; Kabeyi, 2019).

Primeiramente, o *controller* tem de saber quais os objetivos estratégicos da empresa, entender a realidade da mesma, e as necessidades de cada gestor e/ou administrador, de forma a conceber e implementar os instrumentos de controlo de gestão adequados, de forma dinâmica, sendo adaptado à evolução e desenvolvimento da organização e do próprio negócio (Lin et al., 2021).

O *controller* desempenha um papel fundamental na equipa de gestão, na medida que está ativo na supervisão dos objetivos traçados, e na sua implementação da estratégia, aconselhando na tomada de decisão. Efetivamente o *controller* assume, para além de uma função de controlo, um papel proativo de apoio à gestão, com a elaboração de sistemas de planeamento e gestão de desempenho, com a apresentação e discussão de relatórios financeiros e de controlo especializados (Brás, 2024).

Atualmente, o papel do *controller* nas organizações consiste em apoiar os gestores no planeamento, controlo e avaliação dos processos relacionados com o negócio e a estratégia da empresa, através da recolha, processamento e comunicação de informação fiável e tempestiva, que seja útil para a tomada de decisão (Lima, 2025).

Assim, torna-se fundamental que o controlo de gestão, bem como os gestores e *controllers*, disponham de sistemas de informação capazes de gerar, analisar e controlar dados

de forma rápida. Cabe ao *controller* organizar a informação proveniente desses sistemas, preparando-a para apoiar eficazmente o processo de decisão.

A colaboração entre o *controller* e os gestores operacionais é, igualmente, realçada como um fator crítico para o sucesso dos sistemas de controlo. A proximidade entre estas funções permite uma resposta mais ágil às mudanças e uma maior coerência entre a estratégia e a ação (Becker et al., 2010). Assim, o *controller* é hoje entendido como um agente de ligação entre o planeamento estratégico e a execução operativa, promovendo uma gestão orientada para a eficácia, a resiliência e a criação de valor.

1.2. A interpretação de instabilidade

Atualmente, as organizações operam num contexto caracterizado por transformação constante, onde desafios imprevisíveis e mudanças abruptas são cada vez mais comuns (Gál, 2024; Wessel et al., 2020). Este ambiente de instabilidade reflete não apenas a rápida evolução dos hábitos de consumo e das dinâmicas de mercado, mas também resulta de fatores macroeconómicos, tecnológicos e sociopolíticos, agravados pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela intensificação das interações globais (World Economic Forum, 2025).

Neste enquadramento, a instabilidade organizacional distingue-se da incerteza habitual, uma vez que as decisões de gestão são frequentemente tomadas com base em dados ambíguos ou insuficientes, onde o risco não é totalmente mensurável nem previsível (Saputra et al., 2025; Syamsir et al., 2025).

Para lidar com esta complexidade, a literatura recorre amplamente ao conceito de VUCA — *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* — que sintetiza a natureza acelerada, imprevisível, interligada e ambígua do ambiente contemporâneo (Bennett & Lemoine, 2014; Syamsir, 2025). O modelo VUCA não só enquadra os desafios impostos pela volatilidade dos mercados e pela incerteza política, mas também sublinha a necessidade de liderança ágil, visão estratégica e capacidade de adaptação rápida como competências-chave para o sucesso organizacional (Schoemaker & Heaton, 2018; Syamsir, 2025).

A instabilidade manifesta-se em múltiplas dimensões, sendo comumente categorizada em termos políticos, económicos, sociais e de mercado (Dirks & Schmidt, 2024).

Em particular, a instabilidade política destaca-se como uma das ameaças mais significativas ao funcionamento normal das organizações, afetando a previsibilidade e dificultando o planeamento estratégico (Smith, 2024). Este tipo de instabilidade pode surgir de mudanças de liderança, alterações legislativas, conflitos, crises económicas ou movimentos sociais, criando cenários de elevada volatilidade para as operações empresariais e para a confiança dos investidores (Bartunek et al., 2025; Smith, 2024).

Segundo diversos autores, a instabilidade política deve ser entendida como uma alteração ou perturbação no equilíbrio do poder dentro de um sistema político, provocada por tensões internas ou externas com efeitos diretos nos negócios, como interrupções de cadeias de abastecimento, variações cambiais, crises energéticas e exigências regulatórias repentinas (Asif et al., 2019; Mai et al., 2023; Odulaja et al., 2023)

Relatórios internacionais recentes sublinham que o aumento dos conflitos armados, tensões geopolíticas, nacionalismo e mudanças abruptas nas políticas fiscais têm provocado o redesenho das estratégias empresariais num cenário global cada vez mais fragmentado e volátil (Bunkanwanicha et al., 2022; World Economic Forum, 2025).

Em resposta, as organizações são chamadas a reforçar capacidades de resiliência e agilidade, adotando práticas de planeamento flexíveis, sistemas de monitorização proativos e uma cultura de aprendizagem orientada para a antecipação de riscos e oportunidades (Carreno, 2024; Georgescu et al., 2024). A gestão eficaz da instabilidade depende, assim, não só da capacidade de mitigação dos impactos imediatos, mas também da criação de estruturas organizacionais preparadas para navegar a volatilidade do século XXI de forma sustentável e estratégica.

Outro tipo de instabilidade com impacto significativo nas organizações é a instabilidade económica. Segundo Vianna (2022), a partir da teoria dos ciclos económicos desenvolvida por Keynes, compreende-se que a economia tende a apresentar flutuações periódicas, impulsionadas por forças cumulativas do mercado que ora promovem a expansão da atividade económica, ora conduzem à sua contração. Quando estas forças entram em fase descendente, geram cenários de retração que se traduzem em instabilidade económica, afetando profundamente as decisões de investimento, financiamento e consumo.

Esta instabilidade é transversal aos diversos setores, mas revela-se especialmente marcante em áreas onde a evolução financeira e tecnológica ocorre a um ritmo acelerado, como é o caso do setor automóvel. As rápidas inovações tecnológicas, aliadas à crescente pressão regulatória e às exigências de sustentabilidade, estão a redesenhar os modelos de negócio tradicionais deste setor, tornando-o particularmente sensível a variações económicas globais (Lukin et al., 2022; Rashid & Kausik, 2024).

A confluência de fatores como o aumento dos custos de produção, a digitalização dos processos e a necessidade de adaptação às novas tendências de mobilidade acentuam a vulnerabilidade deste setor perante cenários de instabilidade económica (Braidly et al., 2025; Llopis-Albert et al., 2021). Por estas razões, será este o setor em análise ao longo do presente trabalho.

A instabilidade social constitui igualmente uma dimensão crítica para a compreensão do ambiente em que operam as organizações contemporâneas. Este tipo de instabilidade decorre de mudanças nos valores sociais, padrões culturais, movimentos populacionais, desigualdades crescentes, e fenómenos como greves, protestos e reivindicações de direitos civis (Skvarciany et al., 2015). Estas dinâmicas podem desestabilizar o clima organizacional, afetar a moral dos trabalhadores e interferir na produtividade, ao mesmo tempo que impõem desafios reputacionais às empresas perante a opinião pública e os seus *stakeholders* (Rusmini et al., 2024).

Em determinados setores (como é o caso do setor automóvel, objeto do presente estudo), os impactos da instabilidade social têm-se manifestado através de greves em cadeias logísticas, exigências de melhores condições laborais por parte dos trabalhadores da indústria e crescente pressão social por práticas empresariais mais responsáveis e éticas, nomeadamente em matéria de igualdade de género, inclusão e justiça ambiental (Braidly et al., 2025; Sarkar & Kotler, 2018).

O aumento da consciencialização pública e a mobilização da sociedade civil têm incentivado os consumidores a valorizar marcas que se posicionam de forma ética e sustentável, tornando a instabilidade social não apenas um risco, mas também uma oportunidade para diferenciação competitiva (Agu et al., 2024; Singh & Misra, 2021).

Por fim, a instabilidade do mercado representa um desafio central para as organizações, caracterizado por flutuações na procura, mudanças nas preferências dos consumidores, entrada de novos concorrentes, disrupções tecnológicas e instabilidade nos preços de matérias-primas e recursos (Bennett & Lemoine, 2014; Theocharis & Tsekouropoulos, 2025). Esta forma de instabilidade é, por natureza, altamente dinâmica e associada a tendências globais como a digitalização, a automação, a transição energética e o comércio eletrónico.

No setor automóvel, estas transformações têm sido particularmente intensas. O crescimento acelerado do mercado de veículos elétricos, a pressão por soluções de mobilidade partilhada e a rápida adoção de tecnologias inteligentes (como a condução autónoma e os sistemas avançados de assistência ao condutor) exigem às empresas uma capacidade constante de adaptação estratégica (Llopis-Albert et al., 2021; Rashid & Kausik, 2024). A fragmentação dos mercados tradicionais, a incerteza nas cadeias de abastecimento e a elevada competitividade reforçam a instabilidade, obrigando os gestores a reformular modelos operacionais com base em dados em tempo real, simulações preditivas e planeamento ágil (KPMG, 2025).

Em suma, a instabilidade política, económica, social e de mercado apresenta-se como um fenómeno multidimensional, com efeitos sistémicos e interdependentes sobre as organizações (Tabela 1).

