



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, sentidos pelas empresas líderes dos consórcios

Mariana Pacheco de Oliveira

Católica Porto Business School

2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, sentidos pelas empresas líderes dos consórcios

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

por

Mariana Pacheco de Oliveira

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril de 2025

Agradecimentos

Várias pessoas acompanharam e apoiaram a minha tomada de decisão em avançar com o Mestrado em Controlo de Gestão, mesmo já estando inserida no mercado de trabalho e na profissão que tão orgulhosamente escolhi exercer.

Começo por agradecer à minha família e aos meus amigos mais próximos. Em primeiro lugar, porque nem sempre foi fácil conciliar a vida profissional, académica e pessoal, o que visou muito do tempo que tinha. Em segundo lugar, porque nas alturas mais difíceis tinham sempre as palavras certas e necessárias para fosse mais simples continuar.

Não menos importante, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Dr. Luís Marques, pela ajuda prestada ao longo da realização desta dissertação e pelos conselhos dados.

Por fim, não posso deixar de agradecer aos meus colegas de trabalho, do Banco BPI S.A, que sempre apoiaram e acompanharam esta jornada, ajudando sempre nas alturas de ausência a que tudo fosse possível.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo investigar quais são as dificuldades e obstáculos de controle de gestão que os líderes dos consórcios do Plano de Recuperação e Resiliência estão a sentir para a aplicação dos fundos.

A literatura existente destaca a importância da seleção das empresas, como sendo um fator chave para que os objetivos sejam concluídos com sucesso, assim como a importância da escolha correta dos mecanismos de controle de gestão por exemplo, dos KPI's, metas e ações.

Nesta dissertação definimos que iríamos efetuar uma abordagem qualitativa e escolhemos quatro empresas nacionais, que são líderes dos principais consórcios do PRR, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas, com as pessoas que estão à frente de cada uma das Agendas. Os resultados obtidos demonstram que a experiência que as grandes empresas têm de projetos anteriores, similares a este e que possam ter sido realizados em consórcio, pode ser muito importante para o sucesso do mesmo. Contudo, também será possível verificar que as principais dificuldades sentidas são a falta de comunicação entre entidades e a constante alteração de regras, ou implementação de novas, quando os processos já estão a decorrer.

Esta tese contribui para a literatura fornecendo uma visão mais prática da importância dos mecanismos de controle de gestão em projetos que envolvem um elevado número de empresa e que estas têm de fazer reportes a entidades oficiais.

Palavras-chave: comunicação, medição de desempenho, controle, cooperação

Abstract

This dissertation aims at investigating which managing control difficulties and obstacles are faced by Recovery and Resilience Plan (PRR) consortia leaders in administrating the founds.

The existing literature emphasises the importance of selecting the companies as a key factor in accomplishing goals successfully as well as the importance of choosing the right managing control mechanisms, such as KPI'S, goals and actions.

In this dissertation, a qualitative approach was defined and four national companies, which are leaders of the main PRR consortia, were selected, applying semi-structured interviews to the people responsible for each Agenda. The results demonstrate that the companies' experience in former consortia, such as these ones, can be very important to their success. However, it was also possible to verify that the main difficulties are related to weak communication between the parts involved and the constant changing of rules or the implementation of new ones when the processes are ongoing.

This thesis contributes to the existing literature supplying a wider practical perspective of the importance of the managing control mechanisms in projects which involve a high number of companies which must report to official entities.

Key words: communication, performance mediation, control, cooperation

Índice

Agradecimentos	iii	
Resumo	v	
Abstract	vii	
Índice	ix	
Lista de Abreviaturas	xi	
Índice de Tabelas	xiii	
Introdução.....	15	
Revisão de Literatura		
Revisão de Literatura	17	
Seleção de empresas	17	
Burocracia dos projetos	18	
Controlo dos projetos	19	
Resumo da Revisão de Literatura.....	21	
Falhas na Literatura	23	
Metodologia de Investigação		25
Limitações ao Estudo.....	28	
Resultados da Entrevistas.....		29
Discussão dos Resultados	32	
Tomada de Conhecimento do PRR	32	
Principais vantagens encontradas no PRR.....	32	
Acesso e partilha de informação	33	
Motivo da criação do consórcio	34	
Seleção das empresas.....	34	
Obstáculos na gestão do consórcio para obtenção dos fundos	35	
Formulação de objetivos, KPI's, metas, ações e reuniões	36	
Apoio durante o projeto.....	38	
Partilha de informação com as empresas que integram o consórcio.....	38	
Mecanismos de controlo para supervisionar as empresas	40	
Prazo definido para a realização do projeto	40	
Maiores dificuldades	41	
Desistência de empresas	42	
Discussão dos Resultados	43	
Bibliografia.....		45
Anexos.....		48

Lista de Abreviaturas

ENESII: Entidades não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação

IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação

KPI: *Key Performance Indicators*

PPS's: Produtos, processos e serviços

PRR: Plano de Recuperação e Resiliência

ROC: Revisor Oficial de Contas

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo dos Resultados das Entrevistas	28
---	----

Introdução

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) surgiu, em Portugal, no seguimento de um plano estratégico criado pelo Conselho Europeu, o Next Generation EU, com o objetivo de ajudar as economias europeias na recuperação económica pós crise pandémica da covid-19 (Portugal, 2024 a). O PRR tem três dimensões principais: a resiliência, a transição climática e a transição digital. Estas dimensões apresentam um conjunto de reformas, cujo objetivo principal é a convergência económica na Europa, sendo que o prazo para a execução destes projetos termina em 2025.

Com este fundo, as empresas podem concorrer individualmente, com uma candidatura, submetendo um projeto de investimento ao IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação ou através de um consórcio. Atualmente, no Plano de Recuperação e Resiliência, existem mais de 20 consórcios em Portugal com projetos aprovados (Portugal, 2024 b). Sendo o consórcio uma parceria entre várias empresas, com o objetivo de realizarem um projeto comum, podem surgir dificuldades na comunicação e, principalmente, na monitorização do desenvolvimento dos projetos e, conseqüentemente, no cumprimento das metas estabelecidas.

Com base nesta dificuldade e na exigência que este tipo de projetos apresenta, nomeadamente no cumprimento dos prazos e na apresentação de documentação obrigatória, surgiu a seguinte questão: Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, pelas empresas líderes dos consórcios? Esta será a questão de investigação que procuraremos responder durante o desenvolvimento da Tese Final de Mestrado.

A questão de investigação apresentada surge, porque, sendo este um tema muito recente, não existe nenhuma pesquisa efetuada sobre o Plano de

Recuperação e Resiliência, a sua aplicação e os possíveis problemas que as empresas, nomeadamente os líderes de consórcio, estão a enfrentar para conseguirem cumprir com os objetivos que estão definidos nos seus projetos de investimento.

Com esta pesquisa pretende-se entender como é que estas empresas estão a fazer a monitorização do cumprimento das metas definidas, quais as dificuldades que estão a ter, por exemplo, relativamente à comunicação com as restantes empresas do consórcio e quais os possíveis problemas internos na obtenção de informação atualizada sobre o desenvolvimento do projeto.

Para responder à questão de investigação apresentada será pertinente efetuar um estudo de caso de quatro consórcios, utilizando uma metodologia qualitativa. Desta forma, a abordagem utilizada foi efetuada através de entrevistas às empresas líderes dos consórcios, de forma a perceber como é feita a gestão do consórcio e os problemas que estão a enfrentar.

No que concerne à análise de dados, pretendemos averiguar quais as dificuldades enfrentadas pelas empresas ao longo do processo e se estas constituem um entrave ao sucesso do projeto. O tratamento de dados será realizado de através da análise das entrevistas realizadas, comparando o resultado das mesmas com a análise efetuada à revisão de literatura.

Por fim, procederemos à conclusão desta Tese com a apresentação das falhas encontradas e com sugestões de futuras investigações.

Revisão de Literatura

Na pesquisa realizada para a seleção dos artigos para esta revisão de literatura, encontramos 32 artigos que teriam interesse para a investigação do tema selecionado. Contudo, após efetuarmos a leitura das introduções e conclusões de cada artigo, de forma a avaliarmos a pertinência dos mesmos, verificamos que 13 não eram relevantes, resultando, assim, numa seleção de 19 artigos. Destes 19 artigos selecionados, fizemos a leitura integral dos mesmos, o que permitiu aprofundar os temas abordados ao longo deste caso de estudo.

Assim, na bibliografia final encontram-se artigos que foram selecionados de forma criteriosa e que fundamentam a questão de investigação desta tese.

Revisão de literatura

A cooperação entre empresas tem vindo a crescer, ao longo dos últimos anos, de forma a obterem benefícios mútuos com o desenvolvimento das suas atividades. Os projetos de investimento em consórcio são um exemplo claro dessa cooperação, mas devem ser analisados de forma exaustiva, para que seja possível perceber como é efetuada a sua gestão e se existem problemas com a mesma.

Seleção das empresas

A seleção das empresas que integram estes consórcios é um dos aspetos importantes para a realização dos projetos, para que estes sejam realizados de acordo com as expectativas e para que a coordenação de tarefas seja efetuada de forma correta (Caglio & Ditillo, 2008). Neste sentido, Dekker (2004) e Mouritsen

& Thrane (2006) demonstram que esta seleção tem de ser efetuada, por exemplo, com base em critérios de qualidade, assim como nas capacidades tecnológicas e de trabalho de cada entidade, permitindo que estas desenvolvam novas capacidades e partilhem riscos e custos. Desta forma, os processos de identificação dos parceiros devem ser bem definidos e estratégicos, para que o controlo, comunicação e monitorização sejam efetuados de forma mais eficaz e proativa. Assim, os líderes dos consórcios conseguirão atrair os melhores parceiros para a realização dos projetos (Anderson et al., 2014) e a confiança que estes têm neles é um dos fatores chave para o sucesso, redução do risco e facilitação da cooperação (Minnaar et al., 2017). Deste modo, a confiança pode ser considerada como um dos principais meios de controlo informal, aliada à boa vontade dos parceiros em terem um desempenho de excelência baseado nos interesses mútuos que querem alcançar (Dekker, 2004). Contudo, durante o decorrer do projeto, algumas empresas podem sentir diversas dificuldades, nomeadamente falta de apoio, motivação ou até problemas no acesso à informação. Tudo isto é um grande constrangimento, que conduz à dificuldades no alinhamento dos interesses das várias empresas (Dekker, 2016). Esta situação aliada à pouca disponibilidade de fundos, por exemplo, pode resultar em muitas dificuldades na conclusão daquilo a que estas empresas se propuseram a realizar ou até mesmo à sua desistência, saindo, assim, dos consórcios.

Burocracia dos projetos

Na maioria dos casos, dada a complexidade e burocracia dos projetos, é necessário serem efetuados contratos, onde se encontram descritos os mecanismos, estruturas, sistemas e processos formais necessários para a realização dos mesmos, assim como os respetivos objetivos (Wilson & Barbat, 2015). Especificamente, no caso dos consórcios, que agregam inúmeras empresas a colaborarem para a concretização e execução de um projeto, com vários

subprojectos, é necessário existir um alinhamento prévio de tudo aquilo que deve ser feito, em quanto tempo e quais os critérios a seguir. Isto é, tem de existir uma agenda comum, sistemas de medição comuns, atividades de reforço mútuo, comunicação constante e suporte, para que todos os envolvidos tenham acesso a toda a informação (The Ecosystem of Shared Value, n.d.). Tudo isto é descrito num contrato, assinado por todos, e que, no caso do Plano de Recuperação e Resiliência se designa Termo de Aceitação. Desta forma, todas as empresas ficam alinhadas e conseguem desenvolver, em conjunto, novos produtos e/ou processos, partilhar conhecimento e tecnologias, por exemplo (Anderson et al., 2014). Os consórcios trazem algumas vantagens para as empresas, nomeadamente, o facto de estas não terem de realocar, permitindo o normal funcionamento de cada uma, a possibilidade de se especializem numa nova área e o estímulo do desenvolvimento da inovação ou da sustentabilidade, por exemplo (Mancini et al., 2018).

