



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Impacto da crise de 2007-2014 no Controlo de Gestão das empresas do setor de Construção Portuguesas

António Maria Torres Caldeira Malafaya Baptista

Católica Porto Business School

2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Impacto da crise de 2007-2014 no Controlo de Gestão das empresas do setor de Construção Portuguesas

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

por

António Maria Torres Caldeira Malafaya Baptista

sob orientação de
Prof. Dr. José Miguel Oliveira

Católica Porto Business School
Abril 2021

Agradecimentos

Agradecer à minha família, namorada e amigos que me ajudaram, direta e/ou indiretamente, na realização deste grande desafio académico e pessoal.

Agradecer ao Prof. Dr. José Miguel Oliveira pela orientação, disponibilidade e preocupação, que desde o primeiro dia me ajudou a enfrentar todos os obstáculos.

Agradecer ao Dr. Paulo Lobo, economista-chefe da AICCOPN, pela disponibilidade e material fornecido.

Agradecer a todos os contactos das empresas entrevistados (Eng. Hélder Pimenta, Dr. Rui Antunes, Eng. António Veloso e Dr. X) pela flexibilidade, disponibilidade e informação disponibilizada. Apesar do cenário atual em que vivemos, possibilitaram de boa vontade à concretização desta investigação.

A todos, um grande e eterno obrigado por me apoiaram no cumprimento de uma das etapas mais árduas e desafiantes da minha vida académica.

Resumo

O propósito deste trabalho consiste na análise do impacto da crise financeira de 2007-2014 no controlo de gestão das empresas do setor de construção portuguesas, de forma a retirar aprendizagens sobre um evento que teve um impacto profundo nas organizações de um setor muito relevante na economia.

A chegada da crise financeira a Portugal sob a forma de crise da dívida pública europeia, despoletou problemas de liquidez no sistema bancário, retração da procura interna e teve consequências que se estenderam a grande parte dos setores económicos do país. O setor de construção, sendo bastante dependente do crédito (Tse e Ganesan, 1997) já vinha a acumular perdas de mercado significativas desde 2002, o que fez com que as empresas deste setor fossem das mais afetadas pela conjuntura económica.

Neste contexto, os sistemas de controlo de gestão podem ajudar a melhor perceber e gerir a incerteza do ambiente externo (Pavlatos, 2021; Janke et al., 2014). O controlo de gestão pode ter um papel importante na perceção e reação aos efeitos da crise, em vários setores e também nas empresas de construção.

A revisão de literatura efetuada sobre o tema em questão e a realização de múltiplos estudos de casos em empresas do setor - duas PME's e duas grandes empresas - permitiu concluir que ao nível do controlo de gestão, ferramentas como o orçamento e os *Key Performance Indicators* (KPI's), bem como o reforço da importância de certas ferramentas como os *Enterprise Resource Planning Systems* (ERPS's) foram as principais lições retiradas pelas empresas analisadas nessa crise financeira.

Palavras-chave: Crise financeira, Empresas do setor de construção, Controlo de gestão.

Abstract

The purpose of this work is to analyze the impact of the financial crisis during 2007-2014 on the management control of portuguese construction companies, in order to withdraw learning about an event that had a profound impact on the organizations of a very relevant sector in the economy.

The arrival of the financial crisis in Portugal in the form of a european public debt crisis, triggered liquidity problems in the banking system, a decline in domestic demand and had consequences that extended to much of the country's economic sectors. The construction sector, being heavily dependent on credit (Tse and Ganesan, 1997) had been accumulating significant market losses since 2002, which made companies in this sector the most affected by the economic situation.

In this context, management control systems can help to better understand and manage the uncertainty of the external environment (Pavlatos, 2021; Janke et al., 2014). Management control can have an important role in the perception and reaction to the effects of the crisis, in many sectors and also in construction companies.

The literature review carried out on the subject in question and the conduct of multiple case studies in construction companies - two SMEs and two large companies - allowed us to conclude that at the level of management control, tools such as budget and *Key Performance Indicators* (KPI's), as well as strengthening the importance of certain tools such as the *Enterprise Resource Planning Systems* (ERPS's) were the main lessons learned by the companies analyzed in this financial crisis.

Keywords: Financial crisis, Construction companies, Management control.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Glossário	xviii
Introdução.....	21
Revisão de Literatura	24
1. Contextualização da Crise _____	24
1.1 A Origem da Crise de Financeira de 2008	24
1.2 A Crise Chega a Portugal.....	26
1.2.1 As Restrições de Crédito	29
1.3 A Crise no Setor da Construção.....	32
1.3.1 PME'S vs Grandes Empresas	37
1.3.2 Internacionalização.....	38
2. Controlo de Gestão _____	40
2.1 O Conceito de Sistemas de Controlo de Gestão	40
2.1.1 Instrumentos de Controlo de Gestão	43
2.2 Controlo de Gestão em Contexto de Crise	45
2.2.1 Enterprise Resource Planning System (ERPS).....	48
2.3 Controlo de Gestão na Construção.....	49
2.4 Síntese	51
Metodologia.....	54
1. Enquadramento da Questão de Investigação e Método Utilizado ____	54

2. Técnicas de Recolha de Dados	55
Estudo de Caso.....	58
1. Caracterização das Empresas do Setor de Construção	58
2. Análise das Empresas Seleccionadas	61
2.1 António Pimenta – Construções, Lda.	63
2.2 Socotab – Sociedade de Construções de Tabuaço, Lda.	67
2.3 Alberto Couto Alves, S.A.....	71
2.4 Empresa XYZ.....	75
Discussão de Resultados.....	80
1. Discussão	80
Conclusão.....	87
Bibliografia.....	91
Apêndice	99

Índice de Figuras

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DO PREÇO DOS IMÓVEIS DE 2001 A 2010.....	25
FIGURA 2: EVOLUÇÃO INDICADORES MACROECONÓMICOS DE 2000 A 2014.....	28
FIGURA 3: EVOLUÇÃO DO PESO DO SETOR DE CONSTRUÇÃO DE 2001 A 2019.....	33
FIGURA 4: CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO DE 2001 A 2019.	34
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DO PESO DO INVESTIMENTO DEDICADO AO SETOR DE CONSTRUÇÃO DE 2002 A 2014.	35
FIGURA 6: EVOLUÇÃO DOS EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS AO SETOR DE CONSTRUÇÃO DE 2008 A 2019.	36
FIGURA 7: CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIO NO EXTERIOR DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO DE 2001 A 2014.	39
FIGURA 8: VARIÁVEIS CONTEXTUAIS RELACIONADAS COM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO (SCG).....	42
FIGURA 9: INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO.	44
FIGURA 10: CADEIA DE VALORES DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO.	59
FIGURA 11: CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO NOS PRINCIPAIS SUBSETORES DE CONSTRUÇÃO DE 2001 A 2019.	60

Índice de Tabelas

TABELA 1: EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS ÀS SOCIEDADES NÃO FINANCEIRAS PORTUGUESAS DE 2007 A 2019 (MILHÕES DE EUROS).....	31
TABELA 2: DESCRIÇÃO SINTETIZADA DAS EMPRESAS EM ESTUDO.....	62
TABELA 3: VARIÁVEIS CONSIDERADAS NA CLASSIFICAÇÃO DA DIMENSÃO DE UMA EMPRESA – A.PIMENTA (2019).....	63
TABELA 4: EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DA A.PIMENTA NO PERÍODO DE CRISE (2008-2014).....	65
TABELA 5: VARIÁVEIS CONSIDERADAS NA CLASSIFICAÇÃO DA DIMENSÃO DE UMA EMPRESA – SOCOTAB (2019).	68
TABELA 6: EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DA SOCOTAB NO PERÍODO DE CRISE (2008-2014).....	69
TABELA 7: VARIÁVEIS CONSIDERADAS NA CLASSIFICAÇÃO DA DIMENSÃO DE UMA EMPRESA – ACA (2019).	72
TABELA 8: EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DA ACA NO PERÍODO DE CRISE (2008-2014).	73
TABELA 9: VARIÁVEIS CONSIDERADAS NA CLASSIFICAÇÃO DA DIMENSÃO DE UMA EMPRESA – XYZ (2019).	76
TABELA 10: EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DA XYZ NO PERÍODO DE CRISE (2008-2014).	77

Glossário

AECOPS – Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços

AICCOOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

BNP – Banco Nacional de Paris ou *Banque Nationale de Paris*

BP – Banco de Portugal

BPN – Banco Português de Negócios

BPP – Banco Privado Português

CDO – *Collateralized Debt Obligation*

CEE – Comunidade Económica Europeia

CG – Controlo de Gestão

ERP – *Enterprise Resource Plannig*

ERPS – *Enterprise Resource Plannig System*

EUA – Estados Unidos da América

FED – Sistema de Reserva Federal ou *Federal Reserve System*

FMI – Fundo Monetário Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – *Key Performance Indicator*

PAEF – Plano de assistência económica e financeira

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

TI – Tecnologia de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

SAP – Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VN – Volume de Negócio

Introdução

A crise financeira iniciada em 2007 nos Estados Unidos (EUA) espalhou-se por todo o mundo e atingiu com muita força países como Portugal e setores como o da construção. A falta de liquidez do sistema bancário, os elevados níveis de dívida pública e de défice orçamental em Portugal foram alguns efeitos causados por esta crise. As empresas passaram a viver num ambiente de restrição de crédito, queda da procura interna, competitividade e incerteza. A incerteza do ambiente externo pode ser melhor percebida através do recurso a diferentes sistemas de controlo de gestão (Pavlatos, 2021). Logo, boas práticas de controlo de gestão podem ser úteis para as empresas sobreviverem no futuro.

A dimensão desta crise global bem como o mau desempenho do setor de construção nesse período em Portugal motivaram este estudo a encontrar a ligação entre estas duas dimensões. Assim, o objetivo deste estudo centrou-se em compreender o impacto da crise financeira no controlo de gestão das empresas do setor de construção portuguesas, de maneira a permitir retirar as principais aprendizagens para o futuro destas organizações neste período. Para isso, é necessário ter presente o processo que levou à chegada desta crise a Portugal, mais concretamente ao setor de construção, bem como perceber o impacto que teve no controlo de gestão das diferentes empresas do setor.

A metodologia de investigação adotada consistiu na realização de um conjunto de estudos de casos em empresas do setor. Para esse efeito, foi selecionada uma amostra de quatro empresas de construção portuguesas e

recorreu-se a três técnicas de recolha de dados, entrevistas, questionários e análise de documentos que dão conta da performance económico-financeira destas empresas.

A presente dissertação encontra-se segmentada em cinco capítulos, a saber: introdução, revisão de literatura, metodologia, estudo de caso, discussão de resultados e a conclusão.

No capítulo referente à revisão de literatura, pretende-se através de informação relevante obtida na literatura sobre o tema, contextualizar a crise financeira de 2007-2014 e a sua chegada para a Portugal, bem como explicar o controlo de gestão na perspetiva de diferentes autores e a relação deste conceito tanto na crise financeira como nas empresas de construção

O terceiro capítulo trata da pergunta de partida e da metodologia de investigação, procedendo-se ao enquadramento da questão de investigação bem como à caracterização do método e técnicas de recolha de dados utilizados.

O quarto capítulo é dedicado ao estudo de caso propriamente dito, onde foi feita uma breve caracterização do setor de construção e uma análise de empresa a empresa.

O quinto capítulo trata a discussão de resultados, realizada à luz dos contributos da revisão de literatura e da análise dos casos retratada no anterior capítulo.

Por fim, o último capítulo dá conta das conclusões finais, propostas de melhoria e limitações da presente investigação.

Capítulo II

Revisão de Literatura

1. Contextualização da Crise

1.1 A Origem da Crise de Financeira de 2008

A crise é um evento inesperado que gera incerteza, em que os seus danos são geralmente tanto maiores quanto menor for a rapidez na resposta ao início da crise (Coyne, 2011). As crises financeiras são tipos de crise que surgem com desregulações existentes nos mercados financeiros e estão também geralmente associados a uma “onda de atividades especulativas” (Aschinger, 1997).

A crise de 2008, muito marcada pela falência do banco de investimento norte americano Lehman Brothers, iniciou-se um pouco antes em 2007. Segundo Mishkin (2011), teve início a 7 de agosto de 2007, sendo considerada por muitos uma das datas mais consensuais para o início da crise, quando o BNP Paribas suspendeu o reembolso das ações detidas em alguns dos seus fundos no mercado monetário. Também ficou conhecida como a crise dos *subprime*, por ser o termo utilizado nos EUA para a concessão de créditos hipotecários de alto risco a clientes sem boas garantias (nem histórico de empréstimos antigos nem comprovativo de rendimentos).

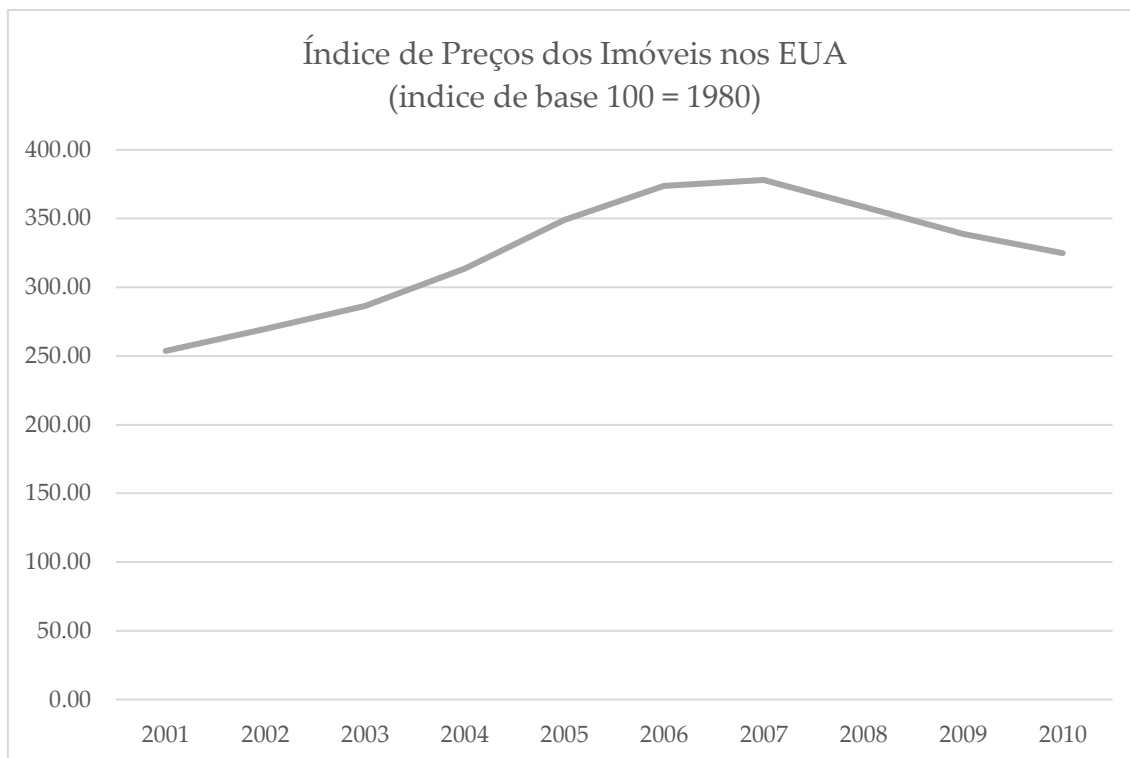


Figura 1: Evolução do preço dos imóveis de 2001 a 2010.

Fonte: Federal Reserve Economic Data (2021).

Até então, o preço dos imóveis nos EUA vinha a aumentar continuamente, desde a “bolha da internet” em 2001, onde o FED tinha impulsionado o crédito imobiliário nos EUA, através de taxas de juro baixas para redirecionar os investimentos em empresas TIC para o setor imobiliário, até que atingiu o pico em 2007 (Figura 1). De acordo com Junior e Filho (2008), este grande aumento resultou de dois fatores. Primeiro, devido à entrada no mercado hipotecário dos investidores que ficaram conhecidos pelo termo *subprime*, e que antes não tinham tanta capacidade para obter crédito. Entre 2001 e 2006 cresceram as hipotecas *subprime*, na prática financiamentos de imóveis concedidos pelos bancos às famílias que na realidade se não tinham condições para os pagar (alto risco) com taxas de juros determinadas no momento do pagamento da dívida (pós-fixadas). O segundo fator refere-se ao crescimento da securitização desses créditos *subprime*, que depois de emitidos eram transformados em títulos negociáveis, caso dos *Collateralized Debt Obligation* (CDO), sendo vendidos posteriormente a outros investidores institucionais, como bancos, seguradoras

ou fundos de pensões, de forma a distribuir o risco que acarretavam ao securitizarem estes créditos.

No entanto, após atingirem o pico, estes títulos registaram uma desvalorização significativa, em função da subida gradual das taxas de juros nos EUA determinada pelo FED (Figura 1). Na altura em que as taxas de juro eram mais baixas e o preço dos imóveis crescia os clientes *subprime* já encontravam dificuldades no pagamento das prestações, no entanto tinham a possibilidade de recorrer ao refinanciamento hipotecário. Contudo, com as subidas verificadas tanto nas taxas de juros como nos preços dos imóveis fez com que estes tipos de clientes ficassem efetivamente sem capacidade de liquidar os seus empréstimos juntos dos bancos, despoletando uma falta de cumprimento das obrigações muito significativa no mercado. Segundo Fernandes (2011), as instituições financeiras que negociavam este tipo de títulos saíram lesadas registando enormes perdas devido ao elevado risco de incumprimento que tinham subjacente, sendo vários bancos de investimento arrastados para resgates estatais ou situações de insolvência.

Com efeito, verificou-se um efeito de dominó com outras instituições financeiras a encontrarem-se em situações de insolvência (Merryl Lynch, Wachovia, etc). Todas estas operações surgem como consequência de um sistema financeiro muito fragilizado mesmo antes da falência do Lehman Brothers que eventualmente teria colapsado mesmo que o Lehman tivesse aguentado.

