



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O Setor dos Moldes e a Crise de 2007

Impactos nos Sistemas de Controlo de Gestão

Gonçalo de Oliveira Marques

Católica Porto Business School

2021





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O Setor dos Moldes e a Crise de 2007

## Impactos nos Sistemas de Controlo de Gestão

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

por

Gonçalo de Oliveira Marques

sob orientação de  
Prof. Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira

Católica Porto Business School  
maio 2021



# Agradecimentos

Existem duas razões pelas quais escrevo este agradecimento de forma antecipada. Por um lado, apesar de ainda não ter terminado o trabalho, sei que as pessoas a quem devo prestar homenagem manter-se-ão as mesmas até à data da entrega. Por outro lado, precisamente por ainda não ter terminado o trabalho, preciso de gravar neste documento as pessoas que me motivam a continuar. Um projeto como esta dissertação não tem sido fácil de desenvolver, e a minha determinação deve-se muito às pessoas que passo a nomear.

Antes de mais, quero dedicar este trabalho aos meus pais, Madalena e Pedro. Eu posso ainda não sentir isso a 100%, mas sei que vou olhar para trás e lamentar todo o desconforto que lhes causei pela minha demora na conclusão desta dissertação. Mesmo assim, nunca deixaram de me apoiar. Em segundo lugar, faltam as palavras para explicar o quão grato estou ao meu orientador. O professor José Miguel foi incansável e o seu apoio foi essencial para eu ter continuado a trabalhar. Ainda, não posso deixar de realçar a importância que os meus amigos revelaram ter neste processo. À Susana, à Rosário, à Catarina e ao Rafael, um genuíno obrigado a todos, pelo carinho e pelo suporte. Agradeço também ao António, pela disponibilidade e vontade de me ajudar a ultrapassar algo que ele próprio enfrentava. Gostaria igualmente de enaltecer o contributo crucial dos grupos empresariais que se envolveram nesta investigação.

E, para terminar, eu quero agradecer a mim próprio. Nenhuma outra pessoa colocou tanta pressão em mim como eu mesmo. Entre altos e baixos, fui arranjando sempre energia para continuar. Reconheço que falhei no passado, e sei que continuarei a falhar no futuro, mas orgulho-me de ter aprendido a acordar todos os dias com vontade de ser uma pessoa melhor do que no dia anterior. Surpreendentemente, devo isso a este trabalho.



# Resumo

O ano de 2007 assinalou o início de uma crise financeira. Começou por ser uma crise norte-americana no mercado *subprime*, tornando-se uma crise praticamente global um ano depois (Acharya & Richardson, 2009; Mishkin, 2011). Nos termos da Teoria da Contingência, uma alteração relevante da envolvente externa, como foi o caso desta crise, tenderia a despoletar adaptações nos sistemas de controlo de gestão das organizações impactadas (Chenhall, 2003; Donaldson, 2001; Otley, 2016). Este trabalho teve como motivação avaliar a adaptação das empresas portuguesas do setor dos moldes à crise de 2007, com o intuito de entender os impactos que a mesma teve nos sistemas de controlo de gestão, e avaliar se estas empresas estão mais bem preparadas para enfrentar uma possível crise pós-COVID-19. Com esse objetivo, foram extraídas da literatura seis teoremas que relacionam sistemas de controlo de gestão e contextos de crise. Esses teoremas foram transformados em questões operacionais, posteriormente colocadas as seis empresas portuguesas do setor dos moldes na forma de entrevistas. A análise das respostas permitiu concluir que a adaptação dos sistemas de controlo de gestão destas empresas à crise não foi eficiente, dado que um uso interativo dos sistemas não foi verificado para lidar com o aumento da necessidade de processamento da informação. Ainda, a estratégia das empresas não é consistente com o restante contexto organizacional. A investigação permitiu também concluir que a preparação para uma eventual crise deve ser reforçada, nomeadamente através de uma redefinição estratégica direcionada para a inovação. O orçamento deve também ser acompanhado de sistemas não-financeiros.

Palavras-Chave: Sistemas de Controlo de Gestão, Crise Financeira Global, Setor dos Moldes



# Abstract

The year of 2007 marked the beginning of a financial crisis. It started as an american subprime crisis, becoming a practically global crisis a year later (Acharya & Richardson, 2009; Mishkin, 2011). Considering the Contingency Theory, a notorious change in the external environment, like this crisis was, would tend to cause adaptations on the management control systems of the affected organizations (Chenhall, 2003; Donaldson, 2001; Otley, 2016). This assignment aimed to evaluate the adaptation of portuguese moulding firms to the 2007 crisis, with the purpose of assessing if these firms are now better prepared to face an eventual post-COVID-19 crisis. With that goal, six theorems relating management control systems and crisis were extracted from the literature. These theorems were transformed into operational questions, afterwards posed to six portuguese firms operating in the moulding sector in the form of interviews. The analysis of the answers allowed to conclude that the adaptation of this firms' management control systems to the crisis was not efficient, given that an interactive use of the systems was not verified when dealing with the increased need to process information. Moreover, the strategy adopted by these firms is not consistent with the remaining context. The investigation also allowed to conclude that the preparation to an imminent crisis should be reinforced, namely through strategic redefinition directed to innovation. Furthermore, the budget should be complemented by non-financial systems.

Keywords: Management Control Systems, Financial Crisis, Moulding Sector



# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução.....	17
Revisão de Literatura .....	21
1. Sistemas de Controlo de Gestão .....	21
1.1. Teoria de Controlo de Gestão.....	22
1.2. Conceito de Sistemas de Controlo de Gestão.....	24
1.3. Alguns Modelos Conceptuais .....	25
2. Teoria da Contingência .....	30
3. Impacto de Crises em Sistemas de Controlo de Gestão .....	32
3.1. Adaptação a Contextos de Crise .....	33
3.2. Inovação como Forma de Superação a Crises.....	37
Questões de Investigação e Metodologia.....	41
1. Questões de Investigação.....	41
2. Metodologia.....	45
Apresentação dos Casos e Discussão de Resultados.....	50
1. Apresentação das Empresas.....	50
2. Discussão de Resultados .....	51
2.1. Empresa 1 .....	52
2.2. Empresa 2 .....	53
2.3. Empresa 3 .....	55
2.4. Empresa 4 .....	56
2.5. Empresa 5 .....	57
2.6. Empresa 6 .....	59
Conclusão.....	64
Referências Bibliográficas.....	66
Anexos.....	69
Anexo I: Primeira Fase de Entrevistas .....	69
Anexo II: Segunda Fase de Entrevistas.....	74



# Índice de Figuras

Figura 1: Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão.....	29
Figura 2: <i>Framework</i> de Sistemas de Gestão de Desempenho .....	30



# Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação entre Sistemas de Controlo de Gestão e Crises.....	44
Tabela 2: Resumo das Respostas e Respetiva Análise.....	63



## Introdução

O início do século XXI ficou marcado por uma grande recessão na economia mundial, apelidada de crise financeira global. A literatura não é consensual quanto à origem exata da crise. Não obstante, o primeiro indício de instabilidade terá acontecido no início de 2007, com a falência da *Ownit Solutions* (Acharya & Richardson, 2009). Esta empresa era uma especialista americana em hipotecas *subprime*. A sua estratégia, comum a várias empresas do mesmo ramo, dependia do aumento do preço das habitações. O modelo de negócio destas empresas criou uma bolha que, caso as habitações depreciassem, resultaria uma onda de incumprimentos (Acharya & Richardson, 2009). Essa descida de preços acabou por se efetivar, provocando prejuízos que acabariam por atingir os 500 mil milhões de dólares no início de 2008 (Mishkin, 2011).

Em meados de 2008, apesar do mercado de crédito estar bastante debilitado e do risco de crédito estar a aumentar, a crise financeira aparentava poder ser controlada (Mishkin, 2011). Contudo, em setembro de 2008, o *Lehman Brothers*, um dos maiores bancos de investimento americanos, inicia o processo de insolvência, o maior da história dos Estados Unidos. A falência do *Lehman Brothers* é tida como decisiva na transformação de uma crise de *subprime* americana numa intensa crise financeira à escala global (Mishkin, 2011).

A crise financeira global instalou-se na Europa em março de 2008 (Caldas, 2013). Numa primeira fase, a principal preocupação dos parceiros europeus foi garantir a estabilidade do sistema financeiro. Seguiu-se a fase dois, marcada pela

aplicação temporária de políticas fiscais expansionistas, com o objetivo de evitar uma recessão. A terceira fase caracterizou-se pela mudança de prioridades: a recuperação económica deu lugar à estabilidade do euro; desenvolveu-se uma consolidação fiscal coordenada, que procurou recuperar a confiança dos mercados. A resposta europeia à crise teve bastante influência nas políticas portuguesas, uma vez que a estratégia adotada pela União Europeia foi seguida pelo país de forma bastante linear (Caldas, 2013).

A conjuntura atual, marcada por uma crise sanitária provocada pela COVID-19, indicia “o desenvolvimento de uma crise económica de enormes proporções” (Rodrigues et al., 2020, p. 1). Esta pandemia forçou a necessidade de um encerramento e confinamento gerais, que provocaram reduções acentuadas na produção e no consumo. A quebra imediata da economia mundial é a mais grave desde a ‘grande depressão’ de 1929, excedendo largamente a da crise financeira global (Rodrigues et al., 2020). Perante este cenário, é imperativo que a resposta seja “atempada e inovadora”, de forma a combater eficazmente a crise que ainda se está a desenvolver (Rodrigues et al., 2020).

Nestes ambientes de incerteza, como foi a crise financeira global ou como está a ser a crise sanitária, a gestão de atividades organizacionais requer sistemas flexíveis e adaptáveis (Otley, 2016). A importância da conjugação ótima entre os sistemas e a contingência assenta no impacto que essa relação tem no desempenho das organizações. Nomeadamente, quanto melhor for a harmonia entre a variável estrutural e o nível de contingência, mais elevado é o desempenho (Donaldson, 2001).

Assim, esta investigação surge com o intuito de avaliar de que forma as organizações adaptaram os seus sistemas de controlo de gestão na sequência da crise financeira global. A intenção desta análise assenta em perceber se essa adaptação foi feita em concordância com as recomendações da literatura. Dessa forma, é possível identificar em que medida a recessão de 2007 contribuiu para

que as organizações melhorassem o seu Controlo de Gestão. Pretende-se ainda relacionar essa aprendizagem com o nível de preparação das organizações na eventualidade de uma crise económica provocada pela pandemia de 2020.

Este trabalho focou a sua análise no setor português dos moldes. Foram selecionadas seis empresas, tendo sido realizadas entrevistas estruturadas aos seus órgãos de gestão. As questões colocadas nas entrevistas foram desenhadas com base na literatura analisada, e procuraram avaliar qual foi a reação das empresas durante a crise financeira global, na ótica dos seus sistemas de controlo de gestão.

As respostas obtidas a essas questões foram confrontadas com as conclusões teóricas da literatura. Dessa comparação, foi possível retirar que as empresas fizeram uma adaptação aquém do recomendado, alterando em pouca medida o desenho dos seus sistemas de controlo de gestão. O seu nível de preparação perante uma eventual crise provocada pela pandemia deve ser melhorado.

Em termos de estrutura, o presente trabalho final de mestrado está dividido em quatro grandes capítulos: Revisão de Literatura; Questões de Investigação e Metodologia; Apresentação dos Casos e Discussão de Resultados; Conclusão. A Revisão de Literatura incide na temática dos sistemas de controlo de gestão e na sua relação com ambientes de incerteza. O capítulo “Questões de Investigação e Metodologia” apresenta as questões de investigação transversais a este trabalho, bem como a forma de recolha de informação e motivação para a sua escolha. Na Apresentação dos Casos e Discussão de Resultados, são apresentadas as empresas entrevistadas e são analisadas as respostas transmitidas pelas mesmas, confrontando com as hipóteses retiradas da literatura. A Conclusão reforça as ilações recolhidas desta investigação, bem como algumas limitações experienciadas e recomendações para trabalhos futuros. A dissertação fica completa com os capítulos “Referências Bibliográficas” e “Anexos”.



# Capítulo 1

## Revisão de Literatura

A literatura revista neste capítulo encontra-se dividida em três subcapítulos que devem ser interpretados de forma sequencial. O primeiro subcapítulo trata os principais desenvolvimentos teóricos relacionados com sistemas de controlo de gestão. O subcapítulo intermédio apresenta a Teoria da Contingência, que explica que os sistemas de controlo de gestão se devem adaptar a diferentes contextos. O subcapítulo que encerra esta Revisão de Literatura aborda a adaptação das organizações em contexto de crise, focando nos seus sistemas de controlo de gestão.

### 1. Sistemas de Controlo de Gestão

Esta investigação tem como objetivo analisar de que forma os sistemas de controlo de gestão das organizações se devem adaptar a situações de crise. Por esse motivo, importa perceber que fundamentos teóricos estão associados ao objeto de estudo deste trabalho. Os próximos subcapítulos começam por contextualizar a génese da Teoria de Controlo de Gestão, seguida da evolução do conceito de sistemas de controlo de gestão, concluindo com alguns modelos conceptuais (*frameworks*) relacionados com este tema.

## 1.1. Teoria de Controlo de Gestão

A evolução da Teoria de Controlo de Gestão pode ser dividida em três fases distintas (Hewege, 2012). Na fase inicial, os primeiros vestígios do estudo desta temática faziam apenas parte da literatura de Gestão. A fase seguinte, apelidada de Teoria Clássica, fica marcada pela demarcação do domínio do Controlo de Gestão. O contributo pioneiro de Robert Anthony (1965) marca o início da Teoria de Controlo de Gestão Moderno (Hewege, 2012).

Numa adaptação mais recente, Anthony & Govindarajan (2007) começam por considerar que o desempenho de uma empresa deve ser planeado e controlado através de sistemas de gestão desenhados e implementados pelos gestores da organização. Dentro deste exercício de planeamento e controlo, são distinguidas três atividades: Formulação Estratégica; Controlo de Gestão; Controlo Operacional. Neste contexto, Anthony & Govindarajan (2007, p. 6, tradução da nossa autoria) defendem que “erros sérios podem ser feitos se princípios e generalizações específicos de um sistema forem aplicados a outro”.