Controlo dos projetos

Para que toda a atividade decorra em conformidade com o protocolo é necessário que os interesses de todos estejam alinhados, quer sejam os dos líderes dos consórcios, das empresas que os integram, ou das entidades que fazem a gestão dos fundos, sendo esta colaboração fundamental, uma vez que, dependendo dos projetos em causa, pode permitir que as entidades desenvolvam novas tecnologias, entrem em novos mercados ou melhorem a utilização dos seus recursos produtivos. Contudo, para que consigam fazer toda a coordenação é necessária a definição de mecanismos de controlo, comunicação e desempenho (Ditillo, 2016). Neste sentido, a medição do desempenho, quer financeiro quer não financeiro, ao longo dos projetos é determinante para o sucesso dos mesmos, uma vez que é uma importante ferramenta de controlo, que permite a atribuição de responsabilidades, recompensas ou até a identificação de problemas na

execução. Para além disso, dada a exigência da articulação entre todas as empresas, são efetuadas auditorias e criados processos de monitorização, ao longo de todo o processo, dado que as empresas não têm acesso direto ao que os parceiros estão a executar, podendo, assim, ter informação atualizada no que respeita às percentagens de execução corretas, por exemplo (Anderson et al., n.d.). Com estes projetos, de elevada dimensão, as trocas de informação e o desenvolvimento da relação entre os parceiros são fundamentais para que o trabalho seja facilitado quando é necessário, por exemplo, efetuar os relatórios de controlo, que têm de ser enviados às entidades que gerem os fundos (Dekker et al., 2013).

Do mesmo modo, para facilitar todo o processo de comunicação, os líderes dos consórcios podem definir uma comissão executiva para acompanhar todo o projeto, fazendo a coordenação, monitorização e comunicação com todos os envolvidos (Manser et al., 2016). Esta comissão delega as tarefas, atribuindo funções específicas a cada membro da comissão, por forma a serem capazes de suprimir assimetrias de informação, alinhar os objetivos, recolher as dúvidas, coordenar as atividades e monitorizar os fluxos de informação (Marques et al., 2011). De forma a poder transmitir todos os dados a todos os envolvidos, a comissão executiva deve reunir periodicamente para discutir os problemas encontrados, definir os passos seguintes e efetuar os relatórios de gestão, para que possam ser transmitidas todas as informações às entidades competentes e às restantes empresas dos grupos de trabalho (Ditillo, 2016). Por conseguinte, o acompanhamento de todos os subprojectos é efetuado mais proactivamente e de uma forma mais próxima, o que salvaguarda a relação de todas as empresas através desta estrutura de gestão mais formal (Neumann, 2010).

Resumo da Revisão de Literatura

A revisão de literatura demonstra que a cooperação entre as empresas tem crescido ao longo dos últimos anos e, especificamente, em projetos de investimento, quando verificam que há a possibilidade de benefícios mútuos. Um dos fatores chave para que isto aconteça é a forma como as empresas são selecionadas para colaborarem num projeto de investimento, uma vez que a escolha acertada facilita a coordenação de tarefas e o controlo dos projetos. Assim, a seleção deve ter critérios bem definidos, nomeadamente de qualidade, capacidades tecnológicas e de partilha de riscos.

Todavia, podem surgir desafios ao longo dos projetos, como a falta de apoio por parte dos parceiros ou entidades superiores, falta de motivação e, principalmente, dificuldades no acesso à informação. Estas situações permitem que os interesses dos envolvidos se desalinhem, dificultando o cumprimento dos objetivos do projeto, assim como a sua conclusão. A revisão efetuada sugere que para mitigar estes riscos devem ser efetuados contratos, onde sejam descritos os processos, objetivos e mecanismos de controlo. Contudo, não é suficiente para que tudo decorra conforme planeado.

Para além disso, a medição do desempenho financeiro e não financeiro é dos métodos de controlo mais importantes nos projetos, porque permite averiguar se existem problemas, nomeadamente atrasos e dificuldades, e responsabilizar as entidades. Por conseguinte, a definição de mecanismos de controlo deve ser uma prioridade para facilitar o acompanhamento dos projetos e a uma gestão eficaz. A revisão efetuada sugere como mecanismos de controlo auditorias, criação de comissões executivas e equipas de coordenação.

Em suma, uma colaboração eficaz, o alinhamento de interesses e os mecanismos de controlo são cruciais para que os projetos de investimentos,

nomeadamente em consórcios, tenham sucesso, permitindo que as empresas se ajudem mutuamente.

Falhas na Literatura

A revisão de literatura existente foca-se na cooperação entre empresas (Caglio & Ditillo, 2008), nas relações interorganizacionais e nas vantagens destas relações (Dekker, 2016). Contudo, uma das dificuldades sentidas nesta análise foi a não existência de investigação específica em casos de consórcios e, em particular, na União Europeia. A investigação que existe, atualmente, não evidencia as limitações e os obstáculos que as empresa que fazem parte dos consórcios enfrentam na sua gestão e no controlo dos projetos.

Uma segunda falha evidenciada é a falta de pormenor na análise dos problemas que podem surgir durante os projetos, ou seja, a revisão existente não aprofunda alguns fatores chave que impactam o controlo de gestão dos mesmos (Dekker et al., 2013), nomeadamente a comunicação entre o consórcio e as empresas que o supervisionam; as falhas na partilha de informação com relevância para o sucesso dos projetos e a ausência de respostas por parte das entidades supervisoras.

A terceira falha sentida prende-se com a não existência de revisão literária sobre a implementação do Plano de Recuperação e Resiliência nem em Portugal nem na União Europeia. Todavia, tal pode dever-se ao facto de ser um Fundo Europeu recente e que ainda está em desenvolver.

Estas falhas na literatura deixam algumas questões por responder:

1. Como é que os líderes do consórcio conseguem acompanhar a evolução real do projeto?
2. Quais são as dificuldades sentidas pelas empresas na execução dos projetos, no que respeita ao controlo de gestão?
3. Quais são os principais obstáculos que sentem na aplicação dos fundos de investimento?

Em suma, esta investigação procura mitigar estas falhas literárias, verificando como é que o controlo de gestão é aplicado e quais as dificuldades sentidas pelos líderes. Assim, conseguiremos ter uma visão mais crítica e rigorosa daquilo que são as atuais dificuldades sentidas, o que poderá contribuir para que se consiga melhorar a pesquisa nesta área e desenvolver novos mecanismos que ajudem o tecido empresarial.

Metodologia de Investigação

No capítulo anterior identificamos que a literatura não aborda de forma concreta os projetos em consórcio, a gestão dos mesmos e as dificuldades sentidas pelas empresas líderes, levando a que exista uma falha na literatura que pretendemos corrigir.

Pergunta de investigação: Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR enfrentados pelas empresas líderes dos consórcios?

Esta questão permitirá ajudar a clarificar como é que os líderes dos principais consórcios do PRR estão a efetuar o acompanhamento real dos projetos e quais são as principais dificuldades sentidas na sua execução, no que respeita ao controlo de gestão. Da mesma forma, ajudará a identificar os maiores obstáculos que estas Agendas sentem na aplicação do fundo de investimento.

Desta forma, para responder à pergunta de investigação, definimos três passos. O primeiro consistiu na revisão da literatura e no apuramento das lacunas que esta apresenta. O segundo passo foi a realização de entrevistas semiestruturadas, de forma a percebermos como é que os líderes dos principais consórcios estão a conseguir controlar a execução dos projetos e que dificuldades estão a sentir. Por último, organizámos a informação recolhida nas entrevistas e comparámos a mesma com a literatura, por forma a tentarmos obter uma conclusão sobre este tema.

A escolha das entrevistas semiestruturadas prende-se com o facto de este ser um método qualitativo, o que nos permite obter respostas mais concretas e direcionadas à questão de estudo. Contudo, também nos permite, durante a realização da mesma, deixar abertura para que as empresas possam dar as suas respostas de forma livre, mitigando, assim, algum enviesamento que possa ocorrer.

A amostra das empresas escolhidas teve por base a listagem de consórcios que foram aprovados no âmbito do PRR e que estava disponível para consulta pública. Neste sentido, escolhemos quatro dessas empresas, de áreas de atividade diferentes, e solicitamos a realização das entrevistas com a área financeira ou de controlo de gestão, que acompanha diretamente os projetos, para que a análise fosse a mais aproximada à realidade possível.

Neste sentido, as empresas que selecionámos e as pessoas entrevistadas foram as seguintes:

1. Eng. Luís Leal, *Forest Advisor* da Altri Florestal S.A, empresa criada em 2005, no seguimento da reestruturação da Cofina, e que é uma referência no setor florestal. Esta entrevista ocorreu no dia 14 de novembro de 2024, no âmbito da Agenda TransForm – Transformação Digital do Setor Florestal para uma Economia Resiliente e Hipocarbónica.
2. Dr. Marco Granja, *Head of Innovation Funding & Digital Services* da NOS Comunicações S.A, empresa constituída em 1991, que oferece soluções fixas e móveis de televisão, internet, voz e dados, sendo uma referência no mercado nacional. Esta entrevista foi realizada no dia 02 de dezembro de 2024, no âmbito do PPR Be.Neutral – Agenda de Mobilidade para a Neutralidade Carbónica nas Cidades.
3. Eng. Sandra Meneses, diretora da unidade técnica, energia e ambiente da unidade de produção da Stellantis Mangualde. A Stellantis Mangualde, faz parte do grupo Peugeot Citroen Automóveis Portugal S.A, e lideram a Agenda GreenAuto. Esta entrevista foi realizada no dia 03 de janeiro de 2005.
4. Dra. Ana Coutinho, diretora financeira do grupo Polisport. A Polisport Molds Lda foi constituída em 2011 tem como atividade a fabricação de moldes metálicos. Esta entrevista realizou-se no dia 26 de fevereiro de

2025, no âmbito do PRR AM2R – Agenda Mobilizadora para a Inovação Empresarial no setor das Duas Rodas.

Limitações ao estudo

Uma das principais limitações deste estudo é o número reduzido de empresas entrevistadas, o que pode enviesar a análise dos resultados. Contudo, estes resultados são muito importantes para a percepção daquilo que pode ser melhorado neste tema e em projetos futuros semelhantes, assim como a importância de um bom controle de gestão.

Resultados das Entrevistas

Tabela 1 – Resumo dos resultados das Entrevistas

	Altri Florestal S.A	NOS Comunicações S.A	Stellantis	Polisport
Como souberam da criação do PRR e de ser realizado em consórcio?	Divulgação efetuada e avisos divulgados junto das entidades.	Divulgação efetuada e avisos divulgados junto das entidades.	Divulgação efetuada e avisos divulgados junto das entidades.	Divulgação efetuada e avisos divulgados junto das entidades.
Principais vantagens que encontraram no PRR?	Oportunidade de financiamento para maiores investimentos.	Obtenção de maior financiamento, taxas de incentivo.	Possibilidade de incluir o projeto do líder e outros projetos.	Grandes empresas fazerem parte. Taxas dos incentivos.
Acesso a informação clara ou com lacunas? Informação fornecida pelo IAPMEI foi suficiente, atempada e clara?	Informação fraca; vazio de informação e pouco tempo para alterações.	Informação divulgada em documentos oficiais foi suficiente para começar a preparar o consórcio.	Utilizaram uma consultora, que deu apoio na fase da candidatura. As regras eram claras e sabiam os projetos que eram possíveis realizar.	Informação inicial não foi suficiente e foi pouco clara. Informação relevante foi disponibilizada pelo IAPMEI à posteriori.
Qual o motivo de criarem o consórcio?	Obtenção de fundos para melhorar o setor florestal.	Definido nas linhas orientadoras que tinham de concorrer em consórcio.	Definido nas linhas orientadoras que tinham de concorrer em consórcio.	Definido nas linhas orientadoras que tinham de concorrer em consórcio.
Como foi a seleção das empresas?	Escolha de empresas para juntar àquelas com	Maioria das empresas já estavam com a NOS	Convidaram empresas que já conheciam e	ABIMOTA lançou desafio a empresas do

	quem já trabalhavam no Co-Lab.	noutros projetos e foram adicionando outras empresas.	foram adicionando outras que se propuseram a fazer parte do consórcio.	setor e posteriormente deram possibilidade a outras para fazer parte.
Obstáculos na gestão para obter os fundos?	Tempo que todo o processo demora; Pedidos de pagamento; Pedidos de declarações; Exigência de relatórios e de relatórios técnicos.	Definição de novas regras e outras que vão mudando ao longo do tempo.	Tempo que todo o processo demora; Pedidos de declarações.	Tempo que todo o processo demora; Pedidos de pagamento; Constrangimentos na consola do IAPMEI.
Como é que são formulados objetivos, KPI's, metas, ações reuniões e ações corretivas? Em consórcios ou individuais?	Coliderança com o ForestWise; Agenda dividida em eixos, onde definiram os milestone's de cada projeto; Conselho de Orientação e Fiscalização; Comissão Administrativa; Relatórios técnicos e financeiros	Objetivos trabalhados com uma instituição; Integração top down e tudo foi pensado para cada subprojecto.	Tudo definido a partir das entidades; todos têm cronogramas; Percentagem de execuções técnicas e financeiras; Relatórios técnicos e financeiros; Comissão de Fiscalização;	KPI'S principais são os 55 PPS's; Publicações técnico-científicas; Ações de disseminação tecnológica/promoção técnico-científica; Assembleia Geral; Comissão Executiva; Comité Técnico Científico.
Em algum momento necessitaram de ajuda e não tiveram?	Não.	Não.	Não.	Não