Tabela 1- Sistematização das ideias sobre a interpretação da instabilidade

Dimensão da Instabilidade	Definição/ Caracterização	Causas Principais	Impactos nas Organizações	Referências

Política	Alterações ou perturbações no equilíbrio do poder político que afetam o funcionamento das organizações.	Mudanças de liderança, conflitos, alterações legislativas, crises económicas, movimentos sociais.	Afeta previsibilidade, planeamento estratégico, cadeias de abastecimento, câmbios e regulações.	Asif et al. (2019); Smith (2024); Bartunek et al. (2025).
Económica	Flutuações periódicas da economia, associadas a ciclos de expansão e contração.	Ciclos económicos (Keynes), custos de produção, digitalização, exigências de sustentabilidade.	Instabilidade nos investimentos, financiamento e consumo; retrações económicas.	Vianna (2022); Rashid & Kausik (2024); Braidy et al. (2025).
Social	Mudanças nos valores, padrões culturais, desigualdades, protestos e reivindicações.	Greves, movimentos civis, exigência de melhores condições laborais, pressão por responsabilidade social.	Desestabiliza clima organizacional, afeta produtividade, gera riscos reputacionais.	Skvarciany et al. (2015); Rusmini et al. (2024); Agu et al. (2024).

Mercado	Flutuações na procura e oferta, mudanças nos consumidores e concorrência, disrupções tecnológicas.	Digitalização, automação, veículos elétricos, mobilidade partilhada, condução autónoma.	Necessidade de adaptação estratégica, pressão competitiva, incerteza em cadeias de abastecimento.	Llopis-Albert et al. (2021); Rashid & Kausik (2024); KPMG (2025).
VUCA (síntese)	Conceito que descreve a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do ambiente atual.	Globalização, avanços tecnológicos, interações globais intensificadas.	Exige liderança ágil, visão estratégica e resiliência organizacional.	Bennett & Lemoine (2014); Syamsir (2025); Schoemaker & Heaton (2018).

No contexto deste trabalho, o foco incidirá particularmente no setor automóvel, por se tratar de uma indústria especialmente exposta a estas pressões externas, e cujas dinâmicas revelam, de forma paradigmática, os desafios e oportunidades decorrentes da instabilidade.

1.3. Controlo de gestão em contextos de instabilidade

A crescente frequência de crises económicas, financeiras, políticas e tecnológicas nas últimas décadas tem intensificado a atenção da literatura científica sobre o papel do controlo de gestão em ambientes organizacionais instáveis (Martins et al., 2023). A instabilidade — ao alterar significativamente os padrões de funcionamento previsíveis — exige dos SCG uma capacidade acrescida de adaptação, monitorização e apoio à tomada de decisão estratégica.

Segundo Otley (1999), os SCG devem ser conceptualizados como estruturas dinâmicas, moldadas pelos contextos específicos em que as organizações operam. Esta visão contrapõe-se à ideia de sistemas rígidos, orientados unicamente para o cumprimento de

metas pré-definidas. Em cenários de instabilidade, os SCG eficazes devem assegurar simultaneamente controlo e flexibilidade, permitindo uma resposta ágil às alterações do ambiente externo e promovendo a aprendizagem organizacional contínua.

Nesta linha, Simons (1995) propôs o modelo das alavancas de controlo, no qual os sistemas de controlo interativos constituem uma das dimensões, destacando que o controlo de gestão pode e deve ser utilizado não apenas como instrumento de vigilância e reporte, mas como ferramenta catalisadora de diálogo estratégico. Este tipo de controlo estimula o envolvimento ativo da gestão nas decisões críticas, funcionando como um mecanismo de adaptação em contextos imprevisíveis, onde o planeamento tradicional se revela insuficiente.

Em ambientes marcados pela instabilidade, o papel dos *controllers* evolui de uma função meramente técnica e contabilística para uma posição mais estratégica e próxima da gestão de topo. Como sublinhado por Boucinha (2022), os *controllers* tornam-se parceiros na definição de cenários e na antecipação de riscos, contribuindo com informação relevante, em tempo útil, para apoiar decisões com elevado grau de incerteza.

Além disso, os SCG que incorporam mecanismos descentralizados — como orçamentos flexíveis, dashboards de indicadores preditivos e sistemas de alerta precoce — revelam-se particularmente úteis na captação de sinais emergentes e na reconfiguração rápida de planos operacionais (Chenhall, 2003; Leoni et al., 2021).

Para garantir eficácia e robustez em contextos de instabilidade, os SCG devem integrar um conjunto diversificado de instrumentos que auxiliem os gestores a definir objetivos, implementar estratégias, monitorizar resultados e avaliar desempenhos (Miranda, 2013). Estes instrumentos agrupam-se em três grandes categorias: Instrumentos de pilotagem, de comportamento e de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem fornecem informação atualizada e em tempo útil, facilitando o acompanhamento do desempenho e a tomada de decisão. Exemplos comuns são o Plano Operacional, o Orçamento Operacional, o Controlo Orçamental, o Tableau de Bord (TDB) e o Balanced Scorecard (BSC). Contudo, a sua eficácia pode ser comprometida se não forem devidamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização e com as metas individuais dos colaboradores, o que pode gerar desmotivação e comportamentos disfuncionais (Yawson & Paros, 2023).

Os instrumentos de comportamento visam orientar as ações dos gestores no interesse da organização, sendo operacionalizados através da organização em centros de responsabilidade, da avaliação de desempenho desses centros e da definição de preços de transferência interna (PTI) (Miranda, 2013).

A organização por centros de responsabilidade permite atribuir a cada área um gestor responsável, com objetivos definidos, sendo o seu desempenho avaliado de forma autónoma. Nestes casos, é essencial a definição de PTI justos e compreensíveis, que permitam valorizar corretamente os bens e serviços transacionados internamente entre centros (Areias, 2016). Esta abordagem pressupõe descentralização, gestão por objetivos, responsabilização, avaliação de desempenho e premiação justa (Laasch & Conaway, 2015).

Existem diferentes tipos de centros de responsabilidade: de custo, de receita, de resultados e de investimento, sendo cada um avaliado com base nos seus inputs e outputs específicos. A sua eficácia depende da clara afetação de recursos e da articulação entre objetivos estratégicos e operacionais.

Os instrumentos de diálogo têm como finalidade garantir a comunicação e alinhamento entre os vários níveis da organização. Incluem mecanismos como reuniões, relatórios, mapas estratégicos e outros formatos que promovem a interação entre gestores e equipas. Jordan et al. (2015) destacam o papel do *controller* na promoção deste diálogo, alertando para os obstáculos que surgem, nomeadamente a desvalorização dos objetivos por parte dos intervenientes, a resistência ao confronto com resultados negativos e a perceção de inutilidade da informação transmitida.

Nos contextos atuais, caracterizados por volatilidade, incerteza e complexidade, os SCG devem deixar de se centrar exclusivamente na análise de resultados passados e passar a privilegiar a projeção de cenários futuros, a experimentação e a capacidade de adaptação.

Estudos recentes confirmam que organizações com SCG adaptativos apresentam maior resiliência e capacidade de ajuste perante choques externos, nomeadamente quando conseguem alinhar os seus sistemas de controlo com a estratégia e com a cultura organizacional (Martins et al., 2023; Leoni et al., 2021). Esta articulação reforça a utilidade do controlo de gestão como ferramenta essencial para lidar com a complexidade e a ambiguidade dos contextos atuais.

Além disso, várias revisões sistemáticas sobre a evolução dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão (*management accounting change*) evidenciam uma transformação profunda desses sistemas, impulsionada por pressões externas cada vez mais complexas, como a aceleração tecnológica, a instabilidade política e a globalização dos mercados (Barreto et al., 2025; Fährndrich, 2023; Sageder & Feldbauer-Durstmüller, 2019; Wanderley & Cullen, 2013). Estas mudanças desafiam os modelos tradicionais de controlo, exigindo uma maior capacidade adaptativa dos SCG face à incerteza e à volatilidade do contexto envolvente (Busco et al., 2019).

A literatura recente tem sublinhado que a digitalização está a impor uma reformulação profunda dos sistemas de controlo de gestão (SCG), tornando essencial o desenvolvimento de mecanismos capazes de gerar informação em tempo real, apoiar a tomada de decisão em contextos de elevada instabilidade e integrar dimensões organizacionais, comportamentais e tecnológicas de forma articulada. Neste enquadramento, diferentes estudos destacam que a digitalização contribui para o aumento da maturidade dos SCG, promovendo maior descentralização, automatização dos processos e exigindo novas competências digitais por parte dos gestores, enquanto expande as funções do controlo de gestão através da utilização de ferramentas analíticas avançadas e inteligência artificial. Estas transformações não se limitam ao plano técnico, mas envolvem também mudanças estratégicas e culturais, trazendo consigo desafios relacionados com a resistência à adoção de novas tecnologias e a necessidade de desenvolver capacidades analíticas e digitais entre *controllers* e gestores. Em paralelo, reforça-se o papel dos SCG como instrumentos estratégicos voltados não apenas para o acompanhamento do desempenho passado, mas também para a promoção da inovação, da aprendizagem organizacional e da criação de valor em contextos de elevada instabilidade e competição (Fährndrich, 2023; Barros & Ferreira, 2023; Lamssarbi et al., 2025).

A investigação de Osma et al. (2022) corrobora esta ideia ao mostrar que os processos de mudança nos SCG são frequentemente despoletados por turbulências externas, as quais exigem não apenas ajustes instrumentais, mas também novos modelos de interação entre atores organizacionais e o seu ambiente. Em contextos de instabilidade, os SCG deixam de ser sistemas normativos centrados no controlo de desempenho passado, para se tornarem sistemas geradores de valor, orientados para a adaptação, inovação e antecipação.