A Formulação Estratégica é retratada como menos sistemática, mais focada no longo prazo e menos precisa na informação que utiliza. Em oposição, o Controlo Operacional é descrito como mais sistemático, mais focado no curto prazo e mais preciso na informação que utiliza. Finalmente, o Controlo de Gestão é apresentado como um ponto intermédio entre os anteriores. Segundo Anthony & Govindarajan (2007), o processo de Controlo de Gestão, ainda que sistemático, não é mecânico, uma vez que envolve interações entre indivíduos. Nomeadamente, os gestores devem recorrer ao seu julgamento para decidir o que deve ser feito. Apesar dos sistemas poderem antecipar uma resposta, é a capacidade dos gestores em lidar com pessoas que determina a eficácia das ações tomadas (Anthony & Govindarajan, 2007).

Nesta fase, o objetivo final do Controlo de Gestão residia na execução da estratégia, pelo que os sistemas de controlo de gestão deviam ajudar os gestores

a movimentar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos. Desta forma, Anthony & Govindarajan (2007, p. 6, tradução da nossa autoria) definem o Controle de Gestão como “o processo através do qual gestores influenciam outros membros da organização a implementar as estratégias da organização”.

Numa análise do contributo de Anthony para a literatura, Otley (1999) identifica dois objetivos desse trabalho. O primeiro objetivo foi a intenção de alargar esta temática para além da perspetiva de informação contabilística. Esse objetivo não foi alcançado, em grande parte pela negligência do Controle Operacional. Segundo Otley (2016), Anthony (1965) procurou utilizar uma linguagem comum capaz de incluir qualquer organização, focando-se nos aspetos comuns das organizações. Uma vez que as empresas aplicam práticas bastante diferenciadas ao nível operacional, o Controle Operacional foi largamente desvalorizado. A intenção de utilizar linguagem uniformizada resultou numa semelhança acentuada entre “Controle de Gestão” e “Contabilidade de Gestão”. Otley (1999) aponta ainda a negligência da “Formulação Estratégica” como uma falha. Esta desvalorização contribuiu para uma discriminação favorável de sistemas e medidas de gestão comuns a todas as estratégias. Igualmente, a medição contabilística foi reforçada e a medição de desempenho não-financeiro foi descurada. O segundo objetivo, de acordo com Otley (2016), foi atingido com maior sucesso. Nomeadamente, Anthony (1965) procurou evidenciar problemas relacionados com motivação e comportamento no âmbito da gestão. A importância desse contributo evidencia-se na influência de muitos dos trabalhos de contabilidade de gestão comportamental das décadas seguintes (Otley, 1999).

Ainda numa perspetiva de avaliação do trabalho de Anthony, Hewege (2012) reforça a ideia de que a Teoria Clássica de Controle de Gestão foi criada e desenvolvida num ambiente predominantemente contabilístico. Por esse motivo, a evolução inicial desta matéria aconteceu de forma condicionada. Ainda assim,

Hewege (2012) reconhece a importância de Anthony na demarcação do domínio de Controlo de Gestão que, conseqüentemente, simplificou o estudo do Controlo de Gestão como intermediário entre os processos estratégico e operacional.

Neste contexto, começam a surgir perspectivas alternativas dentro do estudo de Controlo de Gestão, baseadas em aspetos não-contabilísticos (Hewege, 2012). Esta terceira e mais recente fase da Teoria de Controlo de Gestão, denominada por Hewege (2012, p. 4, tradução da nossa autoria) como “era pós-contabilidade”, procurou resolver as desvantagens da Teoria Clássica de Controlo de Gestão.

## 1.2. Conceito de Sistemas de Controlo de Gestão

O conceito de sistema de controlo de gestão tem vindo a ser refinado a cada novo estudo, não existindo uma definição universalmente aceite. Inicialmente, um sistema de controlo de gestão foi definido como “o sistema utilizado pela gestão para controlar as atividades de uma organização” (Anthony & Govindarajan, 2007, p. 17, tradução da nossa autoria). Mais tarde, Simons (1994, p. 170, tradução da nossa autoria) apresenta sistemas de controlo de gestão como “rotinas e procedimentos formais, baseados em informação, utilizados por gestores para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais”. Por sua vez, Chenhall (2003) interpreta o conceito de sistemas de controlo de gestão como um termo que engloba o uso sistemático de um conjunto de práticas, tais como orçamento ou custeio de produto, para atingir um objetivo e que inclui outros controlos tais como controlos pessoais ou de clã. Ainda, Merchant & Van der Stede (2007, p. xiii, tradução da nossa autoria) defendem que sistemas de controlo de gestão incluem “tudo o que os gestores fazem para ajudar a assegurar que as estratégias e os planos da sua organização são cumpridos ou, se as condições garantirem, que eles são modificados”. Para Malmi & Brown (2008, p. 290, tradução da nossa autoria), sistemas de controlo de gestão são sistemas

completos de “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que a gestão aplica de forma a orientar o comportamento dos empregados”.

Paralelamente ao conceito de sistemas de controlo de gestão, surge a noção de sistemas de gestão de desempenho. Ferreira & Otley (2009) avaliam a terminologia sistemas de controlo de gestão como restritiva, afirmando que o termo sistemas de gestão de desempenho “captura uma abordagem holística de gestão e controlo da performance organizacional” (Ferreira & Otley, 2009, p. 264, tradução da nossa autoria). Estes últimos são definidos como “evolutivos mecanismos, processos, sistemas e redes, formais e informais, utilizados por organizações para: comunicar os objetivos e metas obtidos da gestão; apoiar o processo estratégico e gestão corrente através de análise, planeamento, medição, controlo, recompensação e gestão ampla da performance; apoiar e facilitar a aprendizagem organizacional e mudança” (Ferreira & Otley, 2009, p. 264, tradução da nossa autoria).

### 1.3. Alguns Modelos Conceptuais

#### 1.3.1. *Balanced Scorecard*

A Teoria Clássica de Controlo de Gestão incentiva o uso de métricas financeiras de desempenho. Nos anos 90, Kaplan & Norton (1992) consideraram que estas medidas de desempenho financeiro tradicionais eram obsoletas, tendo em conta as técnicas e competências que as empresas tentavam aprimorar na altura. Kaplan & Norton (1992, p. 71, tradução da nossa autoria) acrescentaram ainda que “os gestores querem uma apresentação equilibrada de medidas financeiras e operacionais”. Neste contexto, é desenvolvido o *Balanced Scorecard*, “um conjunto de medidas que oferece aos gestores de topo uma visão rápida mas compreensiva do seu negócio” (Kaplan & Norton, 1992, p. 71, tradução da nossa

autoria). Para tal, o *Balanced Scorecard* incorpora quatro perspectivas: do cliente; interna; de inovação e aprendizagem; financeira.

A perspectiva do cliente advém da importância que o foco no cliente assume na definição da estratégia de muitas empresas. De acordo com Kaplan & Norton (1992), a forma como os clientes encaram o desempenho da empresa tornou-se objeto de prioridade para a gestão de topo. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* exige que os gestores “traduzam a sua missão de serviço ao cliente para medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam para os clientes” (Kaplan & Norton, 1992, p. 73, tradução da nossa autoria). Kaplan & Norton (1992) acrescentam que estes fatores tendem a pertencer quatro categorias: tempo; qualidade; desempenho e serviço; custo.

Relativamente à perspectiva interna, deriva da necessidade de idealizar medidas sobre o que deve ser feito internamente para a empresa cumprir com as expectativas do cliente. Para tal, os gestores devem focar nas operações internas críticas, tais como processos, decisões e ações, que permitam satisfazer as necessidades dos clientes (Kaplan & Norton, 1992). As medidas no âmbito da perspectiva interna devem ter em conta os fatores que mais influenciem a satisfação do cliente, tais como tempo de ciclo, qualidade, técnicas dos empregados ou produtividade. As empresas devem ainda procurar manter uma “liderança de mercado continuada” (Kaplan & Norton, 1992). Para isso, devem especificar medidas internas que as ajude a aperfeiçoar as competências e processos necessários para atingir essa liderança.

Quanto à perspectiva de inovação e aprendizagem, Kaplan & Norton (1992) referem que as empresas se situam num ambiente de competição global intensa. Uma envolvente desta natureza exige que as empresas não só melhorem continuamente os seus produtos existentes, mas também consigam introduzir produtos novos e com novas capacidades. Dessa forma, “a habilidade das

empresas para inovar, melhorar, e aprender liga-se diretamente ao valor da empresa” (Kaplan & Norton, 1992, p. 76, tradução da nossa autoria).

Para finalizar, a perspectiva financeira incorpora a necessidade de averiguar se a estratégia da empresa, bem como a sua implementação e execução, está a contribuir para melhorias nos resultados financeiros. Apesar das críticas feitas ao uso de medidas financeiras, Kaplan & Norton (1992) apontam duas razões para estas continuarem a ser necessárias. Por um lado, o programa de gestão de qualidade de uma empresa pode beneficiar de um sistema de controlo financeiro bem desenhado. Por outro lado, não é evidente que exista sucesso financeiro quando o desempenho operacional é melhorado. Neste contexto, as empresas devem evidenciar a ligação entre medidas operacionais e medidas financeiras. A complexidade deste desafio pode requerer simulações e modelização de custos (Kaplan & Norton, 1992).

Mesmo com esta amplitude de perspectivas, esta ferramenta “minimiza a sobrecarga de informação ao limitar o número de medidas utilizadas” (Kaplan & Norton, 1992, p. 72, tradução da nossa autoria). Para além disso, o *Balanced Scorecard* redefine as premissas associadas à gestão do desempenho. Nomeadamente, a sua implementação exige o envolvimento dos gestores que possuem uma visão completa da visão e prioridades da empresa. Esta ferramenta contrasta assim com os sistemas de gestão de desempenho desenhados e supervisionados por especialistas financeiros, que não pediam um envolvimento tão intenso da gestão de topo (Kaplan & Norton, 1992).

### 1.3.2. Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão

Malmi & Brown (2008, p. 287, tradução da nossa autoria) reconhecem uma “reduzida investigação teórica e empírica explícita sobre o conceito de Sistemas de Controlo de Gestão como um pacote”. Neste contexto, os autores sugerem uma nova tipologia de sistemas de controlo de gestão composta por cinco

conjuntos: planeamento; controlos cibernéticos; recompensa e compensação; controlos administrativos; controlos culturais (Malmi & Brown, 2008).

A importância do estudo de um pacote de sistemas de controlo de gestão deriva de três situações (Malmi & Brown, 2008). Primeiramente, “os sistemas de controlo de gestão não atuam de forma isolada”, pertencendo necessariamente a um “sistema de controlo mais amplo” (Malmi & Brown, 2008). Em segundo lugar, o estudo isolado destes sistemas “pode influenciar quaisquer conclusões que possa ser retiradas”, no caso do seu uso e impacto estar relacionado com um pacote mais vasto que possa existir (Malmi & Brown, 2008). Em terceiro, o foco em controlos contabilísticos tem limitado a compreensão da importância de outros controlos. Assim, uma compreensão mais alargada dos sistemas de controlo de gestão como pacote “pode promover o desenvolvimento de uma melhor teoria sobre como desenhar um espectro de controlos para apoiar objetivos organizacionais, atividades de controlo, e impulsionar o desempenho organizacional” (Malmi & Brown, 2008, p. 288, tradução da nossa autoria).

A Figura 1 ilustra a configuração idealizada para este *framework*. No topo surgem os Controlos Culturais, com o objetivo de demonstrar que se tratam de “controlos amplos, mas subtis” (Malmi & Brown, 2008). Os controlos intermédios (“Planeamento”, “Controlos Cibernéticos”, “Recompensa e Compensação”) estão apresentados de forma sequencial, da esquerda para a direita, representando a natureza interconectada que apresentam na maioria das organizações (Malmi & Brown, 2008). Na parte inferior do modelo estão os “Controlos Administrativos”, retratando a sua importância na criação de uma estrutura que permite que os controlos intermédios sejam aplicados (Malmi & Brown, 2008).

Malmi & Brown (2008) acrescentam ainda que estes controlos não devem ser interpretados, de forma holística, como um único sistema. Pelo contrário, o conceito de pacote refere-se ao facto de sistemas diferentes serem ocasionalmente

implementados por grupos de interesse diferentes em alturas diferentes (Malmi & Brown, 2008).

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figura 1: Pacote de Sistemas de Controlo de Gestão

Fonte: Malmi & Brown, *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*, 2008

### 1.3.3. Modelo Conceptual de Sistemas de Gestão de Desempenho

Ferreira & Otley (2009, p. 266, tradução da nossa autoria) consideraram que existia “uma concordância generalizada quanto à necessidade de adotar uma abordagem mais compreensiva do estudo de sistemas de controlo de gestão”. Como tal, desenvolveram um *framework* que procurou alargar a visão dos aspetos fundamentais dos Sistemas de Gestão de Desempenho.

Segundo Otley (1999), diferentes tipos de estratégias e planos organizacionais tendem a resultar em diferentes configurações de sistemas de controlo. Assim, no momento de analisar o paradigma de controlo de gestão das organizações, existem cinco conjuntos de problemáticas que devem ser tidos em conta: objetivos; estratégias e planos para o seu cumprimento; definição de metas; estruturas de incentivo e recompensa; ciclos de feedback de informação (Otley, 1999). Estas problemáticas estão representadas por um conjunto de cinco questões. A resposta às mesmas deve ser constantemente redesenhada pelas

empresas, dado que o contexto organizacional está em constante mudança e, como tal, novas estratégias devem ser desenvolvidas (Otley, 1999).

O *framework* desenvolvido por Ferreira & Otley (2009) é uma extensão das questões idealizadas por Otley (1999), alargando as cinco perguntas originais para as doze problemáticas evidentes na Figura 2.