A partilha de informação com as outras empresas é ágil e rápida?	Grupos de contacto; Email; Webinars; Reuniões	Reuniões; Auditorias Internas; Teams; Excel; Fórum de partilha	Reuniões; Email;	Contacto direto, eficiente e de forma atempada.
Que mecanismos de controlo utilizaram para supervisionar o processo?	Relatórios; Showcase's; Reuniões gerais; Reuniões individuais.	Reuniões; relatórios; ferramentas de partilha de informação (fórum)	Relatórios; Cronogramas; Percentagens de execução.	Relatórios de progresso; Reuniões WP regulares; Reuniões individuais.
Prazo é razoável para a realização do projeto?	Não.	Não.	Sim.	Não.
Quais são as maiores dificuldades que estão a sentir?	Novas regras; Diferença nas percentagens de apoio; Carga administrativa; Desadequação das regras à área florestal.	Prazo de conclusão do projeto.	Não preparação do IAPMEI para a submissão das despesas.	Atrasos do IAPMEI; Tempos do projeto não estão alinhados com o prazo do PRR.
Houve empresas que desistiram do consórcio?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Discussão de Resultados

Esta secção tem como objetivo a comparação dos resultados obtidos nas entrevistas com a literatura que foi analisada sobre a gestão dos consórcios e o controlo da execução dos mesmos por parte das empresas líderes.

Tomada de conhecimento do PRR

Todas as empresas entrevistadas tiveram conhecimento do PRR através da divulgação efetuada pelos mecanismos oficiais, ou seja, pela página oficial do Plano de Recuperação e Resiliência - Recuperar Portugal e através dos meios de comunicação do Estado. Contudo, verificamos que as ENESII (Entidades não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação) também tiveram um papel importante nesta divulgação no caso da Stellantis e da Polisport.

Não menos importante é o papel das consultoras que também foram efetuando a divulgação deste programa junto das empresas com quem trabalhavam.

Principais vantagens encontradas no PRR

O PRR tem como principal objetivo promover a recuperação da economia portuguesa face ao impacto que a pandemia do COVID-19 causou, recorrendo a várias componentes, nomeadamente, a resiliência, transição climática, transição digital, cultura, respostas sociais e empresas 4.0.

Neste sentido, e com base nos projetos que os líderes dos consórcios que entrevistamos tinham programados para as suas empresas, viram como principal vantagem do PRR a possibilidade de um investimento em grande escala, nas suas áreas de interesse, e que poderiam efetuar a candidatura para a obtenção dos

fundos, aliando o facto de que poderiam não desenvolver apenas produtos, mas também processos e serviços.

Outra vantagem foi a possibilidade de existirem subprojectos, o que permitiu que cada empresa do grupo pudesse trabalhar para si e não diretamente no projeto do líder do consórcio, o que levou a uma elevada motivação.

Acesso e partilha de informação

O IAPMEI é a entidade que detém a gestão do PRR e que faz a comunicação com os líderes dos consórcios, no que diz respeito à partilha de informações, esclarecimento de dúvidas e processamento de pedidos de pagamento, por exemplo.

Como foi possível verificar na revisão de literatura (Dekker, 2016), em muitos casos, sejam eles em consórcios ou em projetos individuais, muitas empresas sentem falta de apoio, têm problemas no acesso à informação e verifica-se um desalinhamento de interesses. Com base nas entrevistas realizadas, verificamos que esta situação está a ocorrer em pelo menos duas das empresas que entrevistámos. Tanto a Altri Florestal como a Polisport sentiram que a informação transmitida pelo IAPMEI não era suficiente e era pouco clara, o que causou vários constrangimentos, principalmente na fase inicial dos projetos. No caso da primeira empresa, este vazio de informação levou a que a Altri não conseguisse fazer as correções ao orçamento apresentado na candidatura, por exemplo, o que impactou o seu projeto. Outra falha sentida, mas pela Polisport, foi a divergência na informação que recebem dos técnicos, do IAPMEI, que acompanham cada agenda, uma vez que esta empresa é líder de um consórcio, mas esta incluída noutra, e a resposta que recebe, para a mesma questão, não é igual. Estas duas empresas também receiam o final do projeto, uma vez que ainda não estão definidas as regras para a mediação dos KPI's, sendo que este termina a 31 de dezembro de 2025.

Contudo, a NOS e a Stellantis indicaram que a informação divulgada foi suficiente para começarem a preparar a candidatura ao consórcio, uma vez que as regras gerais eram claras e já estavam definidos os projetos que eram possíveis realizar. Assim, quando foram abertas as candidaturas apenas tiveram de finalizar o planejamento que tinham feito inicialmente.

Motivo da criação do consórcio

A criação de um consórcio é um processo burocrático e que obriga a uma gestão atenta do mesmo, conforme conseguimos verificar pela análise efetuada na revisão de literatura (Wilson & Barbat, 2015). Nestes casos, são necessários contratos e que todas as entidades estejam alinhadas com o mesmo objetivo.

No caso do PRR e em específico das Agendas Mobilizadoras, todas as candidaturas tinham de ser efetuadas em consórcio e tinham de ser lideradas por grandes empresas nacionais. Este foi o motivo principal para que estas quatro empresas concorressem desta forma, porque era uma imposição para a validação da candidatura. Contudo, todas viram esta situação como uma oportunidade para efetuarem os investimentos necessários nas suas áreas de interesse e que enquadravam nos critérios do PRR.

Seleção das empresas

Com base na literatura (Caglio & Ditillo, 2008) foi possível verificarmos que a escolha das empresas para a constituição de um consórcio é crucial para que o mesmo tenha sucesso, uma vez que este tipo de projetos envolve um elevando número de entidades, sejam elas públicas ou privadas, apesar de em cada um estar definida uma empresa como líder. Nestes projetos é fundamental que todas as entidades estejam alinhadas com o mesmo objetivo e que cooperem entre elas, por forma a facilitarem todo o processo (Dekker, 2004). O Plano de Recuperação e Resiliência não é exceção.

O método de seleção das empresas que iriam integrar cada consórcio nas entidades que entrevistamos foi similar entre todas e baseou-se, essencialmente, no conhecimento que já tinham de experiências passadas, o que demonstra uma sintonia com aquilo que foi transmitido pela revisão de literatura efetuada.

No caso da Altri Florestal S.A, o consórcio foi construído agregando novos parceiros aos que já faziam parte do Co-Lab (agenda colaborativa para a gestão integrada das florestas e o combate aos fogos florestais), ou seja, já existia um conjunto *core* de empresas ao qual foram agregadas novas.

A NOS Comunicações S.A não foi exceção a esta regra, uma vez que escolheu parceiros que já conhecia de projetos anteriores, que foram o *core* do projeto e, posteriormente adicionaram mais algumas empresas.

Já a Stellantis começou por endereçar convites a empresas que produzissem componentes automóveis e de quem tinham boas referências. De seguida, quando começaram a ser divulgados estes convites, a líder começou a receber contactos de empresas que queriam fazer parte, sendo que uns puderam integrar o consórcio, mas outros não.

Por fim, a Polisport teve a ajuda da ABIMOTA, que é a associação que representa as empresas do setor das duas rodas, e que começou a endereçar os convites às empresas do setor. Numa fase seguinte, os convites foram alargados a outras empresas para que pudessem integrar o consórcio e que este fosse concluído.

Obstáculos na gestão do consórcio para a obtenção dos fundos

Uma das falhas da revisão de literatura é a não identificação e investigação dos principais obstáculos sentidos pelas empresas na obtenção e aplicação dos fundos de investimento. Sendo o PRR, um fundo de investimento recente e do

qual não há pesquisa, identificámos vários obstáculos sentidos pelos líderes de consórcio com quem reunimos.

Nas quatro entrevistas foram elencados diversos obstáculos sentidos pelas empresas, sendo o principal o tempo que todo o processo demorou, desde a candidatura até à assinatura do Termo de Aceitação Final. O PRR permitiu que as manifestações de interesse fossem realizadas em 2021, mas a assinatura do Termo de Aceitação Final apenas foi efetuado em dezembro de 2022. Durante este período houve regras que foram alteradas e os consórcios também tiveram de fazer reduções nos seus orçamentos, sem margem para negociação, o que impactou os projetos que tinham definidos. Outra questão que surgiu foi a exigência nos pedidos de pagamento, nomeadamente com a imposição da apresentação de pareceres dos Revisores Oficiais de Contas de cada empresa, que cobram pela emissão das declarações e estes custos não foram incluídos nos orçamentos, uma vez que esta informação apenas foi divulgada à *posteriori*. Contudo, esta questão foi sentida em todas as empresas, exceto na NOS, uma vez que esta empresa apenas demonstrou que o único obstáculo que sentiram foi a definição de novas regras e a alteração de outras ao longo do tempo.

Outra questão pertinente que foi levantada refere-se ao funcionamento da plataforma do IAPMEI, que apresentou diversos constrangimentos e que apenas começou a funcionar quase um ano após o início do programa. Esta questão foi levantada pela Polisport.

Formulação de objetivos, KPI's, metas, ações e reuniões

Na análise da literatura efetuada (Wilson & Barbat, 2015) foi possível verificar que a definição dos objetivos do consórcio tem de estar bem definida e alinhada entre todos os intervenientes, assim como os KPI's, metas e ações. Contudo, estes podem ser definidos para o consórcio como um todo e/ou para cada empresa que faz parte do mesmo. Para além disso, também é referida a importância da

estrutura organizativa deste tipo de projetos, para que todos tenham acesso às informações necessárias e para que o acompanhamento seja o mais próximo possível.

Uma das obrigadoriedades do PRR é a apresentação de relatórios técnicos e financeiros, pelo que todas as empresas entrevistadas estão a fazê-los, o que lhes permite acompanhar as percentagens de execução de cada projeto individual e do consórcio como um todo.

A Altri Florestal S.A tem uma coliderança com um laboratório colaborativo que é o ForestWise, que ajuda na gestão do projeto, nomeadamente com as questões do acesso a informação confidencial de cada empresa do consórcio. Em conjunto, decidiram dividir a agenda em eixos, onde cada um é um subprojeto, o que permite que a comunicação seja mais fácil, porque são menos entidades. Com base nestes eixos, definiram os PPS's, os milestones e os cronogramas. Este consórcio tem um modelo de governança que tem um Conselho de Orientação e Fiscalização, uma Comissão Administrativa e têm o apoio da Deloitte, em tudo o que são questões administrativas.

No caso da NOS, os objetivos do consórcio foram definidos com uma instituição, que não foi referida e, no que respeita à estrutura organizativa, apresenta uma integração top down, em que toda a visão do projeto foi pensada de forma que os subprojetos obedecessem a essa visão.

