



Processos de comunicação de resultados

O caso da parceria entre a EDP Renováveis e a ACE

Nuno Cardoso Magalhães Saldanha Araújo

Católica Porto Business School
Maio 2019



Processos de comunicação de resultados

O caso da parceria entre a EDP Renováveis e a ACE

Trabalho final de mestrado efetuado em Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Finanças

por

Nuno Cardoso Magalhães Saldanha Araújo

Sob orientação de

Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
Maio 2019

Agradecimentos

Gostava de começar por agradecer à minha família, aos meus pais pelo incansável e incondicional apoio, pela ajuda em encontrar o melhor caminho e pelos grandes amigos que são para mim. Quero agradecer as minhas irmãs por sempre se preocuparem comigo e me animarem quando precisei e agradecer à minha avó pelas constantes chamadas de apoio e só se preocupar com a minha felicidade.

Aproveito também para deixar um agradecimento aos meus amigos que me apoiaram em tudo o que precisava.

Quero agradecer à EDP Renováveis pela confiança depositada em mim, em especial ao Engenheiro Lobo Gonçalves, ao Doutor Hugo Costa e à Lúcia Almeida pelo contínuo acompanhamento e ensinamento ao longo do estágio. Também de salientar um agradecimento aos restantes estagiários que me acompanharam no processo e sem os quais não seria o mesmo.

Em último lugar quero agradecer ao meu tutor, Professor Doutor Luís Marques. Sem dúvida um fantástico tutor sem o qual não teria conseguido realizar este trabalho, obrigado pela paciência e constante disponibilidade.

Resumo

A proposta de Trabalho Final de Mestrado (TFM) nasceu da recente parceria empresarial entre a EDP Renováveis e a ACE Portugal S.À R.L. Foi proposto pela primeira analisar os processos de comunicação de resultados da primeira para segunda. O objetivo passou por analisar os processos existentes, a sua performance e possíveis melhoramentos.

De modo a ir de encontro ao objetivo proposto e proceder a um trabalho mais fundamentado, foi elaborado um estudo teórico, este presente na Revisão de Literatura. Com isso foi efetuada uma análise qualitativa, maioritariamente de observação dos costumes, mecanismos de trabalho e exploração documental.

Sendo que a EDP Renováveis já possui parcerias similares à que criou recentemente com a ACE, já existiam processos similares sendo que, apesar disso, existem pontos que podem ser

melhorados e mais de encontro às necessidades do parceiro em questão.

O trabalho de pesquisa futura deverá passar pela abordagem ao *Guanxi* e pelo trabalho direcionado à uniformização documental realizado nas outras geografias. Além disso, deve ser equacionada a opção da utilização do ponto “*others*”, relatórios de *Health&Safety* e atualização de legislação. Devem ser incluídos, também, os KPI’s *Repair Rate*, *Responsive Time* e *Failure Rate*, no processo de comunicação de Resultados.

Palavras-chave: Key Performance Index, Guanxi, Acordo de Acionistas

Abstract

The proposal for the Masters Final Assignment was born from the recent partnership created between EDP Renewables and ACE Portugal S.À R.L. It was proposed by the first to analyze the processes of communications of results made by the first to the second. The purpose was to analyze the existing processes, their performance and possible ways of improvement.

In order to reach the proposed goal and to build a more fundamented paper, it was made a theoretical study, which is present in the Literature Revision. With that, the process passed by a qualitative analysis, predominantly made by routines observation, work mechanisms and documents exploration.

EDP Renewables already has similar partnerships to the one that they recently built with ACE, so, there were already

existing processes although those can be made better and more specified to the needs of the partner in question.

The future research work should go by approaching Guanxi and working towards uniformization of documents relating to those that are already being made in the other geographies. Besides that, it should be taken into account the option of using the point “others” and reports on Health&Safety and Legislation updates. It should also be included in the process of results communication the KPI's *Repair Rate*, *Responsive Time* e *Failure Rate*.

Keywords: Key Performance Index, Guanxi, Shareholders' Agreement

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	VI
ABSTRACT	IX
1. REVISÃO DE LITERATURA	14
1.1 OBJETIVO	14
1.2 A RELAÇÃO.....	15
1.3 O REPORTING.....	17
1.4 O SETOR DAS ENERGIAS RENOVÁVEIS.....	20
1.4.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DE ENERGIA EÓLICA.....	21
1.4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DE ENERGIA SOLAR.....	22

1.4.3 KEY PERFORMANCE INDEXES NO SETOR DAS ENERGIAS RENOVÁVEIS.....	23
15 O CONTROLO DE GESTÃO E A CULTURA CHINESA.....	27
16 CONCLUSÃO.....	31
2. METODOLOGIA.....	34
2.1 OBJETIVO.....	34
2.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	34
2.3 METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS.....	36
3. O GRUPO EDP RENOVÁVEIS.....	38
3.1 A ORGANIZAÇÃO.....	38
3.2 A VISÃO.....	42
3.3 A MISSÃO.....	43
3.4 VALORES.....	44
3.5 A ESTRATÉGIA DO GRUPO.....	46
4. DISCUSSÃO.....	53
5. CONCLUSÃO.....	56
5.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	56
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	57
6. BIBLIOGRAFIA.....	58

1. Revisão de Literatura

1.1 Objetivo

Este capítulo tem como propósito o enquadramento geral do tema a ser analisado. Colocamos debaixo de microscópio uma recentemente criada relação, os seus pilares estão construídos, mas não totalmente assentes. Sendo referida como líder mundial no setor em que se enquadra, a EDP Renováveis procura constantemente a excelência e o melhoramento contínuo. Como tal, a ACE, uma empresa de forte cultura chinesa, cultura a qual onde a confiança e a honra são peças essenciais numa relação, espera que a EDP Renováveis cumpra com o rótulo de excelência. Sendo assim, há que realizar um estudo e uma análise minuciosa do onde e como melhorar. Será que a apresentação está de fácil análise? Será que os KPI's apresentados são suficientes? Será que os dados são perceptíveis? Será que a ACE está satisfeita? Há espaço para melhoria? Se sim, como e porquê.