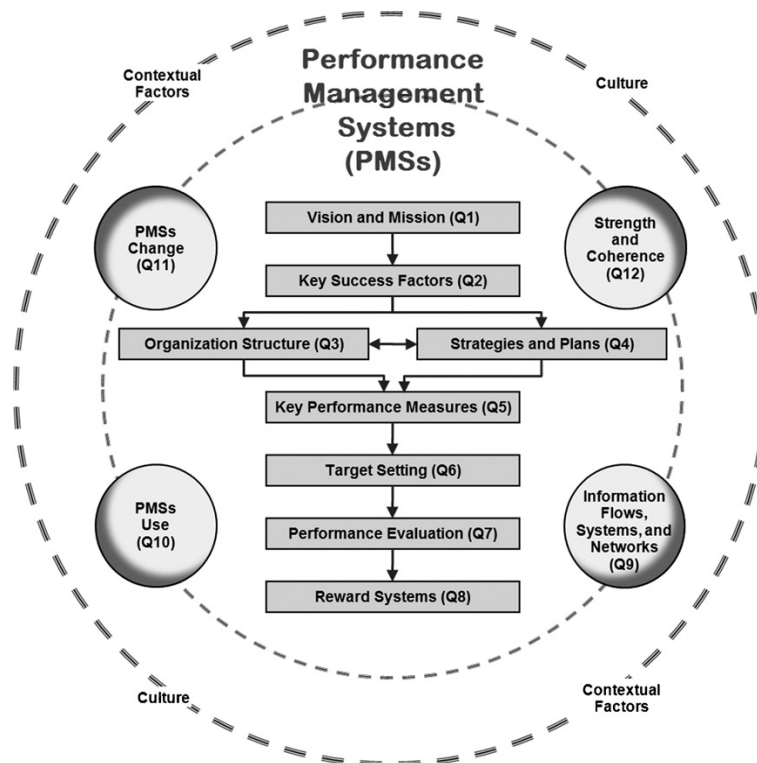


Figura 2: *Framework* de Sistemas de Gestão de Desempenho

Fonte: Ferreira & Otley, *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, 2009

## 2. Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência aborda a relação entre as características de uma organização e o contexto onde a organização atua. Este paradigma defende que quanto mais harmoniosa for essa relação, melhor será o desempenho da organização (Donaldson, 2001). Quando existe uma mudança nas contingências,

essa harmonia pode perder-se. Nessa situação, as empresas devem procurar reformular as suas características para manter uma conexão eficiente (Donaldson, 2001).

O estudo desta temática surge originalmente no âmbito da Teoria Organizacional (Chenhall, 2003). Aí, a estrutura organizacional era explicada através de variáveis contextuais independentes (Otley, 2016). Estas contingências incluíam a envolvente, a dimensão, e a estratégia da organização (Donaldson, 2001). Nos anos 70, a Teoria de Contabilidade de Gestão adota esta filosofia, procurando relacionar variáveis de contexto com o desenho e uso de Sistemas de Controlo de Gestão eficientes (Chenhall, 2003; Otley, 2016).

Inicialmente, foi avaliada a importância de quatro variáveis contextuais no desenho dos sistemas de controlo de gestão: envolvente; tecnologia; estrutura; dimensão (Chenhall, 2003). Ao longo dos anos, as investigações foram incorporando novas variáveis relevantes para o desenho de sistemas de controlo de gestão (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Otley (2016) divide estas variáveis entre “independentes” e “dependentes”. Se transportarmos esta divisão para a Teoria Organizacional, as variáveis independentes são contingências suscetíveis a alterações, enquanto que as variáveis dependentes referem-se a características da organização que devem ser alteradas caso essas alterações aconteçam.

No conjunto das variáveis independentes, há uma distinção entre variáveis externas e internas. Por um lado, as variáveis independentes externas mais examinadas consistem em: tecnologia; competição ou hostilidade do mercado; incerteza da envolvente; cultura nacional (Otley, 2016). Por outro lado, as variáveis independentes internas mais relevantes são: dimensão; estrutura; estratégia, sistemas de compensação; sistemas de informação; variáveis psicológicas; participação dos empregados nos sistemas de controlo; posição de mercado; etapa do estilo de vida do produto; mudança de sistemas (Otley, 2016). Em oposição, o desempenho, as medidas de desempenho, o comportamento

orçamental, o desenho e uso de sistemas de controlo de gestão, a eficiência, a satisfação laboral, as mudanças nas práticas, e a inovação dos produtos são as variáveis dependentes mais largamente analisadas (Otley, 2016).

No âmbito desta investigação, a crise financeira global e uma crise pós-COVID-19 foram consideradas alterações contingenciais da variável “envolvente externa”. Segundo Chenhall (2003), esta é uma “variável contextual poderosa” que está na base da investigação contingencial. Chenhall (2003) entende que esta variável apresenta várias dimensões, entre as quais a incerteza, a hostilidade e a complexidade. Por sua vez, Otley (2016) apresenta a incerteza da envolvente e a hostilidade do mercado como duas variáveis independentes externas distintas. Apesar dessa divergência, a incerteza da envolvente é consistentemente entendida como um dos aspetos mais focados no estudo desta temática.

De acordo com Otley (2016, p. 50, tradução da nossa autoria), “se uma organização ou unidade é confrontada com níveis elevados de incerteza, requer sistemas flexíveis e adaptáveis para gerir atividades quando eventos inesperados ocorrem”. Com base em Mishkin (1992), é possível afirmar que as crises financeiras estão fortemente relacionadas com incerteza. Por esse motivo, é relevante perceber, no âmbito da Teoria da Contingência, em que medida as alterações contingenciais relacionadas com a crise financeira global se traduziram em alterações da estrutura organizacional, nomeadamente ao nível do Controlo de Gestão e respetivos sistemas.

### 3. Impacto de Crises em Sistemas de Controlo de Gestão

O último capítulo da Revisão de Literatura começa por retratar a relação prevista na literatura entre contextos de crise e sistemas de controlo de gestão. Mais concretamente, é apresentada a forma como os sistemas de controlo de

gestão das empresas se devem reformular perante situações como a crise financeira global. Comparando esta antevisão teórica com os factos da realidade, é possível, por um lado, averiguar se as empresas foram eficazes na adaptação à contingência passada. Por outro lado, esta antevisão assume um papel orientador no combate das empresas à conjuntura da COVID-19, uma vez que consiste igualmente numa recomendação quanto à forma como os sistemas de controlo de gestão se devem ajustar no contexto de uma crise pós-pandemia. Este capítulo apresenta ainda a importância da inovação como um motor da recuperação empresarial em contextos de crise.

No final deste capítulo, é apresentado um quadro-resumo que sintetiza a literatura revista, bem como a sua transformação em perguntas operacionais. Estas perguntas, quando respondidas, devem produzir uma imagem bem representativa não só da forma como as empresas se adaptaram à crise como também do seu nível de preparação para uma eventual crise económica provocada pela pandemia da COVID-19.

### 3.1. Adaptação a Contextos de Crise

A reação inicial de uma empresa a uma crise tende a verificar as seguintes situações: menos comunicação; procura por respostas mecanísticas; centralização forte da tomada de decisão. O impulso para adaptar desenvolve-se apenas nas fases tardias da crise, nomeadamente no médio e no longo prazo (Janke et al., 2014).

#### 3.1.1. Processamento de Informação e Controlos Interativos

Quando os gestores começam a ter uma maior perceção da incerteza da envolvente, procuram informação mais precisa para melhorar a tomada de decisão (Pavlatos, 2021). Isto acontece em ambientes de incerteza elevada porque a informação necessária para a execução de uma tarefa não se encontra acessível

de forma antecipada (Janke et al., 2014). Nestes casos, a informação é obtida e interpretada enquanto as próprias tarefas são executadas. Por esse motivo, estas não podem ser planeadas previamente, ao contrário do que acontece em ambientes de baixa incerteza (Janke et al., 2014). Para além de precisa, a informação, em contextos de crise, deve ser atempada e a sua esfera deve ser alargada (Chenhall, 2003). Estes fatores resultam num aumento da necessidade de processamento de informação.

O uso interativo de sistemas de controlo de gestão permite às empresas lidar com esta necessidade (Janke et al., 2014). A importância do uso interativo de sistemas de controlo de gestão é notória em crises e contextos incertos, e resulta do seu incentivo à orientação de mercado, à inovação, ao empreendedorismo e à aprendizagem organizacional (Janke et al., 2014). Este tipo de controlo caracteriza-se por: comunicação guiada por uma procura por compreensão; liderança e tomada de decisão mais participativos, independentemente do estatuto dos indivíduos; exploração de problemas; melhoria das relações intergrupais (Janke et al., 2014). Estas características de um uso interativo são verificadas em contextos de crise, mas apenas ocorrem passado algum tempo. Nomeadamente, no médio e longo prazo, existe uma alteração de suposições e metas, a informação da gestão é aumentada, e o número de staff que aconselha a gestão de topo também aumenta. Isto sugere que os sistemas de controlo de gestão não são mais interativamente usados como uma resposta imediata a uma crise externa, existe um atraso (Janke et al., 2014).

### 3.1.2. Orçamento e Avaliação de Desempenho

As questões orçamentais podem beneficiar do aumento da participação na tomada de decisão em contextos de crise (Chenhall, 2003). Por um lado, a contabilidade tem um papel de planeamento em condições de incerteza, pelo que Sistemas de Controlo de Gestão focados em controlos financeiros apertados são

utilizados nestas conjunturas. A ênfase em orçamentos assenta na avaliação e explicação de variâncias, e pode ser explicada pela pressão sobre o cumprimento de metas financeiras que acresce em ambientes incertos (Chenhall, 2003). Não obstante, é possível combinar controlos orçamentais tradicionais com controlos interpessoais e flexíveis, em condições de incerteza na envolvente. Para tal, o orçamento deve ter uma participação elevada, caracterizada por interações substanciais entre superiores e subordinados. Estas interações são essenciais para lidar com as condições dinâmicas que se desenrolam de forma imprevisível numa envolvente incerta, por permitirem uma maior manipulação de informação. Segundo Otley (2016), grande parte das organizações manteve sistemas orçamentais durante a crise, apesar destes terem sido adaptados de várias formas (atualização mais frequente, intervalos de tempo menores, *rolling budget systems*). O controlo orçamental foi removido da posição central, passando a ser acrescido por outros sistemas, nomeadamente *Balanced Scorecards*, que contêm uma série de medidas não-financeiras de desempenho. Estes sistemas de medição de desempenho são comumente complementados por sistemas de remuneração relacionados com desempenho, assentes em mais medidas de desempenho tendencialmente diferentes em sucessivos níveis hierárquicos (Otley, 2016). Chenhall (2003) acrescenta que, em contextos de incerteza, a avaliação de desempenho deve ser subjetiva e adotar um estilo não-contabilístico, em detrimento de restrições orçamentais ou orientação para lucro. Ainda, o pagamento baseado em incentivos deve ser reduzido.

### 3.1.3. Adequação da Estratégia

De acordo com Chenhall (2003), os gestores têm “escolha estratégica” na medida em que conseguem posicionar as suas organizações em ambientes específicos. Neste sentido, determinados sistemas de controlo de gestão ajustam-se melhor a determinadas estratégias (Chenhall, 2003). Anthony & Govindarajan

(2007) identificam duas perspectivas para a relação entre a estratégia de uma organização e o desenvolvimento dos seus sistemas de controlo de gestão. Na perspectiva mais formal, os sistemas de controlo de gestão devem ser ajustados à estratégia da organização. Em oposição, surge a perspectiva de que são os sistemas de controlo de gestão que afetam o desenvolvimento das estratégias organizacionais. A primeira perspectiva é mais adequada a contextos onde alterações na envolvente são fáceis de antecipar, enquanto que a segunda perspectiva é mais preponderante em contextos de rápida mudança no ambiente organizacional. Em indústrias sujeitas a súbitas mudanças na envolvente, a informação do controlo de gestão, especialmente numa vertente não-financeira, consegue promover uma base para a consideração de novas estratégias (Anthony & Govindarajan, 2007).

As estratégias caracterizadas por conservadorismo, orientações defensivas e liderança de custo pretendem oferecer o produto ou serviço ao menos custo de mercado e enfatizar na eficiência operacional (Chenhall, 2003; Pavlatos, 2021). Estas estão mais associadas a sistemas de controlo de gestão formais, tradicionais, contabilísticos e centralizados, baseados no controlo de custo, objetivos operacionais específicos, orçamentos e controlos orçamentais rígidos e na monitorização. Estes tipos de estratégia estão ainda associados a sistemas de medição de desempenho formais, incluindo metas objetivas de desempenho orçamental (Chenhall, 2003; Pavlatos, 2021).

Empresas que seguem uma estratégia de diferenciação focam-se em desenvolver produtos novos, únicos e inovadores que melhor satisfazem as necessidades dos seus clientes (Pavlatos, 2021). Estratégia deste tipo necessitam de sistemas de controlo de gestão que oferecem informação integrada e informação de controlo de gestão mais atempada e menos agregada. Estas empresas adotam usualmente sistemas de controlo de gestão não-financeiros, que oferecem informação com uma esfera mais alargada, para ganhar vantagem

competitiva (Pavlatos, 2021). Dentro da estratégia de diferenciação, estratégias focadas na competição estão associadas a sistemas de controlo de gestão abrangentes por motivos de planeamento, enquanto que estratégias de customização estão associadas a sistemas de controlo de gestão agregados, integrados e oportunos para decisões operacionais (Chenhall, 2003).

estratégias focadas na inovação requerem sistemas de controlo de gestão informais e abertos, caracterizados por controlos de longo prazo subjetivos e pelo uso interativo de orçamentos focados em comunicações informais (Chenhall, 2003). Empresas que seguem essa estratégia prospetora usam o seu orçamento em grande medida em tempos de perceção de crise externa (Janke et al., 2014).

### 3.2. Inovação como Forma de Superação a Crises

A Investigação e Desenvolvimento, combinada com um orçamento participativo, resulta em melhorias de desempenho em envolventes incertas (Chenhall, 2003). A inovação pode assim constituir uma resposta viável à recessão da década passada. Analisando o impacto da inovação na economia, Hausman & Johnston (2014) apresentam motivos que sustentam a importância da inovação como impulsionador de uma economia forte. Primeiramente, a “inovação está positivamente relacionada com criação de emprego” (Hausman & Johnston, 2014, p. 2721, tradução da nossa autoria). Essa criação de emprego dá origem a rendimentos para os trabalhadores. Quando estes trabalhadores compram produtos e pagam impostos, estão a contribuir para o crescimento económico. Produtos e serviços inovativos melhoram a qualidade de vida, estimulando um aumento do seu consumo. Desta forma, as empresas inovadoras conseguem obter lucros (Hausman & Johnston, 2014). Ainda, “inovação está positivamente relacionada com maior rentabilidade” (Hausman & Johnston, 2014, p. 2721, tradução da nossa autoria). Em contextos de crise, o consumo tende a diminuir. Sem inovação, as empresas estão dependentes de medidas de

contenção de custos para manter ganhos no curto prazo. Estas medidas dão origem ao afastamento de trabalhadores, diminuindo ainda mais o consumo, resultando em medidas de contenção de custos mais apertadas e assim sucessivamente (Hausman & Johnston, 2014). Alternativamente, a rentabilidade também é afetada por guerras de preços. Como a aproximação entre empresas é acentuada, as empresas devem inovar, ser eficientes e pensar de forma global. Para além disso, um contexto de recessão estimula a adoção de novas tecnologias (Hausman & Johnston, 2014). Ainda, o aumento de pressões económicas tende a fomentar soluções criativas que incentivam o crescimento económico. Neste sentido, a inovação contribui para a estabilidade económica e surge como um meio para a recuperação de uma crise (Hausman & Johnston, 2014).