Em síntese, a literatura contemporânea converge na ideia de que o aumento da frequência, intensidade e imprevisibilidade das mudanças no ambiente organizacional veio reforçar a centralidade do controle de gestão como ferramenta estratégica vital (Tabela 2).

Tabela 2 - Sistematização de ideias sobre o controle de gestão em contextos de instabilidade

Dimensão/Enfoque	Ideias Principais	Contextos de Instabilidade	Autores/Estudos
Natureza e Função dos SCG	Os SCG devem ser dinâmicos e não rígidos, capazes de equilibrar controle e flexibilidade.	Tornam-se instrumentos de adaptação e aprendizagem contínua, deixando de focar apenas no desempenho passado.	Otley (1999); Martins et al. (2023)
Modelo Interativo e papel do <i>controller</i>	CG não apenas como vigilância, mas como diálogo estratégico e envolvimento ativo na gestão. <i>Controller</i> como parceiro estratégico no apoio à definição de cenários e antecipação de riscos.	Contribui para definição de cenários, antecipação de riscos e apoio a decisões críticas em tempo útil.	Simons (1995); Schoemaker & Heaton (2018); Boucinha (2022)

Instrumentos de controlo	Incluem pilotagem (BSC, orçamentos, TDB), comportamento (centros de responsabilidade, PTI) e diálogo (reuniões, relatórios).	Precisam de alinhamento estratégico e cultural; sem isso, podem gerar resistência, desmotivação ou falhas de comunicação.	Miranda (2013); Areias (2016); Laasch & Conaway (2015); Jordan et al. (2015); Yawson & Paros (2023)
SCG Adaptativos e Resiliência Organizacional	SCG devem apoiar experimentação, projeção de cenários e inovação.	Organizações com SCG adaptativos são mais resilientes, respondem melhor a choques externos e alinham estratégia com cultura.	Leoni et al. (2021); Martins et al. (2023) (2023)
Transformação digital e Inovação	A digitalização e as pressões externas (globalização, crises, tecnologia) estão a reformular os SCG.	Exigem maior resiliência, uso de informação em tempo real, novas competências digitais e integração com inovação estratégica.	Fähndrich (2023); Lamssarbi et al. (2025); Barros & Ferreira (2023); Osma (2023)

Longe de serem instrumentos estáticos, os SCG são hoje conceptualizados como sistemas vivos e dinâmicos, cuja relevância se acentua em contextos de instabilidade multidimensional — política, económica, tecnológica e social — na medida em que permitem

sustentar decisões críticas, alinhar a organização com objetivos estratégicos e promover a resiliência face à disrupção.

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

2. Metodologia

A abordagem adotada na presente investigação é de cariz qualitativa, tendo como objetivo compreender o papel do controlo de gestão na tomada de decisão em contextos de instabilidade.

2.1. Estratégia de investigação: Estudo de caso

Optou-se pela realização de um estudo de caso único, centrado no Grupo Salvador Caetano, um dos maiores grupos empresariais portugueses do setor automóvel.

O setor automóvel foi escolhido por ser fortemente exposto a diversos tipos de instabilidade que afetam diretamente a tomada de decisão e os processos de gestão. Nos últimos anos, este setor tem enfrentado vários tipos de instabilidade que serão explorados mais à frente.

2.2. Método de recolha de dados

A técnica de recolha de dados adotada foi a entrevista semiestruturada, que se revela particularmente adequada ao objetivo deste estudo. Este tipo de entrevista combina uma estrutura base, composta por um conjunto pré-definido de tópicos e questões orientadoras, com a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes durante a interação com o entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2008; Yin, 2018). A sua natureza híbrida permite alcançar uma comparabilidade mínima entre entrevistas, assegurando consistência na análise, enquanto preserva a espontaneidade e profundidade das respostas.

Esta técnica é especialmente eficaz em estudos qualitativos que visam compreender fenómenos complexos e contextuais, como é o caso do papel do controlo de gestão e do *controller* em ambientes organizacionais instáveis. Ao possibilitar a recolha de interpretações, experiências e perceções subjetivas, as entrevistas semiestruturadas permitem aceder a dimensões mais profundas da realidade organizacional, que dificilmente seriam captadas através de métodos exclusivamente quantitativos.

Para além disso, a flexibilidade da técnica permitiu ajustar o conteúdo das entrevistas consoante o nível hierárquico e a função dos entrevistados – nomeadamente diretores financeiros, *controllers* e responsáveis da área operacional – possibilitando uma abordagem multidimensional ao fenómeno em estudo.

2.3. Processo de recolha de dados

O processo de recolha de dados teve início com a identificação e seleção dos participantes mais relevantes para o objeto de estudo. Foram entrevistados profissionais do Grupo Salvador Caetano com responsabilidades diretas na gestão, controlo de desempenho e tomada de decisão, nomeadamente: diretor financeiro, responsáveis pelo controlo de gestão (*controllers*) e um diretor operacional.

As entrevistas foram previamente agendadas, tendo sido enviados convites formais a cada participante, acompanhados de uma explicação do objetivo do estudo, da garantia de confidencialidade dos dados e da duração estimada da conversa. A participação foi voluntária e todos os entrevistados autorizaram a utilização das informações fornecidas para fins académicos.

Cada entrevista teve uma duração média entre 30 e 45 minutos e foi conduzida presencialmente ou por teams, conforme a disponibilidade do entrevistado. Com o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise.

Foi utilizado um guião de entrevista semiestruturado, adaptado ao perfil de cada entrevistado, que incluiu questões sobre o contexto e impacto da instabilidade, o papel e contributo do controlo de gestão, as ferramentas utilizadas pelo controlo de gestão, a interação entre o controlo de gestão e a área operacional e gestão de topo e o impacto da digitalização.

2.4. Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados profissionais de diferentes níveis hierárquicos e funcionais do Grupo Salvador Caetano: A direção financeira, para compreender a visão estratégica, o impacto da instabilidade no negócio e em que medida o controlo de gestão é importante na

orientação global da organização; a direção operacional que está mais por dentro do que se passa no mercado e de que forma o mesmo está a ser impactado e como é realizado o contacto com o controlo de gestão ; e os *controllers* para analisar a prática do controlo de gestão, as principais mudanças na forma de atuar em contextos de instabilidade e como percecionam o seu envolvimento na organização.

A escolha de entrevistar diferentes níveis da organização justifica-se pela necessidade de captar uma visão holística e integrada do fenómeno em estudo. Esta triangulação de perspetivas permite uma melhor compreensão da dinâmica entre controlo de gestão e tomada de decisão, bem como dos impactos da instabilidade em diferentes áreas da organização. Além disso, possibilita identificar eventuais desalinhamentos ou sinergias entre os diversos intervenientes do processo decisório.

Tabela 3 – Descrição da amostra e duração da entrevista

Identificação	Área	Função	Marca	Duração da entrevista
Entrevistado A	Financeira	Chefe de equipa de Controlo de Gestão	Nissan Portugal, Xpeng, Dongfeng e Farizon	35min
Entrevistado B	Operacional	Diretor de Operações (COO)	Nissan Portugal	1h
Entrevistado C	Financeira	Diretora Financeira (CFO)	Hyundai, SOZO, Nissan Portugal, Caetano 3 e Salvador Caetano África	45min

Entrevistado D	Financeira	Técnico de Controlo de Gestão	Salvador Caetano África	50 min
-------------------	------------	-------------------------------------	----------------------------	--------

2.5. Tratamento dos dados

Após a realização das entrevistas, os dados recolhidos foram transcritos e analisados. Este processo contribuiu para a identificação de padrões, divergências e aspetos críticos associados ao papel do controlo de gestão em ambientes organizacionais instáveis.

3. Estudo de Caso

Neste capítulo, procede-se, num primeiro momento, à contextualização do setor automóvel, com destaque para os principais desafios que este tem enfrentado nos últimos anos. Seguidamente, apresenta-se a caracterização do Grupo Salvador Caetano, enquadrando-o no referido setor. Por fim, será realizada a apresentação dos resultados e a discussão dos mesmos.

3.1. O setor automóvel e a sua instabilidade atual

O setor automóvel desempenha um papel fundamental na economia global, sendo responsável por uma parcela significativa do PIB de muitos países. Além de ser um grande empregador, este setor é altamente dinâmico, impulsionado por inovações tecnológicas, mudanças regulatórias e flutuações na procura do mercado (Brown et al, 2021). No entanto, enfrenta desafios constantes, como a necessidade de adaptação às novas tecnologias, regulamentações ambientais e oscilações na cadeia de suprimentos.

As transformações relevantes no ambiente operacional e no setor do retalho automóvel como a emergência de novas formas de mobilidade, a mudança nas preferências dos consumidores, o avanço da digitalização e a evolução das exigências regulatórias estão a levar os fabricantes e os distribuidores a rever e a adaptar as suas estratégias de comercialização.

A presença crescente das marcas chinesas no mercado europeu representa um dos elementos determinantes para a instabilidade atualmente vivida no setor automóvel. Tradicionalmente caracterizado pelo predomínio de fabricantes europeus e japoneses, este mercado tem vindo a enfrentar uma nova dinâmica competitiva impulsionada pela entrada dos construtores chineses. Esta entrada tem causado impacto em múltiplas dimensões.