A Stellantis deu abertura às entidades que fazem parte do consórcio de decidirem o que pretendiam desenvolver e em que condições. A partir daí, tiveram de definir as metas que queriam atingir e de que forma, apresentando uma planificação com toda essa informação. Atualmente, a líder deste consórcio tem cronogramas, relatórios técnicos e financeiros, assim como percentagens de execução que lhe permitem acompanhar a evolução. No que respeita ao modelo de governança, também a Stellantis apresenta uma Comissão de Fiscalização, que reúne de seis em seis meses.

Por fim, a Polisport definiu como KPI's os 55 Produtos, Processos e Serviços, 116 publicações técnico-científicas e 193 ações de disseminação tecnológica/promoção técnico-científica. Relativamente ao modelo de governança, este consórcio tem uma Assembleia Geral, uma Comissão Executiva e um Comité Técnico Científico.

Apoio durante o projeto

Na questão que colocamos às quatro empresas, relativamente ao facto de já terem necessitado de alguma ajuda e não terem sabido a quem recorrer, a resposta foi unanime e nenhuma teve essa dificuldade. Contudo, a indicação dada foi a de que, muitas vezes, as respostas às dúvidas que tinham não eram claras, esclarecedoras e eram demoradas, apesar de cada agenda ter um técnico do IAPMEI atribuído, por forma a facilitar a comunicação de ambas as partes.

Partilha de informação com as empresas que integram o consórcio

A partilha de informação em qualquer projeto é fulcral para o seu funcionamento, mas ainda mais no caso de consórcios, onde o número de intervenientes é elevado.

Das quatro entrevistas foi possível verificar que a estratégia dos líderes está mais ou menos alinhada entre todos, ou seja, todos promovem reuniões, quer seja com os líderes dos subprojetos ou reuniões individuais com entidades que tenham mais dificuldades. Outra estratégia comum é a comunicação via correio eletrónico com todas as entidades envolvidas, uma vez que é a mais célere. No caso da Altri, também estão a promover a realização de *webinars* e têm grupos de contacto. A NOS realiza auditorias internas, tem ficheiros Excel partilhados e um fórum de partilha, por exemplo.

Em suma, a partilha de informação entre empresas do consórcio não tem sido uma dificuldade para nenhuma destas agendas.

Mecanismos de controlo utilizados para supervisionar as empresas

Uma das falhas de literatura apresentada, nesta investigação, foi a não identificação de como é que os líderes dos consórcios conseguem acompanhar a evolução real dos projetos. Neste sentido, quando realizamos entrevistas as empresas, verificamos que as mesmas têm definidos mecanismos de controlo semelhantes e que lhes permitam ter a informação o mais aproximada à realidade possível.

Também no caso dos mecanismos de supervisão, as quatro entidades estão a utilizar processos similares. Há três mecanismos de controlo que são comuns a todas:

- Relatórios técnicos e financeiros, que são uma obrigatoriedade do PRR, conforme já foi referido;
- Reuniões gerais, quer com os líderes de cada PPS, quer com todas as empresas;
- Reuniões individuais com as empresas que estão a sentir mais dificuldades.

Para além destas ferramentas, a NOS utiliza um fórum como uma ferramenta de partilha para pontos de situação. Já a Stellantis está a utilizar os cronogramas para acompanhar as percentagens de execução de cada projeto.

Todos estes mecanismos são essenciais para que a Agenda funcione de forma eficaz e que seja um projeto dinâmico e de entreaajuda.

Prazo definido para a realização do projeto

O prazo para a realização do projeto tem sido uma questão de preocupação para todas as entidades e, quando questionadas sobre se este era razoável, a resposta foi negativa. Apenas a Stellantis indicou que era razoável.

O PRR termina em 31 de dezembro de 2025 e, apesar de algumas empresas considerarem que este vai ser prorrogado, não há qualquer tipo de informação oficial sobre esta questão.

O motivo que leva a que estes líderes não avaliarem o prazo como razoável tem em grande parte a ver com os constantes atrasos que existiram desde o início do projeto e com a criação/alteração de regras durante este tempo. Muitas entidades não tinham capacidade financeira para poderem avançar com os projetos e isso fez com que o início dos seus trabalhos fosse adiado até à libertação de fundos, apesar de ser possível submeter despesas que remontem a 2021, à altura da manifestação de interesse. Acresce a esta situação que as entidades públicas apenas podem começar a trabalhar quando têm contratos assinados e estes foram assinados quase dois anos após o início do PRR. Isto faz com que, dentro de uma Agenda, existam empresas com capacidade e que começaram a laborar desde o início, e outras que começaram com dois anos de atraso. Esta situação foi experienciada na Agenda da Altri e da Polisport.

No caso da NOS, outro motivo para que não considerem os prazos razoáveis prende-se com a escala do investimento, que é muito maior à que existiu em fundos anteriores, e que é muito mais exigente em termos de coordenação.

A Stellantis foi a única a concordar que o prazo é suficiente, porque desde o início deram indicação a todas as entidades que este teria de ser cumprido. Contudo, referem que os atrasos prejudicaram algumas entidades, nomeadamente as Entidade Públicas e empresas com menor capacidade financeira.

Maiores dificuldades

A literatura apresentada é omissa na apresentação das dificuldades sentidas pelas entidades durante a execução do projeto, pelo que esta questão foi uma das que motivou a realização deste estudo de caso.

Quando questionadas sobre as dificuldades sentidas, de uma forma geral, a que foi mais referida foi novamente a criação de novas regras durante todo o processo, assim como os constantes atrasos do IAPMEI, o que impactou diretamente o bom funcionamento dos projetos.

Acresce que a Altri referiu que a diferenciação nas percentagens de apoio às entidades foi uma dificuldade que sentiu, assim como a elevada carga administrativa que este projeto exige. Muito especificamente na área de negócio desta Agenda, sente que há uma desadequação das regras à área florestal.

No caso da Stellantis, o principal obstáculo referido é a não preparação do IAPMEI para a submissão das despesas, apesar do pagamento inicial que efetuaram. Contudo, referem também que o IAPMEI está a tentar ser célere na análise dos pedidos de pagamento e tem conseguido, comparando com a experiência que têm de projetos anteriores.

Desistência de empresas

Todos os obstáculos referidos acabaram por contribuir para que algumas empresas que integravam as agendas acabassem por desistir do Consórcio.

Mais uma vez, a imposição de novas regras, nomeadamente com a necessidade das declarações dos ROC's, fizeram com que empresas do consórcio da Altri e da Stellantis desistissem, porque não tinham a capacidade financeira necessária para levarem a cabo o projeto que tinham definido. No caso da NOS, algumas empresas desistiram apenas, porque formaram expetativas erradas daquilo que viria a ser o PRR.

Por último, a Polisport indicou que o principal motivo da desistência foi a mudança estratégica das empresas relacionada com o contexto económico.

Discussão dos Resultados

A revisão de literatura efetuada nesta tese deixou três questões em aberto, que tentamos mitigar com a realização do estudo de caso:

1. Como é que os líderes do consórcio conseguem acompanhar a evolução real do projeto?
2. Quais são as dificuldades sentidas pelas empresas na execução dos projetos, no que respeita ao controlo de gestão?
3. Quais são os principais obstáculos que sentem na aplicação dos fundos de investimento?

Com base na literatura e nos resultados obtidos nas entrevistas, é possível verificar que a boa aplicação dos mecanismos de controlo de gestão torna todos os processos mais ágeis e fáceis de gerir.

Uma das principais dificuldades apresentadas pelas quatro empresas entrevistadas relaciona-se com a partilha de informação importante, de forma atempada, por parte das Entidades Oficiais que gerem o PRR, nomeadamente o IAPMEI. Contudo, todas indicaram que este constrangimento também pode advir do facto do IAPMEI não estar preparado, com toda a informação para prestar os esclarecimentos necessários às questões colocadas pelas Agendas.

Outra grande dificuldade/obstáculo, que conduziu algumas empresas que integravam os consórcios a desistirem dos mesmos, foi a implementação de novas regras e alteração de outras durante todo o processo, ou seja, desde a fase da candidatura até ao seu término, que será a 31 de dezembro de 2025.

Dependendo dos projetos em causa, os *timings* de execução podem não estar ajustados, porque há áreas de negócio que necessitam de mais tempo, como é o caso da área florestal ou da área da construção. Com os atrasos que ocorreram desde a submissão das candidaturas até à assinatura do Termo de Aceitação

Final, foi colocada em causa a viabilidade de execução total de alguns subprojetos das Agendas Mobilizadoras.

Contudo, também foi possível verificar que, no caso de empresas que já têm experiência com projetos similares e, possivelmente em consórcio, as dificuldades ou obstáculos sentidos são muito inferiores às restantes. Este é o caso da NOS Comunicações S.A, que indicou, durante a entrevista, que já tem uma vasta experiência nestas áreas, o que lhes permitiu prever e antecipar algumas ocorrências.

Deste estudo de caso, podemos ressaltar as seguintes recomendações:

- Dotar as Entidades Oficiais de mais formação, em particular o IAPMEI, no que respeita a novos projetos antes de estes serem implementados;
- Formar todos os técnicos sobre cada fundo de investimento, de forma que a informação divulgada por cada um seja a mesma;
- Preparar de forma antecipada as plataformas de apoio e gestão dos projetos;
- Desenvolver meios de comunicação mais estruturados, para que estes sejam homogéneos, quer para as empresas que fazem parte dos consórcios, quer para a comunicação realizada entre o IAPMEI e os líderes;

Concluído este estudo de caso, achamos pertinente que, no futuro, sejam analisados os processos e métodos utilizados pelas das Entidades Oficiais, em particular do IAPMEI, para a gestão dos fundos de investimento. Também esta instituição pode ter dificuldades e obstáculos na preparação, implementação e gestão dos Fundos Europeus.

Bibliografia

A Nossa História. (2021). Altri.pt. <https://altri.pt/pt/altri/a-nossa-historia>

Agenda Mobilizadora GreenAuto reafirma a Stellantis Mangualde como um importante dinamizador da inovação e da sustentabilidade em Portugal. (2024).

Stellantis.com.<https://www.media.stellantis.com/pt-pt/corporate-communications/press/agenda-mobilizadora-greenauto-reafirma-a-stellantis-mangualde-como-um-importante-dinamizador-da-inovacao-e-da-sustentabilidade-em-portugal>

Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2014). The use of management controls to mitigate risk in strategic alliances: Field and survey evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 26(1), 1–32. <https://doi.org/10.2308/jmar-50621+C37:D45>

Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (n.d.). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis.

<http://ssrn.com/abstract=2320085>Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2320085>

Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 865–898. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)

- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>
- Dekker, H. C., Sakaguchi, J., & Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122–139. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.010>
- Ditillo, A. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. In *Journal of Management Accounting Research* (Vol. 28, Issue 3, pp. 49–54). American Accounting Association. <https://doi.org/10.2308/jmar-10504>
- Mancini, D., Piscitelli, G., Mancini, D., & Piscitelli, G. (2018). Performance measurement systems in business networks: a literature review. In *Int. J. Business Performance Management* (Vol. 19, Issue 1).
- Manser, K., Hillebrand, B., Klein Woolthuis, R., Ziggers, G. W., Driessen, P. H., & Bloemer, J. (2016). An activities-based approach to network management: An explorative study. *Industrial Marketing Management*, 55, 187–199. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.10.004>
- Marques, L., Ribeiro, J. A., & Scapens, R. W. (2011). The use of management control mechanisms by public organizations with a network coordination role: A case study in the port industry. *Management Accounting Research*, 22(4), 269–291. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.09.001>

- Minnaar, R. A., Vosselman, E., van Veen-Dirks, P. M. G., & Zahir-ul-Hassan, M. K. (2017). A relational perspective on the contract-control-trust nexus in an interfirm relationship. *Management Accounting Research*, 34, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.07.003>
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241–275. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.04.002>
- Neumann, K. (2010). Ex ante governance decisions in inter-organizational relationships: A case study in the airline industry. *Management Accounting Research*, 21(4), 220–237. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.05.002>
- NOS Comunicações | NOS Institucional. (2025). Nos. <https://www.nos.pt/pt/institucional/a-nos/grupo-nos/nos-comunicacoes>
- Plano de Recuperação e Resiliência*. (2022, December 19). Recuperar Portugal. <https://recuperarportugal.gov.pt>
- Polisport. (2025). PRR. Polisport. https://www.polisport.com/en/prr_903.html
- The Ecosystem of Shared Value. (n.d.).
- Wilson, K., & Barbat, V. (2015). The supply chain manager as political-entrepreneur? *Industrial Marketing Management*, 49, 67–79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.034>

Anexos

Guião entrevista

Apresentação

Sou a Mariana Oliveira, aluna do Mestrado de Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School. Neste momento estou a desenvolver a minha Tese de Mestrado, que será um estudo de caso sobre “Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, pelas empresas líderes dos consórcios?”.