1.2 A Crise Chega a Portugal

O PIB real dos EUA registou uma grande diminuição nas taxas anuais no quarto trimestre de 2008 (-5,4%) e no primeiro trimestre de 2009 (-6,4%), traduzindo-se na pior contração económica nos EUA desde há 60 anos (Mishkin, 2011). O PIB dos EUA tem um peso de cerca de 23% no PIB mundial, logo uma recessão nos EUA repercute-se mundialmente. O crescimento do PIB

mundial sofreu a mesma trajetória registada nos EUA, uma queda a uma taxa anual de -1,7% em 2009 (-2,5% nos EUA), que também se fez sentir na Zona Euro, onde o PIB caiu 4,5%. Este período de declínio económico foi acompanhado por um aumento do desemprego.

Após a falência do Lehman Brothers, o sistema financeiro mundial entrou numa grande crise que se alastrou e deu início a uma recessão mundial. No final de 2009, os mercados financeiros começavam a ver uma luz ao fundo do túnel com o crescimento do PIB mundial a voltar a registar taxas anuais positivas, contudo os avultados investimentos realizados pelos governos dos vários países em medidas expansionistas adotadas para apoiar as suas economias, fez com que os seus níveis de dívida pública aumentassem muito. Consequentemente, a previsão de que uma possível crise de dívida pública podia estar próxima começou a ganhar cada vez mais crédito. A Europa foi especialmente afetada por esta crise, assistindo-se a um significativo aumento das dívidas públicas nos países da Zona Euro, principalmente nos países periféricos.

A crise da dívida pública chegou em força à Europa em 2010, com os elevados níveis de défices e dívida pública na Grécia e logo a seguir na Irlanda. Gerou-se então a expectativa que a economia portuguesa, com os altos níveis de dívida pública (100,2% do PIB) e elevado défice orçamental (11,4% do PIB) verificados em 2010, seria a próxima a ser socorrida. E foi precisamente isso que aconteceu.

Deve ser entendido que o impacto da crise financeira em Portugal fez-se sentir a dois tempos. Caldas (2013) considera que a crise financeira chegou a Portugal no início de 2008 com uma acentuada contração no crédito e o colapso de dois bancos, o BPN, nacionalizado em novembro de 2008, e o BPP, que acabou por falir em 2010. A economia portuguesa ressentiu-se com a queda acentuada verificada na taxa de crescimento real do PIB em 2008 e 2009. Com o contágio desta crise nas dívidas públicas europeias, a partir de 2010, sendo

Portugal das principais economias afetadas. Vieira (2013) defende que os acessos a mercados de financiamento internacionais sofreram grandes quebras derivada da escassez de crédito existente fruto do contágio da crise dos *subprime*. Portugal, em 2010, devido ao seu forte endividamento externo e ao baixo crescimento verificado nos últimos anos associado aos elevados níveis de dívida pública e déficit orçamental, viu o seu *rating* de dívida pública descer, o que condicionou o acesso ao financiamento externo, tal como se sucedeu com a Grécia e Irlanda.

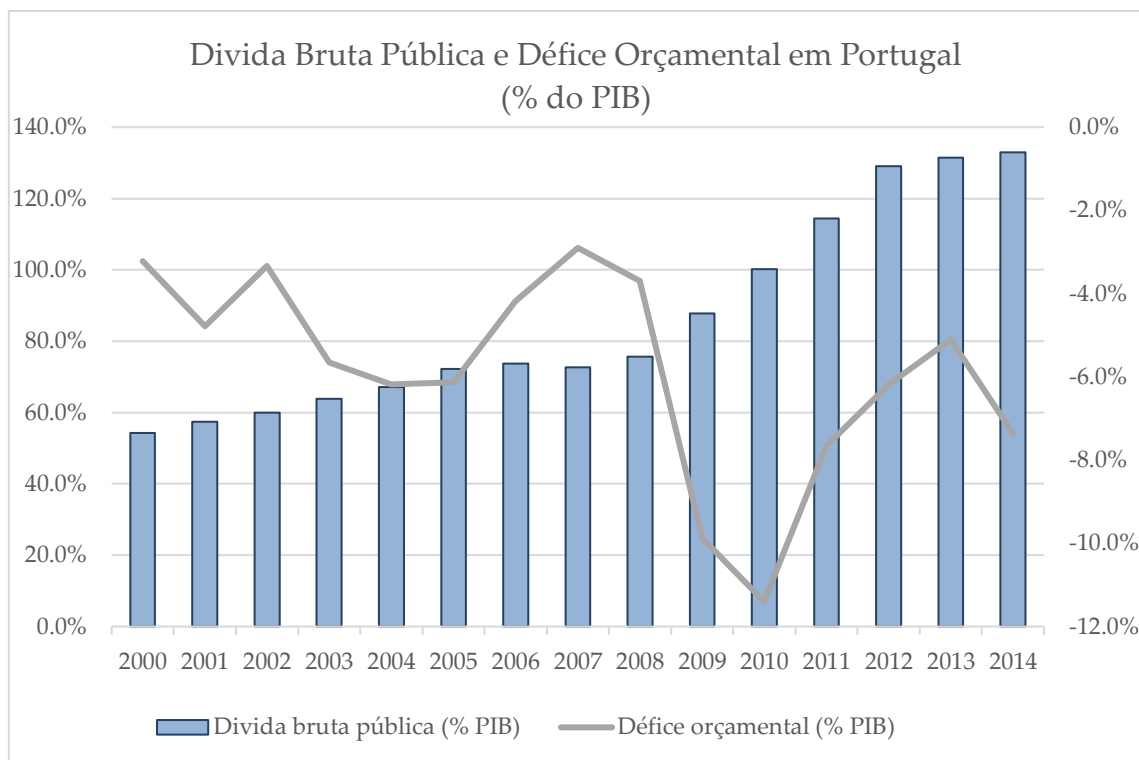


Figura 2: Evolução indicadores macroeconómicos de 2000 a 2014.
Fonte: Pordata (2021).

O Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) definido pela UE estabelecia metas de défices orçamentais não superiores a 3% do PIB e a dívida pública não devia ultrapassar 60% do PIB (Pinto, 2014). Como é visível a partir da Figura 2, a partir de 2008, o déficit e a dívida pública de Portugal distanciaram-se muito dos limites definidos pelo PEC. Assim, a economia portuguesa não teve outra

hipótese senão recorrer junto de ajuda financeira externa em 2011 (Lourtie, 2011).

O programa de ajustamento definido com o FMI (Fundo Monetário Internacional) previu um cenário de crescimento económico negativo de -2,2% em 2011 e -1,8% em 2012, e em 2013 um crescimento positivo. A realidade ficou aquém das previsões, sendo que a contração do crescimento do PIB foi mais acentuada em 2012 (-4,1%) do que em 2011 (-1,7%) e o regresso ao crescimento só aconteceu em 2014 (0,8%). A partir de 2014 a taxa de crescimento real do PIB tornou-se positiva até aos dados mais recentes disponibilizados no Eurostat.

1.2.1 As Restrições de Crédito

Tal como nos outros países, o efeito da crise fez-se sentir no acesso ao financiamento pelas empresas. Adicionalmente, com o seu contágio na Europa, que despoletou a crise de dívida pública na Zona Euro, intensificou ainda mais as restrições no crédito.

De acordo com Fernandes (2011) e Chorafas (2011), as instituições financeiras portuguesas na totalidade detêm em sua posse uma vasta carteira de títulos de dívida pública. Por isso, os bancos portugueses com as descidas de *rating* de dívida pública, tal como aconteceu em 2010, sofreram desvalorizações nos seus ativos. Desta forma, as instituições financeiras portuguesas foram alvo de um processo de desalavancagem e de reforço da solvabilidade com a ajuda do PAEF (Plano de assistência económica e financeira). Este programa visava garantir a estabilidade financeira dos bancos, assegurando o crédito aos setores mais produtivos. No entanto, as exigências e pressões sobre as instituições bancárias dificultavam mais ainda a disponibilidade de concessão de crédito por parte destes agentes.

A literatura académica revela as restrições de crédito e o acesso ao financiamento como pontos importantes no desenvolvimento de empresas, tanto na criação como na expansão (Aghion et al., 2007). O acesso ao crédito por

parte de empresas, sejam elas de pequena, média ou grande dimensão, funciona como combustível para o desenvolvimento das respetivas atividades e que garante a sua sobrevivência.

Desta forma, é importante saber os tipos de financiamento aos quais as empresas podem recorrer. O financiamento pode ser interno ou externo. O interno associa-se ao autofinanciamento, isto é, a empresa financia-se junto dos capitais próprios, o que vai de encontro ao pensamento de Abreu (2017).

No entanto, o financiamento interno, geralmente, não é o suficiente para sustentar a empresa no seu todo, pelo que é necessário recorrer a capital externo. O financiamento externo, consiste no recurso ao crédito fora da empresa, e como defende Abreu (2017) e Rodrigues (2014), as formas mais usuais deste tipo de financiamento são o crédito bancário e o crédito comercial. Abreu (2017) ainda acrescenta o mercado de capitais como outra alternativa de financiamento externo, porém a maioria das empresas em Portugal não têm capacidade de aceder a este mercado.

Vieira (2013) fez referência a alguns estudos empíricos relativos à crise financeira de 2008 e o seu impacto no acesso ao crédito. Ivashina e Scharfstein (2010) comprovam que os empréstimos bancários diminuem durante a crise financeira, devido a restrições de crédito criadas pelas instituições financeiras. Iyer et al. (2010) e Kahle e Stulz (2010) acrescentam, para o caso concreto de Portugal e EUA, respetivamente, que a redução nos empréstimos se faz sentir com mais intensidade nas empresas mais recentes e de menor dimensão. Pelo contrário, as empresas de maior dimensão conseguem manter os seus níveis de endividamento neste período.

Tabela 1: Empréstimos concedidos às sociedades não financeiras portuguesas de 2007 a 2019 (milhões de euros).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Banco de Portugal (2021).

DATA	EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS
DEZEMBRO 2007	101 610
DEZEMBRO 2008	115 809,2
DEZEMBRO 2009	117 806,7
DEZEMBRO 2010	114 625,5
DEZEMBRO 2011	113 808,2
DEZEMBRO 2012	105 361,5
DEZEMBRO 2013	99 358,7
DEZEMBRO 2014	86 482,9
DEZEMBRO 2015	82 215
DEZEMBRO 2016	77 323,5
DEZEMBRO 2017	73 127,9
DEZEMBRO 2018	69 589,9
DEZEMBRO 2019	67 016,2

A crise financeira dificultou o acesso ao crédito por parte das empresas, como afirma Campello et al. (2010). Os empréstimos concedidos às sociedades não financeiras portuguesas diminuem a partir de 2010, como é visível a partir da Tabela 1, associado ao impacto da crise financeira que se sentiu mais tarde na Europa. Este impacto, como já foi dito, desencadeou uma desvalorização no *rating* dos títulos de dívida pública portuguesa em 2010, e criou constrangimentos nos bancos, dada a grande quantidade de títulos deste tipo detidos. O sistema bancário é um reflexo da economia portuguesa.

A concessão de empréstimos continuou a decrescer mesmo após o fim da crise, 2014, o que demonstra uma baixa disponibilidade dos bancos na concessão de crédito ou as empresas habituaram-se a viver com menos

empréstimos, num período pós-crise. Em 2019, atingiu o valor mínimo de empréstimos concedidos, cerca de 67016 milhões de euros (Tabela 1).

No que diz respeito ao impacto das restrições de crédito bancário nas empresas, é importante referir que existem divergências em termos de dimensão. As pequenas e médias empresas (PME's) apresentam maior dificuldade na obtenção deste tipo de crédito em períodos de crise do que as grandes empresas, dada a sua maior dependência por esta forma de financiamento (Myers, 1984). Hallberg (2000) comprova a afirmação recorrendo aos exemplos das crises passadas da América Latina e da Ásia do Leste.

1.3 A Crise no Setor da Construção

A construção é um setor de grande dimensão que detém uma importância acrescida pela sua representatividade na economia de um país, como é o caso de Portugal. Baganha et al. (2002) confere o papel central deste setor ao afirmar que em períodos positivos o setor apresenta expansões mais marcantes do que a economia do país, e recessões mais acentuadas em fases negativas.

O final do século XX, segundo Baganha et al. (2002), foi marcado por um forte desenvolvimento no setor da construção com a entrada na Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986. Portugal beneficiou de fundos comunitários da CEE, sendo parte destes canalizados para a construção, o que levou a um *boom* no setor nos anos 90. Desta forma, perspectivava-se, no início da década de 2000, um setor da construção em altas.

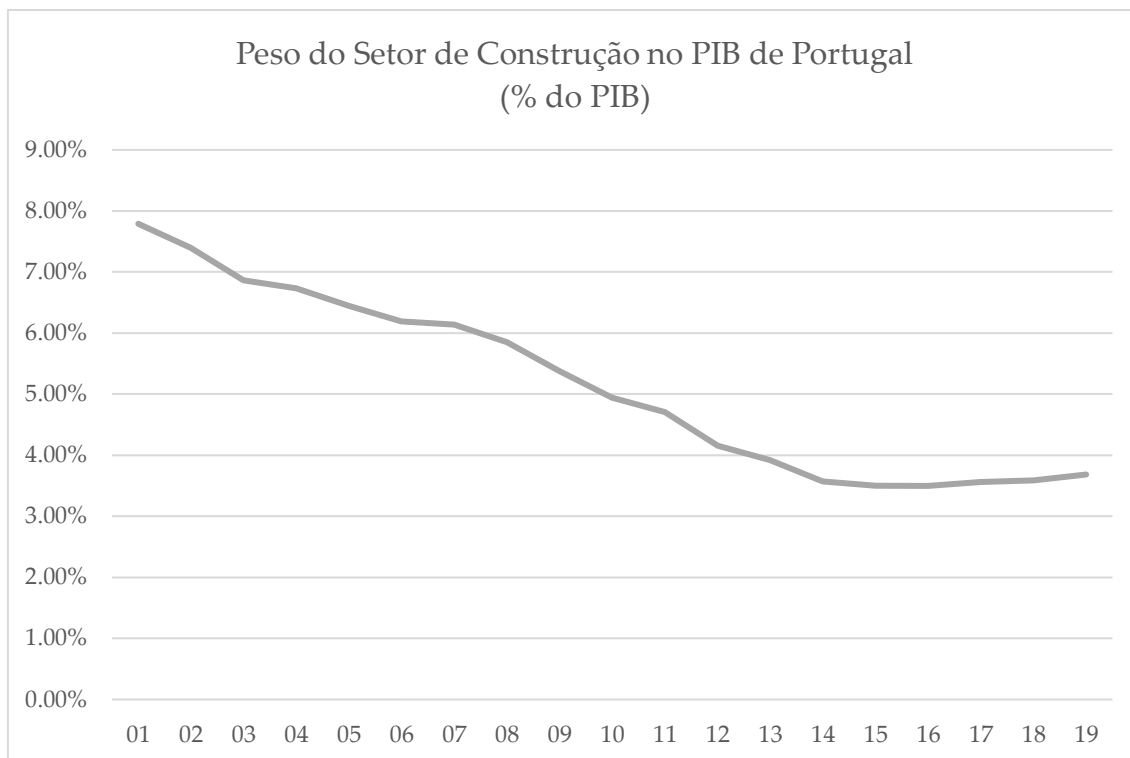


Figura 3: Evolução do peso do setor de construção de 2001 a 2019.
 Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados da AICCOPN (2021).

A Figura 3 comprova, um maior peso da construção no PIB, em 2001 (7,8%). Desde aí, o peso da atividade caiu até 2015 (3,5%), correspondendo em 2019 a cerca de 3,7% do PIB nacional. Nos períodos de expansão económica (2001-2008) a produção do setor cai, e em períodos de recessão (2008-2009 e 2010-2014) também.

O setor da construção, por si só, é um setor vulnerável caracterizado pela grande concorrência (centralizada no preço) e fragmentação devido às reduzidas limitações na entrada do mercado (Wong e Ng, 2010). Para além disso, este setor em Portugal estava a decrescer desde 2001, pelo que já se encontrava bastante fragilizado antes da crise financeira. A crise de 2008 veio apenas intensificar o cenário recessivo no qual o setor se deparava.

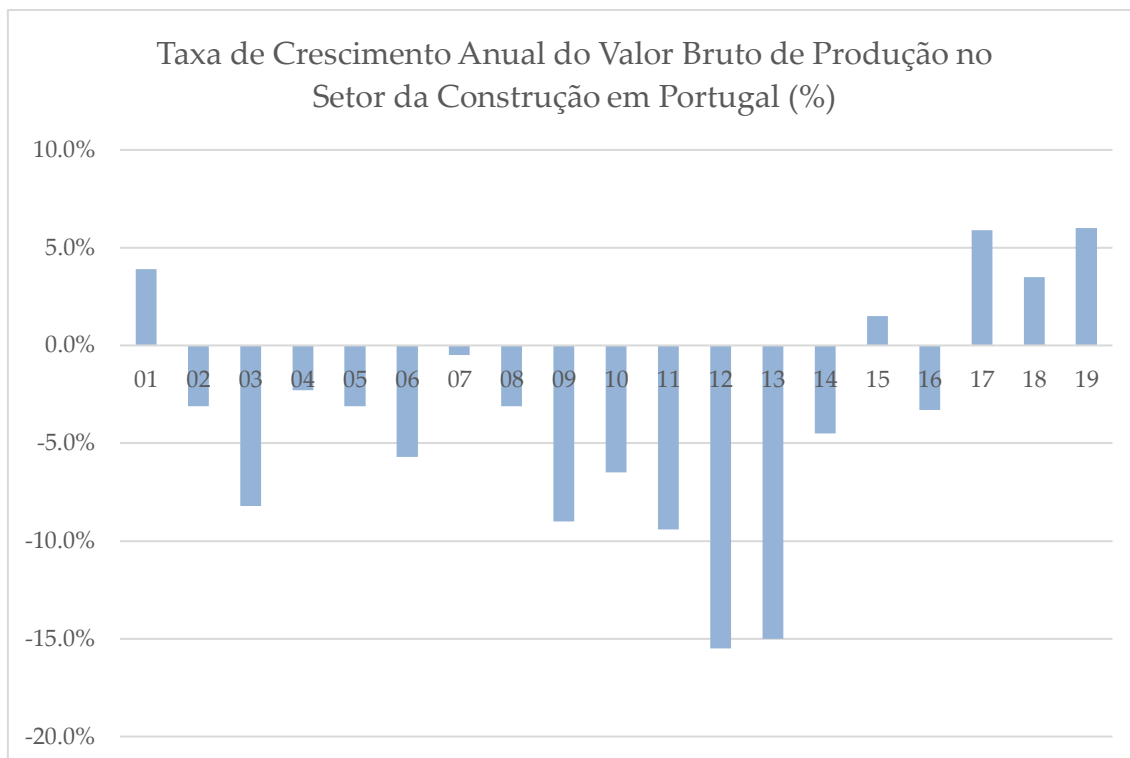


Figura 4: Crescimento da produção no setor de construção de 2001 a 2019.
 Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados da AICCOPN (2021).