“É a concorrência nova, já ocupam cerca de 7 ou 8% em Portugal e obviamente alguém teve que perder para essas marcas. No geral são marcas com preços muito interessantes, qualidade, tecnologia e também conforto”. [Entrevistado B]

Verifica-se uma forte pressão competitiva que resulta da oferta de veículos tecnologicamente avançados, sobretudo elétricos, a preços significativamente mais baixos do que os praticados pelos outros fabricantes. Adicionalmente, o design é cada vez mais

sofisticado e os veículos apresentam níveis de conforto elevados, o que permite que as marcas chinesas conquistem uma fatia crescente do mercado europeu.

Uma outra perspectiva é a transformação estrutural da indústria que a presença chinesa tem provocado. Face a esta nova realidade, os fabricantes históricos foram obrigados a rever os seus modelos de negócio, a intensificar os investimentos em investigação e desenvolvimento e a adaptar as suas cadeias de produção às exigências da eletrificação e da digitalização. Este processo tem-se revelado particularmente desafiante num contexto de margens de rentabilidade cada vez mais estreitas e de elevada instabilidade económica.

“A Europa com a mão de obra muito cara não consegue competir com a China que para além de conseguir o produto mais barato é tecnologicamente muito mais avançado.” [Entrevistado A]

Por último, é importante realçar também aspetos estratégicos e geopolíticos. Isto porque a China tem uma forte capacidade em combinar políticas públicas de apoio à indústria com uma forte orientação exportadora o que ameaça, para além do equilíbrio competitivo, a sustentabilidade de longo prazo de uma parte significativa da indústria automóvel europeia.

“As marcas chinesas, sobretudo devido à questão da influência política, têm todo o interesse em estabelecer-se na Europa.” [Entrevistado B]

Assim, é seguro afirmar que a entrada das marcas chinesas pode ser vista como um fator de disrupção que contribui drasticamente para a instabilidade atual no setor automóvel e obriga os fabricantes “tradicionais” a debruçar-se sobre os seus modelos estratégicos e operacionais.

Para além desta questão, fruto de políticas ambientais mais rigorosas, do aumento da consciencialização social relativamente às alterações climáticas e da necessidade de reduzir a dependência de combustíveis fósseis, a transição para veículos elétricos constitui uma das transformações mais relevantes do setor automóvel nas últimas décadas.

“Existe o objetivo lançado pela UE de, até 2035, serem apenas vendidas viaturas elétricas, na gíria internacional BEV (Battery Electric Vehicle). Para isso, eles criaram um mecanismo chamado CAFE – Corporate Average Fuel Efficiency –, que inclui uma regulamentação para os fabricantes de automóveis baixarem as emissões de dióxido de carbono. Em cada ano há uma meta de emissões em que fazem a média

das viaturas matriculadas e, por cada grama acima, tem de se pagar um valor significativo. Isto é obviamente uma pressão muito grande nas marcas.” [Entrevistado B]

O impacto da eletrificação do parque automóvel tem efeito em diversas dimensões. Por um lado, esta transição representa um grande desafio para os fabricantes que veem a necessidade de reestruturar as suas cadeias de produção e de investir massivamente em investigação e desenvolvimento, o que implica custos elevados e coloca em risco a viabilidade de alguns construtores que possam não possuir recursos suficientes para acompanhar esta transformação.

Por outro lado, a transição para os veículos elétricos altera também a estrutura competitiva do setor. O ecossistema tem-se tornado mais diversificado com a entrada de novos atores provenientes de fora da indústria automóvel tradicional como empresas de tecnologia e energia.

Para além disso, também o emprego está em causa com esta transformação uma vez que a produção de veículos elétricos exige menos mão de obra do que os motores de combustão.

No que toca ao mercado, este é ainda um tema onde existem algumas barreiras no ponto de vista dos consumidores, nomeadamente relacionadas com o preço, a autonomia das baterias e a disponibilidade de infraestruturas de carregamento.

“Por exemplo, um segmento que representa uma grande quota de mercado no que toca à compra de viaturas são as rent-a-car, que representam cerca de 35%. E as rent-a-car não querem comprar elétricos. Primeiro, o valor residual dos elétricos é pouco controlável. [...] Depois, a maioria dos clientes que alugam um carro numa rent-a-car não têm um carro elétrico e não querem experimentar isso num país que não é o deles, até porque a mobilidade elétrica muda muito de país para país, o que acaba por ser também um problema. [...] Ou seja, quando temos um segmento a representar 35% do mercado que tem estas barreiras à compra de viaturas elétricas torna-se muito complicado para as marcas.” [Entrevistado B]

A eletrificação do parque automóvel não representa apenas uma mudança tecnológica, mas sim uma transformação estrutural com implicações económicas, sociais e ambientais profundas. Este processo, embora inevitável, gera instabilidade e incerteza, ao mesmo tempo que redefine as bases de competitividade do setor automóvel a nível global.

Em suma, o setor automóvel atravessa um período marcado por forte instabilidade política, económica, social e de mercado, refletindo-se numa transformação estrutural sem precedentes. A nível político, a volatilidade regulatória e as metas ambientais da União Europeia exercem pressão acrescida sobre os fabricantes; no plano económico, a necessidade de acompanhar a aceleração tecnológica e a entrada competitiva das marcas chinesas expõe a vulnerabilidade do setor às flutuações globais; do ponto de vista social, emergem tensões ligadas a greves, exigências laborais e à crescente pressão por práticas éticas e sustentáveis; já no mercado, a eletrificação e a diversificação da concorrência estão a fragmentar os modelos tradicionais e a exigir um planeamento estratégico mais ágil. Tudo isto contribui para um cenário de instabilidade que obriga as empresas a reverem os seus modelos de negócio e a reforçarem a sua capacidade de adaptação.

3.2. O Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano (GSC) foi fundado em 1946 em Vila Nova de Gaia, terra onde nasceu o seu fundador, Salvador Fernandes Caetano. Em 1968, este grupo adquiriu a marca Toyota tornando-se assim o responsável português pela distribuição exclusiva dos automóveis e empilhadores da marca em Portugal.

Ao longo dos anos, o grupo solidificou-se e expandiu-se para outras áreas de negócios sendo que, atualmente, atua em 7 áreas de negócio distintas: Distribuição e Retalho Automóvel, Montagem e Produção Automóvel, Mobilidade, Equipamentos Industriais e Oficinas, Autocarros, Aeronáutica e Serviços. Atualmente, agrega mais de 100 empresas estabelecidas na Europa, América do Sul e África.

O Grupo Salvador Caetano é, hoje em dia, um grupo de referência no setor automóvel em Portugal e na Península Ibérica. Representa cerca de 20 marcas de automóveis e emprega cerca de 9000 colaboradores entre Portugal, Espanha, África, Reino Unido, Alemanha, América Latina, Suécia e Hungria.

De acordo com o site oficial do grupo, o volume de negócios consolidado tem vindo a crescer ao longo dos anos, atingindo cerca de 2,7 mil milhões de euros no ano de 2024. Também o número de veículos vendidos tem crescido substancialmente ao longo dos anos sendo que em 2024 foram vendidas cerca de 167 mil unidades.

A organização mãe (holding) do GSC é a “Grupo Salvador Caetano SGPS, S.A.” que se responsabiliza pela gestão das participações nas organizações que constituem o grupo, na definição da estratégia e na coordenação das áreas de negócio.

A Salvador Caetano Auto é a entidade encarregue da importação e distribuição de diversas marcas automóveis, entre as quais se destacam a Nissan, Hyundai, Honda, Xpeng, Dongfeng, Farizon e agrega também a Salvador Caetano África. Dada a dimensão do grupo, o estudo foi realizado nesta entidade em representação do Grupo Salvador Caetano.

Para além disso, o grupo integra a Caetano Retail, uma ampla rede de concessionários responsável pela comercialização das marcas representadas. No âmbito dos serviços complementares, o Grupo Salvador Caetano reforça a sua posição no setor automóvel em Portugal através de marcas como a Midas, Choice Car, Guerin e Go Charge.

3.3. Apresentação de resultados e discussão

3.3.1. Natureza e função dos SCG

A literatura especializada tem sublinhado que os sistemas de controlo de gestão (SCG) não devem ser entendidos como mecanismos rígidos, mas sim como estruturas dinâmicas, capazes de equilibrar controlo e flexibilidade em contextos de incerteza. Otley (1999) defende que os SCG cumprem uma dupla função: assegurar a disciplina organizacional e, em simultâneo, permitir adaptação contínua às condições externas. Mais recentemente, Martins et al. (2023) mostraram que, em ambientes marcados por volatilidade económica e tecnológica, os SCG que privilegiam ajustamento constante potenciam a resiliência organizacional.

Os resultados empíricos confirmam esta conceção. Para o Entrevistado D, *controller* em mercados africanos, *“quando fazemos um orçamento, já sabemos que daqui a dois ou três meses pode não estar válido”*, salientando que a reorçamentação se tornou prática rotineira. O Entrevistado A reforça a mesma ideia, considerando que *“o papel do controlo de gestão não é apenas o de validar contas, mas de garantir que a informação que chega à gestão é útil para decidir hoje, num contexto que amanhã pode já ser diferente”*. Ambos os testemunhos refletem a limitação dos instrumentos tradicionais de controlo quando aplicados de forma estática.