Trata-se de um tema sobre o qual não há dados, pelo que este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que permitam um desenvolvimento mais célere da aplicação dos fundos do PRR.

Objetivo da entrevista

Neste sentido, com esta entrevista pretendo perceber quais as dificuldades/constrangimentos que a vossa empresa sentiu e está a sentir com a realização deste projeto de investimento.

Acesso a Informação

Como souberam da criação do Plano de Recuperação e Resiliência e da possibilidade de este ser realizado em consórcio?

Quais foram as principais vantagens que encontraram no PRR?

A informação a que tiveram acesso foi apresentada de forma clara ou houve lacunas que suscitaram problemas posteriores? / Considera que a informação fornecida pelo IAPMEI foi suficiente, atempada e clara?

Candidatura

Qual foi o principal motivo para criarem um consórcio?

Como foram escolhidas as empresas para a criação do mesmo?

Quais os principais obstáculos na gestão do consórcio para a obtenção dos fundos do PRR?

Gestão do projeto

Como é que são formulados os objetivos, KPI's, metas, ações, reuniões e ações corretivas? Em consórcio ou individuais?

Nalgum momento da realização do projeto necessitaram de ajuda e não souberam a quem recorrer?

A partilha de informação com as outras empresas é ágil e rápida?

Que mecanismos de controlo utilizam para supervisionar o processo em todas as empresas?

Considera que os prazos são razoáveis para a realização do projeto? Porquê?

Quais são as maiores dificuldades que estão a sentir?

Houve alguma empresa a desistir do consórcio? Quais os motivos?

Entrevista Altri Florestal S.A

Apresentação

Sou a Mariana Oliveira, aluna do Mestrado de Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School. Neste momento estou a desenvolver a minha Tese de Mestrado, que será um estudo de caso sobre “Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, pelas empresas líderes dos consórcios?”.

Trata-se de um tema sobre o qual não há dados, pelo que este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que permitam um desenvolvimento mais célere da aplicação dos fundos do PRR.

Objetivo da entrevista

Neste sentido, com esta entrevista pretendo perceber quais as dificuldades/constrangimentos que a vossa empresa sentiu e está a sentir com a realização deste projeto de investimento.

Acesso a Informação

Como souberam da criação do Plano de Recuperação e Resiliência e da possibilidade de este ser realizado em consórcio?

Através da divulgação efetuada aquando da saída deste fundo e através dos avisos com as informações do mesmo.

Quais foram as principais vantagens que encontraram no PRR?

O PRR, em consórcio, permitiu que o setor florestal voltasse a ter uma agregação como existiu há uns anos. Nós tínhamos tido uma experiência de agregação, que era chamada AIFF – Associação das Indústrias da Fileira Florestal, que se desagregou a determinada altura. Mais tarde, criou-se uma agenda, uma agenda Co-lab, para a gestão integrada das florestas e o combate aos fogos florestais. Com a existência deste Co-lab havia a oportunidade de agarrar o PRR, como sendo a última oportunidade de financiamento. Portanto,

no PRR vimos a oportunidade de fazer um maior investimento nesta área, potenciando-a, e de voltar a agregar entidades, com um mesmo objetivo.

A informação a que tiveram acesso foi apresentada de forma clara ou houve lacunas que suscitaram problemas posteriores? / Considera que a informação fornecida pelo IAPMEI foi suficiente, atempada e clara?

A informação apresentada foi fraca. Quando sai a manifestação de interesse, com algumas regras e com o aviso, nós seguimos essas manifestações, mas, a partir, daí entramos num vazio. Ou seja, constatando aquilo que aconteceu, houve o vazio de comunicação para o IAPMEI. Contudo, para eles, este fundo, também foi novo.

O nosso consórcio fez a manifestação de interesse e quando passamos para a fase da realização da candidatura o IAPMEI deu indicação de que não podíamos concorrer com mais do que um determinado valor, ou seja, a manifestação de interesse tinha sido feita em pouco tempo e com regras pouco claras. Foram apresentados orçamentos muito provisórios, sem saber como é que as regras eram feitas e seis meses depois soubemos que, afinal, o orçamento era aquilo que tínhamos colocado na manifestação de interesse e que ia ser sujeito a reduções. Portanto, já tínhamos a base financeira e foi construída um pouco à pressa, com base numa série de princípios que constituíam interesses e não projetos em concreto.

Candidatura

Qual foi o principal motivo para criarem um consórcio?

Conforme referido acima, criou-se uma agenda, para a gestão integrada das florestas e combate aos fogos florestais. Com a existência do Co-Lab conseguimos obter fundos para investir no setor florestal.

Como foram escolhidas as empresas para a criação do mesmo?

Construiu-se este consórcio tentando agregar novos parceiros àqueles que tínhamos do Co-lab, que ao longo do processo de construção da manifestação de

interesse, se foram agregando. Portanto, havia um conjunto *CORE* de empresas aos quais fomos agregando as outras. A escolha das empresas teve por base a coerência que a legislação exigia para o PRR, nomeadamente, termos de envolver a academia e sociedades da sociedade civil; ter uma representação da região Centro e ter grandes e pequenas empresas. Portanto, seguimos o “caderno de encargos” que foi lançado para construção do PRR e foi-se construindo o consórcio com base no trabalho que tinha sido feito na construção da agenda colaborativa dos Co-Lab’s.

Quais os principais obstáculos na gestão do consórcio para a obtenção dos fundos do PRR?

Um dos principais obstáculos foi a fase da negociação, durante a candidatura, ou seja, ela foi aprovada, bem classificada, e, posteriormente, tivemos de fazer reduções nos orçamentos. E, esta redução teve de ser de 10% e sem haver diálogo. Portanto, é aqui que começam os problemas. Nós só colocamos no projeto coisas que de facto queríamos fazer. Portanto, para nós era um pouco indiferente começar a fazer logo naquela altura, mesmo sem a possibilidade de ter o apoio ou tendo o apoio, mas as empresas mais pequenas, associações com menos tesouraria, a determinada altura começaram com alguma dificuldade, porque estavam a ter um dispêndio adicional de tesouraria sem saberem as regras. Isto colocou, à partida, um entrave quer para a entrada em funcionamento, quer para ter algum equilíbrio entre os 50 parceiros que ali estão.

Outra dificuldade são os pedidos de pagamento que estamos a fazer. Nem todas as entidades estão a fazer todos os pedidos de pagamento, porque também aí houve novidades, que era a questão de ter os pareceres dos ROC’s. Os ROC’s para fazerem um determinado conjunto de declarações, que eram pedidas, não o fazem gratuitamente, e essas despesas também não são suportadas no projeto. Portanto, há entidades que têm menos contribuição no projeto estão a deixar para trás e não estão a fazer pedidos de pagamento.

Houve uma coisa que correu bem, que foi o pagamento inicial do incentivo de fundo de maneio que era cerca de 20% do investimento. Isso correu relativamente bem. O que é que não está a correr tão bem? É que a exigência de relatórios e coisas que não estavam previstas, como por exemplo, um relatório técnico-científico, a justificar as horas de pessoal associadas a investigação e desenvolvimento tecnológico. Para além dos relatórios trimestrais que temos de fazer, os pedidos de pagamento são trimestrais. Portanto, sempre que alguém tem matéria crítica para fazer o pedido pagamento, nós temos de o fazer. Mais tarde, associa-se este relatório técnico-científico e estão a surgir coisas adicionais, sem termos qualquer feedback do IAPMEI, relativamente a qualquer um destes relatórios. Se não tivéssemos o Forteswise a trabalhar connosco, nós teríamos que ter aqui uma estrutura de quatro ou cinco pessoas só para trabalhar administrativamente no projeto.

Gestão do projeto

Como é que são formulados os objetivos, KPI's, metas, ações, reuniões e ações corretivas? Em consórcio ou individuais?

Nós somos a empresa líder, mas temos uma coliderança do projeto com o Laboratório Colaborativo, que é ForestWISE, e, portanto, temos aqui uma responsabilidade partilhada. Esta organização que encontramos para gerir a agenda, na nossa perspetiva foi a mais correta, porque o facto de o PRR ser liderado por uma empresa é interessante, mas levanta questões como termos acesso a informação confidencial de concorrentes nossos. Nós temos 56 parceiros na agenda e há projetos que são muito específicos de uma empresa ou da outra. A agenda toda está dividida em eixos e cada eixo é um projeto. Somos 30 e tal projetos e são projetos de geometria variável, ou seja, nem todas as 56 entidades estão todas a trabalhar, a participar, nos mesmos. Portanto, há informação de natureza confidencial que somos nós, enquanto empresa líder, que temos de colocar nas plataformas.

A Altri definiu um modelo de governança, onde temos uma assembleia, que chamamos de Conselho de Orientação e Fiscalização e é onde estão todas as empresas que fazem parte do consórcio. Temos também uma Comissão Administrativa, onde está o líder da agenda, ou seja, a Altri Florestal, está também o ForestWise, como o laboratório colaborativo, que é a nossa estrutura técnica de é o apoio ao PRR como um todo e temos o apoio da Deloitte, para tudo o que são questões mais administrativas ou mais funcionais para a garantia de confidencialidade da informação. Ou seja, por exemplo, documentos financeiros, pedidos de pagamento, somos nós, Altri, que subscrevemos o pedido de pagamento na plataforma do IAPMEI, mas cada uma das empresas vai à plataforma da Deloitte e carrega a sua própria informação. Assim, nós acedemos apenas à nossa parte e não acedemos à parte dos outros, ou seja, ao detalhe das despesas das outras empresas.

Como já referi, nós definimos os vários projetos em torno de eixos e a partir deles fizemos uma matriz de como é que os projetos contribuía para os PPS. Identificámos os produtos, os processos e os serviços e como é que cada empresa tinha de concorrer e para que tipo de projeto, porque há projetos que se sobrepõem e que se complementam. Portanto, numa fase inicial fizemos essa matriz e, posteriormente, em cada projeto identificamos os diferentes milestone's e os entregáveis que vão conduzir à materialização deste projeto. Para cada um também definimos a escala temporal para cada uma dessas milestone's e entregáveis.

Nalgum momento da realização do projeto necessitaram de ajuda e não souberam a quem recorrer?

Não. Sempre que é necessário falamos com o IAPMEI e tem havido abertura da parte deles para isso. O que existe é uma incapacidade do nosso contacto lá em responder-nos rapidamente e compreende-se, porque as dúvidas

não são únicas a uma agenda. E, como o IAPMEI tem pessoas atribuídas a cada projeto, não é fácil responderem a todas as questões colocadas de forma célere.

A partilha de informação com as outras empresas é ágil e rápida?

Nós criámos, na nossa Agenda, vários grupos de contacto e temos um grupo que é o dos colegas da área administrativa/financeira. Semanalmente, tentamos fazer contactos via correio eletrónico e fazemos reuniões de preparação dos pedidos de pagamento e esclarecimento de dúvidas com eles, com muita frequência. Mensalmente há webinars com todos os colegas da análise financeira. A Deloitte funciona também como nosso consultor nessa área, em que o que fazemos é receber todos os pedidos das empresas, via Forestwise ou via coordenação, conjugamos as perguntas e comunicamos à Deloitte ou ao IAPMEI diretamente. Portanto, eles próprios também têm essa coordenação interna a fazer.

Que mecanismos de controlo utilizam para supervisionar o processo em todas as empresas?