Com efeito do *boom* dos anos 90, o setor da construção encontrava-se em crescimento até 2001. No entanto, pela análise da Figura 4, é perceptível que o setor começou a cair em 2002 e durou até 2014, com a produção a decrescer em todos os anos nesse intervalo. Assim, considera-se que a crise na construção teve início em 2002.

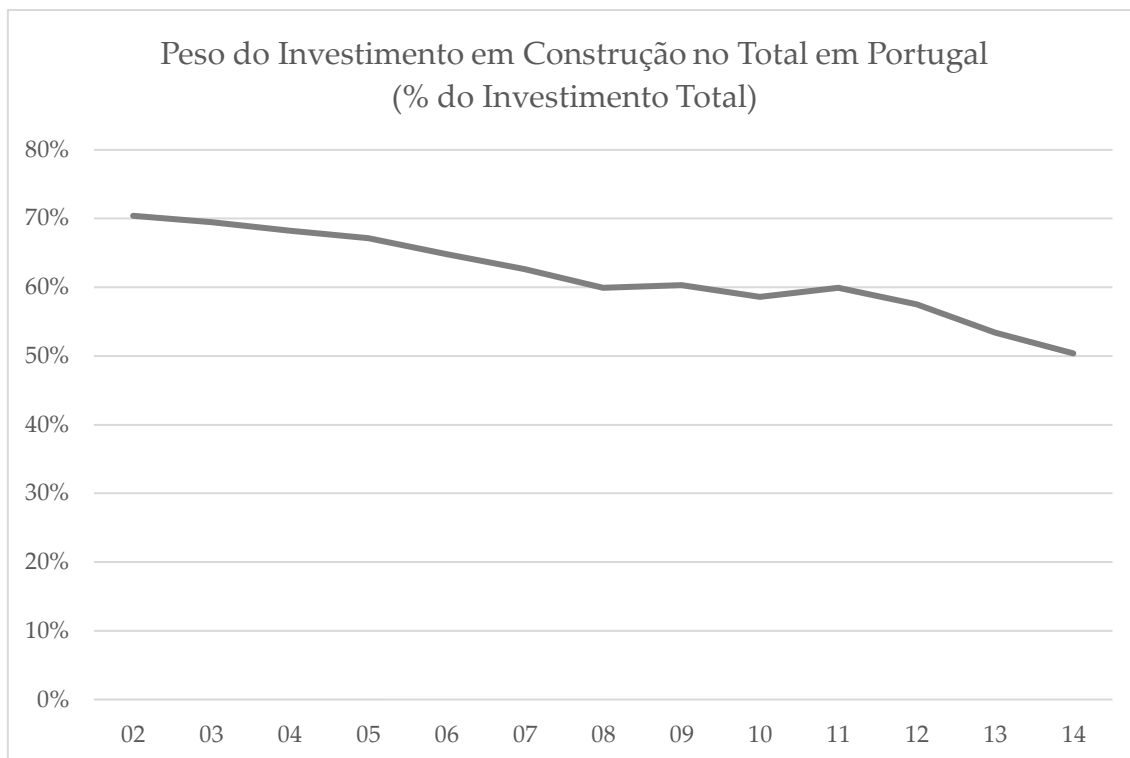


Figura 5: Evolução do peso do investimento dedicado ao setor de construção de 2002 a 2014.
 Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados da AICCOPN (2021).

Se o contributo do setor da construção para o PIB não é muito expressivo, o mesmo não se pode dizer do investimento, sendo dedicado mais de 50% para esse fim. O período de análise na Figura 5 foi caracterizado por um desinvestimento público no setor da construção face ao investimento total em Portugal. Numa fase inicial, 2002-2007, deveu-se ao mau desempenho do setor, e posteriormente, 2010-2014, com a crise a economia portuguesa optou por retrair no investimento, e como a construção estava em queda voltou um setor que saiu prejudicado. Desta forma, estavam criadas as condições para o decréscimo na atividade deste setor (Romão, 2015), na medida em que este desinvestimento também pode ser visto como um fator influenciador da degradação da construção em Portugal no respetivo período.

O INE (2021) realiza inquéritos mensais sobre os principais obstáculos à atividade (%) da construção, o que permite melhor perceber a deterioração da produção no setor da construção em Portugal de 2002-2014. Numa fase inicial, a insuficiência de procura (58,5%) começou a ser um problema bastante comum,

sendo a principal justificação para a diminuição da produção. A partir de 2008, agravou-se ainda mais a falta de procura (75,5%) o que fez deteriorar as perspetivas de vendas (48,8%), e trouxe consigo dificuldades na obtenção de crédito (46,9%) para as empresas do setor. Estes obstáculos prolongaram-se com a crise, e só partir de 2015 é que começaram a diminuir. Com o setor da construção em crescimento, os obstáculos que se faziam sentir antes deixam de ter grande expressão. Contudo, atualmente, há que ter em conta a dificuldade de recrutar pessoal qualificado (41,3%), considerado como problema mais comum.

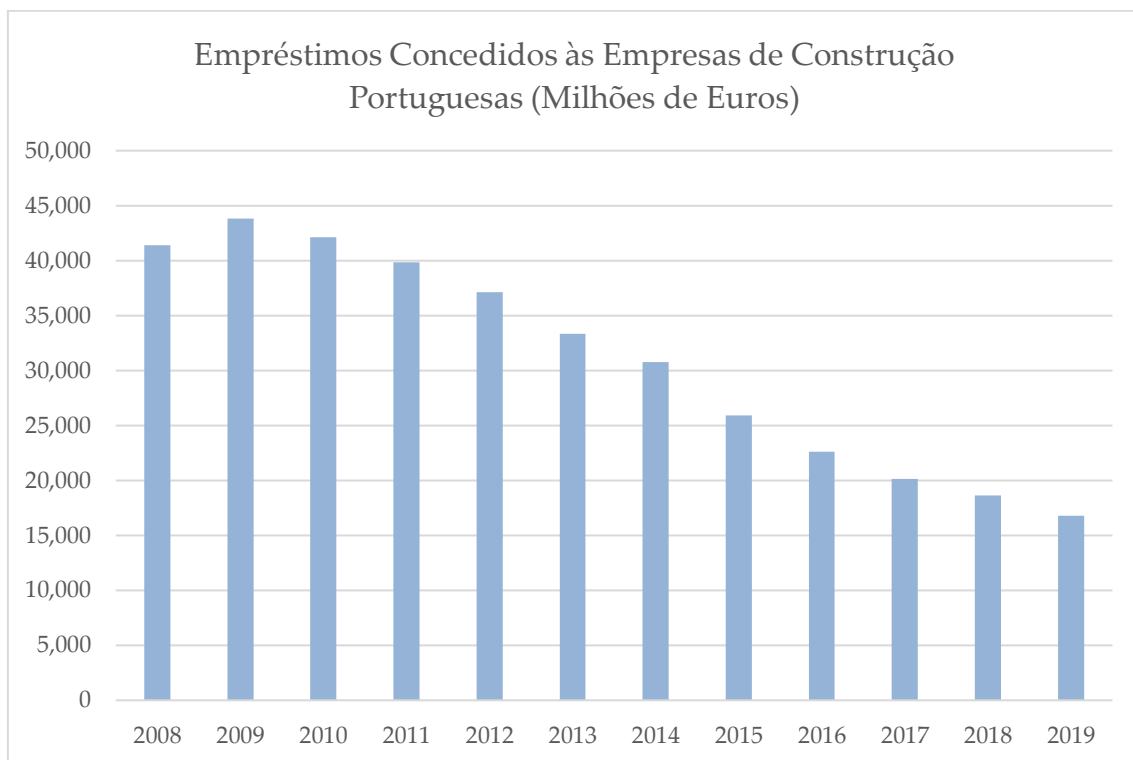


Figura 6: Evolução dos empréstimos concedidos ao setor de construção de 2008 a 2019.
Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados da AICCOPN (2021).

Como já foi dito, a crise financeira criou problemas na concessão de crédito às empresas, nomeadamente nas empresas de construção, segundo o INE. Tse e Ganesan (1997) defendem que o setor da construção é bastante sensível a condições de crédito, sendo que a sua redução restringe a atividade no setor. A Figura 6 comprova que os empréstimos concedidos às empresas de construção

também decrescem no período da crise (2007-2014). Para esse mesmo período, é sabido que a produção no setor decresceu em todos os anos, pelo que pode ser associado à restrição do crédito verificada. O desinvestimento também contribuiu para a redução na atividade, mas em sua parte foi condicionado pela escassez de crédito (Romão, 2015). Segundo Rodrigues (2014), através de dados do BP, o setor da construção é o mais atingido pela diminuição dos empréstimos concedidos. As restrições no crédito bancário ainda hoje são sentidas.

Geralmente, os acordos entre as instituições financeiras e as empresas eram feitos através de contas caucionadas, que consistiam em empréstimos de curto prazo com o objetivo de gerir a escassez de tesouraria, sendo previamente acordado um limite de crédito contratado – *plafond* (Bastardo e Gomes, 1992 citado em Oliveira, 2018).

1.3.1 PME'S vs Grandes Empresas

As PME's são as empresas mais afetadas pela crise financeira, nomeadamente no acesso ao crédito. Assim, importa perceber a diferença na representatividade das PME's e das grandes empresas neste período.

As PME's detêm um papel crucial na atividade empresarial portuguesa e europeia. Segundo Tewari et al (2013) são os maiores contribuintes para o crescimento económico, através da competitividade, criação de emprego, valor acrescentado. Em Portugal, estes tipos de empresas têm representado cerca de 99,9% do total de empresas (cerca de 95% são micro), o restante 0,1% corresponde às grandes empresas.

Analisando o período de 2008-2019 e considerando as principais características das empresas não financeiras, através de dados do INE (2018), em média e aproximadamente, as PME's (grandes empresas) representam 80% (20%) do pessoal ao serviço, 64% (36%) do valor acrescentado bruto (VAB) e

60% (40%) do volume de negócios (VN) do total em Portugal. Assim, é perceptível o maior peso das PME's em Portugal.

No que diz respeito ao setor da construção português, em 2008, este contribuía para cerca de 13% do emprego, 10% das empresas, 12% do VAB e 10% do VN no total da economia. Em 2015, com a produção no setor a regressar ao crescimento e após o fim da crise, o contributo para o emprego, número de empresas, VAB e VN decresceram para os 9%, 7%, 7% e 5%, respetivamente. Desta forma, as estatísticas percentuais obtidas através do INE comprovam a queda no setor da construção em Portugal comparativamente com os restantes setores de atividade no período da crise financeira.

Adicionalmente, não foi possível obter dados específicos das PME's e das grandes empresas do setor da construção separadamente. No entanto, a dimensão média destas nos últimos anos (2008-2019) é cerca de 4 pessoas por empresa (microempresas), ou seja, a maioria das empresas de construção portuguesas são compostas por PME's. Assim sendo, como as variáveis relativas ao número de empresas e pessoal serviço dependem essencialmente das PME's, pode se afirmar que a diminuição verificada na construção nestas variáveis foi sobretudo responsabilidade das PME's. Por outro lado, no VAB e VN não é tão correto fazer qualquer associação, visto que neste caso o contributo por parte do total de PME's portuguesas não é tão significativamente superior ao das grandes empresas como no número de empresas e pessoal ao serviço.

1.3.2 Internacionalização

No período de crise verificado no setor da construção, muitas empresas recorreram em busca de novos mercados fora de Portugal. Segundo Gama (2011), a internacionalização surgiu como forma de as empresas ultrapassarem a insuficiência na procura de obras num mercado interno muito congestionado. Este processo é visto como uma estratégia de longo prazo para as empresas,

mais comum nas grandes pela sua maior capacidade de fazer face ao elevado investimento associado à entrada em novos mercados.

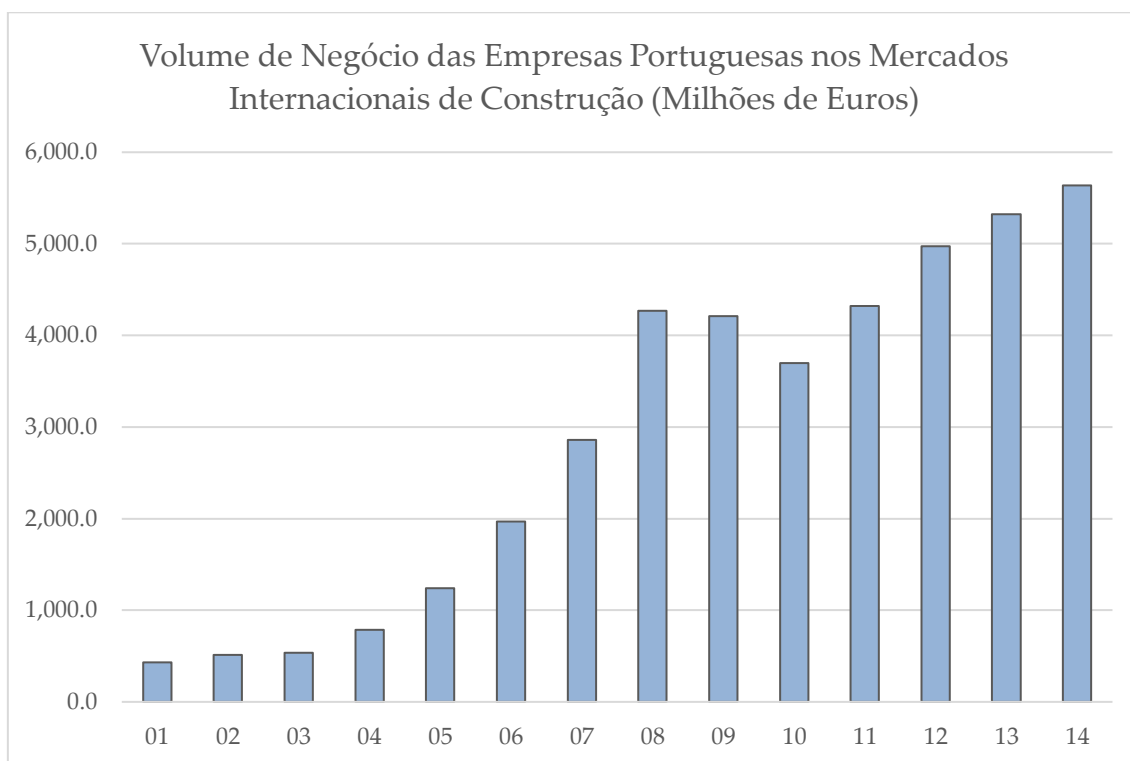


Figura 7: Crescimento do volume de negócio no exterior das empresas de construção de 2001 a 2014.

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados da AICCOPN (2021).

Com a probabilidade de insolvência financeira no setor a crescer intensamente, sobretudo de 2002-2004 (Rodrigues, 2014), que se manteve alta com a crise financeira, as construtoras portuguesas recorreram aos mercados internacionais para contornar um mercado interno saturado. A Figura 7 comprova um crescimento da internacionalização até 2008 através do volume de negócio das construtoras portuguesas nos mercados internacionais. Em 2010, a internacionalização voltou a crescer até 2014, com a chegada da crise financeira a Portugal.

No entanto, o crescimento verificado no volume de negócio obtido nos mercados exteriores provém essencialmente das grandes empresas, por duas razões. Primeiro, como já foi referido por Gama (2011), o processo de

internacionalização exige um elevado volume de investimentos (por exemplo a instalação da empresa e a maior exposição ao risco associado à entrada em novos mercados, a adaptação a uma nova cultura (novas leis e políticas)), sobretudo suportado pelas grandes empresas. Em segundo, sendo a internacionalização, geralmente, uma estratégia de longo prazo, quanto mais cedo iniciarem o processo mais rápido obtêm retornos dos investimentos (Gama, 2011). Com isto, o crescimento verificado no início do século (Figura 7), foi resultado de processos de expansão internacional realizados antes do mercado interno se encontrar saturado, ou seja, por decisão estratégica sobretudo das grandes empresas. Pelo contrário, as PME's procuraram obras no exterior por necessidade de fugir à crise em Portugal (Thames, 2008).

Lima (2013), através de dados obtidos de AECOPS, indica como principais mercados de destino das empresas de construção portuguesas, em 2011, o africano (75,8% do volume de negócios internacional português), sobretudo, em Angola, Moçambique e Norte de Africa; o europeu (15,5%); e o americano (8,7%) principalmente o sul americano. Estes dados comprovam a validade dos fatores culturais, linguísticos, ligação histórica (Angola, Moçambique e Brasil) e proximidade geográfica (Europa e Norte de Africa) como fatores de decisão de internacionalização para as construtoras portuguesas (Gama, 2011).

2. Controlo de Gestão

2.1 O Conceito de Sistemas de Controlo de Gestão

O sistema de controlo de gestão (SCG) é o sistema utilizado pela gestão para controlar as atividades da organização (Anthony e Govindarajan, 2007). O autor adianta o controlo de gestão (CG) como um processo através do qual os gestores influenciam outros membros da organização na implementação das

suas estratégias e representa uma de três funções de planeamento e controlo. As outras duas são a formulação estratégica que consiste na definição dos objetivos da organização e as respetivas estratégias para os alcançar, e o controlo operacional como processo que garante a execução eficaz e eficiente de tarefas específicas.