Hausman & Johnston (2014) sugerem ainda algumas mudanças que devem ter efeito, tanto na envolvente como nas empresas, de forma a agilizar o processo inovativo. Por um lado, a envolvente deve criar incentivos para a inovação, proceder a alterações no sistema educativo e melhorar o acesso a recursos inovativos. Por outro lado, as empresas devem estimular a economia, sendo que esses esforços devem refletir os *drivers* tanto de crescimento económico como de destruição criativa, investir nas técnicas e habilidades dos seus trabalhadores, investir em novas tecnologias e ferramentas, separar objetivos de eficiência e inovação, e atrair, motivar e reter colaboradores inovadores (Hausman & Johnston, 2014).

Contudo, esta capacidade das empresas em inovar vai depender, em grande medida, das suas características. Segundo Pavlatos (2021), organizações de serviços são mais sensíveis à envolvente, lidam com inovações mais facilmente, e entram mais facilmente nos mercados que desejam, comparativamente com empresas de fabricação. Num estudo efetuado com empresas latino-americanas, concluiu-se que, apesar da sua importância, o investimento em inovação decresceu durante a crise financeira global (Paunov, 2012). Ainda assim, grande

parte das empresas analisadas planeavam investir em inovação no pós-recessão. Isto pode significar que a crise teve consequências pouco profundas na ambição inovativa das empresas. Em oposição, as restrições financeiras e a quebra na procura aparentam surgem como motivos para o abandono de projetos de inovação. Nestes casos, foram identificadas relações entre características organizacionais e o abandono de projetos de inovação. Concretamente, empresas com acesso a fundos públicos têm menos propensão a desistir de investimentos inovadores, verificando-se o contrário em empresas mais recentes, e fornecedoras de multinacionais (Paunov, 2012).

Tendo em conta a importância inerente ao uso de controlos interativos em contexto de crise, importa agora perceber qual o impacto deste tipo de controlos na inovação das empresas. Bisbe & Otley (2004) recorrem ao *framework* “*Levers of Control*” de Simons para justificar a relação entre o uso interativo de sistemas de controlo de gestão e inovação. Nomeadamente, “o *framework* de Simons enfatiza a relevância do uso interativo de Sistemas de Controlo de Gestão na promoção de inovação de sucesso” (Bisbe & Otley, 2004, p. 710, tradução da nossa autoria). No entanto, Simons não distingue entre as duas formas que esta relação pode assumir, e qual o seu impacto no desempenho da empresa: por um lado, o uso mais interativo de sistemas de controlo de gestão pode aumentar a inovação, que por sua vez aumenta o desempenho da empresa; por outro lado, o uso interativo de sistemas de controlo de gestão pode aumentar o impacto que a inovação tem no desempenho da empresa (Bisbe & Otley, 2004). É necessário clarificar qual destas situações é mais evidente. Neste sentido, Bisbe & Otley (2004) demonstram que o uso interativo de sistemas de controlo de gestão não afeta a inovação das empresas, mas sim o impacto que a inovação tem no desempenho das empresas. De acordo com Bisbe & Otley (2004, p. 730, tradução da nossa autoria), isto advém da “direção, integração e afinação que sistemas de controlo

interativos proporcionam”, pelo que os gestores se devem sentir encorajados a atentar nos padrões de uso dos sistemas de controlo nas suas empresas.

# Capítulo 2

## Questões de Investigação e Metodologia

Na sequência da Revisão de Literatura, importa agora apresentar as questões de investigação a que esta dissertação se propõe responder, bem como a forma como a informação necessária a essas respostas foi recolhida e a respetiva justificação.

### 1. Questões de Investigação

A pergunta de partida que orientou este trabalho é a seguinte: “Como é que os sistemas de controlo de gestão das organizações do setor dos moldes se comportaram perante o ambiente da crise financeira global?”. Esta questão remete para a ligação estreita que existe entre a adaptabilidade dos sistemas de controlo de gestão e contextos de crise. Com base na literatura revista, foi possível retirar algumas hipóteses sobre a forma como os sistemas de controlo de gestão se devem adaptar a situações como a crise financeira global. Estas hipóteses estão apresentadas mais abaixo na Tabela 1 (coluna 2). Cada hipótese relaciona-se com a literatura que a sustenta (coluna 3) e respetiva fonte (coluna 4). Por sua vez, a literatura foi transformada em questões operacionais (coluna 5), cujas respostas deverão confirmar ou negar as hipóteses. O conteúdo da Tabela 1 está organizado de acordo com a temática correspondente (coluna 1).

Temas	Hipóteses	Revisão de Literatura	Fontes	Questões Operacionais
Processamento da Informação	<p><u>H1</u></p> <p>Em ambientes de incerteza na envolvente, aumenta a necessidade de processamento de informação.</p>	<p>“Quando os gestores começam a ter uma maior perceção da incerteza da envolvente, procuram informação mais precisa para melhorar a tomada de decisão.”</p>	Janke et al., 2014	Aumentou a recolha de informação para melhorar a tomada de decisão?
		<p>“Nestes casos [ambientes de incerteza elevada], a informação é obtida e interpretada enquanto as próprias tarefas são executadas. Por esse motivo, estas não podem ser planeadas previamente, ao contrário do que acontece em ambientes de baixa incerteza.”</p>	Janke et al., 2014	Sentiu que conseguia planear tarefas antecipadamente?
		<p>“Para além de precisa, a informação, em contextos de crise, deve ser atempada e a sua esfera deve ser alargada.”</p>	Chenhall, 2003	Recolheu informação em maior quantidade e variedade?
Controlos Interativos	<p><u>H2</u></p> <p>Perante a necessidade de aumento de processamento de informação, as empresas recorrem, no médio e no longo prazo, ao uso interativo de sistemas de controlo de gestão.</p>	<p>“Este tipo de controlos [interativos] caracteriza-se por: comunicação guiada por uma procura por compreensão; liderança e tomada de decisão mais participativos, independentemente do estatuto dos indivíduos; exploração de problemas; melhoria das relações intergrupais.”</p>	Janke et al., 2014	Foram verificadas algumas destas situações?
		<p>“Estas características de um uso interativo são verificadas em contextos de crise, mas apenas ocorrem passado algum tempo. (...) Isto sugere que os sistemas de controlo de gestão não são mais interativamente usados como uma resposta imediata a uma crise externa, existe um atraso.”</p>	Janke et al., 2014	Quanto tempo depois do início da crise é que estas situações aconteceram?
Orçamento	<p><u>H3</u></p> <p>O orçamento é adaptado a situações de crise, acompanhado por controlos interpessoais e flexíveis, e complementado por outros sistemas de controlo de gestão não-financeiros.</p>	<p>“... é possível combinar controlos orçamentais tradicionais com controlos interpessoais e flexíveis, em condições de incerteza na envolvente. Para tal, o orçamento deve ter uma participação elevada, caracterizada por interações substanciais entre superiores e subordinados.”</p>	Chenhall, 2003	Registou-se um aumento do número de membros da organização que contribuíram para o desenvolvimento do orçamento?
		<p>“Grande parte das organizações manteve sistemas orçamentais durante a crise, apesar destes terem sido adaptados de várias formas (atualização mais frequente, intervalos de tempo menores, <i>rolling budget systems</i>).”</p>	Otley, 2016	A empresa adaptou o orçamento à crise (frequência das atualizações, intervalos temporais, uso de orçamentos contínuos)?

		“O controlo orçamental foi removido da posição central, passando a ser acrescido por outros sistemas, nomeadamente <i>Balanced Scorecards</i> , que contêm uma série de medidas não-financeiras de desempenho.”	Otley, 2016	A importância do orçamento foi alterada com a crise? O orçamento foi complementado por outros sistemas não-financeiros, tais como o <i>Balanced Scorecard</i> ?
Avaliação de Desempenho e Compensação	<u>H4</u> Em contextos de incerteza, a avaliação de desempenho e compensação do pessoal é baseada em critérios não-financeiros.	“... em contextos de incerteza, a avaliação de desempenho deve ser subjetiva e adotar um estilo não-contabilístico, em detrimento de restrições orçamentais ou orientação para lucro. Ainda, o pagamento baseado em incentivos deve ser reduzido.”	Chenhall, 2003	Como foi efetuada a avaliação de desempenho durante a crise? O pagamento baseado em incentivos aumentou ou diminuiu?
Reformulação da Estratégia	Existe uma relação harmoniosa entre os sistemas de controlo de gestão e a estratégia da organização.	“Na perspetiva mais formal, os sistemas de controlo de gestão devem ser ajustados à estratégia da organização. Em oposição, surge a perspetiva de que são os sistemas de controlo de gestão que afetam o desenvolvimento das estratégias organizacionais. A primeira perspetiva é mais adequada a contextos onde alterações na envolvente são fáceis de antecipar, enquanto que a segunda perspetiva é mais preponderante em contextos de rápida mudança no ambiente organizacional.”	Anthony & Govindarajan, 2007	A estratégia é definida antes ou depois dos sistemas de controlo de gestão?
		“As estratégias caracterizadas por <u>conservadorismo, orientações defensivas e liderança de custo</u> (...) estão mais associadas a sistemas de controlo de gestão formais, tradicionais, contabilísticos e centralizados, baseados no controlo de custo, objetivos operacionais específicos, orçamentos e controlos orçamentais rígidos e na monitorização. Estes tipos de estratégia estão ainda associados a sistemas de medição de desempenho formais, incluindo metas objetivas de desempenho orçamental.”	Chenhall, 2003; Pavlatos, 2021	Qual destas reflete melhor a estratégia da empresa antes da crise? A estratégia alterou-se com a crise? Que estratégia adotou depois da Crise Financeira Global? Como
		“Empresas que seguem uma estratégia de <u>diferenciação</u> (...) necessitam de sistemas de controlo de gestão que oferecem informação integrada e informação de controlo de gestão mais atempada e menos agregada. Estas empresas adotam usualmente sistemas de controlo de gestão não-financeiros, que oferecem	Pavlatos, 2021	

		informação com uma esfera mais alargada, para ganhar vantagem competitiva.”		caracteriza os seus sistemas de controlo de gestão?
		“Estratégias focadas na <u>inovação</u> requerem sistemas de controlo de gestão informais e abertos, caracterizados por controlos de longo prazo subjetivos e pelo uso interativo de orçamentos focados em comunicações informais. Empresas que seguem essa estratégia prospetora usam o seu orçamento em grande medida em tempos de perceção de crise externa.”	Chenhall, 2003; Janke et al., 2014	
Inovação	<p style="text-align: center;"><u>H6</u></p> <p>As empresas devem recorrer à inovação como forma de superação a crises.</p>	“A Investigação e Desenvolvimento, combinada com um orçamento participativo, resulta em melhorias de desempenho em envolventes incertas.”	Chenhall, 2003	Que fatores considera terem sido essenciais para a recuperação na altura da Crise Financeira Global?
		“Empresas inovadoras conseguem obter lucros.”	Hausman & Johnston, 2014	
		“... a rentabilidade também é afetada por guerras de preços. Como a aproximação entre empresas é acentuada, as empresas devem inovar, ser eficientes e pensar de forma global.”	Hausman & Johnston, 2014	
		“... o uso interativo de sistemas de controlo de gestão não afeta a inovação das empresas, mas sim o impacto que a inovação tem no desempenho das empresas. (...) isto advém da ‘direção, integração e afinação que sistemas de controlo interativos proporcionam’, pelo que os gestores se devem sentir encorajados a atentar nos padrões de uso dos sistemas de controlo nas suas empresas.”	Bisbe & Otley, 2004	

Tabela 1: Relação entre Sistemas de Controlo de Gestão e Crises

Fonte: Construção do próprio autor.

A resposta dada por organizações a estas questões operacionais procura oferecer uma visão holística da adaptação, no contexto da crise financeira global, dos seus sistemas de controlo de gestão. Para além disso, permite ainda perceber qual é a situação atual do seu Controlo de Gestão. Avaliada essa situação, é possível apurar o nível de preparação das organizações perante uma eminente crise económico-financeira provocada pela pandemia. Assim sendo, é possível identificar as duas questões operacionais de investigação às quais este trabalho pretende responder:

1. Como é que as organizações do setor dos moldes adaptaram os seus sistemas de controlo de gestão no contexto da crise financeira global?
2. As organizações do setor dos moldes estão mais bem preparadas para uma crise económico-financeira em 2020/2021 do que estavam em 2007/2008, ao nível dos seus sistemas de controlo de gestão?

## 2. Metodologia

A informação necessária para a resposta às questões de investigação anteriores foi recolhida através de forma qualitativa, recorrendo a entrevistas e estudos de caso, simultaneamente. Nomeadamente, as questões operacionais da Tabela 1 foram reunidas num questionário, posteriormente apresentado a seis empresas portuguesas do setor dos moldes. Considerando a informação que se segue, esta foi entendida como a forma mais eficaz de responder às questões de investigação relativas a esta dissertação.

Uma investigação pode produzir informação “quantitativa”, “qualitativa”, ou uma combinação de ambas (“mista”). Uma investigação qualitativa produz informação que não pode ser traduzida em números, o que acontece numa investigação quantitativa, podendo então assumir a forma de palavras, imagens,

ou mesmo sons (Tesch, 1990). Uma investigação qualitativa foca-se em experiências humanas e na reflexão sobre as mesmas, traduzindo-se numa recolha maior de informação sobre um fenómeno (Jackson II et al., 2007). No entanto, uma investigação qualitativa peca pela incapacidade de generalizar os seus resultados, uma vez que a participação em estudos aprofundados é reduzida (Jackson II et al., 2007). Existe ainda um grau de subjetividade associado a este tipo de investigação, que afeta a interpretação científica da informação (Jackson II et al., 2007). Mesmo assim, este tipo de investigação é o mais adequado a este trabalho, tendo em conta o cariz não-numérico da informação a recolher e a profundidade de informação que se pretendeu obter.