O Entrevistado B acrescenta outra perspectiva, realçando que, perante cenários incertos, a utilidade do SCG reside sobretudo na capacidade de projetar alternativas: *“muitas vezes apresentamos três ou quatro hipóteses diferentes, porque ninguém acredita que uma previsão seja certa”*. Este contributo aproxima-se da ideia de Busco et al. (2019) e de Leoni et al. (2021), que veem os SCG como sistemas vivos, capazes de testar hipóteses e apoiar decisões em múltiplos cenários.

O Entrevistado C complementa esta visão ao destacar que os SCG devem funcionar como mecanismos de alerta precoce: *“não basta olhar para o passado; precisamos de informação que nos mostre tendências e riscos, com indicadores transversais às várias áreas”*. Este depoimento reforça a noção de que os SCG, para serem eficazes, devem captar sinais emergentes e integrar métricas financeiras e operacionais, indo ao encontro de Fährndrich (2023) e Martins et al. (2023).

Na prática do GSC, a adaptabilidade traduz-se não apenas na revisão frequente dos orçamentos, mas também na utilização de dashboards digitais e relatórios em tempo real, que permitem acompanhar desvios críticos. Esta combinação confirma que a função do SCG ultrapassa a monitorização retrospectiva, assumindo-se como instrumento de aprendizagem organizacional contínua (Leoni et al., 2021).

Assim, os dados obtidos demonstram que a natureza dos SCG no GSC reflete o que a literatura descreve: sistemas flexíveis, orientados não apenas para o controlo, mas também para a adaptação, a projeção de cenários e a antecipação de riscos, fatores indispensáveis para a resiliência em contextos de instabilidade.

3.3.2. O modelo interativo e o papel do *controller*

Se atualmente se advoga que os SCG devem ir além da vigilância, a literatura converge na ideia de uso interativo da informação para estimular diálogo estratégico, questionar pressupostos e explorar cenários. Tal como naturalmente inferimos de Simons (1995), o controlo interativo implica rotinas regulares de discussão — entre níveis hierárquicos e entre funções — através das quais a organização aprende e se adapta. Schoemaker e Heaton (2018) reforçam que, em incerteza elevada, a utilidade da informação reside menos na precisão pontual e mais na orquestração de conversas que produzam melhores hipóteses, sinais de alerta e opções de ação. E, neste contexto, o *controller* deixa de ser mero “guardião de

números” para se afirmar como parceiro estratégico, conforme sublinha Boucinha (2022), participando na definição de cenários, na antecipação de riscos e no apoio a decisões críticas em tempo útil.

Atendendo ao contexto empírico, no GSC o modelo interativo manifesta-se em três planos complementares. Primeiro, proximidade e tradução: O Entrevistado A sublinha a necessidade de o controlo de gestão estar “*próximo da gestão de topo, mas também das operações*”, traduzindo métricas em linguagem decisória e devolvendo às equipas o “porquê” por detrás dos números. Segundo, debate de cenários: O Entrevistado B descreve a prática de apresentar “*três ou quatro hipóteses*” quando o ambiente é volátil, sinalizando que o objetivo não é um número “*certo*”, mas a compreensão de riscos e alternativas — prática inteiramente coerente com Simons (1995). Terceiro, ciclos de interlocução: Entrevistado D enfatiza que “*não basta enviar relatórios*”; é sentar com as equipas, compreender o terreno e ajustar o que faz sentido — mostrando que o valor do SCG emerge do processo conversacional que a informação desencadeia.

O Entrevistado C acrescenta uma dimensão organizacional crítica: alinhar prioridades entre países e áreas de negócio. Sem esse alinhamento, “*cada equipa pode estar a correr numa direção diferente*”. Assim, o uso interativo precisa de rituais e artefactos que ancorem o diálogo: reuniões com pauta analítica, templates de cenários, dashboards comentados, registos de risco e pontos de decisão explícitos (quem decide, quando, com que evidência). Mencione-se, igualmente, que apesar de, em qualquer investigação, a conversa ser central, sem *framing* o diálogo degrada-se em *micromanagement* ou sobrecarga informativa. Por isso, as reuniões interativas devem ser focadas em hipóteses, pressupostos críticos e indicadores de alerta, preservando o equilíbrio entre liberdade para explorar e disciplina para decidir — o mesmo equilíbrio que sustenta a credibilidade do *controller* como parceiro.

Do ponto de vista funcional, o papel do *controller* no GSC, tal como emerge dos testemunhos, estrutura-se em quatro contributos: (i) curadoria de informação (selecionar o essencial e contextualizar variações); (ii) arquitetura de cenários (definir drivers, bandas e *triggers* de decisão); (iii) facilitação do diálogo (confronto construtivo entre finanças, operações e administração, reduzindo assimetrias de informação); e (iv) antecipação de riscos (identificar *early warnings* e propor respostas táticas). Ao contrário da perspetiva estritamente

técnica, esta atuação exige competências analíticas e comunicacionais, bem como autoridade relacional para desafiar pressupostos sem romper confiança.

Para concluir, salienta-se novamente o contraponto entre reporte e conversa estratégica: o SCG, quando operado de forma interativa, transforma dados em deliberação e deliberação em ação. Verificamos que os conceitos de diálogo estruturado (Simons, 1995), cenarização sob incerteza (Schoemaker & Heaton, 2018) e *controller*-parceiro (Boucinha, 2022) são confirmados pela prática no GSC: reuniões recorrentes, múltiplos cenários, alinhamento interfuncional e decisões tomadas com maior tempestividade e consistência estratégica. Em suma, o *controller* emerge como mediador de sentido e catalisador de adaptação, papel indispensável para a resiliência organizacional em contextos de instabilidade.

3.3.3. Instrumentos de controlo

A génese dos instrumentos de controlo decorreu do desenvolvimento de abordagens que distinguem instrumentos de pilotagem, comportamento e diálogo, cuja utilização integrada é considerada essencial para enfrentar contextos instáveis (Miranda, 2013; Areias, 2016; Laasch & Conaway, 2015; Jordan et al., 2015; Yawson & Paros, 2023). Tal como naturalmente inferimos, a eficácia dos SCG não depende apenas da sofisticação técnica dos instrumentos, mas sobretudo do seu alinhamento estratégico e cultural. Quando esse alinhamento falha, podem surgir resistências, perceções de injustiça e desmotivação, comprometendo tanto a legitimidade dos sistemas como o seu impacto prático.

No caso do GSC, os testemunhos recolhidos ilustram de forma clara a articulação destes três tipos de instrumentos. No plano da pilotagem, orçamentos, dashboards (Tableaux de Bord) e indicadores do Balanced Scorecard (BSC) constituem referências centrais para medir desempenho. Contudo, o Entrevistado D sublinha que, em mercados africanos, *“um orçamento anual fixo não faz sentido, porque em dois meses já está ultrapassado”*. Este relato confirma a literatura que destaca a necessidade de revisões frequentes e flexibilidade orçamental em contextos voláteis (Yawson & Paros, 2023). O Entrevistado A complementa ao salientar que, mesmo na Europa, as pressões regulatórias e de custos obrigam a ajustes periódicos, evidenciando que a lógica adaptativa não é exclusiva de mercados emergentes.

No que respeita aos instrumentos de comportamento, os centros de responsabilidade assumem papel de relevo. O Entrevistado B explica que *“cada país tem autonomia de gestão, mas também prestação de contas própria”*, confirmando o modelo descrito por Miranda (2013). Contudo, a definição de preços de transferência internos (PTI) gera frequentemente tensões, sobretudo em mercados com margens reduzidas. O Entrevistado C observa que *“em alguns contextos, os critérios de imputação não são percebidos como justos, o que afeta a motivação das equipas locais”*. Esta constatação ecoa o alerta de Laasch e Conaway (2015), que identificam riscos de desmotivação quando os mecanismos de imputação não são transparentes ou culturalmente ajustados.

Por fim, os instrumentos de diálogo revelam-se indispensáveis para transformar relatórios em ação. O Entrevistado D enfatiza que *“os relatórios só fazem sentido se forem discutidos em conjunto com as equipas”*, ilustrando a importância das reuniões frequentes como espaços de aprendizagem coletiva. O Entrevistado A acrescenta que *“o valor do controlo está na conversa que os números geram, não no ficheiro em si”*, confirmando Jordan et al. (2015) quanto ao papel mediador dos *controllers*. O Entrevistado C reforça que, ao promover interações regulares entre gestores financeiros, diretores operacionais e administração, estes instrumentos funcionam como *“pontes de alinhamento estratégico”*.

Assim, aparentemente, o que parece certo dentro da afirmação anterior é que a eficácia dos instrumentos de SCG no GSC não resulta da sua aplicação isolada, mas da combinação entre pilotagem, comportamento e diálogo, em coerência com a estratégia e a cultura organizacional. Quando esse equilíbrio se perde, surgem resistências e falhas de comunicação; quando é assegurado, os instrumentos tornam-se motores de confiança, aprendizagem e coordenação em ambientes de incerteza.

3.3.4. SCG Adaptativos e Resiliência Organizacional

Aclarada a pluralidade relativa à contextualização do conceito de SCG, importa destacar que a sua função adaptativa se revela decisiva para a construção da resiliência organizacional. Em vez de atuarem apenas como instrumentos retrospectivos, centrados no desempenho passado, os SCG devem apoiar a experimentação, a projeção de cenários e a inovação, assegurando respostas rápidas e ajustadas perante choques externos (Leoni et al., 2021; Martins et al., 2023).