Posteriormente, Anthony et al. (1984) engloba os aspetos comportamentais, considerando a motivação dos gestores como fator fulcral no alcance dos objetivos da organização. Anthony e Govindarajan (2007) consideram como atividades de CG o planeamento, coordenação, comunicação e avaliação de informação, decisão de ações corretivas e influência nos comportamentos pessoais, sempre com o foco na implementação da estratégia da organização.

Ainda assim, esta visão de SCG era muito restrita, informação ainda muito focada em indicadores financeiros, não se mediam outras dimensões fundamentais (qualidade, talento, fidelidade do cliente), sendo fundamental ir ao encontro destes indicadores (Malmi e Brown, 2008). Assim, Chenhall (2003) considerou novas variáveis para a tomada de decisão (Figura 8), como informações do ambiente externo (mercados, clientes, concorrentes) e interno (controlos pessoais e culturais) da organização. Jordan et al. (2015) considerava estes fatores essenciais para assegurar a execução dos objetivos organizacionais, pois os sistemas de controlo de gestão são sistemas flexíveis que variam de acordo com a realidade de cada empresa e com as constantes mudanças ao longo do tempo ao nível das novas tecnologias, globalização dos mercados, crescente complexidade dos processos, etc.



Figura 8: Variáveis contextuais relacionadas com sistema de controle de gestão (SCG).
 Fonte: Adaptado de Chenhall (2003) em Silva (2017).

Esta visão de flexibilidade e adaptabilidade do SCG assenta na teoria da contingência. Esta teoria defende que não existe nenhum sistema universalmente aceite de controlo de gestão, este vai depender das características e do contexto em que uma organização se insere (Otley, 1999). O *design* do sistema varia de organização para organização, estando dependente de fatores contingenciais, como os considerados por Chenhall (2003) na Figura 8.

Hrebiniak (2005) apontam para alguns obstáculos à execução estratégica, dando grande destaque aos aspetos comportamentais das pessoas. Por isso, Merchant e Van der Stede (2007) sugerem mecanismos de controlo (ação, resultados, pessoais e culturais) para minimizar riscos na falha da execução da estratégia, como o caso da falta de direção e os conflitos de interesse entre os colaboradores e a organização. Estes mecanismos de controlo permitem à organização, por exemplo optar por descentralizar o poder, dar autonomia, restringir comportamentos e/ou responsabilizar as suas pessoas de modo a alcançar os objetivos planeados. Assim, o autor considera o CG como

fundamental para convergir os interesses dos colaboradores com a estratégia da organização. Segundo Merchant e Van der Stede (2007), se os interesses dos colaboradores tivessem completamente alinhados com a estratégia da organização, um SCG seria prescindível. Por isso, o autor considera o controlo de gestão como fundamental para fazer convergir estes interesses.

Otley (1999) debruça-se sobre o SCG como sistema que produz informação útil para os gestores tanto no desempenho da sua atividade como na assistência à organização e manutenção de aspetos comportamentais. Esta visão não só levantou questões de motivação da gestão (recompensas) e dos comportamentos dos indivíduos, mas também considerou o papel central da informação numa perspetiva mais ampla, ultrapassando apenas o domínio da contabilidade.

Em suma, ao longo do tempo o SCG foi constantemente alvo de discussão, assumindo diferentes pontos vistas para cada autor. Numa fase inicial, um foco mais limitado sobretudo em indicadores financeiros, mas com o tempo novas dimensões relevantes surgiram como a influência nos comportamentos das pessoas, sistemas de recompensas e fatores contingências por exemplo. Assim, de uma maneira geral, os SCG influenciam os comportamentos das pessoas com vista a garantir a execução dos objetivos e estratégias da organização através de incentivos e recompensas, e também a apoiar a gestão na tomada de decisão.

2.1.1 Instrumentos de Controlo de Gestão

De forma a garantir o bom funcionamento de um SCG é necessário o apoio a instrumentos, sendo estes de pilotagem, comportamento e diálogo (Jordan et al., 2015) – Figura 9.

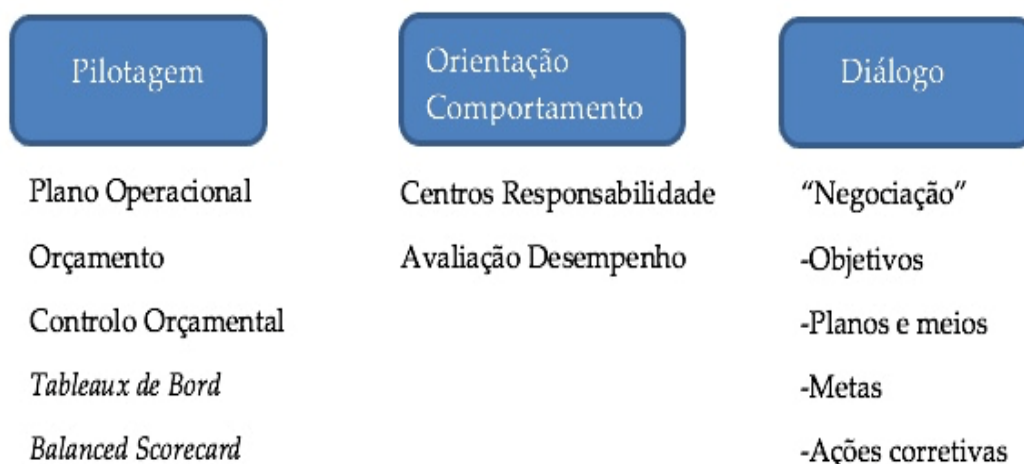


Figura 9: Instrumentos de Controlo de Gestão.

Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2015) e Santos e Quaresma (2019).

Estes instrumentos permitem definir objetivos e estabelecer planos de ação para atingi-los numa fase inicial. Depois, controlam/acompanham a evolução dos resultados, comparam com as previsões para apurar eventuais desvios e, caso necessário, realizam ações corretivas de forma a voltar ao caminho desejado, o melhor desempenho possível. Para avaliar o desempenho dentro da organização, é feito um sistema de incentivos e sanções aos seus gestores.

O diálogo interno é um instrumento imprescindível do SCG que permite dar a conhecer os objetivos e estratégias da organização a todos os intervenientes através de reuniões de gestão ou relatórios das mesmas (Fonseca, 2010). O diálogo está assim difundido nos restantes instrumentos. Os instrumentos de pilotagem como o plano operacional e o orçamento detêm a função de previsão, enquanto os restantes dedicam-se ao acompanhamento de resultados.

“O orçamento tem sido tradicionalmente uma tábua central dos mecanismos de controlo da maioria das organizações, uma vez que é uma das poucas técnicas capazes de integrar toda a atividade organizacional num único resumo

coerente” (Otley, 1999). Segundo Anthony e Govindarajan (2007), no orçamento estão presentes as receitas (lucro previsto e retorno esperado do investimento) e as despesas previstas do próximo ano proveniente de negociações entre gestores (de cada centro de responsabilidade) e seus superiores. A partir dessas previsões é possível comparar com valores reais para apurar desvios e, posteriormente, aplicar ações corretivas. Esta ferramenta apresenta um plano com os objetivos (resultados) a alcançar bem como um sistema de recompensas subjacente, apesar de este último estar “mais implícito do que explícito na literatura” (Otley, 1999).

Assim, o orçamento tem sido das principais ferramentas de CG nas empresas, dada a relevância e abrangência das funções desempenhadas, como por exemplo a previsão e planeamento, diálogo interno, acompanhamento e controlo, avaliação de desempenho e descentralização. No entanto, tem algumas limitações associadas, nomeadamente, a ligação entre estratégia e orçamento nem sempre é evidente, números do orçamento por vezes extraído de valores passado e muitas vezes associado a miopia de curto prazo (Otley, 1999; Anthony e Govindarajan, 2007).

2.2 Controlo de Gestão em Contexto de Crise

Tal como a ideia da teoria da contingência, certos fatores como os presentes na Figura 8 em cima, influenciam a utilização dos SCG. A incerteza é uma característica do ambiente externo, segundo Widener (2007) citado em Janke et al. (2014), que consiste na diferença entre a informação necessária e a informação possuída para atingir determinado objetivo. A crise financeira iniciada em 2007 a par da crise atual em que vivemos são exemplos de fenómenos de incerteza externa a uma empresa. A informação disponível da gestão diminui com a grande volatilidade dos mercados, deixando de conseguir prever as vendas ou as necessidades dos clientes com base no historial. As ações deixam de poder ser pré-planeadas, pelo que é necessário ter uma maior

capacidade de processamento de informação de forma a conseguir responder na hora às mudanças constantes que vão surgindo neste contexto de incerteza – *Just in time* (Janke et al., 2014).

Janke et al. (2014) investiga a relação entre sistemas de controlo de gestão e a perceção de efeitos negativos da crise. O autor inclui a formulação e reformulação de objetivos e metas, o envolvimento de colaboradores, o diálogo (reuniões de gestão por exemplo) e instrumentos de aprendizagem (orçamento para apurar desvios) quando se refere à utilização interativa de SCG em períodos de crise. Por um lado, comprovou que os efeitos negativos da crise financeira numa empresa influenciam e alteram a utilização do SCG. Inicialmente as respostas à crise são moldadas por menos comunicação, decisão centralizada, o planeamento e os objetivos são desvalorizados. No entanto, tal deve-se ao facto de haver um desfasamento temporal entre os efeitos de uma crise e a utilização de SCG, a adaptação só se atinge em fases posteriores, isto é, o envolvimento dos colaboradores, a reformulação dos objetivos, o diálogo sobre esta mudança e as suas implicações só começam mais tarde. Por outro lado, provou também o efeito positivo do uso interativo de SCG na perceção de efeitos negativos desta crise. A utilização de SCG permite melhor perceber os efeitos negativos da crise, por exemplo através de diálogo interno e do apuramento dos desvios. Concluindo, os SCG podem ser úteis tanto na prevenção de efeitos negativos da crise financeira como também na reação a esses mesmo efeitos.

Adicionalmente, Janke et al. (2014) exemplifica o uso mais interativo de SCG em períodos de crise a partir de evidências empíricas próprias. Por exemplo, os gestores de topo preocupados em preservar a liquidez financeira, tomavam decisões com base em SCG (previsões de tesouraria e das vendas). Para além disso, o orçamento foi uma ferramenta de CG muito utilizada neste período, permitindo às empresas apurar desvios bem como aplicar medidas corretivas para os minimizar. Por outro lado, em detrimento dos efeitos da crise, as

evidências apontam para o aumento do diálogo interno nas organizações através de reuniões de análise de resultados entre gestores de topo e seus subordinados, onde eram debatidos os *Key Performance Indicators* (KPI's).

Conforme mencionado em cima, contextos de incerteza como é o caso da crise de 2008 ou mesmo o da crise pandémica atual, exigem uma maior capacidade de processamento de informação para conseguir responder há crescente procura de informação em detrimento da volatilidade dos mercados. No passado, Galbraith (1974) sugeriu estratégias tanto para reduzir a procura de informação como para incrementar a capacidade de processamento da mesma dentro da organização. Estas estratégias implicam o apoio de sistemas que facilitem os fluxos de informação verticais (hierarquia) e relações laterais (funcionais) tal como os SCG o permitem (Janke et al., 2014).

Scapens et al. (2002) a respeito das mudanças nas práticas de CG refere-se também a esta necessidade de criar sistemas de informação para responder a esta incerteza e globalização dos mercados. Para além disso, o autor aponta para a evolução tecnológica como outro fator de mudança nestas práticas. Esta evolução tornou acessível o armazenamento de mais informação de diferentes tipos e com diversos fins. Como é o caso dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), uma ferramenta de apoio à tomada decisão nas organizações, que permite aos utilizadores aceder a grandes quantidades de informação (Scapens e Jazayeri, 2003).

Em Portugal também se verificou estas mudanças nos sistemas de controlo de gestão derivadas da constante necessidade de informação associada ao novo ambiente. Através de um estudo empírico realizado a empresas portuguesas por Vicente et al. (2011), este encontrou como principais mudanças a introdução de novos softwares informáticos bem como a melhoria e reorganização da informação existente, que permitiram às empresas responder mais rápida e eficientemente a pressões do ambiente envolvente.

2.2.1 Enterprise Resource Planning System (ERPS)

Fruto da evolução tecnológica e aliado há crescente procura de informação surgem os ERPS's. Estes sistemas são *softwares* que permitem integrar a informação de toda a organização, facilitando a capacidade de armazenamento de dados e melhorando os fluxos de informação entre hierarquias e funções. Os ERPS's têm um papel central na contabilidade disponibilizando à gestão dados operacionais necessários na tomada de decisão e no controlo de gestão (Kallunki et al., 2010).

De acordo com a literatura obtida, os SCG têm como objetivo controlar as informações, decisões e os comportamentos dentro da organização de forma a garantir o cumprimento dos objetivos, ou seja, ajudam os gestores na tomada de decisão. Nesta perspetiva, os sistemas ERP podem ser vistos como uma ferramenta de apoio ao CG. Estudos anteriores comprovam a influência de ERPS em mudanças no SCG através do aumento da centralização na coordenação do sistema e da homogeneização de mecanismos de controlo (Granlund e Malmi, 2002).

Contudo, o uso de sistemas ERP não é de aceitação generalizada devido ao elevado investimento associado, sendo por isso mais comum nas médias e grandes empresas. Apesar destes sistemas poderem ajudar as organizações a atingirem os seus objetivos e a obterem melhorias no seu desempenho, nem tudo são benefícios. A implementação de um sistema ERP tem subjacente, como atrás se adiantou, vários custos/obstáculos, como o apoio necessário de capital humano (formação e treino), custos de desenvolvimento do software, o horizonte temporal até trazer benefício (Kallunki et al., 2010). Nicolaou (2004) comprovou que após a implementação de um ERP, as empresas só começam a verificar uma performance financeira positiva passados pelo menos dois anos.

Em suma, dadas as características dos ERPS's, estes podem servir de auxílio ao CG das organizações para ultrapassar as necessidades e dificuldades na obtenção de informação em períodos de incerteza como na crise financeira de

2008. Porém, é preciso ter em conta os elevados recursos financeiros bem como outros obstáculos associados à adoção de um ERP.

2.3 Controlo de Gestão na Construção

Como já é sabido de antemão do caso português, a construção é um setor de enorme influência na economia tanto ao nível da produção como na empregabilidade, que ultrapassa o limite do seu contributo direto, devendo também ser considerado a sua grande influência em outros setores de atividade (Romão, 2015; Baganha et al., 2002).

Até a um passado recente, o setor de construção em Portugal encontrava-se em queda desde o início do presente século. Muitas empresas do setor não conseguiram sobreviver, e as que conseguiram enfrentaram grandes obstáculos para se mantarem ativas. Para além do declínio verificado após o *boom* da construção nos anos 90, estas empresas ainda tiveram que reagir a uma crise. Nesta investigação, o destaque recai sobre o impacto desta crise.

A crise financeira ou crise das dividas soberanas está associado a um contexto de incerteza ambiental para as empresas, sendo este um fator relevante para o SCG (Chenhall, 2003), uma vez que o seu aumento leva os gestores a procurarem obter mais e melhores informações para apoiar a tomada de decisão. Pavlatos (2021) elabora a hipótese de haver uma relação positiva entre a incerteza do ambiente externo percebida e a utilização de diferentes SCG. Assim, uma melhor perceção do controlo de gestão nas empresas de construção é importante.

Há semelhança das mudanças nas práticas de controlo de gestão de empresas de todos os setores fruto da mudança tecnológica, as construtoras não foram exceção, pelo que foram de igual modo influenciadas por esta tendência (Vicente et al., 2011). Em 2010, o ambiente de incerteza bem como a grande competitividade no setor da construção e as fortes pressões dos *stakeholders*, exigiam a obtenção de informação atempada, eficiente e de qualidade para

apoiar as decisões. Muitas das empresas do setor recorreram junto de tecnologia de informação (TI) de forma a responder a esta crescente necessidade de nova informação (financeira e não financeira) e também para integrar processos (Forcada et al., 2007). Sobretudo as grandes construtoras dedicam uma maior fatia do seu investimento em TI, não só pela sua maior capacidade financeira para o fazer, mas também pelos proveitos retirados na centralização e armazenamento de informação (processos, contabilidade, indicadores), o que permite obter ganhos de eficiência tornando-a mais fiável e facilitando/simplificando o dia a dia dos colaboradores (Forcada et al., 2007). Os sistemas ERP são o melhor exemplo que caracteriza esta evolução nas tecnologias de informação.

Na perspetiva das PME's, Love e Irani (2004) defendem que a chave da competitividade passa pelo investimento em TI, comunicação, adaptação à mudança e do papel do gestor. No entanto, a generalidade das PME's de construção portuguesas não possuem um sistema descentralizado de decisão, a decisão é tomada pela administração pelo que não é atribuída grande responsabilidade aos diretores de departamentos (Costa, 2014). Para além disso nas PME's, o investimento em TI ainda é muito reduzido devido ao custo de substituição de sistemas informáticos, e ainda existe uma cultura adversa à mudança em muitas empresas (Vicente et al., 2011). No setor de construção, o principal foco destas empresas assenta em estratégias de baixo custo.

As estratégias de baixo custo era o principal objetivo não apenas das PME's mas também das restantes empresas do setor, um sistema de baixo custo sem comprometer a maximização dos resultados (Gao e Ye, 2014). Otley (2016) sobre este tipo de estratégias argumenta que as empresas devem obter um sistema contabilístico mais centralizado, sobretudo baseado no controlo e monitorização de custos. Em climas de incerteza como o da crise, inicialmente a prioridade assentava na redução e no controlo dos custos (Janke et al., 2014). Assim,

ferramentas como orçamento eram frequentemente utilizadas pelas construtoras para apoiar o CG.

O orçamento permite às empresas uma melhor capacidade de análise e controlo dos seus custos. As empresas de construção através dos orçamentos conseguiam prever e planear (metas) tendo em conta os seus objetivos, neste caso minimização dos custos, monitorizar e comparar o output real com o planeado (apurar desvios) e proceder a ações corretivas mediante os desvios verificados. Esta ferramenta deve ser dinâmica de modo a capacitar as empresas de responder atempadamente às mudanças no ambiente externo (Almeida, 2018). Por isso, o orçamento era um instrumento de CG utilizado regularmente incorrido em períodos de crise pelas empresas de construção.