A investigação qualitativa alberga vários tipos de metodologias. De acordo com Korstjens & Moser (2017), existem três grandes abordagens metodológicas de cariz qualitativo: etnografia; fenomenologia; fundamentação teórica. A etnografia pode ser definida como “a arte e ciência de descrever e interpretar comportamento cultural” (Jackson II et al., 2007, p. 24, tradução da nossa autoria), e foca-se em perceber significados e comportamentos em contextos de grupo (Korstjens & Moser, 2017). A abordagem fenomenológica explora a experiência subjetiva de indivíduos (Korstjens & Moser, 2017), podendo adotar as formas de “análise de conversação” ou “análise de discurso” (Jackson II et al., 2007). A análise de conversação foca-se na forma do discurso, através da “examinação da organização linguística da fala” (Jackson II et al., 2007, 24, tradução da nossa autoria), sendo que a análise de discurso foca-se mais no conteúdo do discurso, mais propriamente nas ideologias, atitudes, ideias, e cursos de ação relativos aos assuntos em causa (Jackson II et al., 2007). A fundamentação teórica procura desenvolver teorias acerca de fenómenos sociais, baseados em observações da realidade (Korstjens & Moser, 2017). Nesta tipologia de investigação qualitativa, o investigador desenvolve uma explicação/teoria sobre um processo, ação ou interação com base no contributo de vários participantes (Creswell et al., 2007).

A fundamentação teórica recorre ao método de “comparação constante” entre diferentes fontes de informação (Moser & Korstjens, 2018). Fora destas três grandes abordagens metodológicas, existe a “análise de conteúdo”. Esta metodologia consiste na comparação, no contraste e na categorização de informação normalmente narrativa, de acordo com conceitos e temas-chave, para testar hipóteses (Jackson II et al., 2007; Korstjens & Moser, 2017). Esta última foi a metodologia seguida neste trabalho. A relação entre Sistemas de Controlo de Gestão e contextos de crise foi estabelecida através da comparação, contraste, e categorização das hipóteses retiradas da literatura e dos factos da realidade expostos pelas empresas inquiridas.

Diferente da metodologia, o método de investigação consiste nas “ferramentas, técnicas, ou procedimentos utilizados para gerar informação” (Jackson II et al., 2007). Os métodos de investigação mais comuns são: observação participativa (trabalho de campo); entrevistas; estudos de caso (Jackson II et al., 2007; Moser & Korstjens, 2018). A observação participativa exige que o investigador se envolva, durante um período extensivo de tempo, no contexto em estudo, convivendo com as pessoas analisadas e registando as suas observações assim que possível (Jackson II et al., 2007; Moser & Korstjens, 2018). A entrevista utiliza um formato de questionário, que pode ser estruturado, semiestruturado, ou não-estruturado (Jackson II et al., 2007). Este método pode ser utilizado em conjunto com outros, tais como a observação participativa e/ou os estudos de caso referidos anteriormente (Jackson II et al., 2007). Os estudos de caso podem ser utilizados como uma evidência que “redefine, disputa, suporta ou detalha um conceito, modelo, ou teoria” (Jackson II et al., 2007, p. 26, tradução da nossa autoria). Considerando o conteúdo da Tabela 1, que transforma a Revisão de Literatura em questões operacionais, entrevistas estruturadas foram o método mais apropriado a esta investigação, tendo em conta o formato de questionário que as hipóteses assumem. Esta investigação recorreu também a

estudos de caso, representados pelas seis empresas da indústria de moldes entrevistadas, que representam múltiplas evidências práticas das conclusões obtidas.

Dito isto, importa ainda mencionar o critério de amostragem utilizado para selecionar as empresas a entrevistar. Este trabalho tem sido desenvolvido de forma generalista. Ou seja, as questões operacionais retiradas da literatura podem ser aplicadas a qualquer organização de qualquer setor. Por esse motivo, foi necessário restringir o universo de participantes, através de critérios de amostragem. A amostragem define-se como “o processo de seleção ou procura por situações, contexto e/ou participantes que forneçam informação valiosa sobre o fenómeno de interesse” (Moser & Korstjens, 2018, p. 10, tradução da nossa autoria). Dependendo da metodologia de investigação, certos tipos de amostragem produzem melhores resultados. Para a etnografia, a amostragem é principalmente intencional (*purposive*), que consiste em selecionar os participantes que aparentam ser mais informativos, de acordo com o julgamento dos investigadores (Moser & Korstjens, 2018). A fenomenologia utiliza amostragem por critério, em que os participantes devem satisfazer critérios determinados previamente, sendo que a experiência com o fenómeno em estudo tende a ser o critério mais utilizado nesta abordagem (Moser & Korstjens, 2018). No caso da fundamentação teórica, utilizada neste trabalho, a amostragem começa por ser intencional. À medida que a construção teórica vai progredindo, a amostragem tende a transformar-se em teórica (*theoretical*), utilizada para assegurar uma representação adequada dos conceitos teóricos (Moser & Korstjens, 2018). Por fim, a análise de conteúdo é frequentemente acompanhada pelas amostragens intencional, de conveniência, ou bola-de-neve. Esta investigação acabou por seguir uma amostragem de conveniência, onde os participantes são escolhidos com base na sua acessibilidade (Moser & Korstjens, 2018). Concretamente, foram selecionadas seis empresas que atuam no setor dos

moldes no norte de Portugal, tendo em conta a proximidade geográfica entre as mesmas e os investigadores, aliada a uma comunicação facilitada entre as partes. Para além disso, a importância deste setor na economia do país, representando cerca de 1,5% do Produto Interno Bruto em 2019<sup>1</sup>, atribui uma relevância reforçada ao seu estudo.

---

<sup>1</sup> Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2021.

# Capítulo 3

## Apresentação dos Casos e Discussão de Resultados

O primeiro subcapítulo desta secção introduz as seis organizações que participaram na investigação. No segundo subcapítulo, as respostas das empresas às entrevistas são descritas de forma narrativa, acompanhadas de uma avaliação crítica apoiada na Revisão de Literatura.

### 1. Apresentação das Empresas<sup>2</sup>

A empresa 1, sediada no concelho de Leiria, foi fundada em 1994 e é uma fabricante de moldes de injeção para plásticos, orientada para a indústria automóvel. Em 2019, a empresa 1 contou com 12 trabalhadores e registou um volume de negócios de 8,8 milhões de euros, acompanhado de um total de ativos no valor de 6,3 milhões de euros.

A empresa 2 localiza-se no concelho da Maia, e foi fundada em 1995. A sua atividade principal consiste na fabricação de moldes metálicos, empregando 28 trabalhadores em 2019. Nesse ano, o volume de negócios da empresa 2 foi de 2,3 milhões de euros, com um valor de 2,6 milhões de euros em ativos totais.

---

<sup>2</sup> Dados referentes ao ano de 2019. Fonte: SABI, 2021.

A empresa 3 está sediada no concelho de Oliveira de Azeméis, sendo fundada em 2006. A sua atividade dedica-se à conceção e produção de moldes metálicos para injeção e compressão, fornecendo para as indústrias automóvel, eletrónica, aeronáutica, eletrodomésticos e embalagem. No ano de 2019, a empresa 3 tinha 31 trabalhadores, atingindo 4 milhões de euros em volume de negócios e 8,7 milhões de euros em total de ativos.

A empresa 4 está localizada no concelho de Oliveira de Azeméis e foi criada em 2003. A sua atividade principal é a fabricação de moldes metálicos, tendo como atividade secundária a compra e venda não só de ativos relacionados com a atividade principal como também de bens imobiliários. A empresa 4 contava com 4 trabalhadores em 2019, apresentando um volume de negócios de 1,6 milhões de euros e um total de ativos no valor de 1,9 milhões de euros.

A empresa 5 tem a sua sede no concelho de Oliveira de Azeméis, e foi fundada em 1959. A sua atividade é orientada para o fabrico de moldes para plástico, empregando 259 trabalhadores em 2019. Nesse ano, o seu volume de negócios atingiu os 24,5 milhões de euros, com um total de ativos no valor de 55,7 milhões de euros.

A empresa 6 situa-se no concelho de Oliveira de Azeméis, com fundação em 2004 e dedicando-se à fabricação de moldes metálicos e injeção de peças plásticas. A empresa 6 tinha 65 trabalhadores em 2019, registando um volume de negócios de 6,9 milhões de euros e um valor total de ativos de 12,3 milhões de euros no mesmo ano.

## 2. Discussão de Resultados

As empresas foram analisadas como seis estudos de caso individuais, com o objetivo de averiguar a existência, dentro do mesmo setor, de diferentes

paradigmas de adaptação de sistemas de controlo de gestão a crises. Os dados recolhidos nesta investigação consistem nas respostas dadas pelas seis empresas às entrevistas. As respostas foram comparadas com a literatura revista, no sentido de avaliar o grau de congruência entre as duas fontes. Esta comparação pode ter uma de três relações com as hipóteses: confirmação, validando totalmente a hipótese; confirmação parcial, validando a hipótese com reservas; negação, rejeitando totalmente a hipótese. Este capítulo termina com uma tabela que resume o contributo das empresas e a sua relação com as hipóteses apresentadas no capítulo anterior.

## 2.1. Empresa 1

A empresa 1 considera que o seu primeiro ano de crise foi 2010. O impacto da crise financeira global não foi muito sentido na empresa, fruto de investimentos em novas instalações e aumento do número de trabalhadores. O grau de endividamento da empresa 1 era bastante reduzido nessa altura, não havendo registo de dificuldades no acesso ao crédito.

A crise financeira global aumentou a necessidade da empresa 1 de recolher mais informação para melhorar a tomada de decisão, que se associou a uma maior quantidade e variedade da informação recolhida. Ainda, a empresa sentiu que conseguia planear as tarefas antecipadamente. Com base nesta informação, é possível afirmar que a crise financeira global aumentou moderadamente a necessidade de processamento de informação na empresa 1, confirmando parcialmente H1. Perante esta necessidade, verificou-se, no primeiro mês após o início da crise, a exploração de problemas, o aumento da informação da gestão e a alteração de suposições e metas. Isto confirma parcialmente H2, por não ter havido um apoio considerável no uso integrado dos sistemas de controlo de gestão e esse uso ter surgido no curto prazo, antes da previsão teórica. Para além disso, o orçamento não foi mais participativo, apesar de ter sido adaptado à crise

e complementado por sistemas não-financeiros, confirmando parcialmente H3. A avaliação de desempenho e o pagamento baseado em incentivos não foram redefinidos, revelando que este não é um dos aspetos alvos de ajustamento perante crises, negando H4.

A empresa 1 manteve, depois da crise, a estratégia de inovação que adotava antes desse período. Os sistemas de controlo e monitorização integram a formulação da estratégia da empresa 1, e são caracterizados como formais, integrados e flexíveis. Estes três tipos de sistema não são compatíveis, em conjunto, com a estratégia de inovação da empresa, negando H6.

A empresa 1 não sentiu um impacto significativo da crise. Para tal, a empresa realça o investimento em novas instalações e a inovação do parque de máquinas, associado ao aumento da capacidade produtiva, como determinantes para contornar a crise. Dessa forma, é possível afirmar que a inovação foi essencial no combate à crise na empresa 1, confirmando H6.

## 2.2. Empresa 2

A empresa 2 aponta 2009 como o primeiro ano de crise, na sua perspetiva. Inicialmente, a crise afetou negativamente o volume de negócios, que recuperaria nos anos seguintes. Nos primeiros anos de crise, a empresa não demonstra ter tido dificuldade na obtenção de crédito, apesar das taxas de juro elevadas. Nesta altura, o financiamento externo tinha um peso residual nas contas da empresa.

Perante o aumento da incerteza na envolvente, a empresa 2 sentiu necessidade de recolher mais informação para melhorar a tomada de decisão. Apesar de ter aumentado a quantidade e variedade da informação recolhida, a empresa não conseguia planear tarefas antecipadamente. Neste sentido, é possível concluir que a crise financeira global aumentou a necessidade de processamento de informação da empresa 2, confirmando H1. No entanto, este aumento da necessidade de processamento de informação não se traduziu no uso interativo

dos sistemas de controlo de gestão. De facto, a empresa 2 não verificou nenhuma das situações características deste uso de sistemas de controlo de gestão, negando assim H2. Focando no orçamento, a sua participação não foi aumentada, e a ferramenta não foi adaptada à crise, não sendo registada uma integração com sistemas não-financeiros, negando H3. Durante a crise, não foi efetuada avaliação de desempenho dos colaboradores e o seu pagamento não se baseia em incentivos, negando H4.

Em termos estratégicos, a empresa 2 manteve uma estratégia de liderança de custo antes e depois da crise, definida antes dos sistemas de controlo de gestão. A empresa 2 refere que os seus sistemas de controlo de gestão se encontram em processo de melhoria contínua, estando a ser desenvolvido um sistema de controlo de gestão integrado e semiflexível. Nomeadamente, a empresa está a implementar um ERP que procura melhorar não só a análise de indicadores como também os processos e procedimentos internos. Na empresa 2, a relação entre formulação estratégica e sistemas de controlo de gestão não é adequada a contextos de crise. Nomeadamente, a empresa 2 adota um tipo de estratégia adequado a sistemas de controlo de gestão formais, com foco em controlos orçamentais rígidos. O investimento num sistema de controlo de gestão integrado e semiflexível deve ser traduzido numa alteração da estratégia. É então possível afirmar que a relação entre os sistemas de controlo de gestão da empresa 2 e a sua estratégia ainda é pouco harmoniosa, negando H5.

O processo de recuperação da empresa 2 no contexto da crise financeira global deu-se com alguma rapidez. A empresa atribui essa superação à combinação entre: ser uma empresa de pequena dimensão; ter uma estrutura de custos fixos reduzidos; ciclo de crescimento da indústria automóvel, setor que tem bastante peso na empresa. Esta recuperação permitiu o desenvolvimento de um plano de investimento produtivo, efetivado entre 2018 e 2019. O ímpeto inovativo da

empresa aparenta ter surgido como consequência dessa superação, e não como uma causa, não sendo então verificada a H6.

### 2.3. Empresa 3

No caso da empresa 3, a crise começou a ser sentida em 2008. Nesse ano, a empresa ainda estava no seu início, pelo que o principal impacto da crise foi o atraso da implementação do plano de investimento e consequente crescimento da empresa. Precisamente por ainda não ter iniciado o seu investimento, a empresa 3 não tinha financiamentos externos quando a crise surgiu. Mais tarde, quando necessária, a obtenção de crédito não apresentou dificuldades.