Para controlarmos os avanços nos projetos e se estão a ser cumpridos os milestone's definidos, temos controlado através dos relatórios que são feitos. Fizemos também *showcase's* para ver o estado real em que estão os PPS's, onde cada projeto é representado pelo coordenador. Supervisionamos os projetos através dos relatórios técnicos, que são entregues aos IAPMEI, mas que também distribuímos e disponibilizamos no site do projeto.

Fazemos uma reunião geral duas vezes por ano, onde damos o ponto de situação do projeto e identificamos os aspetos mais críticos, no sentido de tentar tomar medidas corretivas. Semanalmente, temos uma reunião do grupo de coordenação entre nós, a Deloitte e o Forestwise, onde apontamos estas dificuldades. Temos um outro mecanismo, que são as chamadas reuniões de proximidade, em que estamos a fazer com cada um dos coordenadores do projeto uma reunião específica onde esclarecemos as dúvidas daquele subprojeto. Do

ponto de vista da gestão administrativa do projeto, tentamos perceber se está a funcionar bem ou mal e tentamos perceber em que tipo de reforço é que podemos, em conjunto com o coordenador do projeto, fazer.

Temos projetos que estão a ser geridos pela Administração Pública e que tiveram de pedir à Secretaria de Estado do Tesouro autorizações específicas para poderem começar e tiveram dois anos e meio de atraso, o que atrasa toda a execução do projeto. Portanto, nestes casos em específico nós íamos lá ver, para ver como poderíamos ajudá-los a resolver este problema e procura encontrar soluções. Ou seja, nestas situações o nosso acompanhamento acaba por ser mais próximo.

Considera que os prazos são razoáveis para a realização do projeto? Porquê?

Não consideramos razoáveis, mas não sabemos se vai ser prolongado ou não, porque ainda temos uma grande parte do investimento para fazer e não queremos desperdiçar esta oportunidade. Há quem esteja com dificuldades, mas a orientação que temos dado é trabalhar com o prazo de 31 de dezembro de 2025. Portanto, temos de mobilizar todos os esforços nesse sentido. Contudo, temos duas ou três indicações de empresas que vão deixar cair algumas áreas do projeto.

Sabemos que aqui há alguma folga orçamental de algumas empresas. Por esse motivo, vamos falar com o IAPMEI para ver a possibilidade de se distribuir este dinheiro e solicitar que o mesmo não seja “perdido”, mas que seja reutilizado dentro da agenda. Como houve empresas que reduziram seus montantes, queremos encontrar um mecanismo de distribuição, que possa ser aceite pelo consórcio, e as decisões são por unanimidade, e garantir que o dinheiro não volta para trás.

No caso específico do meu projeto, que é da digitalização da madeira, dava mais jeito que fosse prolongado no tempo, mas estamos a fazer tudo para que as

coisas estejam pelo menos instaladas, não completamente avaliadas, mas pelo menos instaladas a tempo e horas.

Quais são as maiores dificuldades que estão a sentir?

Uma das maiores dificuldades foi o surgimento de novas regras à medida que o tempo ia decorrendo.

Outra dificuldade é a diferença nos apoios, porque umas entidades têm apoios a 100% e outras têm apoio a 30%. Tivemos entidades que estavam interessadas em colaborar e fazer parte dos consórcios, mas, por exemplo, uma empresa de consultoria que se fizer parte do consórcio, é ressarcida em 30% dos seus custos. Portanto, significa que está a financiar 70% do projeto numa consultoria com outra empresa. E, portanto, qual é o interesse de uma empresa de consultores ou uma empresa de serviços especializados? Uma empresa que estava a trabalhar connosco disse, eu não tenho interesse em participar, porque como é que eu justifico participar num consórcio, se eu não posso fornecer serviços às empresas que estão no consórcio? Não faz sentido. Então, ela sai do consórcio e fica livre para trabalhar connosco como prestadora de serviços. Estas regras que foram sendo construídas e iam trazendo algumas dificuldades relativamente ao funcionamento.

Depois havia a parte administrativa, como na assinatura dos termos de responsabilidade. Isso trouxe algumas dificuldades acrescidas logo no início, o que fez com que os projetos arrancassem a duas velocidades: houve quem ficasse à espera da assinatura dos contratos finais, que demorou um ano a fazer e os outros que puderam começar mais cedo. Uma universidade só começa quando tem um contrato assinado, porque as regras da reitoria fazem com que seja assim. Portanto, como é que avançamos com um projeto onde uns estão disponíveis para começar logo e outros não? Como é que é um projeto colaborativo dessa forma? Tudo isto depois começa com um atraso significativo. Outra dificuldade

é a carga administrativa, que é exagerada e que nos retira muito tempo para o trabalho que devia ser utilizado na execução prática dos projetos.

A quarta dificuldade é algum desadequamento das regras ao mundo florestal. Porque o nosso horizonte temporal na floresta é diferente da indústria alimentar, por exemplo. E depois há a questão das incertezas administrativas e a dificuldade de resposta a problemas concretos que afetam as empresas da parte central. Acho que são estas as principais dificuldades.

Houve alguma empresa a desistir do consórcio? Quais os motivos?

Sim, tivemos empresas a desistirem, como o caso que referimos na pergunta anterior, por exemplo. Outras desistiram, porque as regras que foram sendo impostas, nomeadamente declarações dos ROC's, não traziam vantagens para elas e preferiram abandonar o Consórcio.

Entrevista NOS Comunicações S.A

Apresentação

Sou a Mariana Oliveira, aluna do Mestrado de Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School. Neste momento estou a desenvolver a minha Tese de Mestrado, que será um estudo de caso sobre “Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, pelas empresas líderes dos consórcios? ”.

Trata-se de um tema sobre o qual não há dados, pelo que este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que permitam um desenvolvimento mais célere da aplicação dos fundos do PRR.

Objetivo da entrevista

Neste sentido, com esta entrevista pretendo perceber quais as dificuldades/constrangimentos que a vossa empresa sentiu e está a sentir com a realização deste projeto de investimento.

Acesso a Informação

Como souberam da criação do Plano de Recuperação e Resiliência e da possibilidade de este ser realizado em consórcio?

O PRR foi amplamente divulgado, pelo que facilmente as empresas tiveram acesso a informações sobre este fundo. O que é novo aqui é que tens projetos, pensando nos projetos mobilizadores, que são projetos, normalmente, de âmbito setorial, é a dimensão do montante do investimento. Isto é, não é a dinâmica do consórcio, essa já existe, já pré-existe, já existe experiência, é o valor de investimento que está alavancado. Outra novidade foi agregar, para além de investimento de investigação e desenvolvimento, investimento em capacidade, que é fábricas, aumentar a capacidade, criar fábricas e outros investimentos mais físicos, não tanto de investigação e desenvolvimento no mesmo projeto.

Quais foram as principais vantagens que encontraram no PRR?

O PRR veio permitir obter financiamentos superiores para o desenvolvimento de produtos, processos ou serviços, que noutros fundos isso não seria possível. Portanto, esta é uma das principais vantagens do PRR:

A informação a que tiveram acesso foi apresentada de forma clara ou houve lacunas que suscitaram problemas posteriores? / Considera que a informação fornecida pelo IAPMEI foi suficiente, atempada e clara?

Nós começamos a trabalhar muito previamente ao aviso do concurso, porque havia uma indicação, em documentos oficiais, que esse instrumento ia ser mobilizado. Contudo, também havia informação pública que indicava que iam existir agendas, com seis ou sete projetos principais, onde iria haver um grande push na área de inovação, em Portugal, e vinha já nos documentos oficiais do PRR, que essa linha de investimento ia ser mobilizada, com as linhas gerais. Portanto, quando saiu foi fazer o fine-tuning. Com todas as informações divulgadas, decidimos que era melhor não competirmos, mas sim cooperarmos, agregando tudo num projeto maior, de forma que a probabilidade de sucesso fosse maior.

Candidatura

Qual foi o principal motivo para criarem um consórcio?

Estava definido nas linhas orientadoras que para concorrer teria de ser em Consórcio.

Como foram escolhidas as empresas para a criação do mesmo?

No nosso Consórcio somos cerca de 40 parceiros, divididos de forma mais ou menos igual entre empresa e IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social). Como já vinha de projetos anteriores, não foi uma coisa difícil. E por isso essa mobilização de parceiros, os parceiros *CORE* estavam todos onboard passado muito pouco tempo. Depois foram feitas adições, mas o *CORE* estava tudo já mais ou menos pré alinhado e pré-determinado.

O ecossistema de gestão de inovação, em Portugal, público, privado já existe e já existia, as entidades já se conhecem, a relação com as universidades já é mais ou menos conhecida e estabelecida. E foi em cima dessas parcerias e desse histórico passado que surgiram as novas iniciativas. No caso do Be.Neutral, por exemplo, é o caso paradigmático. Nós, a nossa experiência, a nossa rede de parceiros para fazer estes projetos é decalcada em parte, de projetos passados que tivemos similares, de mais pequena escala, naturalmente, mas similares. Mas com uma coincidência na área temática, na área tecnológica e nos parceiros. Por isso, quando surgiu o PRR e ser em Consórcio, foi muito natural escalar aquilo que estava a ser feito no passado e com outra ambição, outras linhas de inovação, mas em cima de toda a experiência e contexto institucional prévio. Isso aconteceu com a maior parte dos consórcios, das agendas e por aí fora.

Quais os principais obstáculos na gestão do consórcio para a obtenção dos fundos do PRR?

No caso do Be.Neutral não sentimos obstáculos, porque nós desde cedo percebemos que as regras que se iriam aplicar eram regras não muito diferentes do que aconteceria noutros fundos de investimento. No fundo, não formamos uma expectativa errónea do que é que seria o PRR, com tal não tivemos grandes surpresas.

Podemos dizer que um ligeiro obstáculo é o facto de existirem regras que vão sendo definidas e outras que vão mudando, mas foram coisas mais particulares, do que propriamente estruturais.

Gestão do projeto

Como é que são formulados os objetivos, KPI's, metas, ações, reuniões e ações corretivas? Em consórcio ou individuais?

Os objetivos foram trabalhados com uma instituição.

Todos os projetos têm uma integração top down e no caso específico do Be.Neutral tudo flui para um conceito de modelo de mobilidade, do qual todas

as plataformas que lá estão e todos os *devices* de mobilidade, os autocarros e bicicletas, seja o que for, tudo tem a sua coerência e tudo tem de ser trabalhado em conjunto. Para isso tem de haver uma plataforma de certificação de emissões poupadas. Mas tudo isto tem de operar num determinado contexto de demonstração, em que o software e o hardware vai estar em contexto de cidade a ser demonstrado conjuntamente num modelo de gestão de mobilidade futuro. Tudo partiu, no fundo, desta visão e tudo o que foi pensado fazer em termos de subprojectos tinha de obedecer a esta visão.

Nalgum momento da realização do projeto necessitaram de ajuda e não souberam a quem recorrer?

Nunca há informação suficiente em tudo o que é novo. Há sempre muitas dúvidas. Isto era uma medida nova, a forma de submeter os projetos era nova, o modelo era novo, era muito mais simples, muito mais simplificado. A forma com que isto foi montado fez com que, naturalmente, surgissem muitas dúvidas em todo o processo e algumas dúvidas iam sendo esclarecidas, outras não. As entidades públicas também estavam a aprender, estavam num processo que estavam a construir e não tinham todas as respostas.

Tudo podia ser muito mais bem planeado e tudo poderia ter sido muito mais detalhado. Se isto veio da União Europeia, não há nada que não esteja planeado, nada que não tenha um *guideline* do que é que se deve fazer.

A partilha de informação com as outras empresas é ágil e rápida?

Todas as agendas têm uma comissão de gestão que trabalha praticamente a full-time e que utiliza diversas ferramentas: reuniões regulares com os líderes de subprojectos, com os líderes de linhas de investigação; existem reuniões regulares, existem auditorias internas, existe o próprio sistema de reporte das agendas, que obriga a reportes trimestrais. Todos os trimestres está a recolher-se informação para dar às instituições que gerem, IAPMEI neste caso, do ponto de situação de produção técnica e financeira. E para isso fazem-se as reuniões e

depois utiliza-se ferramentas de partilha e de agregação de informação em Teams e outras em Excel, ferramentas partilhadas, onde sempre que há um pedido de informação existe um fórum onde isso é partilhado.