No caso do GSC, as entrevistas ilustram como a resiliência decorre desta lógica adaptativa. O Entrevistado D observa que *“um sistema eficaz não é o que cumpre o plano à risca, mas o que ajuda a reformulá-lo quando o mercado muda”*, salientando que a utilidade do controlo reside precisamente na sua plasticidade. Esta visão encontra eco no Entrevistado A, que reforça: *“não interessa ter números perfeitos se não permitirem agir em tempo útil; o controlo serve para antecipar e reagir”*. Ambos os testemunhos confirmam a literatura que associa resiliência organizacional à capacidade dos SCG em promover aprendizagem contínua e ajustes estratégicos (Leoni et al., 2021).

O Entrevistado B acrescenta outra dimensão, ao enfatizar que, em reuniões de gestão, são frequentemente apresentadas várias hipóteses de evolução: *“ninguém acredita que uma previsão seja certa, o objetivo é ter cenários alternativos preparados”*. Esta prática ilustra o caráter exploratório e experimental dos SCG em ambientes voláteis, favorecendo a prontidão para diferentes futuros possíveis. O Entrevistado C complementa, destacando que a eficácia do controlo depende também do alinhamento cultural: *“se as equipas não confiarem no sistema ou não o entenderem, ele não gera resiliência, gera resistência”*. Esta nota confirma Martins et al. (2023), ao apontarem que a cultura organizacional é fator crítico na consolidação da resiliência.

Além disso, a experiência do GSC demonstra que a resiliência não se limita à flexibilidade financeira, mas envolve igualmente inovação processual e tecnológica. O recurso a dashboards em tempo real, descrito pelo Entrevistado A, permite detetar rapidamente sinais de instabilidade e agir antes que estes se transformem em ruturas significativas. Tal prática vai ao encontro da perspetiva de Leoni et al. (2021), que defendem os SCG como mecanismos de *early warning* em contextos de elevada incerteza.

Assim, verifica-se que no GSC os SCG funcionam como sistemas vivos, em constante reconfiguração. Esta adaptabilidade, ao invés de fragilizar o controlo, fortalece-o, pois permite alinhar estratégia e cultura organizacional enquanto promove resiliência face a crises cambiais, pressões regulatórias ou transformações tecnológicas.

Finalmente, temos a confirmação de que, tanto na literatura como na prática empírica, os SCG eficazes em contextos instáveis são aqueles que assumem um caráter adaptativo, experimental e culturalmente enraizado, tornando-se alicerces centrais da resiliência organizacional.

3.3.5. Transformação Digital e Inovação

A digitalização e a inovação surgem hoje como condições estruturais para a eficácia dos SCG, sobretudo em setores caracterizados por elevada volatilidade. A literatura recente destaca que os SCG estão a ser reformulados pela globalização, pelas crises recorrentes e pelo avanço tecnológico, passando de instrumentos retrospectivos para plataformas integradas e em tempo real, capazes de apoiar decisões rápidas e de sustentar a inovação estratégica (Fähndrich, 2023; Lamssarbi et al., 2025; Barros & Ferreira, 2023; Osma, 2023).

No GSC, esta tendência é evidente. O Entrevistado A salientou que *“a administração pede acesso imediato a margens, vendas e rácios de liquidez”*, ilustrando a centralidade de dashboards digitais na gestão do negócio. O Entrevistado B acrescentou que *“sem dashboards em tempo real, não conseguimos decidir sobre preços ou campanhas de um dia para o outro”*, revelando que a pressão pela informação instantânea não é apenas uma vantagem competitiva, mas um requisito de sobrevivência num setor em rápida transformação.

O Entrevistado D, por sua vez, sublinhou que, nos mercados africanos, os sistemas digitais permitem mitigar riscos cambiais e logísticos, funcionando como mecanismos de alerta precoce. Este ponto reforça a literatura que relaciona a digitalização com maior resiliência organizacional (Lamssarbi et al., 2025), uma vez que a capacidade de identificar sinais emergentes e reagir rapidamente se traduz em vantagem operacional.

O Entrevistado C introduz uma perspetiva crítica, ao referir que *“não basta ter tecnologia, é preciso saber transformá-la em informação útil”*. Esta observação confirma o alerta de Barros e Ferreira (2023), que destacam os riscos da sobrecarga informacional e a necessidade de desenvolver competências analíticas e interpretativas. A digitalização, portanto, não se esgota na dimensão tecnológica: exige capacitação humana e transformação cultural para que a informação em tempo real se converta em conhecimento acionável.

Outro aspeto relevante é a ligação entre digitalização e inovação organizacional. O Entrevistado B referiu que a entrada de marcas chinesas e a transição energética obrigam o GSC a rever constantemente os seus modelos de negócio, sendo os SCG digitais fundamentais para acompanhar essa mudança. Neste sentido, a transformação digital não é apenas uma ferramenta operacional, mas um motor de inovação estratégica, alinhado com a visão de Osma (2023).

Em síntese, verifica-se que no GSC a digitalização atua em três planos complementares:

1. Informação em tempo real → dashboards e sistemas integrados que permitem respostas rápidas.
2. Resiliência organizacional → mecanismos de alerta precoce que antecipam riscos financeiros e logísticos.
3. Inovação estratégica → suporte à redefinição de modelos de negócio face a pressões externas.

Assim, a prática empírica confirma a literatura ao demonstrar que os SCG, quando integrados com tecnologias digitais e orientados para a inovação, deixam de ser instrumentos de reporte e tornam-se plataformas dinâmicas de decisão, fundamentais para a competitividade em contextos de instabilidade.

3.3.6. Síntese Integrada

A análise conjunta evidencia que os SCG, em contextos instáveis, deixam de ter um papel meramente técnico e retrospectivo para se transformarem em mecanismos de adaptação, diálogo estratégico e inovação. A evidência recolhida no GSC confirma, de forma consistente, as principais contribuições da literatura, ainda que com algumas limitações contextuais.

Primeiro, confirma-se que os SCG devem ser encarados como estruturas dinâmicas e flexíveis (Otley, 1999; Martins et al., 2023), dado que os orçamentos e previsões rígidas se revelam rapidamente obsoletos perante instabilidade cambial, inflação ou variações regulatórias. Os testemunhos dos Entrevistado D e C ilustram a prática da reorçamentação contínua e da utilização de dashboards para corrigir desvios quase em tempo real.

Segundo, verifica-se que os SCG funcionam como catalisadores de diálogo interativo (Simons, 1995; Schoemaker & Heaton, 2018), em que reuniões regulares, relatórios e cenários alternativos se tornam espaços de aprendizagem coletiva. Os Entrevistados B e A confirmam que o objetivo não é obter previsões perfeitas, mas explorar cenários de risco e alinhar prioridades entre operações e gestão de topo.

Terceiro, os resultados mostram que a eficácia dos SCG depende da articulação de diferentes instrumentos de controlo — pilotagem, comportamento e diálogo (Miranda, 2013; Jordan et al., 2015) —, sempre ajustados à cultura organizacional. A prática no GSC confirma a necessidade de revisões frequentes dos orçamentos, do reforço de centros de responsabilidade e do uso de reuniões semanais como instâncias de debate e coordenação.

Quarto, evidencia-se a relevância dos SCG adaptativos para fortalecer a resiliência organizacional (Leoni et al., 2021). A capacidade de rever planos, testar cenários e incorporar métricas não financeiras (como satisfação do cliente) permite alinhar cultura e estratégia, confirmando que a eficácia não reside apenas no controlo, mas sobretudo na aprendizagem contínua.

Por fim, a transformação digital assume-se como motor decisivo da mudança. Dashboards em tempo real, sistemas integrados e *early warning systems* confirmam a literatura (Lamssarbi et al., 2025; Barros & Ferreira, 2023), mas a prática no GSC acrescenta um ponto crucial: a tecnologia só cria valor quando acompanhada de competências analíticas e da capacidade de traduzir dados em conhecimento útil, como sublinhou o Entrevistado C.

Tabela 4 - Síntese da Discussão entre Literatura e Evidência no GSC

Dimensão/Enfoque	Literatura	Evidência no GSC	Confirmação/Refutação
Natureza e Função dos SCG	SCG dinâmicos, flexíveis e adaptativos (Otley, 1999; Martins et al., 2023)	Reorçamentação permanente; dashboards usados para rever desvios; foco na informação contextualizada (Entrevistado D, Entrevistado A, Entrevistado C)	Confirma

Modelo Interativo e Papel do <i>Controller</i>	SCG como diálogo estratégico e <i>controllers</i> como parceiros de gestão (Simons, 1995; Boucinha, 2022)	Reuniões semanais; cenários múltiplos; participação ativa dos <i>controllers</i> no debate estratégico (Entrevistado B, Entrevistado A, Entrevistado D)	Confirma
Instrumentos de Controlo	Pilotagem (BSC, orçamentos, TDB), comportamento (centros de responsabilidade , PTI), diálogo (reuniões) (Miranda, 2013; Jordan et al., 2015)	Orçamentos flexíveis; centros de responsabilidade ; problemas nos PTI em África; reuniões semanais de alinhamento	Confirma, com limitações nos PTI
SCG Adaptativos e Resiliência Organizacional	Apoio à experimentação, projeção de cenários e inovação (Leoni et al., 2021; Martins et al., 2023)	Flexibilidade para rever planos; integração de métricas financeiras e não financeiras; respostas rápidas a choques	Confirma

		externos (todos os entrevistados)	
Transformação Digital e Inovação	Digitalização como motor de resiliência e inovação estratégica (Fähndrich, 2023; Lamssarbi et al., 2025)	Dashboards em tempo real; <i>early warning systems</i> ; integração de dados; alerta para sobrecarga informacional e necessidade de competências (Entrevistado C, Entrevistado B, Entrevistado A)	Confirma, com desafios culturais e analíticos

4. Conclusão

O estudo desenvolvido teve como principal objetivo compreender o papel do controlo de gestão em contextos de instabilidade, no caso particular do setor automóvel e do Grupo Salvador Caetano.