A empresa 3 sentiu necessidade de recolher mais informação para melhorar a tomada de decisão, recolhendo mais informação e mais variada. Ainda, o planeamento antecipado de tarefas não foi conseguido. A empresa 3 experienciou um aumento da necessidade de processamento de informação, justificada pela incerteza da envolvente, confirmando H1. Apesar de não ter guiado a comunicação pela busca da compreensão da realidade, a empresa 3 aumentou o número de indivíduos envolvidos na tomada de decisão, explorou problemas, aumentou a informação da gestão, melhorou as relações intergrupais e alterou suposições e metas. Ou seja, a empresa 2 recorreu bastante ao uso interativo de sistemas de controlo de gestão, confirmando H2. O orçamento também registou um aumento da participação, tendo sido adaptado à crise e complementado por sistemas não-financeiros, confirmando H3. A avaliação de desempenho contou com o alargamento da grelha de critérios, com o reforço do envolvimento da chefia direta, e com o aumento do prémio de desempenho. O pagamento baseado em incentivos foi reforçado, através da adoção de medidas de retribuição variáveis que procuraram conter o aumento de custos fixos. A avaliação de desempenho apresenta um cariz financeiro e o pagamento baseado em incentivos foi reforçado, negando H4.

A estratégia da empresa 3 esteve sempre focada na inovação, quer antes quer depois da crise. A formulação estratégica da empresa é sempre baseada em critérios do período anterior. A empresa caracteriza os seus sistemas de controlo de gestão como uma combinação entre sistemas formais e integrados, relacionados com o sistema de certificação de qualidade, e sistemas informais e flexíveis, nomeadamente financeiros e de gestão de custeio. Esta relação entre estratégia e sistemas de controlo de gestão acompanha a recomendação teórica, confirmando H5.

Sendo essa a orientação estratégica, a empresa 3 refere a inovação como um fator essencial na recuperação na altura da crise financeira global. Concretamente, a empresa atrasou o plano de investimentos em equipamentos inovadores e aplicou-o assim que o acesso ao crédito foi facilitado, confirmando H6.

## 2.4. Empresa 4

Na perspetiva da empresa 4, a crise teve início entre os anos de 2009 e 2010. Tendo em conta a pequena dimensão da empresa, o primeiro impacto sentiu-se no volume de negócios e nas encomendas. Em termos de financiamento externo, a empresa não tinha endividamento na altura da crise, sendo o seu peso atual de 5% do volume de negócios, resultante do aumento da necessidade de liquidez e da diminuição do preço atual do dinheiro. Nessa evolução, a empresa não registou dificuldade em aceder a crédito.

A empresa 4 sentiu necessidade de recolher mais informação para melhorar a tomada de decisão, e recolheu informação em maior quantidade e variedade. As tarefas foram possíveis de planear antecipadamente. A empresa 4 experienciou um aumento moderado da necessidade de processamento de informação, confirmando parcialmente H1. O uso interativo de sistemas de controlo de gestão apenas se manifestou na exploração de problemas e no aumento da informação

da gestão, que aconteceram no primeiro mês a seguir ao início da crise, confirmando parcialmente H2. O orçamento não teve uma participação aumentada, não foi adaptado à situação de crise e não foi complementado por sistemas não-financeiros, negando H3. O pagamento baseado em incentivos foi aumentado, negando H4.

Antes da crise, a empresa 4 tinha uma estratégia de liderança de custo, transitando para uma estratégia de diferenciação após a crise. A estratégia é definida antes de qualquer sistema de controlo de gestão, com base em mercados e orçamentos. A empresa 4 não tem alterado os seus sistemas de controlo de gestão. Dada a sua dimensão, margens e capitalização, a gestão do mapa de tesouraria pode ser controlada com alguma facilidade, pelo que a empresa utiliza sistemas de controlo de gestão informais. Esta relação entre estratégia e sistemas de controlo de gestão não acompanha a recomendação teórica, negando H5.

A empresa 4 considera que a procura de novos mercados e a aposta na inovação foram essenciais para a recuperação da crise, confirmando H6. A empresa aponta ainda duas lições a retirar da crise financeira global, nomeadamente a necessidade de uma boa capitalização e a minimização dos rácios de endividamento.

## 2.5. Empresa 5

Considerando 2010 como o primeiro ano de crise, a empresa 5 refere os resultados como os indicadores mais afetados pela mesma. O financiamento bancário aumentou em 2008, mas foi diminuído novamente com a chegada da crise. O investimento recente em inovação resultou num novo aumento do financiamento bancário, não tendo sido difícil aceder ao mesmo.

A empresa 5 indica que a crise provocou uma necessidade de aumentar a recolha de informação para melhorar a tomada de decisão, mas não foi possível planear tarefas antecipadamente, ainda que tenha sido recolhida mais e mais

variada informação. A empresa 5 experienciou um aumento da necessidade de processamento de informação, justificada pela incerteza da envolvente, confirmando H1. Das situações características do uso interativo de Sistemas de Controlo de Gestão, a empresa 5 verificou o aumento do número de indivíduos envolvidos na tomada de decisão, a exploração de problemas e o aumento da informação da gestão, registadas no primeiro ano de crise, confirmando parcialmente H2. Neste contexto, o orçamento da empresa 5 foi mais participativo e foi adaptado ao contexto da crise, não sendo complementado por outros sistemas não-financeiros. Ainda assim, não foi complementado por sistemas não-financeiros, confirmando parcialmente H3. A avaliação de desempenho é subjetiva e não-financeira, não existindo pagamentos baseados em incentivos, confirmando H4.

A empresa 5 tinha uma estratégia de liderança de custo antes da crise, passando para uma estratégia de diferenciação no pós-crise. A estratégia é definida antes dos sistemas de controlo de gestão, que são caracterizados como informais, flexíveis e integrados no processo de análise de resultados. Começaram a ser implementados processos de controlo mais específicos e mais abrangente em termos de áreas, desde a engenharia e produção à área financeira. Esta relação entre estratégia e sistemas de controlo de gestão acompanha ligeiramente a recomendação teórica, confirmando parcialmente H5.

Os fatores essenciais para a recuperação da empresa 5 foram a renegociação de condições de pagamento tanto de clientes como para fornecedores. São ainda apontados a restrição orçamental, a implementação de melhorias e inovações processuais e melhoria consecutiva da qualidade do produto. Recentemente, foram realizados elevados investimentos inovativos e de modernização. Ou seja, confirma-se H6. A empresa 5 afirma que a crise financeira impôs a necessidade de acompanhar permanentemente o orçamento e indicadores-chave de gestão,

aos níveis financeiro e industrial. As empresas não devem ainda depender de um número restrito de instituições de crédito.

## 2.6. Empresa 6

Na empresa 6, a crise foi sentida pela primeira vez em 2008. O seu impacto afetou particularmente o volume de negócios, que diminuiu mais de 30%. O peso do financiamento externo era muito significativo, representando cerca de 50% do volume de negócios, mantendo-se elevado ainda hoje. A empresa teve dificuldade em aceder a crédito externo, perdendo competitividade por não conseguir investir em novos equipamentos.

A empresa 6 sentiu necessidade de aumentar a recolha de informação para melhorar a tomada de decisão, não conseguia planear tarefas antecipadamente e recolheu informação em maior quantidade e variedade. Ou seja, a incerteza da envolvente motivou um aumento da necessidade de processamento de informação, confirmando H1. No primeiro ano de crise, a empresa 6 registou todas as situações relacionadas com o uso interativo de sistemas de controlo de gestão, confirmando H2. Apesar do orçamento da empresa 6 não ter sido mais participativo, foi adaptado ao contexto de crise e complementado por sistemas não-financeiros, confirmando parcialmente H3. Na empresa 6, a avaliação de desempenho foi baseada numa grelha complexa de indicadores analisados pela chefia direta, com um rateio para 50% dos colaboradores. Foi ainda determinado um valor a distribuir pelos contemplados. Desta forma, a avaliação de desempenho apresenta um cariz financeiro e o pagamento baseado em incentivos existe, negando H4.

Tanto antes como depois da crise, a empresa 6 adotou uma estratégia de liderança de custo, definida após os sistemas de controlo de gestão. Esta estratégia é acompanhada por uma combinação de sistemas de controlo de gestão formais e informais, não acompanhando a recomendação teórica, negando H5.

A empresa 6 aponta a redefinição estratégica como fator de recuperação perante a crise. Apesar de ter mantido uma estratégia de liderança de custo, a empresa passou a utilizar os seus recursos de forma mais eficiente e conseguir investir em equipamentos, alterando ainda a direção técnica da produção e, por isso, registou ganhos significativos de produtividade. Apesar de não apontar a inovação como um fator essencial para a recuperação da crise financeira global, os investimentos da empresa 6 foram essenciais para a recuperação, confirmando H6.

Para encerrar este subcapítulo, a Tabela 2 apresenta um resumo das respostas das empresas e uma breve análise das mesmas.

Hipótese	Questões Operacionais	Respostas das Empresas	Análise
<p><b><u>H1</u></b></p> <p><b>Em ambientes de incerteza na envolvente, aumenta a necessidade de processamento de informação.</b></p>	<p>Aumentou a recolha de informação para melhorar a tomada de decisão?</p>	<p>Empresa 1: Sim            Empresa 2: Sim            Empresa 3: Sim            Empresa 4: Sim            Empresa 5: Sim            Empresa 6: Sim</p>	<p>Apesar de duas das empresas terem conseguido planear tarefas antecipadamente, é possível afirmar que, de forma geral, as empresas confirmam o aumento da necessidade de processamento de informação como consequência da crise.</p>
	<p>Sentiu que conseguia planear tarefas antecipadamente?</p>	<p>Empresa 1: Sim            Empresa 2: Não            Empresa 3: Não            Empresa 4: Sim            Empresa 5: Não            Empresa 6: Não</p>	
	<p>Recolheu informação em maior quantidade e variedade?</p>	<p>Empresa 1: Sim            Empresa 2: Sim            Empresa 3: Sim            Empresa 4: Sim            Empresa 5: Sim            Empresa 6: Sim</p>	
<p><b><u>H2</u></b></p> <p><b>Perante a necessidade de aumento de processamento de informação,</b></p>	<p>Foram verificadas algumas destas situações [características do uso interativo de sistemas de controlo de gestão]?</p>	<p>Empresa 1: 3/6            Empresa 2: 0/6            Empresa 3: 5/6            Empresa 4: 2/6            Empresa 5: 3/6            Empresa 6: 6/6</p>	<p>Quando as empresas sentiram um aumento da necessidade de processar informação, não recorreram suficientemente ao uso interativo dos seus</p>

<p>as empresas recorrem, no médio e no longo prazo, ao uso interativo de sistemas de controlo de gestão.</p>	<p>Quanto tempo depois do início da crise é que estas situações aconteceram?</p>	<p>Empresa 1: Primeiro Mês          Empresa 2: n. a.          Empresa 3: Primeiro Ano          Empresa 4: Primeiro Mês          Empresa 5: Primeiro Ano          Empresa 6: Primeiro Ano</p>	<p>sistemas de controlo de gestão. Essa necessidade surgiu no curto e médio prazo, pelo que a reação das empresas pode acontecer mais cedo do que a literatura prevê.</p>
<p><b>H3</b></p> <p>O orçamento é adaptado a situações de crise, acompanhado por controlos interpessoais e flexíveis, e complementado por outros sistemas de controlo de gestão não-financeiros.</p>	<p>Registou-se um aumento do número de membros da organização que contribuíram para o desenvolvimento do orçamento?</p>	<p>Empresa 1: Não          Empresa 2: Não          Empresa 3: Sim          Empresa 4: Não          Empresa 5: Sim          Empresa 6: Não</p>	<p>O moderado uso interativo dos sistemas de controlo de gestão nas empresas acabou por não se aplicar ao orçamento, na generalidade das empresas. Ainda assim, as empresas entenderam que o orçamento, por si só, deve ser ajustado ao contexto da envolvente.</p>
	<p>A empresa adaptou o orçamento à crise (frequência das atualizações, intervalos temporais, uso de orçamentos contínuos)?</p>	<p>Empresa 1: Sim          Empresa 2: Não          Empresa 3: Sim          Empresa 4: Não          Empresa 5: Sim          Empresa 6: Sim</p>	
	<p>A importância do orçamento foi alterada com a crise? O orçamento foi complementado por outros sistemas não-financeiros, tais como o <i>Balanced Scorecard</i>?</p>	<p>Empresa 1: Sim          Empresa 2: Não          Empresa 3: Sim          Empresa 4: Não          Empresa 5: Não          Empresa 6: Sim</p>	
<p><b>H4</b></p> <p>Em contextos de incerteza, a avaliação de desempenho e compensação do pessoal é baseada em critérios não-financeiros.</p>	<p>Como foi efetuada a avaliação de desempenho durante a crise? O pagamento baseado em incentivos aumentou ou diminuiu?</p>	<p>Empresa 1: Mantiveram-se.          Empresa 2: Não se verificaram.          Empresa 3: Financeira, Aumentou.          Empresa 4: Manteve-se, Aumentou.          Empresa 5: Não-Financeira, Não se verificou.          Empresa 6: Financeiro, Manteve-se.</p>	<p>Perante a crise, as empresas tenderam a não alterar as suas formas de avaliar e compensar os seus trabalhadores, mantendo a sua situação anterior.</p>

<p style="text-align: center;"><b><u>H5</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Existe uma relação harmoniosa entre os sistemas de controlo de gestão e a estratégia da organização.</b></p>	<p>A estratégia é definida antes ou depois dos sistemas de controlo de gestão?</p>	<p>Empresa 1: Depois.          Empresa 2: Antes.          Empresa 3: Depois.          Empresa 4: Antes.          Empresa 5: Antes.          Empresa 6: Depois.</p>	<p>A estratégia das empresas é igualmente definida antes e depois dos seus sistemas de controlo de gestão, pelo que este é um aspeto suscetível a melhorias. Muitas das empresas tinham uma estratégia de liderança de custo antes da crise, sendo que apenas duas transitaram para uma estratégia de diferenciação. As empresas com estratégias inovadoras antes da crise mantiveram essa estratégia depois da crise. Os sistemas de controlo de gestão das empresas tendem a ser pouco ajustados à sua estratégia, pelo que podem existir perdas de eficiência nesse sentido. Recomenda-se uma reformulação estratégia que acompanhe os sistemas de controlo de gestão existentes.</p>
	<p>Qual destas reflete melhor a estratégia da empresa antes da crise? Que estratégia adotou depois da crise?</p>	<p>Empresa 1: Inovação, Inovação.          Empresa 2: Liderança de Custo, Liderança de Custo.          Empresa 3: Inovação, Inovação.          Empresa 4: Liderança de Custo, Diferenciação.          Empresa 5: Liderança de Custo, Diferenciação.          Empresa 6: Liderança de Custo, Liderança de Custo.</p>	
	<p>Como caracteriza os seus sistemas de controlo de gestão?</p>	<p>Empresa 1: Formais, Integrados e Flexíveis.          Empresa 2: Integrado e Semiflexível.          Empresa 3: Formais e Informais.          Empresa 4: Informais.          Empresa 5: Informais, Integrados e Flexíveis.          Empresa 6: Formais e Informais.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><u>H6</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>As empresas devem recorrer à inovação como forma de superação a crises.</b></p>	<p>Que fatores considera terem sido essenciais para a recuperação na altura da crise financeira global?</p>	<p>Empresa 1: Inovação.          Empresa 2: Estrutura Organizacional e Inovação.          Empresa 3: Redefinição Estratégica e Inovação.          Empresa 4: Novos Mercados e Inovação.          Empresa 5: Eficiência Operacional e Inovação.          Empresa 6: Redefinição Estratégica e Inovação.</p>	<p>A inovação foi universalmente entendida como um fator essencial para a recuperação da crise, confirmando que as empresas devem inovar para combater uma eventual crise provocada pela pandemia.</p>

Tabela 2: Resumo das Respostas e Respetiva Análise

Fonte: Construção do próprio autor.