Costa et al. (2006), a partir dos resultados de um estudo sobre os sistemas de indicadores de desempenho (KPI's), destaca a importância dada a indicadores de produtividade, segurança e saúde, satisfação do cliente, prazo, custo e qualidade em empresas de construção civil. Segundo os autores, KPI's são indicadores que ajudam a avaliar o seu nível de desempenho e a definir metas a alcançar em certos pontos da empresa. Tal como no orçamento, a utilização de KPI's permite uma melhor comunicação entre gestores de topo e seus subordinados (Norie, 2011 citado em Gosch, 2012) ao promover reuniões de gestão de análise dos resultados (Janke et al., 2014).

No entanto, Gao e Ye (2014) refere que os SCG nas construtoras ainda têm muito por onde evoluir. O poder de decisão depende dos gestores de topo, ou seja, há pouca descentralização da decisão pelos colaboradores da empresa. A importância do controlo de custos ainda não é uma realidade recorrente para os gestores.

2.4 Síntese

Em síntese, foi possível entender que as grandes empresas do setor da construção estão mais bem preparadas para enfrentar períodos de crise, na

medida em que geralmente dispõe de ferramentas mais evoluídas (designadamente ERP) para integrar e facilitar aceder ao máximo de informação possível de diversas áreas onde atuam, o que lhes permite melhor responder em contextos de incerteza. Contrariamente, as PME's não recorrem muito a TI, não só pelos custos de implementação associados, mas também por terem uma cultura mais adversa à mudança e ao uso de tecnologia. Para além disso, neste tipo de empresas a tomada decisão ainda é muito centralizada nos órgãos superiores. Assim, denota-se uma maior propensão das grandes empresas no setor da construção para responder a crises.

Por outro lado, a literatura permitiu concluir que muitas das empresas do setor recorrem a instrumentos para apoiar a gestão, como o orçamento e o KPI's para controlar e avaliar a sua atividade. Janke et al (2014) provou que o uso destes instrumentos de CG permite melhor perceber os efeitos negativos da crise nas empresas ao promoverem uma melhor comunicação interna, seja pela discussão dos desvios apurados seja pela análise dos indicadores de desempenho, e por isso, ficam mais capacitados para reagir atempadamente às adversidades da crise, isto é, quanto mais rápido perceberem os desvios verificados mais rápidos procedem às ações corretivas.

Capítulo III

Metodologia

1. Enquadramento da Questão de Investigação e Método Utilizado

Esta dissertação tem como objetivo entender a influência dos efeitos da crise financeira de 2007-2014 no controlo de gestão das empresas de construção portuguesas, de forma a permitir retirar as principais aprendizagens para o futuro destas organizações neste período. O capítulo anterior da revisão de literatura faz precisamente referência a este acontecimento, onde explica todo o processo da crise dos denominados créditos *subprime*, desde a sua origem nos EUA até ao impacto que por vias travessas acabaram por ter nas empresas de construção portuguesas, bem como no seu controlo de gestão. Contudo, a recolha de informações, de opiniões e de dados de vários autores sobre o tema obtidos na revisão de literatura são necessários para a dissertação, mas não suficientes. Pelo que, é necessário proceder a uma análise de dados empíricos para validar aquilo que se obteve no capítulo anterior.

Assim, a questão de investigação à qual se pretende responder é: **“De que forma o impacto da crise financeira de 2007-2014 influenciou as práticas de controlo de gestão das empresas do setor de construção português?”**.

A metodologia de investigação assentou no estudo de casos. O estudo de caso é definido como um método de investigação empírico em busca de

evidências sobre um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em que várias fontes de informação são usadas (Yin, 1984). Este método permite analisar dados num contexto específico com maior detalhe, utilizando como objeto de estudo uma amostra mais limitada (Zainal, 2007).

2. Técnicas de Recolha de Dados

Com base em Freixo (2011), os estudos de casos recorrem junto a técnicas de recolhas de dados para apoiar a sua análise, como por exemplo, entrevistas, observações, questionários ou análise de documentos. Desta forma, com o objetivo de obter a análise mais eficaz e completa sobre a influência da crise financeira nas empresas de construção, o estudo recorreu a três técnicas de recolha de dados. Numa primeira fase a partir de entrevistas realizadas ao setor de construção português e a empresas do setor, que tivessem vivido e ultrapassado a crise de 2007-2014, para procurar perceber como superaram este período. No entanto, algumas incongruências e escassez de informação nas entrevistas às empresas motivaram à realização de um questionário numa segunda instância. Para além disso, foi feita a análise de documentos de informações de cariz quantitativo obtidos em bases de dados.

Tendo em conta a questão de investigação, o estudo selecionou uma amostra de quatro empresas de construção portuguesas. Como foi possível perceber no capítulo anterior, as empresas apresentam características muito diferentes consoante a sua dimensão. Por isso, a amostra inclui duas PME's e duas grandes empresas, o que permite uma melhor comparação entre empresas da mesma dimensão. Não obstante, empresas com dimensões diferentes também são objeto de comparação.

Com o conhecimento da amostra considerada torna-se mais simples entender os métodos de recolha de dados utilizados. As entrevistas realizadas a gestores,

engenheiros e administradores das empresas foram semiestruturadas, isto é, à parte das questões colocadas seguiram uma ordem pré-determinada, enquanto outras surgiram ou tornaram-se pertinentes com o decorrer da entrevista (Apêndice 2). A entrevista realizada ao setor de construção, Dr. Paulo Lobo, economista-chefe da AICCOPN, também seguiu a mesma ótica semiestruturada (Apêndice 1).

Os questionários surgiram para superar algumas falhas nos resultados das entrevistas realizadas. Algumas questões relacionadas com o controlo de gestão necessitavam de informação adicional mais clara, por isso foram submetidos questionários às empresas com o intuito de obter a máxima e melhor informação quanto possível (Apêndice 3).

A análise de documentos diz respeito a dados informativos, sobretudo de cariz quantitativo, sobre as empresas em causa, que foram obtidos recorrendo ao uso da ferramenta SABI. O SABI é uma base de dados que contém informações sobre grande parte das empresas espanholas e portuguesas, incluindo aquelas que foram alvo de discussão nesta investigação. Desta forma, esta ferramenta permitiu obter dados detalhados, que não foram possíveis de obter de outra maneira, sobre as empresas estudadas.

Capítulo IV

Estudo de Caso

1. Caracterização das Empresas do Setor de Construção

O setor da construção apresenta uma importância significativa na economia de um país, não só pelo seu contributo direto no PIB mas também pelo contributo indireto devido à sua influência em outras atividades. Baganha et al. (2002) confere a amplitude do setor, pela sua interdependência com outros setores, quer a montante (máquinas e equipamentos, empréstimos, cimento, aço, vidro, arquitetura, transporte, etc.) como a jusante (mobiliário, decoração, manutenção, seguros, energia, etc.) da sua atividade. A dinâmica do setor da construção é considerada um dos principais indicadores de uma economia, na medida em que a sua evolução depende de setores para além do seu, ao mesmo tempo que influencia outros. Em boa medida pode dizer-se que é possível avaliar se um país está em fase de expansão ou recessão com base no desempenho do setor da construção (Baganha et al., 2002).

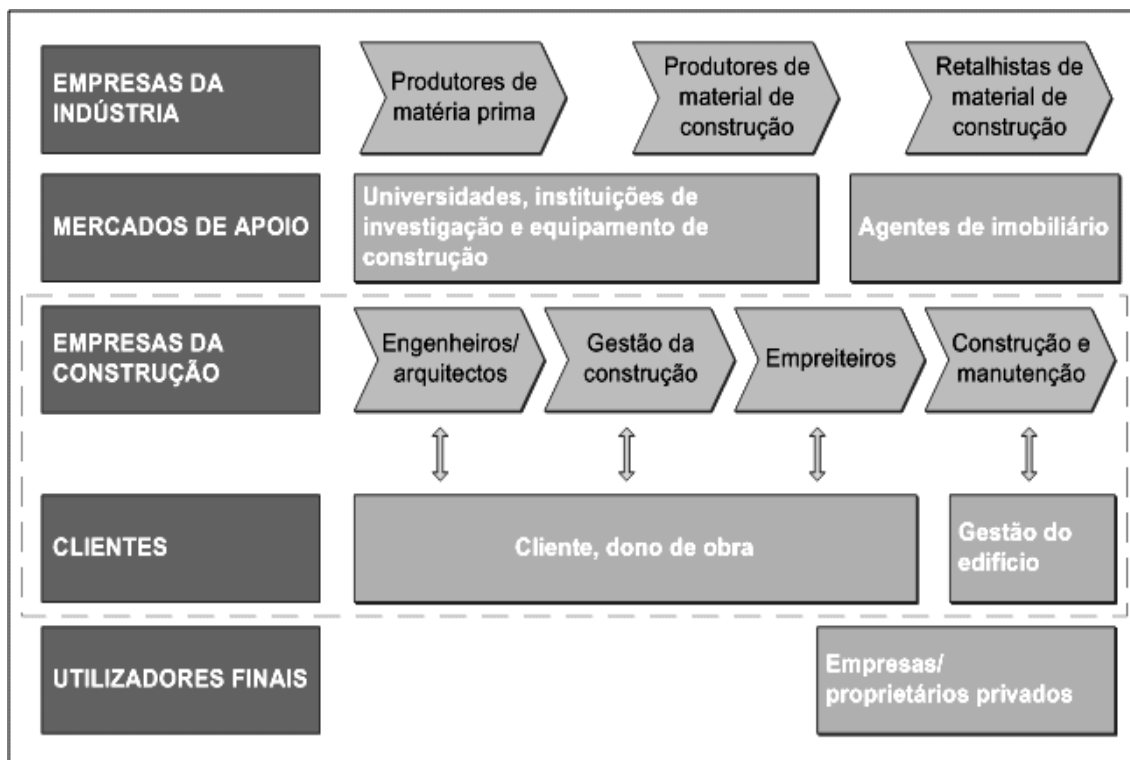


Figura 10: Cadeia de valores da indústria de construção.

Fonte: Adaptado de The European e-Business Market Watch (2006) em Fonseca (2008).

A Figura 10 ilustra de uma forma simplificada a cadeia de valores da construção como indústria, isto é, engloba desde a montante das empresas de construção até a jusante das mesmas. Sendo um esquema resumido, é possível que algumas atividades não estejam incluídas, como por exemplo empresas de seguros e agentes fiscalização. No que diz respeito aos utilizadores finais, estes podem ser ou não o cliente/dono de obra, e incluem tanto clientes públicos como privados (Fonseca, 2008).

Segundo a entrevista realizada à AICCOPN, em Portugal, as empresas da construção subdividem-se em segmentos de atividade diferentes, o da construção de edifícios (residenciais e não residenciais) e o das obras de engenharia civil. Baganha et al. (2002) destaca a construção de edifícios residenciais e a engenharia civil como os principais segmentos, devido à sua representatividade na produção do setor. É importante fazer esta separação para perceber a influência de cada segmento na queda de produção do setor verificada desde 2002.

O segmento de construção de edifícios residenciais diz respeito a habitações unifamiliares e multifamiliares, enquanto os não residenciais (públicos ou privados) englobam edifícios para escritórios, hotéis, armazéns, edifícios comerciais, restaurantes, hospitais, escolas, entre outros. O segmento de obras de engenharia civil são as obras de construção especializada e estruturas de utilidade pública, tais como, infraestruturas de transportes (rodoviário, ferroviário, aéreo e marítimo), estruturas hidráulicas, elétricas, barragens, entre outros (INE, 2005).

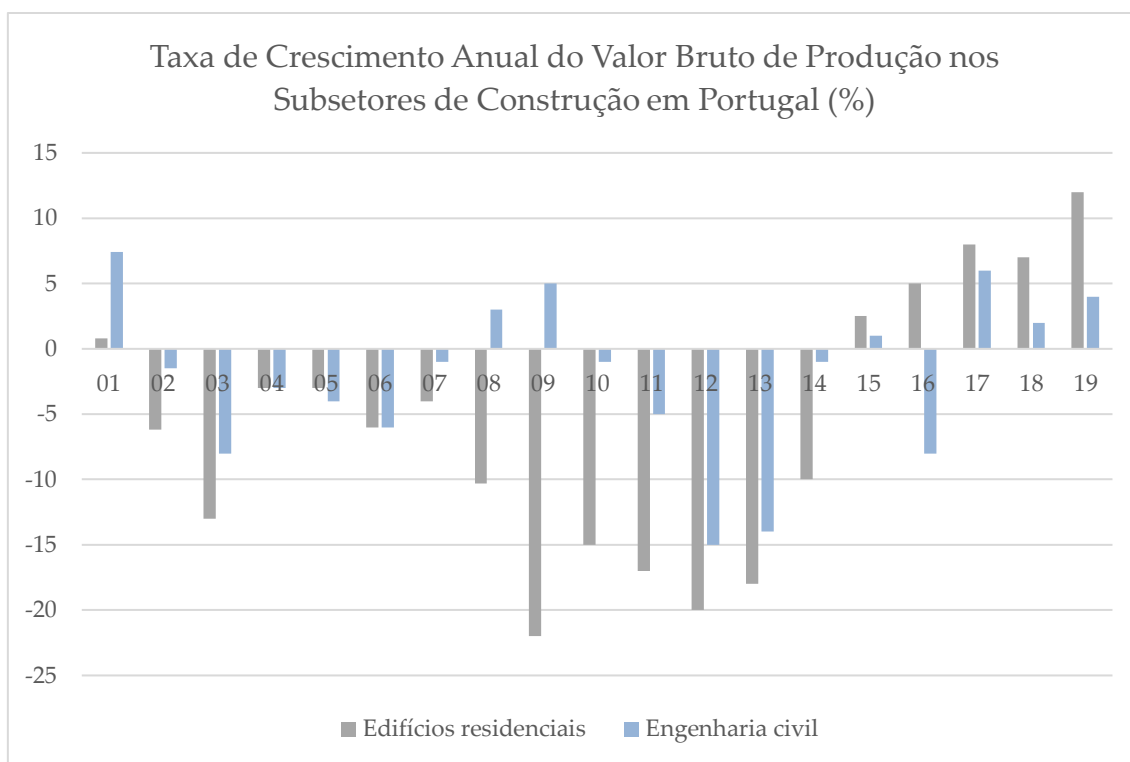


Figura 11: Crescimento da produção nos principais subsectores de construção de 2001 a 2019. Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados da AICCOPN (2021).

O segmento de construção de edifícios, sobretudo os residenciais, foi o principal responsável pela diminuição na produção do setor no período de 2002 a 2014. Este segmento de atividade, nesse período, registou uma taxa de crescimento anual negativa em todos os anos, com destaque para o maior decréscimo verificado a partir de 2008 (Figura 11). Relativamente às obras de engenharia civil, o seu comportamento também foi negativo no período em

análise, salvo em 2008 e 2009, marcado pelo lançamento de programas de obras públicas (parque escolar) – Figura 11.

Tendo em conta que, geralmente, as empresas focam a sua atividade num segmento, importa compreender esta evolução nas diferentes atividades da construção, com o intuito de obter uma comparação mais eficaz entre empresas do setor.

2. Análise das Empresas Seleccionadas

A amostra de empresas entrevistadas, esta assentou em dois critérios de seleção. A antiguidade, sendo necessário empresas portuguesas do setor que tivessem ativas tanto no período de crise (2007-2014) como atualmente, de modo a tornar possível retirar conclusões sobre a questão de investigação. A dimensão, como já foi referido, através da escolha de duas PME's e duas grandes empresas, mas para isso é preciso saber o que diferencia estas duas dimensões de empresas.

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003, as PME's ficaram definidas como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. Esta categoria inclui micro, pequenas e médias empresas com cada uma a apresentar certos limites. As micro são empresas com menos de 10 trabalhadores onde o volume de negócio anual não excede os 2 milhões de euros. As pequenas, estão acima das micro, mas não excedem nem os 50 trabalhadores nem os 10 milhões de euros de volume de negócio anual. As médias, por serem o nível superior desta categoria de empresas, igualam os termos máximos definidos para as PME's no geral. Mais à frente a análise foi feita às PME's como um grupo, mas com empresas representativas de realidades diferentes, uma média e uma micro.

Por dedução, as grandes empresas são empresas que apresentam valores superiores aos das PME's, ou seja, 250 ou mais pessoas empregadas e com um volume de negócio superior a 50 milhões de euros ou balanço total superior a 43 milhões de euros.

Tabela 2: Descrição sintetizada das empresas em estudo.

Fonte: Elaboração do próprio autor.

Empresa	Dimensão	Atividades	Constituição	Entrevistado
A.Pimenta	PME	1.Construção edifícios 2.Engenharia Civil	1993	Eng. Hélder Pimenta
Socotab	PME	1.Construção de edifícios	1995	Dr. Rui Antunes
ACA	Grande	1.Engenharia civil 2.Construção de edifícios	1982	Eng. António Veloso
XYZ	Grande	1.Engenharia Civil 2.Construção de edifícios	1946	Dr. X

A Tabela 2 faz uma descrição sintetizada das empresas que foram objeto de análise, relativamente à sua dimensão, ano de constituição, atividades desempenhadas e pessoa entrevistada. A terceira coluna, para além de descrever as atividades também diferencia a importância de cada uma para a empresa, sendo que o "1" antecede a atividade principal e o "2" a atividade secundária.

2.1 António Pimenta – Construções, Lda.

A empresa apenas atua em Portugal, excetuando-se alguns projetos fora do país que surgem pontualmente, e designa-se por “António Pimenta – Construções, Lda.”, contudo ao longo da investigação vai sendo mencionada como A.Pimenta. O Eng. Hélder Pimenta foi o contacto entrevistado e dada a sua posição na administração da empresa forneceu uma perspetiva global da A.Pimenta.