No fundo teve de haver um maior nível de formalismo, no caso do PRR. Comparando este com projetos passados, as necessidades de reporte são muito maiores, são trimestrais, não são anuais, o que faz com que exista outra cadência de recolha de informação, outra proximidade de gestão, os montantes orçamentais também são maiores. Logo, o número de reuniões que existem de gestão são muitas, por parte da Comissão de Gestão, com os diferentes líderes subprojectos e depois, eventualmente, com os promotores individuais. Mas isso tem uma organização um bocadinho em árvore, isto é, a Comissão de Gestão lida com os líderes de projeto, os *working packages*, e eles normalmente têm uma espécie de subprojectos dentro de uma agenda maior, que acabam por ter a sua microgestão.

Portanto, o nosso sistema de reporte e de canalização da informação funciona em árvore.

Que mecanismos de controlo utilizam para supervisionar o processo em todas as empresas?

Conforme referido na pergunta anterior, a supervisão é efetuada através de reuniões e depois utilizam-se ferramentas de partilha e de agregação de informação em Teams e outras em Excel, ferramentas partilhadas, onde sempre que há um pedido de informação existe um fórum onde isso é partilhado.

Considera que os prazos são razoáveis para a realização do projeto? Porquê?

Acho que não. Não, porque estamos a falar de escalas de investimento muito grandes mesmo. Até porque as agendas sofreram um atraso. Foram atrasos no lançamento, foram atrasos na decisão, na operacionalização, na assinatura de contratos e o prazo de dezembro de 2025 manteve-se.

Estes não são projetos fáceis de fazer, porque a nível de coordenação é muito exigente e, por isso, acho que vai ter de haver um adiamento de alguns meses, para que os projetos sejam todos ou quase todos terminados e com o máximo de objetivos atingidos.

Quais são as maiores dificuldades que estão a sentir?

Não temos sentido grandes dificuldades neste projeto, a não ser a o prazo que é curto para a dimensão dos investimentos em curso.

Houve alguma empresa a desistir do consórcio? Quais os motivos?

Algumas empresas que possam ter desistido, só o fizeram depois de conhecerem bem as regras, porque formaram expectativas erradas do que seria o PRR. Aliando a isto, o facto de a comunicação não ser a melhor e a de muito consultores também não, fez com que acabassem por desistir.

Entrevista Stellantis

Apresentação

Sou a Mariana Oliveira, aluna do Mestrado de Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School. Neste momento estou a desenvolver a minha Tese de Mestrado, que será um estudo de caso sobre “Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, pelas empresas líderes dos consórcios?”.

Trata-se de um tema sobre o qual não há dados, pelo que este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que permitam um desenvolvimento mais célere da aplicação dos fundos do PRR.

Objetivo da entrevista

Neste sentido, com esta entrevista pretendo perceber quais as dificuldades/constrangimentos que a vossa empresa sentiu e está a sentir com a realização deste projeto de investimento.

Acesso a Informação

Como souberam da criação do Plano de Recuperação e Resiliência e da possibilidade de este ser realizado em consórcio?

A União Europeia decidiu lançar este programa para impulsionar a recuperação económica, após o Covid, porque foi um programa que surgiu após o covid, ou seja, que tinha três principais vertentes, que era a recuperação económica, a parte da descarbonização e digitalização.

Esta componente das agendas mobilizadoras, estava no próprio aviso, que era obrigatória ir em consórcio. Havia um líder e depois havia as entidades participantes. E o líder teria de ser sempre uma grande empresa, porque acreditava-se que sendo uma grande empresa a impulsionar outras pequenas e médias empresas ou ENESII, que são entidades não empresariais do sistema de investigação, é que faria mais sentido. Ou seja, acreditava-se que sendo em grupo, o grupo tinha uma força diferente, ou seja, os resultados poderiam ser

mais atingíveis e melhores do que se existissem candidaturas a título individual. Por isso é que se diz agenda mobilizadora.

Aqui o objetivo era mobilizar as entidades e tentar criar um projeto para o desenvolvimento de produtos, processos ou serviços inovadores e diferenciados.

Quais foram as principais vantagens que encontraram no PRR?

Nós começámos por construir um projeto onde pudéssemos incluir o nosso projeto e onde fizesse sentido incluir outros projetos. Porque aqui os projetos podem ser independentes, ou seja, estarem em consórcio ou podem ter uma área temática. E no nosso caso em concreto, na Agenda GreenAuto, o nosso projeto principal e o que nós queríamos era industrializar a unidade de produção de Mangualde, da Stellantis, com um veículo de baixas emissões. Depois começou-se a definir então que seria o veículo elétrico. Os projetos que o consórcio estão a desenvolver andam em torno desse projeto, ou seja, que é o veículo elétrico e isso foi uma das principais vantagens do PRR.

A informação a que tiveram acesso foi apresentada de forma clara ou houve lacunas que suscitaram problemas posteriores? / Considera que a informação fornecida pelo IAPMEI foi suficiente, atempada e clara?

Nós recorremos a uma consultora, que nos ajudou e que ainda está, nessa fase da execução a dar-nos apoio, e que fez toda a parte da candidatura, ou seja, de um lado nós demos todos os elementos, daquilo que nós queríamos e da parte deles traduziram toda a informação para dar corpo à candidatura.

Desde o início estavam claras quais seriam as regras e que tipo de projetos é que se enquadravam. Os avisos foram sempre abrangentes e generalistas e, depois, cada um desenvolveu o seu projeto dentro daquilo que está considerado dentro do aviso.

Candidatura

Qual foi o principal motivo para criarem um consórcio?

Estava definido nos avisos que as agendas mobilizadoras teriam de ser efetuadas em Consórcio.

Como foram escolhidas as empresas para a criação do mesmo?

Nós começámos a endereçar convites a várias empresas e entidades, se estariam interessados em fazer parte do consórcio, por forma que este fosse estruturado com lógica. Começamos a convidar, em primeiro lugar, empresas que produzem componentes automóveis, porque para nós fazia sentido, sendo o projeto a industrialização do veículo elétrico, pelo que fazia sentido termos componentes. E fazia sentido termos tecnologia produtiva. Então, relativamente aos componentes, nós começamos a entrar em contato com empresas de componentes, em Portugal. Posteriormente, quando isto começou a ser divulgado, recebemos outros contactos de empresas que souberam e que se queriam juntaram a nós, mas já não era possível. No total, somos 36 entidades.

Quais os principais obstáculos na gestão do consórcio para a obtenção dos fundos do PRR?

Um dos principais obstáculos é o tempo, porque são processos muito demorados. A 31 de outubro de 2021 submetemos a manifestação de interesse e em dezembro desse ano fizemos a apresentação do projeto. Depois, passado essa fase, já na parte de manifestação de interesse houve projetos e agendas que foram excluídos. Só nesta fase é que as agendas poderiam fazer a candidatura e a nossa foi submetida em abril de 2022. As candidaturas foram analisadas por um júri externo e foi aí que também a atribuíram como agenda verde e não só a parte da recuperação económica.

Depois, em julho de 2022, quando fomos chamados para uma reunião como o IAPMEI, deram indicação de que teríamos de negociar o montante, uma vez que só iríamos ter aquele determinado incentivo. Isto significou que tivéssemos de ajustar o investimento. Então, o líder, junto de todas as entidades

do consórcio, começou a solicitar que revissem os investimentos, de forma a não comprometerem o projeto.

Em setembro de 2022, houve um evento público da assinatura do Termo de Aceitação, em que estava lá indicado o investimento, quais eram as entidades participantes e, nessa altura, já tínhamos de ter o contrato consórcio assinado. EM simultâneo também tivemos de fazer um contrato dentro de todo o consórcio, onde temos todas as regras que devemos cumprir, tanto como a relação de todas as entidades.

Posto isso, houve uma série de pedidos de elementos por parte do IAPMEI, por exemplo, desde declarações de ROC, para verificar se as entidades tinham viabilidade para cumprir com o projeto de viabilidade económica. Entretanto, nesse tempo, as entidades têm de ter viabilidade financeira para conseguir suportar o projeto, para que este chegue até ao fim e que se consiga cumprir com as metas que foram acordadas.

O processo só ficou todo fechado em dezembro de 2022 e nós tivemos de assinar um novo Termo de Aceitação, porque o de setembro ficou sem validade.

Em Janeiro de 2023, só após assinatura do Termo de Aceitação, que é uma regra da contratação pública, é que as universidades puderam abrir os concursos para os bolsistas, para participarem nos projetos de I&D. Mesmo com estes atrasos, a meta de terminar todo o projeto, ou seja, ter 18 produtos, processos e serviços concluídos, manteve-se até o dia 31 de dezembro de 2025.

Gestão do projeto

Como é que são formulados os objetivos, KPI's, metas, ações, reuniões e ações corretivas? Em consórcio ou individuais?

Isso teve de partir das entidades, porque no caso das agendas mobilizadoras, cada uma das entidades, com o seu projeto, está a trabalhar para si próprio, não está a trabalhar para o líder. O líder tem um projeto, mas cada um tem o seu e o objetivo final é que eles consigam reproduzir esse esboço em escala,

ou seja, desenvolver determinadas tecnologias, que as possam depois aplicar em produtos e que sejam vendáveis no mercado ou noutras outras aplicações.

Portanto, as entidades tiveram abertura para pensarem dentro das suas áreas e das empresas, naquilo que faria sentido definirem para elas. Nós deixamos ao critério delas dizerem o que é que pretendiam desenvolver e a Stellantis como líder, e como tem uma unidade de produção, disponibilizamos a mesma como um campo de experimentação, para todas as entidades do projeto.

Nós pedimos a todas as empresas um cronograma e qual era o seu compromisso com as atividades e isto foi logo no início. Em primeiro lugar, tiveram de amadurecer o que é que vinham desenvolver, em que condições é que o queriam fazer. Depois fizeram uma planificação de todas as atividades que tinham de percorrer desde o início do desenvolvimento até o término do projeto. E nós fazemos o seguimento, isto é o nosso principal indicador. Nós fazemos o seguimento em todos os relatórios técnicos e eles enviam-nos o cronograma atualizado. Nós, em tempo real, de três em três meses, sabemos se eles estão a cumprir e qual é a percentagem de execução técnica. Só se houver alguma coisa em atraso, que nos chama a atenção no relatório, é que temos de falar com os líderes desse PPS e perguntar-lhes qual é a dificuldade que estão a sentir.

Em suma, seguimos cronogramas, lemos os relatórios técnicos, seguimos percentagens de execução técnica com base nesses cronogramas e a percentagem de execução financeira. Portanto, para nós o master indicador é a percentagem de execução técnica e a percentagem execução financeira. A percentagem de execução técnica é com base nos relatórios técnicos e nos cronogramas que foram definidos no início e a execução técnica é com base no reporte financeiro que cada uma das entidades faz os nos seus pedidos de pagamento.

Não menos importante, existe uma Comissão de Fiscalização, onde participam todas as entidades de consórcio, que de seis em seis meses reúnem. Em 2024, decidimos fazer um encontro aqui, na Stellantis, onde convidamos

todas as entidades do consórcio e onde estas tiveram de exibir todos os seus PPS's, no estado em que estavam atualmente. Fisicamente, permitiu-nos também perceber quais eram os PPS's que estavam em atraso e quais é que não estavam. Decidimos fazer esse evento com vários objetivos: que o consórcio se conheça, e depois também perceber exatamente em que fase é que cada empresa está, porque quando se começa a ver os trabalhos dos outros, se calhar acabamos por dar motivação aos que estão mais atrasados.

Nalgum momento da realização do projeto necessitaram de ajuda e não souberam a quem recorrer?

Não, sempre soubemos a quem recorrer, porque temos um técnico do IAPMEI atribuído à nossa Agenda.

A partilha de informação com as outras empresas é ágil e rápida? / Que mecanismos de controlo utilizam para supervisionar o processo em todas as empresas?