# Capítulo 4

## Conclusão

Este trabalho final de mestrado foi desenvolvido com o objetivo de analisar o impacto que a crise financeira global teve nos sistemas de controlo de gestão das organizações. Nesse sentido, com base na literatura revista, foram formuladas hipóteses que sugerem como é que os sistemas de controlo de gestão se devem adaptar a contextos de incerteza, como foi o caso da crise financeira global. Essas hipóteses foram transformadas em questões operacionais, que juntas compõem um questionário de avaliação da relação entre sistemas de controlo de gestão e contextos de incerteza, nomeadamente crises económico-financeiras.

Este questionário foi apresentado a seis empresas portuguesas que atuam no setor dos moldes. De uma forma geral, a adaptação dos seus sistemas de controlo de gestão à crise financeira global não foi bem-sucedida. Apesar das empresas terem sentido que precisavam de aumentar o processamento da informação disponível, recorreram pouco ao uso interativo de sistemas de controlo de gestão. Consequentemente, esse uso interativo verificou-se pouco nas questões orçamentais, na medida em que o seu grau de participação não aumentou e a sua utilização não foi acompanhada por outros sistemas menos focados em questões financeiras. Ainda assim, o orçamento foi sendo ajustado à nova conjuntura. Existiu alguma redefinição da estratégia das empresas, acompanhada por algum dinamismo dos seus sistemas de controlo de gestão.

Para além de perceber se as organizações se ajustaram corretamente à recessão de 2007, outro objetivo final desta avaliação passou por perceber se as organizações estão preparadas para enfrentar uma nova crise, desta vez provocada pela crise sanitária da COVID-19. Neste sentido, é possível concluir que as empresas não estão suficientemente bem preparadas para esse cenário eventual. Em primeiro lugar, foi verificado que a inovação é um fator essencial para enfrentar e recuperar de situações de crise. As empresas, de forma unânime, confirmam esse facto. No entanto, a sua formulação estratégica não é compatível com essa realidade. Nomeadamente, apenas duas das seis empresas afirmaram adotar uma estratégia focada na inovação e, para além disso, não existe uma harmonia significativa entre a estratégia e os sistemas de controlo de gestão das empresas. Nesse sentido, recomenda-se que as empresas revejam os seus sistemas de controlo de gestão, adaptando-os a um cenário de crise, e definam uma estratégia mais direcionada para a inovação.

Este trabalho regista algumas limitações, principalmente relacionado com aspetos metodológicos. Mais concretamente, uma investigação qualitativa permite apenas avaliar um número reduzido de participantes, o que limita o grau de confiança das conclusões retiradas. Ainda, as entrevistas foram totalmente estruturadas, deixando pouca margem de desenvolvimento em algumas das questões. Por fim, a investigação foi efetuada sem oportunidade de visitar as diferentes empresas participantes. Dessa forma, poderia ter sido possível avaliar mais eficazmente a situação atual do Controlo de Gestão das mesmas.

Dito isto, importa mencionar algumas recomendações destinadas a futuras investigações semelhantes. Nomeadamente, a amostra tem margem para ser alargada, tanto dentro como fora do setor escolhido. É ainda sugerida a realização de entrevistas semiestruturadas, dando oportunidade às empresas de aprofundarem ideias que possam ter ficado pouco claras.

## Referências Bibliográficas

- Acharya, V. V., & Richardson, M. (2009). CAUSES OF THE FINANCIAL CRISIS. *Critical Review*, 21(2–3), 195–210. <https://doi.org/10.1080/08913810902952903>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Caldas, J. C. (2013). O impacto das medidas ‘anti-crise’ e a situação social e de emprego - Portugal. Em *Comité Económico e Social Europeu*.
- 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.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2720–2726. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.021>
- Hewege, C. R. (2012). A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward. *SAGE Open*, 2(4), 1–11.

<https://doi.org/10.1177/2158244012470114>

Jackson II, R. L., Drummond, D. K., & Camara, S. (2007). What Is Qualitative Research? *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 21–28.

<https://doi.org/10.1080/17459430701617879>

Janke, R., Mahlendorf, M. D., & 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(4), 251–270. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Korstjens, I., & Moser, A. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *European Journal of General Practice*, 23(1), 274–279. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375090>

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: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education.

Mishkin, F. S. (1992). Anatomy of a financial crisis. *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 115–130.

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>

Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.

<https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

- 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>
- Paunov, C. (2012). The global crisis and firms' investments in innovation. *Research Policy*, 41(1), 24–35. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.07.007>
- Pavlatos, O. (2021). Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International Journal of Hospitality Management*, 92.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102746>
- Rodrigues, H., Primitivo, S., Rosa, V., Silva, C., Ferreira, R., Carvalho, P., Marques, T., & Vaz, M. (2020). Factos e perspetivas, Desafios e respostas. Em *A crise económica da COVID-19* (Número 1).
- Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Tesch, R. (1990). Types of Qualitative Research. Em P. Press (Ed.), *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools* (p. 330). Routledge, 2013.

# Anexos

## Anexo I: Primeira Fase de Entrevistas

### **Pergunta 1:**

A crise financeira global teve início no ano de 2008. Na perspetiva da sua empresa, qual considera ter sido o primeiro ano de crise?

Empresa 1: 2010

Empresa 2: 2009.

Empresa 3: 2008.

Empresa 4: 2009 e 2010.

Empresa 5: 2010.

Empresa 6: 2008.

### **Pergunta 2:**

Quais foram as características da empresa (número de trabalhadores, volume de negócios, resultados) mais afetadas pela crise? Qual foi o impacto dessa mudança para a empresa nessa altura? Esse impacto ainda se sente atualmente?

Empresa 1: *A nossa empresa não sentiu grande impacto da crise de 2008, pois em 2012 contruiu novas instalações, aumentou a capacidade produtiva, inovou no parque de máquinas e aumentou o número de colaboradores. Estas medidas permitiram a angariação de projetos de maior dimensão e, assim, contornar a crise. Atualmente, vivemos o abrandamento do setor automóvel desde 2018, agravado pela pandemia.*

Empresa 2: *Volume de negócios decresceu, mas recuperou nos anos seguintes.*

Empresa 3: *Na altura da crise de 2008, a empresa ainda estava no seu início, por isso o maior impacto foi atrasar a implementação do plano estratégico de investimento e crescimento da empresa.*

Empresa 4: *Dada a pequena dimensão da nossa empresa, o impacto sentiu-se no volume de negócios e encomendas, não tendo sido necessárias quaisquer alterações estruturais.*

Empresa 5: *Os resultados foram os mais afetados negativamente pela crise. Com resultados negativos, a empresa teve de repensar toda a sua estrutura de custos, adotando medidas de contenção ao nível dos custos variáveis. Apresentava um elevado nível de custos fixos, onde era mais difícil atuar no curto prazo. O que ficou dessa crise foi o bom hábito do controlo permanente dos gastos.*

Empresa 6: *O maior impacto foi ao nível do volume de negócios, quebra superior a 30%.*

**Pergunta 3:**

Qual era o peso do financiamento externo (empréstimos, dívida comercial, mercado de capitais...) na altura da crise? Essa importância é diferente atualmente?

Empresa 1: *Atualmente, não tenho dados que me permitam responder com dados de 2008. Mas, nessa altura, o grau de endividamento da empresa era muito baixo, quase nulo. Atualmente é diferente, pois a empresa está de novo num ciclo de grande investimento.*

Empresa 2: *Peso residual. Atualmente, o peso do crédito bancário representa cerca de 20% do volume de vendas de 2020, e resulta de investimentos produtivos efetuados nos últimos 3 anos.*

Empresa 3: *Nessa altura, a empresa ainda não tinha investido, por isso não tinha financiamentos externos.*

Empresa 4: *A empresa não tinha na altura da crise financeiro qualquer financiamento, tendo hoje um peso de financiamento de cerca de 5% do volume de negócios, fruto também da necessidade de liquidez para abraçar novos projetos e fruto do preço atual do dinheiro que se encontra substancialmente mais baixo.*

Empresa 5: *O recurso ao financiamento bancário aumentou em 2008, quer em termos absolutos quer em % no volume de negócios. No entanto essa situação inverteu-se em 2010, passando a empresa a recorrer mais a dívida comercial, resultante da renegociação de condições alargadas de pagamento junto dos principais fornecedores. Apesar dos baixos resultados, o relacionamento com a banca não foi afetado em termos de plafonds de crédito. Nos últimos anos o financiamento bancário aumentou decorrente do forte investimento realizado em inovação e modernização dos equipamentos e processos produtivos.*

Empresa 6: *O peso do financiamento externo era muito elevado, cerca de 50% do volume de negócios, o que tornou a recuperação muito difícil e hoje ainda tem um peso elevado.*

**Pergunta 4:**

Caso tenha tido dificuldade em aceder a financiamento externo, quais considera terem sido os principais motivos (dimensão da empresa, maturidade da empresa, opacidade informacional)? Se essa dificuldade foi verificada, que impacto teve no funcionamento da empresa?

Empresa 1: *Não temos tido dificuldade.*

Empresa 2: *Não tivemos dificuldade em aceder ao crédito bancário nesses primeiros anos da crise. Porém, sendo uma crise de natureza financeira, as taxas de juro eram muito elevadas, bem diferentes das atualmente praticadas, em plena crise pandémica.*

Empresa 3: *Só iniciamos o investimento previsto em 2011, depois de aliviada a crise, e não tivemos dificuldade em obter crédito. A empresa investiu, contratou pessoas, ganhou mercado, libertou meios e continuo a investir até início de 2020.*

Empresa 4: *A empresa não teve qualquer dificuldade em aceder a financiamento.*

Empresa 5: *Conforme referido anteriormente, não tivemos dificuldade em aceder a financiamento externo.*

Empresa 6: *A dificuldade em aceder ao crédito externo impediu a empresa de investir em novos equipamentos e se modernizar, perdendo competitividade.*

**Pergunta 5:**

Atualmente, como se encontra o setor comparativamente com a realidade da última crise? Têm se verificado alterações significativas nas estratégias adotadas pelas empresas da concorrência?

Empresa 1: Respondido através do envio de um artigo de opinião de sua autoria sobre o futuro da indústria de moldes.

Empresa 2: *O setor atravessa uma crise mais profunda e mais duradoura relativamente a 2009. Os preços da concorrência estão demasiado esmagados.*

Empresa 3: *Atualmente, a crise no setor é muito forte e depende do arranque de novos projetos das marcas automóveis a nível mundial. Os lançamentos dos projetos aguardam pela retoma da economia.*

Empresa 4: *No caso da nossa empresa em particular, porque o seu mercado é o da embalagem e das motas, não tem sentido a crise porque ganhou vários projetos grandes relativos ao fabrico de moldes para motos fruto do lançamento de novos modelos a nível Internacional relacionados com a eletrificação do mercado.*

Empresa 5: *Estamos novamente inseridos numa nova crise, derivado do contexto de pandemia a nível mundial. As marcas automóveis têm atrasado o lançamento de novos projetos, o que tem implicado uma concorrência desenfreada a nível mundial, com a conseqüente descida do nível de produção e dos preços de venda dos moldes.*

Empresa 6: *Atualmente o sector está a atravessar uma crise muito forte, que já se tinha iniciado em 2019, mas agravou muito com os efeitos da COVID. Em relação á crise de 2008 esta é muito mais forte e temos a concorrência da China que está muito mais preparada em termos tecnológicos e de Know-How que em 2008.*

**Pergunta 6:**

A estratégia (missão, visão, objetivos, organigrama...) da empresa sofreu alterações? Se sim, de que forma?

Empresa 1: *Estão neste momento a ser revistos.*

Empresa 2: *A estratégia da empresa não se alterou significativamente nos anos que se seguiram à crise financeira de 2008.*

Empresa 3: *A empresa teve quebra no volume de encomendas e adiou um projeto de investimento em novos equipamentos. Aguardamos que o setor comece a recuperar, estima-se para final de 2021, e retomamos o investimento e continuamos com a nossa visão de crescimento sustentado. As dificuldades vão ser muitas porque a concorrência a nível mundial está mais forte, principalmente da Ásia e países de Leste.*

Empresa 4: *A empresa não sofreu qualquer alteração.*

Empresa 5: *A estratégia da empresa teve obrigatoriamente de mudar, passando por um maior controlo de gastos, contenção ao nível dos investimentos, alteração dos métodos e processos de fabrico para incremento da produtividade e grande seletividade na contratação de recursos humanos.*

Empresa 6: *A empresa não teve grandes alterações na sua estratégia, preservou a sua mão de obra qualificada, mesmo nos períodos de crise e é a sua maior valia.*

**Pergunta 7:**

O que mudou em termos de estrutura de custos e práticas de gestão nos últimos 10 anos?