A investigação foi suportada por uma revisão de literatura sobre o controlo de gestão, a instabilidade e o controlo de gestão em contextos de instabilidade. Esta revisão prévia permitiu elaborar uma série de ideias principais que foram confrontadas com os resultados do estudo de caso.

Verificou-se que, em contextos de instabilidade, os sistemas de controlo de gestão deixam de ter apenas uma função retrospectiva e assumem-se como mecanismos dinâmicos – um equilíbrio entre controlo e flexibilidade – apoiando a projeção de cenários e adaptação contínua.

Quanto ao papel do *controller*, a investigação permitiu comprovar que este evolui de um simples prestador de informação para um parceiro estratégico que assume funções de curadoria de informação, construção de cenários e antecipação de riscos.

Também se concluiu que a eficácia dos instrumentos de controlo (pilotagem, comportamento e diálogo) depende menos da sua sofisticação técnica e mais do seu alinhamento com a cultura organizacional.

Paralelamente, a digitalização emerge como motor de transformação, permitindo informação em tempo real e aumentando a capacidade de reação estratégica, embora exija novas competências analíticas e culturais.

Assim, conclui-se que a resiliência organizacional assenta na capacidade adaptativa dos sistemas de controlo de gestão e na integração entre estratégia, cultura e tecnologia.

Apesar de ter permitido retirar as conclusões supramencionadas, o estudo baseia-se num único caso e num conjunto reduzido de entrevistas o que limita a generalização dos resultados. Neste sentido, seria pertinente que futuras investigações explorassem estudos comparativos em diferentes grupos empresariais e setores. Também seria relevante a

realização de estudos longitudinais, capazes de acompanhar a evolução das práticas de controlo de gestão ao longo de diferentes ciclos de instabilidade.

Em termos conclusivos, esta dissertação confirma que o controlo de gestão, quando concebido de forma adaptativa e suportado pela transformação digital, constitui um pilar fundamental para a tomada de decisões estratégicas em contextos de instabilidade, reforçando a resiliência organizacional e a capacidade competitiva das empresas.

Referências Bibliográficas

- Abdallah, A., Farghaly, A. & el Sebaay, A. (2019). The Effect of Management Control Systems and Practices on Product Innovation: Literature Review. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3334327>
- Agu, E., Iyelolu, T., Idemudia, C. & Ijomah, T. (2024). Exploring the relationship between sustainable business practices and increased brand loyalty. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8), 2463–2475. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1365>
- Almeida, R. (2018). *O Controller visto como parceiro do negócio: a importância dos instrumentos do controlo de gestão*. [Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/62c07323-d574-4b8b-9ef7-74d45ae74f1e/download>
- Arcias, G. (2016). *Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão – Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho*. [Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1665/1/Gustavo_Arcias.pdf
- Asif, M., Chhetri, P., & Padhye, R. (2019). Do Political Disruptions Affect Supply Chain Performance? A Qualitative Case Study of the Textile Supply Chain in Pakistan. *Journal of International Logistics and Trade*, 17(3), 77–88. <https://doi.org/10.24006/jilt.2019.17.3.002>
- Bamel, U., Trivedi, K., Gupta, A., & Budhwar, P. (2024). *Digital capabilities and competitive advantage in the context of technological uncertainty: Evidence from emerging market SMEs*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/389504218>
- Deephouse, D. L., Mukherjee, D., & Patwardhan, A. (2021). *Performance implications of technological uncertainty, age, and size for small businesses*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/349382573>
- Barreto, A., Gomes, P., Quesado, P., & O’Sullivan, S. (2025). Advancements in Management Accounting and Digital Technologies: A Systematic Literature Review. *Accounting, Finance & Governance Review*, 34. <https://doi.org/10.52399/001c.137301>

- Barros, R. & Ferreira, A. (2023). Management control systems and innovation: a case study grounded in institutional theory. *J Manag Control* 34, 109–133. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00351-4>
- Bartunek, J. M., Hansen, H., Cable, M. S., & Ianniello, A. (2025). Generative Resistance: The importance of enabling differences. *Organization Theory*, 6(2), 1-20. <https://doi.org/10.1177/26317877251351640>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *SSRN Electronic Journal*, 7(3), 1-7 <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Betti Frare, Anderson & Kopp Leite, Felipe & Cruz, Ana Paula & D'Avila, Livia. (2023). *Management control mechanisms, environmental unpredictability and organizational resilience*. Revista Contabilidade & Finanças. 34. 10.1590/1808-057x20221677.en.
- Boucinha, S. (2022). *A Evolução do Papel dos Controllers: Um Estudo de Caso*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/145939/2/594231.pdf>
- Braid, A., Pokharel, S., & ElMekkawy, T. Y. (2025). Research Perspectives on Innovation in the Automotive Sector. *Sustainability*, 17(7), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su17072795>
- Brás, S. (2024). *A Importância do controlo de gestão para a eficiência organizacional: um estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro]. Repositório da UTAD. <https://repositorio.utad.pt/server/api/core/bitstreams/e77784d8-0f6e-489b-85d3-d7e53aae32a9/content>
- Bruggeman, W., Hoozee, S. & Slagmulder, R. (2018). *Management Control: Concepts, Methods and Practice*. Intersentia.
- Bunkanwanicha, P., Coeurderoy, R., Luque, J., Schmid, S. & Slimane, S. (2022). “Geopolitics and Global Business Impact” *ESCP Impact Papers Third Edition*. <https://escp.eu/sites/default/files/PDF/faculty-research/geopolitics-and-global-business-impact-ebook-ESCP-Business-School.pdf>

- Busco, C., Malafronte, I., Pereira, J., & Starita, M. G. (2019). The determinants of companies' levels of integration: Does one size fit all? *The British Accounting Review*, 51(3), 277–298. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.01.002>
- Carreno, A. (2024). Building a Continuous Feedback Loop for Real-Time Change Adaptation: Best Practices and Tools. *White Paper*, 1-25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051466>
- Dirks, M. W., & Schmidt, T. (2024). Political instability and economic growth: Causation and transmission. *European Journal of Political Economy*, 85, 102586. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102586>
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Rev Manag Sci* **18**, 2321–2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Emilio Emilio Passetti, Massimo Battaglia, Lara Bianchi, Nora Annesi; *Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control*. Accounting, Auditing & Accountability Journal 23 July 2021; 34 (6): 1430–1444. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4839>
- EY. (s.d.). *Transformação do retalho automóvel*. EY. Acedido em 23 de março de 2025 em https://www.ey.com/pt_pt/automotive-transportation-future-retail
- Fähndrich, J. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *J Manag Control*, 34, 9–65. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Gál, Z. (2024) *Instability, as a Characteristic of Organizations in the 21st Century: At The Intersection Of Changes And Chaos* Multidisciplinary Challenges, Diverse Responses - Journal of

Management and Business Administration, 2, 31-51.
<https://doi.org/10.33565/MKSV.2024.02.02>

Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>

Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>

Jordan, H., & Neves, J. C., & Rodrigues, J.A. (2015). O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores (10^a Ed). *Áreas Editora*.

Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>

Kanelis, D., Kranzmann, L., & Siklos, P. L. (2025). *The financial instability – monetary policy nexus: Evidence from the FOMC minutes* (Deutsche Bundesbank Discussion Paper No. 13/2025). Deutsche Bundesbank. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5275876>

KPMG (2025). *2025 Futures Report. Seizing opportunities in an era of disruption*. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2025/kpmg-2025-futures-report.pdf>

Laasch, O. & Conaway, R. (2015). *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility and Ethics*. Cengage Learning.

Lamssarbi. B., Bouaziz, S. & Mamoudou, A. (2025). The impact of digitalization on management control and performance: A Systematic Literature Review. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(1), 694-740.