A A.Pimenta está presente no mercado de construção português desde 1978 em nome individual por intermédio de António Pimenta. No entanto, foi em 1993 que se constituiu a A.Pimenta como sociedade por quotas, com sede na freguesia de Burgos em Arouca. Atualmente, dedica-se a obras privadas de construção de edifícios e remodelação (entidades bancárias, seguradoras, habitações) e obras públicas de engenharia civil. É definida como uma média empresa dentro da dimensão de PME, com 116 trabalhadores ao serviço e com um volume de negócio anual de cerca de 35 milhões, em 2019 (Sabi, 2021) – Tabela 3.

Tabela 3: Variáveis consideradas na classificação da dimensão de uma empresa – A.Pimenta (2019).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2019
Empregados (Nº)	116
Volume de Negócio (€)	35 431 935

Antes da crise financeira de 2008, a A.Pimenta atuava sobretudo no segmento de construção de edifícios não residenciais privados em Portugal. No segmento da construção de edifícios residenciais (imobiliário), a atividade era reduzida, porque acarretava muitos riscos (em queda desde 2002). A

internacionalização não fazia parte da visão da empresa, apesar de terem participado em alguns projetos, por exemplo em Moçambique, estes eram pontuais, não procuravam instalar-se nesses mercados. Por isso, estava muito dependente do mercado de construção interno.

Para além disso neste mesmo período, a A.Pimenta já apresentava um controlo de gestão organizado e alinhado com os seus objetivos e estratégias, ou seja, já era uma temática importante para a gestão da empresa. A gestão apoiava-se em ferramentas de controlo como o orçamento e KPI's para acompanhar a atividade da empresa. No orçamento planeavam as metas (proveitos e custos) de acordo com os objetivos e era revisto trimestralmente. Também davam atenção a indicadores de produtividade (carteiras de encomendas, resultado líquido), de custo e de prazo (prazo médio de recebimento) para apoiar a gestão na supervisão do desempenho da empresa. Estes indicadores não eram transmitidos diretamente aos colaboradores, pelo que a comunicação vertical era feita através de reuniões mensais de análise de resultados com base no orçamento. Isto teve muito relacionado com o facto de as decisões na A.Pimenta serem maioritariamente centralizadas na administração, apenas aos diretores de obra era atribuída responsabilização nas obras. A empresa não utilizava nenhuma ferramenta para acompanhar a estratégia nem nenhum ERP, apenas recorria ao Excel na realização e controlo do Orçamento e de indicadores de desempenho.

Tabela 4: Evolução do desempenho da A.Pimenta no período de crise (2008-2014).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Volume de Negócio (milhões de €)	13,4	10,5	8,3	6,7	6,7	10,3	8,9
Financiamentos Obtidos (% do Ativo)	n.a.	n.a.	50,1	47,5	42,2	31,4	15,7
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	171	211	181	284	253	119	111

A empresa teve muito a ver com a crise de 2008 por ter sido responsável pela construção de várias agências bancárias por todo o país, nomeadamente do BPN (onde eram acionistas) e do Barclays. A A.Pimenta com a chegada da crise, perdeu estes dois clientes, dada a nacionalização do BPN (2008) e o encerramento da maioria das agências Barclays (2008-2012) inclusive aquelas que ficaram por concluir. Por isso, teve que redirecionar a sua atividade para as obras públicas que estavam em crescimento fruto do investimento público (2008 e 2009). Com os pagamentos tardios do Estado, a A.Pimenta recorreu a financiamento bancário para financiar a sua atividade, sendo que a sua estrutura já muito dependia deste tipo de crédito. No entanto, a partir de 2010/2011, com as medidas de restrição dos bancos, viu o seu limite de crédito nas suas contas caucionadas ser severamente comprimido, o que teve impacto direto na faturação da empresa, pois não tinham capacidade de liquidez para iniciar as obras.

Assim, no período analisado na Tabela 4 (2008 a 2014) marcado pela crise, os níveis de atividade e de liquidez da A.Pimenta diminuíram significativamente.

O volume de negócio caiu entre os anos de ponta (2008 e 2014), cerca de 30%, muito associados à perda de clientes privados (BPN e Barclays) e à restrição de crédito bancário, os prazos dos recebimentos foram muitos longos, sobretudo em 2011 e 2012 por passarem a ter o Estado como principal cliente, e a grande diminuição do peso dos financiamentos obtidos no total do ativo mostra a perda da parcela dos ativos financiada por endividamento remunerado fruto das restrições bancárias a que a A. Pimenta foi alvo.

Se a estratégia internacionalização já não fazia parte da sua visão, durante a crise muito menos, tendo em conta os elevados riscos, custos e prazo associados. Por isso, estando dependente do mercado interno, a preocupação centrou-se mais na minimização/controlo de custos para sobreviver e nessa perspectiva, a A.Pimenta não considerou a queda na faturação neste período foi propriamente má. Com a procura de obras em Portugal em baixo e com as dificuldades em obter financiamento externo, os recursos financeiros investidos pela A.Pimenta diminuía, e como era um período onde a procura essencialmente existia em obras públicas, logo poderiam ter saído ainda mais prejudicados com os maus pagamentos do Estado.

Os efeitos da crise provocou mudanças no ambiente externo da A.Pimenta, que obrigaram à sua adaptação neste novo contexto – controlo de gestão. Os objetivos, estratégias, planos tiveram que ser reorientados, a própria estrutura da construtora sofreu alterações. Para além de assegurar a satisfação do cliente bem como a qualidade do serviço e o controlo dos seus custos (mais ainda neste período), novas problemáticas como falta de procura/clientes e de capacidade de tesouraria assumiram importância, provocando mudanças no controlo de gestão. A análise de desvios passou a ser mais recorrente para tomar medidas corretivas rápidas e a gestão de topo esteve mais atenta a indicadores de desempenho relacionados com o prazo médio de recebimento e com a margem líquida. Isto exigiu um aumento na periodicidade de análise de resultados (semanal), que permitiu à A.Pimenta a preparação do ano seguinte, sendo este

um novo ritual da empresa. Adicionalmente a estrutura de custos sofreu alguns ajustes, com destaque para o investimento no departamento comercial com o intuito de encontrar novos clientes, preferencialmente privados. Apesar de antes as contas de contabilidade serem realizadas separadamente das contas de gestão da organização, os gestores passaram a integrar informações contabilísticas nas suas contas (balanços e demonstrações de resultados) para apoiar no planeamento, análise e tomada de decisões.

2.2 Socotab – Sociedade de Construções de Tabuaço, Lda.

Também apenas presente no mercado de construção português, tem como nome “Socotab – Sociedade de Construções de Tabuaço, Lda.” mas também é conhecida por Socotab. A empresa foi fundada em 1995, na região de Tabuaço, onde ainda hoje se encontra ativa, pelo Dr. Rui Antunes, sendo o elemento inquirido para o presente estudo.

A Socotab está presente no mercado de construção há mais de vinte anos, e atua no segmento de construção de edifícios residências (principal) e não residências (secundária), onde se dedicam exclusivamente a obras privadas, excetuando-se projetos públicos muito pontuais. Para além da construção para terceiros, também constrói para promoção imobiliária própria (secundária). Além disso, a Socotab é caracterizada como microempresa dentro da categoria de PME, ao apresentar 9 empregados e com um volume de negócio anual de cerca de 1,6 milhões, em 2019 (SABI, 2021) – Tabela 5.

Tabela 5: Variáveis consideradas na classificação da dimensão de uma empresa – Socotab (2019).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2019
Empregados (Nº)	9
Volume de Negócio (€)	1 660 307

Desde a sua origem, a Socotab sempre procurou trabalhar com clientes privados e sempre teve o princípio de que todos os compromissos têm que ser cumpridos no final do mês. Este foco em privilegiar a capacidade de tesouraria fez com que a Socotab não precisasse de recorrer à banca para sustentar a sua atividade, aliás procurava não o fazer para se tornar o mais independente possível. Tal como a A.Pimenta, a Socotab estava dependente do setor de construção em Portugal, nunca se internacionalizou, não fazia parte dos projetos da empresa, isto é, para a sua dimensão o mercado interno era suficiente.

No que diz respeito ao controlo de gestão da Socotab antes da crise, dada a sua dimensão e carácter familiar, este não assumia uma grande preocupação para empresa. A decisão era centralizada no Dr. Rui Antunes e como o principal objetivo era ter capacidade de tesouraria para liquidar as suas dívidas, o único controlo que era feito era de garantir caixa suficiente para pagar aos fornecedores. Não havia rituais de gestão na organização, as reuniões eram realizadas consoante as necessidades.

Tabela 6: Evolução do desempenho da Socotab no período de crise (2008-2014).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Volume de Negócio (milhões de €)	3,7	1,4	1,8	1,5	0,8	0,9	1,1
Financiamentos Obtidos (% do Ativo)	n.a.	n.a.	31,5	28,7	21,6	22,5	16,4
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	149	108	199	49	126	99	216

Ao contrário da generalidade das empresas de construção, a Socotab não sofreu tanto com a crise, possivelmente por trabalhar para clientes privados. A única dificuldade encontrada foi nos recebimentos dos seus clientes finais, sobretudo nas atividades imobiliárias (edifícios residenciais), com destaque para 2010 e 2014 visíveis na Tabela 6. Como já é sabido, a Socotab construía para promotores imobiliários e estando o segmento de construção de edifícios residenciais em queda desde 2002, estes promotores não conseguiam vender, não havia receitas, pelo que não restava outra opção senão adiar os pagamentos às construtoras, como a Socotab. Inclusive, esta empresa perdeu mesmo parte da sua carteira de clientes, repercutindo-se no decréscimo dos volumes de negócios da empresa (Tabela 6), mas com o tempo permitiu contrabalançar com novos clientes. O peso dos financiamentos obtidos no total do ativo mostra a perda da parcela dos ativos financiada por endividamento remunerado, que reduziu para metade entre os anos de ponta (Tabela 6), mas neste caso deveu-se à sua forte capacidade de tesouraria em suprimir as suas obrigações.

Desta forma, a falta de obras não foi considerada um problema, pois a empresa tinha como princípio básico “deter uma capacidade de tesouraria capaz de permitir aguentar dois anos sem recebimentos dos clientes e sem recorrer a terceiros (bancos)”. Assim e contrariamente à média, a Socotab considera que foi um caso de sucesso, na medida em foram a única construtora sobrevivente na região de Tabuaço, tendo como fator crítico uma gestão de tesouraria eficiente. Contudo, teve que prescindir de alguns objetivos estratégicos, nomeadamente, da diversificação para outras áreas de atividade.

Ao nível do controlo de gestão, grandes mudanças fizeram-se sentir nestas práticas na Socotab, no entanto nada tiveram que ver com os impactos da crise em Portugal. Os únicos motivos que a empresa considera ter levado a mudanças foi o seu crescimento e pressões legislativas, que obrigaram a empresa a criar novos departamentos, enquanto no início do século XXI, o Dr. Antunes era o único diretor/gestor da firma, com esta evolução existem cinco colaboradores que exercem as funções de direção para diferentes áreas (ambiente, gestão, higiene e segurança, recursos humanos, contabilidade). De acordo com a Socotab, em termos de estrutura de custos, o desenvolvimento de novos departamentos tiveram impacto nos custos fixos da organização, com uma subida a rondar os 25%.

O departamento de gestão passou a dar mais relevância ao controlo de gestão, recorrendo ao orçamento para planear e controlar as metas a alcançar conforme os seus objetivos e estratégias. Ao nível de rituais de gestão, reuniões mensais abrangendo todos os departamentos passaram a ser realizadas, onde analisam os resultados e os desvios do mês anterior com base no orçamento, informações contabilísticas (demonstração de resultados) e alguns indicadores relevantes (prazo de recebimentos, carteira de encomendas), e onde também são divulgados os planos/metast previstas de alcançar.

2.3 Alberto Couto Alves, S.A.

O grupo Alberto Couto Alves (ACA) fundou-se em 1982 pelo próprio Dr. Alberto Couto Alves, inicialmente com a empresa cognominada por “Alberto Couto Alves & C., Lda”, mas em 1999 passou a sociedade anónima, com a designação “Alberto Couto Alves, S.A.”, geralmente referida por ACA Construções ou ACA. O Eng. António Veloso, apesar de atualmente não fazer parte dos quadros, fez parte da administração da ACA até 2019, pelo que forneceu uma visão integral, mas ao mesmo tempo bastante pormenorizada sobre a empresa.

Ao longo da sua evolução fruto da diversificação do grupo, novas empresas de diferentes países e áreas de negócio foram se juntando. Logo após o *boom* de obras na década de 1990 em Portugal, em 2003, o grupo ACA internacionaliza-se para Angola (AngolACA). Mais tarde, com esta constante estratégia de procura de novos mercados, expandiu-se para Marrocos (ACAMedco) em 2008, e para o Brasil (ACA Brasil) em 2011. Para além da cultura internacional do grupo, desde o início do presente século também procuraram diversificar para novas áreas de negócios não só em Portugal, mas também nos novos países de atuação, por exemplo empresas de gestão de resíduos industriais, instalação elétrica e gestão de seguros.

No que diz respeito à atividade da empresa ACA em Portugal, apesar do seu vasto leque de obras públicas e privadas, esta dedica-se principalmente a obras de engenharia civil (infraestruturas viárias e pontes, ou seja, obras públicas. Recentemente tem crescido no segmento de construção de edifícios. Atualmente é uma grande empresa, com 583 colaboradores e com um volume de negócio anual a ultrapassar os 78 milhões, em 2019 (Sabi, 2021) – Tabela 7. A sua estratégia tem estado muito relacionada com o aumento do investimento em Portugal, ou seja, o foco no mercado português.

Tabela 7: Variáveis consideradas na classificação da dimensão de uma empresa – ACA (2019).
Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2019
Empregados (Nº)	583
Volume de Negócio (€)	78 821 490

Como foi referido, a internacionalização era uma estratégia que já estava assente na cultura da ACA bem antes da chegada da crise financeira a Portugal. Apesar de ser um processo de longo prazo e com elevados custos associados, isto é, adaptação a uma nova cultura, instalação e maior exposição ao risco com a entrada em novos mercados, a ACA aproveitou os ganhos obtidos com a crescente procura de obra no final do século XX, para investir em novos mercados fora de Portugal, especialmente em Angola. A ACA considera ter tido uma grande visão, pois em vez de usufruir dos lucros obtidos nesse período, aplicou-os em novos projetos, tendo sido preventiva.

Antes da chegada da crise, o controlo de gestão já tinha um papel fundamental. Mais do que em qualquer outra dimensão de empresas, em grandes empresas como a ACA, dada a sua diversidade de áreas de negócio, a sua abrangência internacional e a quantidade de pessoas ao serviço, necessitavam de um sistema que apoiasse a gestão a garantir que os esforços dos colaboradores vão de encontro aos objetivos e estratégias planeadas.

O controlo de gestão na ACA acompanhou a evolução tecnológica e utilizavam um ERP. Empregavam o PHC como *software* de gestão, que integrava as áreas de negócio, as operações dos diferentes departamentos e centralizava a informação. O orçamento era realizado anualmente e revisto trimestralmente, e davam grande importância a indicadores de desempenho para avaliar e monitorizar a sua atividade (EBITDA, *cash flow* gerado), sendo que indicadores de solvabilidade, liquidez e *Return on Equity* (ROE) para

determinar a saúde financeira da empresa eram requeridos para concorrer a uma obra, pelo que também era dada grande atenção.

Para além disso, alguns indicadores, como o resultado das obras, eram comunicados aos colaboradores bem como a análise e discussão de desvios e estratégias para preparar o ano seguinte (posicionamento no mercado, segmento de atividade alvo, tipo de cliente) eram feitas. As reuniões eram realizadas semanalmente no departamento comercial e de produção, enquanto as de administração/gestão eram mensais.

Tabela 8: Evolução do desempenho da ACA no período de crise (2008-2014).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Volume de Negócio (milhões de €)	63,5	60,5	89,6	88,3	69,8	32,5	27,5
Financiamentos Obtidos (% do Ativo)	n.a.	n.a.	28	11,4	6,3	7,3	5,6
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	112	120	125	124	133	175	176

Como o principal segmento de atividade da ACA eram obras de engenharia civil, então trabalhavam sobretudo com o Estado na construção de estradas e pontes (*core business*). O investimento público verificado em 2008 e 2009 destinado ao setor de construção ainda impulsionou algumas obras até 2010, visível no volume de negócio (Tabela 8). No entanto, os impactos da crise na liquidez e na diminuição da procura do setor em Portugal, fizeram-se sentir na ACA. Os limites das suas contas caucionadas foram restringidos. Consideraram que o mercado interno não era atrativo nestas condições e decidiram

redirecionar o foco para outros mercados. Na Tabela 8, esse efeito é visível aliada à falta de procura e às restrições de crédito bancário na ACA.

Da análise da Tabela 8, a queda acentuada do volume de negócio e dos financiamentos obtidos entre 2010 e 2014, em cerca de 70% e 80%, respetivamente, bem como o crescimento constante nos prazos de recebimentos dos clientes, foram o espelho da pouca atratividade do setor em Portugal fruto do impacto da crise que levaram ao desinvestimento do grupo ACA na atividade em Portugal. A grande queda no indicador dos financiamentos obtidos, mais do que dificuldades na obtenção de crédito bancário, comprova o desinvestimento da atividade em Portugal, isto é, os empréstimos e outros financiamentos obtidos decorrentes do funcionamento normal da empresa reduzem drasticamente sobretudo devido à redirecção da estrutura em Portugal para outros mercados.

Desta forma, o grupo ACA apoiou-se em mercados externos para contornar as dificuldades internas no setor da construção nesse período, mas porque tinha capacidade de o fazer. A internacionalização para Angola em 2003, permitiu ao grupo beneficiar da presença nesse mercado para fugir à crise em Portugal, e ao mesmo tempo possibilitou a expansão para novos mercados emergentes (Brasil e Marrocos). A estrutura da ACA em Portugal sofreu grandes alterações, ao nível da produção fruto da falta de procura no setor da construção e do desinvestimento da empresa, e em termos de colaboradores, com muitos deles a serem deslocalizados para empresas do grupo presentes noutros países.