Empresa 1: *Com o aumento da faturação, aumento da capacidade produtiva, investimento e aumento de colaboradores, a estrutura de custos aumentou na mesma proporção. A gestão tem vindo a ser adaptada com uma gestão mais profissionalizada e descentralizada. A digitalização da empresa também iniciou em 2012 e tem vindo a ser atualizada e adaptada.*

Empresa 2: *A estrutura de custos e as práticas de gestão mantiveram-se.*

Empresa 3: *A empresa cresceu de forma sustentada de 2011 até 2019, assente no investimento, contratação de pessoal qualificado e procura de novos clientes.*

Empresa 4: *As práticas de gestão mantêm-se e a estruturas de custos pouco alterou.*

Empresa 5: *Adicionalmente ao referido na questão anterior, passou a existir um maior acompanhamento do negócio e dos orçamentos anuais, com implementação de medidas corretivas dos desvios negativos de forma mais atempada.*

Empresa 6: *Nos últimos anos a empresa teve se de adaptar com os meios que dispõe, mas investiu em equipamentos, mas mudou a direção técnica da produção e obteve ganhos significativos de produtividade.*

**Pergunta 8:**

Existiu uma mudança nos indicadores e ferramentas (orçamento, KPI...) que a gestão utiliza? A importância desses elementos também foi redefinida?

Empresa 1: *Os indicadores são dinâmicos e adaptáveis, pelo que são revistos periodicamente.*

Empresa 2: *Não ocorreu mudança nos indicadores de análise. No entanto, estamos atualmente em fase de implementação de um ERP na empresa e espera-se, com isso, alcançar uma maior rapidez e maior eficiência na análise dos diversos indicadores internos da empresa bem como uma maior fluidez e otimização dos processos e procedimentos internos.*

Empresa 3: *A empresa investiu em ferramentas de gestão que lhe permitem uma melhor monitorização dos dados e recolha de informação para a gestão.*

Empresa 4: *As mudanças de ferramentas foram ocorrendo por força da evolução dos sistemas informáticos, mas também pela aquisição de programas na área da orçamentação.*

Empresa 5: *O acompanhamento do orçamento passou a ter maior relevância, com um maior controlo dos indicadores e metas estabelecidos anualmente.*

Empresa 6: *A empresa passou a fazer uma utilização eficaz dos seus recursos.*

**Pergunta 9:**

Que fatores considera terem sido essenciais para a recuperação na altura da crise financeira global (restrição orçamental, redefinição estratégica, inovação...)?

Empresa 1: Não respondeu.

Empresa 2: *O facto de ser uma organização de pequena dimensão e com uma estrutura de custos fixos reduzida, aliado ao facto de a indústria automóvel (um setor com um peso preponderante na nossa empresa) entrar num ciclo de crescimento, permitiu-nos recuperar com relativa rapidez, tornando-se possível o desenvolvimento de um plano de investimento produtivo que se viria a concretizar em 2018-2019.*

Empresa 3: *Como ainda não tínhamos iniciado o investimento, redefinimos a estratégia, atrasamos o plano de investimentos e em 2011 foi mais fácil o acesso ao crédito e a concretização dos investimentos em equipamentos inovadores.*

Empresa 4: *No caso da nossa empresa foram essenciais a procura de novos mercados e a aposta na inovação.*

Empresa 5: *Renegociação das condições de pagamento estabelecidas com os clientes e fornecedores, melhorando as condições de recebimento e aumentando as condições de pagamento. Restrição orçamental ao nível dos gastos e dos investimentos, implementação de melhorias e inovações ao nível dos métodos e processos produtivos, eliminando retrabalho e melhorando consequentemente a qualidade do produto. Mais recentemente, foram efetuados elevados investimentos de inovação e modernização.*

Empresa 6: *Principalmente redefinição estratégica.*

#### **Pergunta 10:**

Que lições foram aprendidas com a crise financeira global? Em que medida são essas lições importantes para combater a crise provocada pela COVID-19?

Empresa 1: *Em 2008, tratou-se de uma crise financeira. 2020 é uma crise “pandémica” com repercussões económicas muito mais devastadoras. As soluções têm obrigatoriamente de ser diferentes e mais abrangentes.*

Empresa 2: *Não houve lições verdadeiramente reveladoras a destacar. Estamos hoje perante uma crise de natureza distinta. A ocorrida em 2008 era de índole financeira; a atual é de natureza sanitária global que afetou mundialmente toda a economia real. É certo que o facto de o setor financeiro estar presentemente mais estável, dá-nos outras ferramentas para combatermos os efeitos negativos sentidos. Porém, a incerteza da duração desta crise pandémica traz-nos grandes preocupações pois atrasa inevitavelmente o lançamento de novos projetos por parte dos nossos clientes. Por agora, resta-nos o esforço acrescido de tentarmos otimizar os recursos e os processos internos.*

Empresa 3: *Como a empresa era PME líder e Excelência até 2020, não teve dificuldades em aceder ao crédito, mas não pode depender apenas de um único setor.*

Empresa 4: *Embora sejam crises bastante diferentes, podemos todos tirar duas lições, uma empresa bem capitalizada terá sempre capacidade para recuperar procurando novos mercados e inovar, e uma empresa deve ter rácios de endividamento mínimos.*

Empresa 5: *Necessidade de um acompanhamento permanente do orçamento e de indicadores chave de gestão, quer ao nível financeiro quer industrial. Renegociação periódica de condições de pagamento com os fornecedores, diversificação ao nível de clientes e mercados, não dependência de um número restrito de instituições de crédito, aproveitamento de benefícios financeiros e fiscais que vão surgindo, etc. Tudo isto se mantém válido para a crise provocada pela COVID-19, sendo de acrescentar o aproveitamento de todos os apoios possíveis, lançados especificamente para ajudar as empresas nesta situação anormal de pandemia.*

Empresa 6: *O setor automóvel em que nos inserimos a quase 100% tem sofrido algumas alterações desde a última crise, a concorrência por parte de alguns países tornou-se muito forte, principalmente da China, os preços estão cada vez mais esmagados, é impossível competir porque o preço da China é inferior aos nossos em mais de 40% na maior parte dos moldes que cotamos.*

## Anexo II: Segunda Fase de Entrevistas

### **Pergunta 0:**

De uma forma geral, como descreve os seus Sistemas de Controlo de Gestão? Que alterações têm tido desde o início da Crise Financeira Global?

Empresa 1: Não respondeu.

Empresa 2: *Em processo de melhoria contínua.*

Empresa 3: *Os sistemas de controlo de gestão têm um misto de sistemas mais formais e integrados, de acordo com o sistema de certificação de qualidade, complementado por outros menos formais que canalizam a informação de outros departamentos e permitem recolha de dados para futuras projeções e tomadas de decisão. Em ambas as situações, os seus itens foram reforçados e melhorados, ajustando-se à nova realidade.*

Empresa 4: *Os nossos sistemas de controlo de Gestão não têm sofrido alterações, dada a dimensão da empresa, margens e capitalização desde o início de atividade da empresa permitem que esta possa controlar com alguma facilidade a gestão do seu mapa de tesouraria.*

Empresa 5: *Os sistemas de controlo de gestão eram mais ou menos informais e integrados no processo mensal, habitual, de análise de resultados. Passou-se a implementar processos de controlo mais específicos e com uma maior abrangência de áreas, passando desde a área de engenharia e produção (controlo de parâmetros físicos) à área financeira.*

Empresa 6: *A empresa tem o sistema de controlo de qualidade com indicadores económico-financeiros definidos período a período. Com a crise, grande parte desses indicadores foram revistos para a nova realidade.*

### **Pergunta 1:**

A Crise Financeira Global fez aumentar a incerteza da envolvente externa. Quando se deparou com esta realidade, sentiu necessidade de recolher mais informação para melhorar a tomada de decisão?

Empresa 1: *Sim*

Empresa 2: *Sim.*

Empresa 3: *Sim em ambas.*

Empresa 4: *Sim.*

Empresa 5: *Sim.*

Empresa 6: *Sim e sim.*

**Pergunta 2:**

A informação necessária para a execução de uma tarefa nem sempre se encontra acessível de forma antecipada. Durante a crise, sentiu que conseguia planear as tarefas antecipadamente?

Empresa 1: *Sim.*

Empresa 2: *Não.*

Empresa 3: *Não.*

Empresa 4: *Sim.*

Empresa 5: *Não.*

Empresa 6: *Não.*

**Pergunta 3:**

Durante a crise, recolheu informação em maior quantidade e variedade?

Empresa 1: *Sim.*

Empresa 2: *Sim.*

Empresa 3: *Sim.*

Empresa 4: *Sim.*

Empresa 5: *Sim.*

Empresa 6: *Sim.*

**Pergunta 4:**

Após o início da crise, deparou-se com alguma destas situações?

- comunicação guiada pela busca de compreensão da realidade (1);
- aumento do número de indivíduos envolvidos na tomada de decisão (2);
- exploração de problemas (3);

- aumento da informação da gestão (4);
- melhoria das relações intergrupais (5);
- alteração de suposições e metas (6).

Empresa 1: (3), (4) e (6).

Empresa 2: *Nenhuma.*

Empresa 3: (2), (3), (4), (5) e (6).

Empresa 4: (3) e (4).

Empresa 5: (2), (3) e (4).

Empresa 6: (1), (2), (3), (4), (5) e (6).

Caso tenha assinalado alguma das opções, quanto tempo (em média) depois do início da crise é que aconteceram?

- até um mês depois;
- no primeiro ano;
- mais de um ano depois.

Empresa 1: *Até um mês depois.*

Empresa 2: *Não aplicável.*

Empresa 3: *No primeiro ano.*

Empresa 4: *Até um mês depois.*

Empresa 5: *No primeiro ano.*

Empresa 6: *No primeiro ano.*

**Pergunta 5:**

Durante a crise, verificou um aumento da participação no orçamento, nomeadamente através de interações substanciais entre diferentes níveis hierárquicos?

Empresa 1: *Não.*

Empresa 2: *Não.*

Empresa 3: *Sim.*

Empresa 4: *Não.*

Empresa 5: *Sim.*

Empresa 6: *Não.*

**Pergunta 6:**

A empresa adaptou o orçamento à situação de crise (frequência das atualizações, intervalos temporais, uso de orçamentos contínuos)? Ainda, o orçamento foi complementado por sistemas não-financeiros, tais como *Balanced Scorecards*?

Empresa 1: *Sim/Sim.*

Empresa 2: *Não/Não.*

Empresa 3: *Sim/Sim.*

Empresa 4: *Não/Não*

Empresa 5: *Sim/Não.*

Empresa 6: *Sim/Sim.*

**Pergunta 7:**

Durante a crise, como foi efetuada a avaliação de desempenho dos colaboradores (subjéitiva e não-financeira; caracterizada por restrições orçamentais e orientação para lucro)? O pagamento baseado em incentivos aumentou ou diminuiu?

Empresa 1: *Não houve alterações.*

Empresa 2: *Não foi efetuada a avaliação dos colaboradores. Não existe o pagamento baseado em incentivos.*

Empresa 3: *Na avaliação de desempenho, foi alargada a grelha de critérios, reforço do envolvimento da chefia direta, e aumento do prémio de desempenho. Como forma de não aumentar os custos fixos, foram adotadas medidas de retribuição variáveis, nomeadamente reforço dos prémios de produtividade e desempenho.*

Empresa 4: *Dada a dimensão da empresa, o desempenho e avaliação dos colaboradores foi medido como até lá, sendo que apesar da crise o pagamento de incentivos aumentou, sem que diminuísse em qualquer outra rubrica.*

Empresa 5: *Subjéitiva e não financeira. Não houve pagamentos.*

Empresa 6: *Os critérios de avaliação de desempenho foram definidos com base numa grelha complexa de indicadores analisados pela chefia direta, havendo um rateio para um universo de 50% dos colaboradores. Foi determinado um valor para distribuir pelos contemplados.*

**Pergunta 8:**

Como caracteriza os seus Sistemas de Controlo de Gestão (formais/informais, centralizados/integrados, rígidos/flexíveis)?

Empresa 1: *Formais, integrados, flexíveis.*

Empresa 2: *Estamos em processo de desenvolvimento de um sistema de Controlo de Gestão integrado e semiflexível.*

Empresa 3: *Temos desde sistemas formais e rígidos, relacionados com controlo de qualidade, a informais e flexíveis, nomeadamente financeiros e gestão de custeio.*

Empresa 4: *Informais*

Empresa 5: *Informais, integrados e flexíveis*

Empresa 6: *Existe uma combinação entre sistemas formais e informais.*

**Pergunta 9:**

A estratégia da organização é definida antes dos Sistemas de Controlo de Gestão, ou são as características dos Sistemas de Controlo de Gestão que determinam a estratégia?

Empresa 1: *Os sistemas de controlo e monitorização são parte integrante na definição da estratégia.*

Empresa 2: *A estratégia da organização é definida antes dos Sistemas de Controlo de Gestão.*

Empresa 3: *Com base nos indicadores do sistema de gestão de qualidade, são definidos determinados indicadores que determinam os objetivos e estratégia para o ano seguinte. Ou seja, a estratégia é definida com base nos critérios do período anterior.*

Empresa 4: *A estratégia é definida antes de qualquer Sistema de Controlo de Gestão, com base em mercados e orçamentos.*

Empresa 5: *A estratégia é definida antes dos Sistemas de Controlo de Gestão.*

Empresa 6: *A estratégia da organização é definida depois dos Sistemas de Controlo de Gestão.*

**Pergunta 10:**

Qual das opções reflete melhor a estratégia da empresa antes da crise?

- liderança de custo (minimização do custo de mercado e foco na eficiência operacional);
- diferenciação (produtos/serviços novos e foco nas necessidades do cliente);
- inovação.

Empresa 1: *Inovação.*

Empresa 2: *Liderança de custo.*

Empresa 3: *Inovação.*

Empresa 4: *Liderança de custo.*

Empresa 5: *Liderança de custo.*

Empresa 6: *Liderança de custo.*

Que estratégia adotou depois da Crise Financeira Global?

- liderança de custo (minimização do custo de mercado e foco na eficiência operacional);
- diferenciação (produtos/serviços novos e foco nas necessidades do cliente);
- inovação.

Empresa 1: *Inovação.*

Empresa 2: *Liderança de custo.*

Empresa 3: *Inovação.*

Empresa 4: *Diferenciação.*

Empresa 5: *Diferenciação.*

Empresa 6: *Liderança de custo.*