Nós definimos uma organização e tem estado a funcionar. Em primeiro lugar, dividimos as coisas em duas partes: a parte técnica e a parte financeira.

Nós temos 36 entidades e temos 18 produtos, processos e serviços a desenvolver. Cada PPS tem uma empresa que é líder desse e depois tem outras entidades participantes que estão com ela. É muito mais fácil falar com 18 do que com 36.

Na parte técnica, nós, Stellantis, fazemos a gestão com a empresa líder de cada um dos PPS's. Todos os meses temos uma reunião, que nós chamamos Comitê Executivo, onde verificamos a execução da própria agenda. O Líder está muito focado na parte técnica e no seu cumprimento, ou seja, que no fim saiam 18 PPS's, já prontos a industrializar, porque esse é o objetivo da agenda. Nessas reuniões discutimos os relatórios que são precisos executar, dificuldades que tenham na execução de cada um desses projetos e pontos de situação de informações que não sejam tão relevantes, que vêm do IAPMEI. Nós, como líder,

estamos a supervisionar, ou seja, a contribuir para que cada um desenvolva o seu projeto, resolva problemas ou obstáculos à execução de cada um, mas não podemos tirar a responsabilidade que é deles.

A parte financeira já é um tratamento individual, porque é que cada entidade que faz a submissão de suas despesas. A líder só válida no fim, até por uma questão de confidencialidade e de proteção de dados, ou seja, não vemos o detalhe das despesas, só vemos o montante final e depois fazemos a validação.

A parte técnica não é bem assim, porque temos de fazer relatórios técnicos com as informações que pedimos a todas as entidades e, posteriormente, temos de compilar esses relatórios técnicos.

Portanto, há dois tipos de pilotagem diferentes. Quando surge, por exemplo, algum pedido por parte do IAPMEI, alguma informação em que temos de pedir nominativamente a cada uma das entidades, aí sim, enviamos, normalmente, a comunicação por email a todas estas entidades do consórcio e damos um prazo me responderem.

Considera que os prazos são razoáveis para a realização do projeto? Porquê?

Sim. Desde o primeiro dia que eu dizemos às entidades que o prazo é para cumprir, independentemente da prorrogação ou não.

Os atrasos que existiram acho que prejudicaram, nomeadamente, o contributo das universidades, devido à contratação pública e sobre o pagamento do incentivo. E isso afetou a Agenda e pode ter afetado as empresas que não tenham tanta capacidade financeira, porque se a tivessem não precisavam de atrasar a realização do sei projeto, até pelo facto de a partir do momento em que foi efetuada a manifestação de interesse, podiam submeter as despesas que reportem essa altura, ou seja, a Outubro 2021.

Quais são as maiores dificuldades que estão a sentir?

Uma das maiores dificuldades é o facto de o IAPMEI não estar preparado para a submissão das despesas e dos relatórios. Apesar de terem efetuado o

pagamento do adiantamento com assinatura do Termo de Aceitação de Dezembro. A questão é que a plataforma só ficou disponível e operacional em julho de 2023. Nessa altura, muitas entidades já tinham vários pedidos para submeter.

Agora, a favor do IAPMEI, eles tentam ser se bastante céleres na análise dos pedidos de pagamento. O consórcio pode fazer pedidos de pagamento trimestrais e quando se está a submeter um pedido de pagamento, o outro já está analisado. Portanto, eles são bastante céleres relativamente a outros projetos que conhecíamos.

Houve alguma empresa a desistir do consórcio? Quais os motivos?

Nós tínhamos uma entidade na agenda que foi obrigada a desistir, porque não tinha viabilidade económica. Quando foi necessário pedir as declarações do ROC, a entidade teve de sair, porque não tinha capacidade para continuar no projeto.

Entrevista Polisport Molds S.A

Apresentação

Sou a Mariana Oliveira, aluna do Mestrado de Controlo de Gestão, da Católica Porto Business School. Neste momento estou a desenvolver a minha Tese de Mestrado, que será um estudo de caso sobre “Quais as dificuldades e obstáculos na aplicação do PRR, pelas empresas líderes dos consórcios?”.

Trata-se de um tema sobre o qual não há dados, pelo que este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que permitam um desenvolvimento mais célere da aplicação dos fundos do PRR.

Objetivo da entrevista

Neste sentido, com esta entrevista pretendo perceber quais as dificuldades/constrangimentos que a vossa empresa sentiu e está a sentir com a realização deste projeto de investimento.

Acesso a Informação

Como souberam da criação do Plano de Recuperação e Resiliência e da possibilidade de este ser realizado em consórcio?

O Plano de Recuperação e Resiliência foi amplamente divulgado aquando da sua publicação. As ENESII tiveram um papel importante na divulgação dos avisos junto das restantes entidades.

Quais foram as principais vantagens que encontraram no PRR?

Como principal vantagem destaca-se a possibilidade das grandes empresas fazerem parte destes consórcios. Muitos dos projetos de investimentos estão apenas acessíveis às PME, o que não se verificou no PRR.

As taxas de incentivo aplicadas são também uma vantagem importante.

A informação a que tiveram acesso foi apresentada de forma clara ou houve lacunas que suscitaram problemas posteriores?

Com base no conhecimento que a agenda tem à data de hoje, podemos considerar que no momento da candidatura a informação disponibilizada não foi suficiente e foi muito pouco clara. Muita informação relevante foi disponibilizada pelo IAPMEI à posteriori.

Considera que a informação fornecida pelo IAPMEI foi suficiente, atempada e clara?

Não. A informação fornecida pelo IAPMEI é, muitas vezes, pouco esclarecedora e insuficiente, havendo divergências entre informação disponibilizada dependendo do técnico do IAPMEI que acompanha a agenda.

Também não é atempada, uma vez que, quase no término do projeto ainda não estão definidas algumas regras, como por exemplo, critérios de avaliação dos KPI's. Para além disso, o tempo de resposta às questões colocadas ao IAPMEI, ou a pedidos de alterações ao termo de aceitação é demasiado longo, bloqueando assim a agilização da execução do programa.

O lançamento de novas FAQ's por parte do IAPMEI, alterações que efetuam na Consola e os avisos dos pagamentos realizados não são comunicadas às entidades obrigando a que as entidades sejam obrigadas a consultar constantemente a informação existente. Uma notificação automática por parte do IAPMEI às entidades ou ao líder do consórcio seria uma forma de agilizar a comunicação.

Era importante que os técnicos do IAPMEI estivessem mais no terreno de forma a conhecer melhor a realidade das empresas de forma que a comunicação se melhora.

Candidatura

Qual foi o principal motivo para criarem um consórcio?

A Agenda pretende introduzir inovações de produto/processo na indústria das duas rodas, prevendo obter as novas soluções através do investimento em I&D e imediatamente promover a sua valorização económica

por via da industrialização. Assim, ao passo que os projetos de I&D visam fomentar a transferência de conhecimento entre ENESII e empresas, criando ambientes criativos e reunindo massa crítica adequada ao desenvolvimento de soluções disruptivas, os projetos de investimento produtivo vêm capacitar os tomadores de tecnologia para a sua produção/implementação.

Os projetos de I&D da Agenda partem, assim, de um TRL elevado, compreendendo atividades de investigação industrial e, desenvolvimento experimental, vocacionadas para elevar a maturidade tecnológica das várias soluções. Os novos produtos, processos e serviços a alcançar apresentam um elevado perfil transacionável, contribuindo para aumentar significativamente as exportações do setor e para reduzir as importações, em particular do mercado asiático.

A Agenda está, também, suportada num plano de valorização e promoção de resultados que engloba, além da introdução no mercado de 55 PPS – Produtos, Processos e Serviços, 116 publicações técnico-científicas e 193 ações de disseminação tecnológica/promoção técnico-científica. Já os PPS reúnem perspectivas de valorização económica elevadas, em virtude do forte potencial de exportação e do assinalável grau de escalabilidade, tanto no Setor das Duas Rodas como das outras indústrias.

Como foram escolhidas as empresas para a criação do mesmo?

A ABIMOTA, enquanto associação que representa grande parte das empresas do setor das duas rodas, numa primeira fase, lançou o desafio deste projeto às entidades do setor. Numa segunda fase, foi aberta a possibilidade de outras empresas do cluster das duas rodas poderem fazer parte deste consórcio.

Quais os principais obstáculos na gestão do consórcio para a obtenção dos fundos do PRR?

O principal constrangimento é o tempo que todo o processo demora.

Desde a candidatura até à assinatura do termo de aceitação passou mais de 12 meses.

Só foi possível começar a fazer pedidos de pagamento muito tempo depois. O IAPMEI não tinha a consola disponível.

A análise e aprovação dos pedidos de pagamento não é célere, havendo demora significativa nos reembolsos aos beneficiários finais.

Decisão sobre pedidos de alterações pendentes. Não existe resposta por parte do IAPMEI.

Constrangimentos com a consola e as suas validações. Por exemplo, o processo de validação de faturas no portal E-fatura é excessivamente burocrático e demorado.

Gestão do projeto

Como é que são formulados os objetivos, KPI's, metas, ações, reuniões e ações corretivas? Em consórcio ou individuais?

Os KPI's principais são os 55 PPS – Produtos, Processos e Serviços, 116 publicações técnico-científicas e 193 ações de disseminação tecnológica/promoção técnico-científica contratualizados. Os indicadores foram formulados tendo por base o contexto do setor das duas rodas em Portugal e na Europa no momento da elaboração da candidatura.

O consórcio tem Órgãos de governação que garantem a sua gestão, nomeadamente:

- Assembleia Geral - reúne sempre que seja pertinente.
- Comissão Executiva constituída por empresas e entidades não empresariais representativas do consórcio - reúne mensalmente e acompanha a agenda de forma regular.
- Comité Técnico Científico - faz o acompanhamento da atividade I&D da agenda.

Cada entidade membro do consórcio gere o seu investimento individualmente. Sempre que exista alguma situação mais delicada a Comissão executiva encarregasse de acompanhar a situação com mais proximidade, fomentando sempre o cumprimento atempado de todas as obrigações.

Nalgum momento da realização do projeto necessitaram de ajuda e não souberam a quem recorrer?

Soubemos e sabemos que recorreremos sempre ao técnico do IAPMEI atribuído à agenda. Nunca tivemos problema de saber a quem recorrer.

A partilha de informação com as outras empresas é ágil e rápida?

O contacto é direto e eficiente. Toda a informação disponibilizada pelo IAPMEI é partilhada com as entidades atempadamente. O envio da informação das empresas para o líder também acontece de forma direta não havendo até à data bloqueios associados a isto. Bloqueios pontuais são rapidamente ultrapassados por comunicação direta.

Que mecanismos de controlo utilizam para supervisionar o processo em todas as empresas?

O programa é supervisionado pelos Relatórios de progresso, Reuniões WP regularmente realizadas e nos momentos de pedidos de pagamento conseguimos saber o montante de investimento já realizado por cada entidade.

Reuniões individuais são realizadas quando existe um problema com alguma entidade em particular

Considera que os prazos são razoáveis para a realização do projeto? Porquê?

Não. Os atrasos constantes por parte do IAPMEI geram constrangimentos que impedem a realização do programa de forma atempada. As PME, por exemplo, cuja tesouraria tem gestão mais apertada, apresentam dificuldades em avançar no investimento uma vez que o recebimento do incentivo nem sempre é tão célere quando o desejado.

No caso de investimentos que implica a construção de um edifício, ou quando o investimento obriga a licenciamentos de outros organismos estatais, como por exemplo APA, ERSE ou Camaras Municipais são frequentemente atrasados ou bloqueados devido à demora na obtenção de tais licenciamentos. Não se nota coordenação entre entidades estatais que permita a execução do PRR dentro dos prazos estipulados.

Quais são as maiores dificuldades que estão a sentir?

Ver respostas acima. As principais dificuldades já foram referidas.

Houve alguma empresa a desistir do consórcio? Quais os motivos?

Sim. O principal motivo é a mudança na estratégia da empresa relacionada com o contexto económico atual, tanto em Portugal como na Europa. A recuperação económica do setor apresenta-se mais lenta que o esperado, levando algumas empresas a mudar de estratégia.