Assim, surge a necessidade no controlo de gestão da ACA de integrar todas as operações internacionais do grupo para facilitar as tomadas de decisão na empresa. O PHC ajudou na conversão dos seus objetivos e estratégias, contudo mostrou-se limitado por não integrar as operações internacionais. Por isso, já depois da crise passou a utilizar o SAP como ERP com vista a integrar essas mesmas operações. No que diz respeito a rituais de gestão, estes não mudaram na sua essência, mas dentro dos departamentos havia a necessidade de uma

maior troca de informação, pois todas as decisões tinham que ser bastante ponderadas e discutidas antes de ser tomadas, no período de crise.

2.4 Empresa XYZ

Para garantir a confidencialidade e a proteção das informações fornecidas, o nome do entrevistado e da organização a que se refere foram codificados e ao longo da dissertação vão sendo referidos como Dr. N e XYZ, respetivamente. O Dr. N fez parte da direção de uma empresa do grupo.

A XYZ foi fundada em 1946 em Portugal, e nesse mesmo ano criou uma sucursal em Angola. Ao longo da sua evolução foi se expandido para novos países e novas áreas de atividade. A década de 1990 foi um período especialmente marcante para a XYZ, porque aproveitou os ganhos resultantes da grande procura de obras em Portugal para investir na internacionalização em novos países, como Moçambique, Malawi, Venezuela e Perú. Assim, a XYZ faz parte de um grupo notável com grande representatividade em Portugal, sendo cotada em bolsa, e em todo o mundo, com presença em vinte e quatro países.

A empresa desempenha como atividade principal obras de engenharia civil, ou seja, construção de infraestruturas. A sua dimensão atual insere-se no grupo das grandes empresas, com 2164 pessoas ao serviço e com um volume de negócio anual superior a 326 milhões, em 2019 (Sabi, 2021) – Tabela 9. A sua principal estratégia/visão tem sido constante desde o seu início e ainda hoje está presente na aposta na expansão internacional com também na diversificação para novas áreas de negócio.

Tabela 9: Variáveis consideradas na classificação da dimensão de uma empresa – XYZ (2019).
Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2019
Empregados (nº)	2164
Volume de Negócio (€)	326 696 954

A internacionalização era o objetivo principal que a XYZ sempre procurava reger, porque fazia parte da sua origem, tinham uma visão muito forte. Aliás no inicio da sua atividade dedicou-se exclusivamente a Angola. A constante procura por novos mercados internacionais fazia parte da sua essência, estava intrínseco na organização. Por isso, o período dourado da construção em Portugal no final do século XX fruto dos fundos comunitários europeus, fez a XYZ direcionar os seus investimentos para países onde já tivessem presença (Angola) e para apostar na expansão de novos mercados emergentes (Moçambique, Perú, etc.). A estratégia da XYZ neste período consistia na antecipação, com o intuito de se instalarem em novos mercados antes dos seus concorrentes.

Desta forma, no período anterior à crise, dada a sua grande dimensão exigiu um SCG capaz de agrupar todas as áreas de atividade, departamentos, empresas do grupo e dados para facilitar as tomadas de decisões. Por isso e aliado à sua aptidão tecnológica, abriu o caminho para implementação do sistema ERP SAP em Portugal. A XYZ detinha um controlo de gestão já bem institucionalizado, capaz de responder a necessidade de informação de *stakeholders* internos e externos. Ao nível externo, estando a empresa cotada na bolsa de valores, havia e continua a haver a obrigatoriedade de reportar contas trimestralmente. Em termos internos, a gestão obrigava a um reporte mensal padrão, igual para todos os países onde o grupo estava presente, e era realizado

um orçamento com base nos objetivos e nas metas a alcançar, sendo revisto mensalmente.

Tabela 10: Evolução do desempenho da XYZ no período de crise (2008-2014).

Fonte: Elaboração do próprio autor através de dados do Sabi (2021).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Volume de Negócio (milhões de €)	1 019	1 229	1 168	983	936	324	376
Financiamentos Obtidos (% do Ativo)	n.a.	n.a.	28,2	27,2	27,1	33,7	31,2
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	176	157	189	222	163	213	169

A atividade da XYZ dedicava-se, como sempre o fez, sobretudo a obras de engenharia civil, e por isso tinham como principal cliente, o Estado. Com a chegada da crise a Portugal, o Estado começou a estender os prazos de pagamentos, com destaque para 2011 e 2013 (Tabela 10), e juntamente a falta de procura de obras nesse período fez-se sentir no decréscimo dos volumes de negócio da XYZ (Tabela 10). Ao nível do crédito bancário, a empresa sofreu cortes, mas não tão expressivos como na generalidade das empresas, na medida em que a XYZ exercia uma grande influência no setor de construção, e sendo este um setor importante para a economia, o sistema bancário procurava assegurar o crédito. De facto, os financiamentos obtidos diminuíram durante a crise, mas os ativos diminuíram mais, em termos relativos (Tabela 10). O mercado português, que era o principal mercado para a XYZ, tornou-se pouco atrativo.

Como foi dito, a XYZ detinha um grande peso no setor de construção, pelo que não poderia desinvestir drasticamente como a ACA o fez. No entanto, com a sua grande cultural internacional, mercados externos onde estavam presentes permitiram contornar as dificuldades internas no setor português nesse período.

Por isso, a XYZ estava dependente do seu desempenho fora de Portugal, sobretudo África (Angola e Moçambique) e América do Sul (Perú, Venezuela). No entanto, os SCG não eram uniformes entre as diferentes empresas do grupo, os sistemas ERP divergiam entre elas. Por isso, com o intuito de integrar o controlo de gestão do grupo, procuraram uniformizar os sistemas para facilitar as comparações entre empresas do grupo de países diferentes e também os reportes mensais padrão. Assim, durante a crise, o SAP passou a ser o único ERP utilizado, no caso de Portugal manteve-se, sendo que o SAP já era usado anteriormente. No que concerne a rituais de gestão, os mesmos mantiveram-se idênticos, como as reuniões mensais dos principais quadros dos diferentes mercados, a divulgação de resultados aos colaboradores e a interação dos quadros superiores com os mercados com que trabalham.

Capítulo V

Discussão de Resultados

1. Discussão

Tendo em conta a fundamentação teórica desenvolvida na revisão de literatura e a análise realizada empresa a empresa, o propósito deste capítulo consiste na discussão dos resultados obtidos nessa análise à luz dos contributos da literatura já existentes sobre o tema em questão.

A gestão de tesouraria era e é um tema muito sensível e central para as quatro empresas de construção, auscultadas neste estudo, dado o seu elevado grau de dependência, isto é, para poderem avançar com uma obra estas precisam de apresentar capacidade de tesouraria suficiente para fazer face a certos custos *ex ante* (fornecedores, mão de obra, equipamentos) e prestar garantias de obra. Desta forma, o crédito bancário tinha uma elevada importância para garantir soluções de tesouraria e outros produtos bancários com capacidade de resposta no mercado de construção.

Por isso, sendo a construção uma atividade sensível às condições de crédito (Tse e Ganesan, 1997), foi o setor mais afetado na redução de empréstimos com a chegada da crise a Portugal (Rodrigues, 2014). As construtoras que se dedicavam a obras públicas neste período, A.Pimenta, ACA e XYZ, como recorreram mais a este tipo de financiamento para fazer face aos recebimentos tardios do Estado, comprovaram esta redução. A Socotab, como tinha uma boa

capacidade de tesouraria e trabalhava com clientes privados, não sentiu muito estas restrições bancárias.

Através de dados da AICCOPN (2021) e INE (2021), a crise financeira de 2007-2014 intensificou a falta de procura no setor como consequência de problemas de liquidez no sistema bancário português. Os níveis de atividade das quatro empresas reduziram drasticamente, sobretudo na Socotab, ACA e XYZ com os volumes de negócio a diminuírem cerca de 70%, em termos relativos, nesse período.

As PME's por serem empresas de menor dimensão de acordo com a teoria tenderiam a estar mais dependentes do financiamento bancário para o decorrer normal da sua atividade (Myers, 1984). Assim sendo, para além da falta de obra já existente no setor, as dificuldades na obtenção de financiamento nestas empresas no período de crise tenderiam por sua vez a agravar ainda mais os baixos níveis de atividade (Hallberg, 2000). De acordo com a análise efetuada, a A.Pimenta confirma as previsões da literatura com a queda dos volumes de negócios como resultado de uma empresa dependente do crédito bancário num período em que o seu acesso a este tipo de crédito reduziu. Enquanto a Socotab contraria, apesar da sua menor dimensão, tinha capacidade de tesouraria suficiente para não depender dos bancos, o volume de negócio decresceu, mas associado à perda de alguns clientes nesse período.

Por outro lado, as grandes empresas também apresentavam dificuldades na obtenção de crédito bancário, mas não tão significativas como as PME's (Hallberg, 2000). Para além de que, a ACA e XYZ tinham outras formas de contornar estas dificuldades, bem como a insuficiência na procura interna do setor, nomeadamente, recorrendo a mercados fora de Portugal onde estavam presentes.

No entanto, grande parte das construtoras portuguesas deparou-se com problemas de tesouraria em prol das restrições no acesso ao crédito bancário, à exceção da Socotab. Não tinham capacidade de liquidez suficiente para fazer

face aos custos decorrentes de uma obra, estavam dependentes do crédito bancário para fazê-lo. Com isto, apesar de ser muito difícil de alcançar, sobretudo no setor da construção, a ACA, A. Pimenta e XYZ procuram obter uma gestão de tesouraria mais eficiente, capaz de reduzir a dependência do financiamento bancário, já num período posterior à crise de 2007-2014.

Por outro lado, a internacionalização surgiu como forma de as empresas ultrapassarem a insuficiência na procura de obras num mercado interno muito congestionado, sendo uma estratégia mais comum nas grandes empresas (Gama, 2011). Contudo, este era um processo que exigia tempo e elevados custos, pelo que apenas empresas preventivas, isto é, que já tivessem instaladas noutros mercados durante esse período, puderam beneficiar desta estratégia, como foi o caso das grandes empresas, ACA e XYZ.

As empresas que recorreram à internacionalização por necessidade de fugir à crise, sobretudo as PME's (Thames, 2008), quando se depararam com os efeitos negativos da crise, perceberam que era uma estratégia inviável dada a sua capacidade financeira e os seus objetivos de obter resultados no curto prazo. A A.Pimenta e a Socotab debateram as vantagens e desvantagens de se internacionalizarem durante a crise, mas optaram por não o fazer por não fazer parte da visão destas empresas e também pelos custos, riscos e tempo associados a esta estratégia. Ao contrário das grandes empresas, as PME's foram corretivas e não preventivas na abordagem à internacionalização e por isso, não se apoiaram noutros mercados neste período.

A A.Pimenta e a Socotab focaram-se em estratégias de redução de custos, uma vez que estavam dependentes do mercado de construção português e não tinham outros mercados para diversificar. Num período pós crise, 2016, a A.Pimenta procurou investir no departamento comercial para ajudar a encontrar novos clientes ou mercados de forma a reduzir a dependência de apenas um mercado. Enquanto a Socotab, como não considerou a falta de obras um problema, apenas centrou-se em garantir um maior critério na seleção dos

clientes para evitar perdas ou atrasos nos recebimentos (informações bancárias e dos mercados).

O controlo de gestão das empresas de construção já se apoiava em alguns instrumentos para cumprir os seus objetivos, antes da crise. Como vimos, e de acordo com a literatura a generalidade das PME's da construção não possuíam um SCG formal, porque características como a centralização da decisão e cultura adversa à mudança (Vicente et al., 2011; Costa, 2014; Gao e Ye, 2014), colocavam entraves na sua aplicação. Para além disso, a dimensão destas empresas não exigia tal formalidade, por isso caso recorressem a estes sistemas, utilizavam ferramentas de CG, mas de forma informal, ou seja, de acordo com as necessidades. A Socotab dada a sua dimensão, não tinha grandes preocupações com o seu controlo de gestão até porque a decisão era centralizada, pelo que não se apoiaram a qualquer tipo de ferramentas de controlo no período de crise. Por outro lado, a A.Pimenta, apesar da sua elevada centralização na decisão, durante a crise e como já o fazia antes, utilizou instrumentos de controlo de gestão.

Nas grandes empresas, dada a maior diversidade geográfica, áreas de negócio, informações, operações e pessoas, necessitavam de um SCG mais formal que lhes permitisse integrar todo o sistema e descentralizasse as decisões (maior celeridade e melhor informação) sem comprometer o cumprimento dos objetivos (Forcada et al., 2007). A ACA e a XYZ detinham uma cultura de controlo de gestão muito forte, que acompanhou as mudanças tecnológicas, pelo que se mostraram mais preparadas e capazes de responder à crise financeira.

Com base na literatura obtida anteriormente, obteve-se que a utilização de SCG permitia obter uma melhor perceção dos efeitos da crise (Janke et al., 2014; Pavlatos, 2021). A A.Pimenta, a ACA e a XYZ consideraram o foco no controlo de gestão como um fator chave para ultrapassar a crise financeira, permitindo ajudar a perceber os seus efeitos de forma a reagir atempadamente aos mesmos.

Segundo a literatura, as estratégias de baixo custo eram frequentemente adotadas nas construtoras (Gao e Ye, 2014), e com a falta de liquidez na tesouraria destas empresas no período da crise, mais ainda aumentou esse foco. Por isso, o orçamento era uma ferramenta de CG utilizada regularmente em períodos de crise pelas empresas de construção, que permitia às empresas apurar desvios bem como aplicar medidas corretivas para os minimizar (Janke et al., 2014). Nomeadamente, a A.Pimenta, a ACA e a XYZ apoiaram-se nesta ferramenta durante a crise.

Para além disso, tal como foi dito na revisão de literatura, os KPI's assumiram um papel importante nas construtoras, A.Pimenta e ACA, e no período de crise, estes indicadores ajudaram as empresas a detetar efeitos da crise (carteira de encomendas, volume de negócio, capacidade de tesouraria). Com isto e aliado ao orçamento, promoveram mais diálogo interno dentro das duas organizações através de reuniões. Nas grandes empresas (ACA e XYZ) constatamos que os indicadores e resultados já eram comunicados aos colaboradores, com o intuito de descentralizar a informação e convergir os interesses dentro da organização, e não sofreram grandes mudanças na crise. Na A.Pimenta, apenas os resultados eram discutidos nas reuniões, e aumentaram a regularidade na crise (de discussões mensais para semanais).

Durante a crise, com as dificuldades de acesso a financiamento e a falta de procura de obras em Portugal em simultâneo com a presença em mercados internacionais, o controlo de gestão da XYZ e da ACA procurou recorrer a ERP's que permitissem integrar toda a informação do grupo, incluindo as operações internacionais, bem como homogeneizar os mecanismos de controlo para facilitar comparações (Granlund e Malmi, 2002).

Em suma, apesar das PME's de construção estudadas também terem sido casos de sucesso, as grandes empresas mostraram-se mais preparadas e capazes de responder à crise financeira, tal como referido no capítulo anterior de revisão de literatura. O facto do controlo de gestão da ACA e da XYZ se ter adaptado às

mudanças tecnológicas (Forcada et al., 2007; Vicente et al., 2011) e apoiado em ERP's, permitiu a melhor integração dos seus sistemas, o que melhor capacitou as empresas de enfrentarem a crise, por exemplo através da melhor perceção dos proveitos e custos e demais dados económico-financeiros das operações internacionais. As PME's, como dependiam do mercado interno, adotaram sobretudo estratégias de baixo custo (Gao e Ye, 2014) na crise. Por outro lado, o controlo de gestão não era um tema que assumisse grande destaque nas PME's, pela sua dimensão, cultura adversa à mudança e centralização da decisão (Costa, 2014; Vicente et al., 2011; Gao e Ye, 2014), sendo a Socotab um bom exemplo. Enquanto na A.Pimenta, apesar de PME, apresentava um controlo de gestão mais organizado e com maior importância, ou seja, mais alinhado com o CG das grandes empresas, e durante a crise utilizou indicadores de desempenho e o orçamento para prevenir e corrigir os efeitos da crise.

Contudo, convém ter assente que as quatro empresas alvo de análise neste estudo foram todas exemplos de superação da crise de 2007-2014, pelo que podem traduzir uma visão limitativa dos efeitos negativos da crise.

Assim, as mudanças provocadas pelos impactos da crise financeira de 2007-2014 no controlo de gestão das empresas de setor de construção português, estas servem como auxílio para prevenir ou para melhorar a capacidade de resposta em futuras crises, ou seja, ficaram menos vulneráveis ao enfrentar os entraves da crise financeira/das dívidas públicas europeias. Contudo, não são aplicáveis para o caso da crise pandémica atualmente vivida, pelo facto de a construção não estar em declínio como esteve na crise anterior e também pela diferença na natureza das duas crises. De acordo com dados atuais e perspetivas futuras do AICCOOPN bem como das empresas entrevistadas, o setor da construção não tem registado efeitos negativos. Aliás, ao contrário de outros setores como o turismo, que foram bastante afetados pela crise pandémica, a construção tem registado uma evolução favorável de crescimento.

Conclusão

Um setor de construção português em declínio num período marcado pela crise financeira mundial, deu origem à questão de investigação, isto é, compreender de que forma o impacto desta crise influenciou o controlo de gestão das empresas do setor de construção portuguesas, de modo a permitir retirar as principais aprendizagens para o futuro destas organizações em circunstâncias semelhantes, como pode bem acontecer no rescaldo da crise pandémica que ainda grassa à data de conclusão deste trabalho.

Este estudo procura assim evidências empíricas que ilustrem o impacto da crise nas empresas portuguesas do setor de construção, com especial foco nos impactos ao nível do controlo de gestão destas empresas.

Com base em quatro estudos de casos em empresas do setor de construção portuguesas, realizados com o objetivo de responder à questão de investigação, os resultados obtidos comprovam as dificuldades no acesso ao financiamento bancário num setor muito dependente deste tipo de crédito, sobretudo nas PME's, e a falta de procura associada como os principais efeitos da crise sentidos nas quatro empresas de construção inquiridas. Por conseguinte foi possível concluir que a internacionalização permitiu às empresas, sobretudo às grandes, contornarem esses efeitos em Portugal, tendo a utilização de ERP's sido fundamental para estas empresas integrarem operações internacionais. Para além disso, o orçamento e os KPI's foram ferramentas de CG importantes para as empresas perceberem os efeitos da crise e agirem sobre eles, bem como para promoverem o diálogo interno nesse período.