Leoni, Giulia & Alessandro, Lai & Stacchezzini, Riccardo & Steccolini, Ileana & Brammer, Stephen & Linnenluecke, Martina & Demirag, Istemi. (2021). *Accounting, management and*

accountability in times of crisis: lessons from the COVID-19 pandemic. Accounting, Auditing & Accountability Journal. ahead-of-print. 10.1108/AAAJ-05-2021-5279

Lima, F. (2025). *Competências do controller: uma análise das hard e soft skills* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia]. Repositório da UFU. [https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/44843/1/Compet%
c3%aanciasControllerAn%
c3%a1lise.pdf](https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/44843/1/Compet%c3%aanciasControllerAn%c3%a1lise.pdf)

Lin, Y., Yang, M., Quade, M. & Chen, W. (2021). Is the bottom line reached? An exploration of supervisor bottom-line mentality, team performance avoidance goal orientation and team performance. *Human Relations*, 75(2), 1-24. <https://doi.org/10.1177/00187267211002917>

Llopis-Albert, C., Rubio, F., & Valero, F. (2021). Impact of digital transformation on the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120343. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>

Lukin, E., Krajnović, A., & Bosna, J. (2022). Sustainability Strategies and Achieving SDGs: A Comparative Analysis of Leading Companies in the Automotive Industry. *Sustainability*, 14(7), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su14074000>

Mai, Z., Nawaz Saleem, H. M., & Kamran, M. (2023). The relationship between political instability and stock market performance: An analysis of the MSCI index in the case of Pakistan. *PLOS ONE*, 18(10), Artigo e0292284. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292284>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Martins, A., Oliveira, C., Silva, R., & Castelo Branco, M. (2023). Management Control Practices as Performance Facilitators in a Crisis Context. *Administrative Sciences*, 13(7), 163. <https://doi.org/10.3390/admsci13070163>

Mateus, F. (2021). *A eficácia do sistema de controlo de gestão e da gestão da informação no processo de tomada de decisão: O caso da empresa Solférias*. [Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial, Universidade Europeia]. RCAAP. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/4d88b217-954e-41ef-8df6-c0275430eef3>

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Miranda, A. (2013). *O controlo de Gestão como fator de Competitividade*. [Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/24919>
- Monteiro, T. (2019). *O Desenho e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão para a Harmonização de Informação numa PME - O Caso da Pedroso & Osório*. [Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15965/1/tania_monteiro_MFE_2019.pdf
- Odulaja, B., Oke, T., Eleogu, T., Abdul, A. & Daraojimba, H. (2023). Resilience in the face of uncertainty: a review on the impact of supply chain volatility amid ongoing geopolitical disruptions. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 5(10), 463–486. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v5i10.634>
- Osma, B., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 100781. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5.ª ed.). Gradiva.
- Rashid, A. B., & Kausik, A. K. (2024). AI Revolutionizing Industries Worldwide: A Comprehensive Overview of Its Diverse Applications. *Hybrid Advances*, 100277. <https://doi.org/10.1016/j.hybadv.2024.100277>
- Rasolofo-Distler, F. (2019). The Role of Management Control in the Operationalization of Corporate Social Responsibility. *proyética / projectics / projectique*, 22, 47-64.
- Regateiro, C. (2019). *Gestão nas Empresas Familiares. Estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão, Universidade Católica Portuguesa Porto Business School].

Repositório da UCP. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/ef17bf28-a6f3-480b-b1ed-eba93dbb7676/download>

Rusmini, R., Mulyono, S., & Farhan, D. (2024). The Influence of Organizational Climate and Work Ethic on Employee Performance Through Work Discipline. *International Journal of Social Science and Human Research*, 07(10). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i10-87>

Sageder, M. & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Rev Manag Sci* 13, 875–918. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1>

Santos, D. & Quaresma, A. (2019). *Princípios do controlo de gestão*. UAL. <https://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorio.ual.pt:11144/4481>

Saputra, A. R. P., Apriyan, M., & Subarjo, S. (2025). The effect of green recruitment and selection, green training, and green intellectual capital on employee performance in Indonesia. *Management Science Letters*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2024.4.003>

Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand Activism: From Purpose to Action* (2nd edition). IDEA BITE PRESS.

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

Silva, S. (2018). *O controlo de gestão e o desempenho organizacional. Estudo de caso: a relação da sua dependência no setor empresarial*. [Dissertação de Mestrado em Auditoria, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório do Instituto Politécnico do Porto. <https://recipp.ipp.pt/server/api/core/bitstreams/d7ea8aa8-7c18-4a8e-8d3c-ef465f4ee516/content>

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.

Singh, K., & Misra, M. (2021). The evolving path of CSR: toward business and society relationship. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jeas-04-2020-0052>

- Skvarciany, V., Iljins, J. & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Smith, W. (2024). Impact of Political Instability on Social Development. *International Journal of Humanity and Social Sciences*, 3(2), 56–77. <https://doi.org/10.47941/ijhss.2080>
- Snoussi, N., & Elhamma, A. (2025). *The Pivotal Role of Management Control in Times of Crisis: Enhancing Organizational Resilience and Strategic Adaptation*. *European Scientific Journal*, ESJ, 21(1), 82. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n1p82>
- Sousa, M. (2022). *Desenho e uso dos sistemas de controlo de gestão numa pequena empresa familiar: Diagnóstico e propostas de melhoria*. [Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/145425/2/591967.pdf>
- Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Theocharis, D., & Tsekouropoulos, G. (2025). Sustainable Consumption and Branding for Gen Z: How Brand Dimensions Influence Consumer Behavior and Adoption of Newly Launched Technological Products. *Sustainability*, 17(9), 1-40. <https://doi.org/10.3390/su17094124>
- Vianna, M. T. (2022). Business cycle theories after Keynes: A brief review considering the notions of equilibrium and instability. *Structural Change and Economic Dynamics*, 64(3), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2022.12.004>
- Wanderley, C. & Cullen, J. (2013). Mudanças na contabilidade gerencial: uma revisão. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 10(4), 294-307. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337229732002/html/>
- Wang, Y., Hong, J., & Liu, Y. (2023). *Exploring the effects of SMEs' platform-based digital connectivity on competitive advantage under environmental turbulence*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 848–864. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2022-0024>
- Zhao, W., & Liu, J. (2024). *The non-linear impact of digitalization on the performance of SMEs: A*

hypothesis test based on the digitalization paradox. Systems, 12(4), 139.
<https://doi.org/10.3390/systems12040139>

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>

Wesslander, N. (2022). *The management control package and its relation to job satisfaction A Case Study At Sankt Kors Fastighets AB*. [Master thesis, Linköping University]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1650048/FULLTEXT01.pdf>

World Economic Forum (2025). *Global Risks Report 2025: Conflict, Environment and Disinformation Top Threats*. <https://www.weforum.org/press/2025/01/global-risks-report-2025-conflict-environment-and-disinformation-top-threats/>

Yawson, R. M., & Paros, A. K. B. (2023). Systems Perspective of the Use of the Balanced Scorecard for Organization Development and Change. *SAGE Open*, 13(4), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Anexos

1. Guião de entrevistas

1.1. Guião de entrevistas aos entrevistados da área financeira

Questões propostas por tema:

1. Perceção da instabilidade no setor e no grupo

- Na sua perspetiva, em que pontos concretos é que a instabilidade que o setor automóvel atravessa mais se faz sentir no Grupo Salvador Caetano?”
- E de que forma o Grupo tem procurado responder a essa instabilidade? Quais acha que têm sido as principais prioridades da gestão?

2. Natureza e Função dos SCG

- Como descreveria o sistema de controlo de gestão utilizado no Grupo Salvador Caetano?
- Quais são, na sua perspetiva, as principais funções que este sistema desempenha no apoio à gestão?
- Considera que o SCG é mais orientado para o controlo financeiro, para o apoio à decisão estratégica ou para ambos?

3. Modelo Interativo e Papel do Controller

- Como caracteriza o papel do controller dentro da organização?
- O controller assume um papel mais operacional (reporting e controlo) ou também estratégico (apoio à tomada de decisão, análise de cenários, recomendação)?
- Até que ponto existe interação entre o controller e os diferentes níveis de gestão (direção financeira, operacional, estratégia)?

4. Instrumentos de Controlo

- Quais são os principais instrumentos de controlo utilizados (ex.: orçamento, balanced scorecard, indicadores de desempenho, dashboards)?
- Qual é a relevância de cada um desses instrumentos para a tomada de decisão?

- Existem instrumentos mais formais (financeiros) e informais (comunicação, reuniões de acompanhamento)? Como se articulam?

5. SCG Adaptativos e Resiliência Organizacional

- De que forma é que o SCG se adaptou perante situações de instabilidade, como a atual crise no setor automóvel?
- O sistema consegue responder rapidamente a alterações de mercado e apoiar a gestão em cenários de incerteza?
- Que papel desempenha o controller no reforço da resiliência organizacional (antecipação de riscos, construção de cenários, adaptação de planos)?

6. Transformação Digital e Inovação

- Que impacto a transformação digital teve no sistema de controlo de gestão do grupo?
- Que ferramentas digitais (ex.: ERP, BI, dashboards interativos) foram introduzidas e de que forma alteraram o papel do controller?
- Considera que a inovação tecnológica fortaleceu a qualidade da informação para a tomada de decisão?

1.2. Guião de entrevista ao entrevistado da área operacional

Questões propostas por tema:

1. Instabilidade no setor e adaptação

- Qual é a sua perceção sobre a situação atual do setor automóvel? Consegue identificar algum tipo de instabilidade (económica, financeira, social, etc.)?
- Na sua perspetiva, em que pontos concretos é que essa instabilidade mais se faz sentir no Grupo Salvador Caetano?
- Na sua experiência, considera que a organização conseguiu adaptar-se rapidamente a estas mudanças, ou os sistemas internos estavam mais orientados apenas para cumprir metas já definidas?

2. Papel do controlo de gestão na operação

- Em que medida o controlo de gestão tem apoiado a área de operações na resposta a crises e instabilidade?
- Que tipo de informação considera mais útil no dia a dia da operação (financeira, indicadores de performance, relatórios, dashboards)?
- Considera o controlo de gestão mais como um parceiro estratégico ou como um prestador de informação?
- O contacto com os controlo de gestão é regular ou acontece apenas em situações mais críticas?

3. Digitalização

- De que forma a transformação digital impactou a gestão operacional e os sistemas de controlo?

4. Futuro

- Quais os principais desafios que identifica para o setor e para o grupo no futuro?
- Em que medida o pode o papel do controlo de gestão na operação vir a alterar-se no futuro?

FACULDADE DE ECONOMIA