O papel do controlo de gestão foi crucial para apoiar a tomada de decisão num contexto de incerteza, nas empresas de construção. Através de ferramentas de CG conseguiram perceber os efeitos da crise bem como reagir sobre eles (Janke et al., 2014; Pavlatos, 2021).

Estas ações abriram caminho para o futuro destas construtoras, na medida em que ficaram melhor preparadas depois das aprendizagens obtidas com o impacto da crise financeira em Portugal. A internacionalização ou da diversificação para outras áreas de negócio para reduzir a dependência de apenas um mercado de atuação, apoio em ERP para facilitar a integração dessas operações, importância do orçamento e KPI's, preservar a capacidade de tesouraria (menor dependência do crédito bancário) e maior critério na seleção dos clientes, foram as principais lições obtidas e estão assentes num único princípio, atuar de forma preventiva e não corretiva, de forma a estar mais bem preparado para o futuro.

A literatura consultada previamente não só sobre o impacto da crise financeira no sistema bancário e no setor de construção português, mas também sobre o controlo de gestão de empresas de construção em períodos de crise, permite concluir que o padrão de respostas identificadas nestas quatro empresas é consistente com as respostas esperadas, nos termos dos trabalhos consultados.

Como proposta de investigação futura sugere-se um estudo que comprove a relevância das lições aprendidas em futuros cenários de crise, como pode ser o caso da provocada pelo atual surto pandémico, ainda que a opinião do setor vá em sentido inverso, tendo em consideração o acréscimo de serviço que aconteceu nos últimos anos.

As principais limitações confrontadas ao longo da dissertação debruçam-se no facto da amostra de empresas analisadas transmitir uma visão limitativa na medida em que foram todas caso de sucesso no período de crise, porém isto deveu-se à dificuldade de contactar com outras empresas, e em duas das

empresas entrevistadas não foi possível obter respostas aos questionários submetidos.

Bibliografia

- Abreu, A. M. G. (2017). Impacto da Crise Económica e Financeira na Performance das PME's. *Tese de Mestrado Em Economia Monetária Bancária e Financeira, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.*
- ACA (2021). História. Disponível em <https://www.albertocoutoalves.pt>.
- Aghion, P., Fally, T., & Scarpetta, S. (2007). Credit constraints as a barrier to the entry and post-entry growth of firms. *Economic Policy, Volume 22 (52)*, pp. 731-779. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2007.00190.x>.
- AICCOPN (2021). Dados do Setor de Construção Civil e Obras Públicas.
- Almeida, F. (2019). Controlo de Gestão em contexto de obra civil. *Mestrado em Gestão, Católica Porto Business School.*
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Twelfth Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1984). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Irwin.
- Aschinger, G. (1997). A natureza das crises financeiras. *Revista de Economia da UMA.*
- A. Pimenta (2021). História. Disponível em <https://www.apimenta.pt/pt/portfolio/>.
- Baganha, M., Marques, J. C., & Góis, P. (2002). *O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000*. Oficina do Centro de Estudos Sociais.
- Banco de Portugal (2021). Empréstimos concedidos às sociedades não financeiras portuguesas. Disponível em <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12528985>.
- Caldas, J. (2012). O impacto das medidas 'anti-crise' e a situação social e de emprego: Portugal. *Estudo Social da Universidade de Coimbra.*

- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470–487. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.02.009>.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 127–168.
- Chorafas, D. (2011), *Sovereign Debt Crisis: The new normal and the newly poor*. Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions.
- Costa, J. (2014). Aplicação de um sistema de controlo de gestão a uma empresa de construção civil – estudo de caso. *Tese de Mestrado Em Controlo de Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra*.
- Costa, J., Horta, I., Guimarães, N., Cunha, J., Nóvoa, H., & Sousa, R. (2006). Sistemas De Indicadores De Desempenho E Produtividade Para a Construção Civil. *Laboratório Nacional de Engenharia Civil, January*, 1–12.
- Coyne, C. J. (2011). Constitutions and crisis. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 80(2), 351–357. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.05.011>.
- Federal Reserve Economic Data (2021). All-Transactions House Price Index for the United States. Disponível em <https://fred.stlouisfed.org/series/USSTHPI>.
- Fernandes, T. (2011). Crise Económico-Financeira e o Financiamento Bancário às Pequenas e Médias Empresas. O caso do Sector da Construção. *Tese de Mestrado Em Finanças, Instituto Universitário de Lisboa*.
- Filho, E. T., & Junior, G. R. (2008). Analisando a Crise do Subprime. *Revista Do BNDES*, 5, 129–159.
- Fonseca, N. (2010). Análise da performance financeira por segmentos para a nova era da indústria de televisão. *Tese de Mestrado Em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa*.
- Fonseca, P. (2008). A produtividade das PME na Construção. *Tese de Mestrado Em Engenharia Civil, Faculdade de Engenharia Da Universidade Do Porto*.

- Forcada, N., Casals, M., Roca, X., & Gangolells, M. (2007). Adoption of web databases for document management in SMEs of the construction sector in Spain. *Automation in Construction*, 2007, 16(4): 411-424.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: fundamentos, métodos e técnicas*. 3ª edição, Instituto Piaget, Lisboa.
- Galbraith, J.R. (1974). Organization design: an information processing view. *Interfaces* 4 (3), 28–36.
- Gama, M. (2011). Internacionalização de empresas de construção portuguesas: análise dos factores de sucesso e da gestão de risco em mercados emergentes. *Tese de Mestrado Em Engenharia Civil, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa*.
- Gao, R., & Beijin, Y. (2014). Research on cost control management of civil engineering. *BioTechnology and Indian Journal*, 10(17), 9761-9766.
- Gosch, S. (2012). Indicadores de desempenho da produção de edifícios residenciais associados a uma nota final. *Escola Politécnica da Universidade de São Paulo*.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome?. *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>.
- Hallberg, K. (2000). *A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises*. Discussion paper No.40, International Finance Corporation, Washington, D.C. <https://doi.org/10.1596/0-8213-4727-6>.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy: Leading effective execution and change*. New Jersey: Prentice Hall.
- INE (2005). Classificação Portuguesa das Construções. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=142957&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt.
- INE (2018). Empresas em Portugal. Disponível em <https://www.ine.pt/xurl/pub/418670737>.

- INE (2021). Inquérito qualitativo de conjuntura à construção e obras públicas. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000156&selTab=tab0&xlang=pt.
- Ivashina, V., & Scharfstein, D. (2010). Bank lending during the financial crisis of 2008. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 319-338. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2009.12.001>.
- Iyer, R., Peydró, J. L., Da-Rocha-Lopes, S., & Schoar, A. (2014). Interbank liquidity crunch and the firm credit crunch: Evidence from the 2007-2009 crisis. *Review of Financial Studies*, 27(1), 347-372. <https://doi.org/10.1093/rfs/hht056>.
- Janke, R., Mahlendorf, M., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(2014), 251-270.
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2015). O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. Edição 10. Lisboa: Áreas Editora.
- Kahle, K. M., & Stulz, R. M. (2010). Financial Policies and the Financial Crisis: How Important Was the Systemic Credit Contraction for Industrial Corporations?, *National Bureau of Economic Research*.
- Kallunki, J., Laitinen, E., & Silvola, H. (2010). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems* 12 (2011) 20-39.
- Lima, M. T. F. (2013). Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Nacionais. *Tese de Mestrado Em Engenharia Civil, Escola de Engenharia da Universidade do Minho*.
- Lourtie, P. (2011). Portugal no contexto da crise do euro. *Relações Internacionais (R:I)*, 32, 061-105.

- Love, P.E.D., & Irani, Z. (2004). An exploratory study of information technology evaluation and benefits management practices of SMEs in the construction industry. *Information and Management*, Vol. 42, pp. 227-242.
- 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>.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems. Telecommunication Journal of Australia* (2nd Edition, Vol. 20). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1964.5067830>.
- Mishkin, F. S. (2011). Over the cliff: From the subprime to the global financial crisis. *Journal of Economic Perspectives*, 25(1), 49–70. <https://doi.org/10.1257/jep.25.1.49>.
- Myers, S.C. (1984), The Capital Structure Puzzle. *The Journal of Finance*, 39: 574-592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>.
- Nicolaou, Andreas. (2004). Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise Resource Planning Systems. *Journal of Information Systems*. 18. 79-105.
- Oliveira, V. J. (2018). O Confirming como fonte de financiamento da atividade comercial. O caso de aplicação numa empresa do ramo têxtil. *Tese de Mestrado Em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico de Setúbal*.
- Otley, D. (1999) - Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (1999), 363-382.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>.
- Pavlatos, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International Journal of Hospitality Management*, 92(March 2020), 102746. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102746>.

- Pinto, M. (2014). A Crise de Dívida Soberana na Área do Euro. *Tese de Mestrado Em Economia, Faculdade de Economia Da Universidade Do Porto.*
- Pordata (2021). Indicador de dívida pública e de défice orçamental. Disponível em <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/D%C3%ADvida+e+D%C3%A9fice-366>.
- Recomendação da Comissão Europeia (2003). Definição de micro, pequenas e médias empresas. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=celex%3A32003H0361>.
- Rodrigues, A. (2014). Análise do Setor da Construção Civil de 2002 a 2012. Uma Reflexão Sobre o Financiamento e Crise do Setor em Portugal. *Tese de Mestrado Em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico de Viseu.*
- Romão, T. (2015). Evolução do Sector da Construção em Portugal. Aplicação do Modelo Structure - Conduct - Performance. *Tese de Mestrado Em Engenharia Civil, Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa.*
- Sabi (2021). Relatório contas das empresas de construção – balanço e demonstração de resultados.
- Santos, D., & Quaresma, A. (2019). Princípios do Controlo de Gestão. *Universidade Autónoma de Lisboa.*
- Scapens, R.W., Ezzamel, M., Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2002). *The Future Direction of UK Management Accounting Practices.* CIMA, London.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review* (Vol. 12, Issue 1), 201-233. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>.
- Silva, R. F. F. (2017). Evolução de um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) de uma empresa com sucessivas alterações na sua estrutura acionista: um estudo de caso. *Tese de Mestrado Em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia Da Universidade Do Porto.*

- Tewari, P. S., Skilling, D., Kumar, P., & Wu, Z. (2013). Competitive Small and Medium Enterprises. A diagnostic to help design smart SME policy. *Paper No. 1–35, Competitive Industries Global Practice, The World Bank.* <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16636/825160WP0P148100Box379861B00PUBLIC0.pdf?sequence=1>.
- Thames Consultores (2008). *O Sector Construção em Portugal*.
- Tse, R. Y. C., & Ganesan, S. (1997). Causal relationship between construction flows and GDP: Evidence from Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 15(4), 371–376. <https://doi.org/10.1080/014461997372926>.
- Vicente, C., Major, M., & Pinto, J. (2011). Estudo da mudança nas práticas de Controlo de Gestão em Portugal. *Contabilidade e Gestão: Portuguese Journal of Accounting and Management* (pp. 9–40).
- Vieira, C. (2013). Impacto da Crise no Financiamento das Empresas Portuguesas. *Tese de Mestrado Em Finanças, Faculdade de Economia Da Universidade Do Porto*.
- Wong, J. M., & Ng, S. T. (2010). *Company Failure in the Construction Industry: a Critical Review and a Future Research Agenda*. FIG Congress 2010, Sydney, 11-16 Abril.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan bil.9, Faculty of Management and Human Resource Development, Universiti Teknologi Malaysia*.

Apêndice

Apêndice 1: Guião da entrevista semiestruturada realizada ao Dr. Paulo Lobo, economista-chefe da AICCOPN.

1. O setor da construção já se encontrava fragilizado antes da crise financeira iniciada em 2007?
 - 1.1. Se sim, quando se iniciou a crise no setor?
2. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas durante o período de crise (2007-2014)?
 - 2.1. Como foram superadas?
3. De acordo com a literatura revista, o financiamento através de capitais próprios não é frequentemente suficiente para financiar as empresa de cosntrução, pelo que o recurso a capital alheio assume um papel importante. Qual a importância do financiamento externo (empréstimos, dívida comercial, mercado de capitais) na altura da crise para as empresas no setor e qual as mudanças verificadas?
4. Vários estudos empíricos confirmam a restrição de crédito (sobretudo crédito bancário) em períodos de crise, maioritariamente nas PME's. Adicionalmente através de dados do Banco de Portugal comprova que, a partir de 2010, os empréstimos concedidos a empresas reduzem constantemente, sendo o setor da construção o mais afetado. Quais as dificuldades sentidas na obtenção de crédito?
 - 4.1. De que maneira esta restrição (caso tenha existido) criou problemas no funcionamento do setor (p.e, em termos de investimento)?
 - 4.2. Como superaram esta dificuldade?

5. Caso se tenha verificado dificuldade de acesso ao financiamento (sobretudo nas PME's), quais os motivos que dificultaram a obtenção de empréstimos?
6. A partir da literatura, constata-se que muitas empresas do setor da construção tiveram a necessidade de se expandir para mercados fora de Portugal no período de crise financeira. Porquê?
 - 6.1. Como se encontrava o setor neste período?
 - 6.2. A internacionalização foi o motivo de sobrevivência de muitas empresas à crise?
 - 6.3. As empresas que não se internacionalizaram, como sobreviveram à crise?
7. A estratégia das organizações mudou nessa altura? De que forma?
8. Num período pós crise (após 2014), houve necessidade de alterar/redirecionar a estratégia como o fizeram anteriormente (caso a empresa se tenha internacionalizado por exemplo)?
9. Das principais características das empresas (PME's e grandes empresas) no setor da construção (nº de empresas e empregados, volume de negócios e valor acrescentado), quais foram as mais afetadas com a crise?
 - 9.1. Tem dados históricos do setor de construção (últimos 20 anos) que me possa disponibilizar?

Apêndice 2: Guião das entrevistas semiestruturadas realizadas às quatro empresas (A.Pimenta, Socotab, ACA e XYZ).

1. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa durante o período de crise (2007-2014)?
 - 1.1. Como foram superadas?
2. Partindo da análise de dados fornecidos pela AICCOPN, o valor bruto de produção no setor cai desde 2001 (até 2015), o que se pode dizer que o setor já se encontrava em crise antes de 2008. Qual foi o primeiro ano de crise para a empresa?
3. Vários estudos empíricos confirmam a restrição de crédito (sobretudo crédito bancário) em períodos de crise, maioritariamente nas PME's. Adicionalmente, através dos inquéritos de conjuntura à construção do INE, sobre os principais obstáculos das empresas, revelam que a partir de 2008, a dificuldade de obtenção de crédito aumentou. Quais as dificuldades sentidas na obtenção de crédito?
 - 3.1. De que maneira esta restrição (caso tenha existido) criou problemas no funcionamento da empresa (p.e, em termos de investimento)?
 - 3.2. Como superaram esta dificuldade?
4. Caso se tenha verificado dificuldade de acesso ao financiamento (sobretudo nas PME's), quais os motivos que dificultaram a obtenção de empréstimos?
5. Na literatura, no que diz respeito à crise financeira sentida no setor da construção, muitas empresas tiveram a necessidade de se expandir para mercados fora de Portugal. A empresa teve a necessidade de se expandir? Porquê?
 - 5.1. Como se encontrava o setor neste período? A expansão foi o motivo da sobrevivência da empresa à crise?

6. A estratégia da empresa mudou com a crise?
 - 6.1. Se sim, de que forma?
7. Das variáveis nº de empregados e volume de negócio, quais foram as mais afetadas com a crise?
8. O que mudou, na generalidade, em termos de estrutura de custos com a chegada da crise?
9. O que mudou na visão e a missão?
 - 9.1. Como era e como passou a ser?
10. O alinhamento da organização mudou? (organograma/organigrama) De que forma?
11. Os indicadores e informações que a gestão utilizava mudaram? O que utilizavam antes e o que passaram a utilizar? (contas mensais, KPI, relatórios de obra, pipeline de encomendas, orçamento, etc)
12. Os rituais de gestão mudaram? Como eram antes e como passaram a ser? (ex: reuniões mensais, divulgação de indicadores aos trabalhadores, sessões de reflexão estratégica, comité de corte de custos, etc.)
13. Na generalidade, como era feito o controlo de gestão antes e depois? Mudou? Porquê?
14. Concluindo, quais foram as lições aprendidas com a crise de 2007-2014 de forma a evitarem cometer os mesmos erros numa nova crise, como a atual (caso já o seja no setor da construção)?

Apêndice 3: Questionário enviado via email às quatro empresas (A.Pimenta, Socotab, ACA e XYZ).

1. Que ferramentas de gestão utilizava a sua empresa antes da crise?
 - Contas mensais?
 - Contas de gestão diferentes das contas da contabilidade financeira?
 - Orçamento? Revisto de quanto em quanto tempo?
 - Centros de custo para dividir custos e proveitos?
 - Alguma ferramenta de acompanhamento da estratégia? (BSC, análise SWOT, Canvas, etc).
 - Utilizavam algum ERP? (SAP, Primavera, etc.).
 - Quais os KPI's a que está mais atento?
 - Carteira de encomendas
 - Vendas
 - Margem bruta
 - EBITDA
 - Resultado líquido
 - Cash flow gerado
 - Previsões de tesouraria
 - Prazo médio de recebimento
 - Prazo médio de pagamento
2. Que rituais de gestão utilizava antes da crise?
 - Comunicação de indicadores aos colaboradores?
 - Reuniões semanais/mensais/trimestrais de análise de resultados?
 - Análise e explicação de desvios?
 - Reflexões estratégicas para preparar o ano seguinte?

- Definição de objetivos individuais ou de grupo e premiação dos mesmos (bónus)?
3. O que mudou nos pontos acima com a crise?
- Mudou porquê?
 - Alterou a periodicidade de análise de resultados?
 - Alterou a forma ou conteúdo das contas de gestão? De que modo?
 - Quais as ferramentas e rituais de gestão que ganharam importância? Porquê?
 - Quais as ferramentas e rituais de gestão que perderam importância? Porquê?