Tendo em conta as necessidades existentes, o objetivo passará por apresentar resultados de pesquisa exploratória de

modo a que a teoria envolvente no assunto se apresente perceptível e possibilite uma leitura do estudo mais contextualizada. Esta seção apresentará, conceptualmente, a relação específica entre as duas empresas em causa, conceitos relacionados com a área específica em que se enquadram, e, um aprofundamento ao assunto da comunicação de resultados, abordando pontos como as regras definidas e necessidades.

1.2 A Relação

A relação em questão surgiu entre as seguintes entidades, a EDP RENEWABLES, SGPS, S.A. definida como “vendedora” e a ACE Portugal S.À R.L., definida como “compradora”. Além destas duas, uma terceira entidade foi destacada, a China Three Gorges (Hong Kong) Company Limited, definida como “fiador do comprador”. O fiador do comprador compromete-se a incondicionalmente garantir, como uma obrigação independente, o dever de cumprir as obrigações relativas ao preço de compra e outros termos acordados. A relação definida entre a EDP RENEWABLES, SGPS, S.A, a ACE Portugal S.À R.L. e a China Three Gorges (Hong Kong) Company Limited foi definida como

“Shares Purchase and Shareholder Loans Assignment Agreement”, isto é, compra de ações e acordo de atribuição de empréstimos de acionistas. Neste acordo, ficou definida a compra por parte da ACE de 24.500 (vinte e quatro mil e quinhentas) ações representativas de 49% do capital social da EDPR PT – Parques Eólicos, S.A.. Em casos assim caracterizados nasce a necessidade de estruturar e oficializar direitos e deveres de modo a formalizar o modo de funcionamento e comunicação entre os acionistas e a empresa que vendeu as ações. Sendo assim, as empresas entram no que se chama de “*Shareholders’ Agreement*”, “Acordo de Acionistas”. Este contrato, construído e definido ao detalhe por ambas as partes, tem como objetivos gerais evitar conflitos entre os acionistas e a gestão da empresa e, além disso, apresentar contratualmente os direitos em termos de valores a que os acionistas têm direito (Stuart F. Bollefer, Jack Bernstein 2004). Nestes contratos é recomendado que as entidades participativas estejam identificadas do modo mais claro possível, de modo a facilitar os procedimentos necessários que vão de encontro ao alcance dos objetivos definidos. Além disso, é importante para os acionistas obterem privacidade de contrato de modo a ser lhes permitido exercer plenamente os seus direitos.

Por outro lado, é possível que a estratégia da empresa vendedora seja descrita sucintamente no contrato de modo a não haver possíveis suscitações de alteração de atividades. Dentro do acordo, são também definidas diretrizes relativas à periodicidade e frequência de reuniões entre o conselho de administração, estas reuniões já também com um plano de ação base; e além disso a forma de apresentação e comunicação dos resultados apresenta-se com determinados requerimentos podendo haver, além desses, pontos de avaliação que a empresa a reportar tenha em mente como necessários à avaliação de performance.

1.3 O Reporting

Tal como foi mencionado na secção anterior, um dos deveres da empresa é reportar aos seus acionistas. Se uma empresa emite algum tipo de capital para fora da empresa, é automaticamente criada uma relação entre quem detém o capital dessa empresa e os gestores da mesma (R. L. Leftwich, R. L. Watts, J.L. Zimmerman, 1981). Este tipo de relação é tido em conta como

possivelmente problemático uma vez que o gestor age consoante os seus interesses sendo que estes nem sempre vão ao encontro dos interesses dos acionistas. Esta problemática, denominada de “*Agency Costs*” ou Custos de Agência pode ser controlada/limitada, mas, geralmente, através de ofertas de incentivos ao gestor de modo a que este atue mais na direção do que beneficie o acionista ou então através da inclusão de custos de monitorização, estes designados para limitar atividades do gestor que possam prejudicar a posição do acionista ou contraturalizar algo que compense o acionista caso tal aconteça (C. Jensen, H. Meckling, 1976). Gastos em monitorização tendem a reduzir os custos de agência, mas como? De que forma é feita esta monitorização? De acordo com R. L. Leftwich, R. L. Watts, J.L. Zimmerman (1981), gestores tendem a apresentar custos num ou mais processos de monitorização de entre os quais:

1. Publicação de relatórios contabilísticos
2. Definição de membro do conselho de administração exterior
3. Estruturar lista de requerimentos de trocas de ações
4. Recolha de informação por parte de analistas
5. “*Stock Option Plans*”

A publicação de relatórios contábilísticos tem utilidade para os acionistas externos de se apresentar como a possibilidade de verificar se as provisões definidas no contrato foram cumpridas ou não. Usualmente, está definido neste tipo de contratos que há a obrigatoriedade de apresentar relatórios anuais como também relatórios intercalares/periódicos sendo que unicamente os primeiros são auditados (R. L. Leftwich, R. L. Watts, J.L. Zimmerman, 1981). Os dois juntos formam uma ferramenta bastante utilizada de monitorização.

Ao entrar num acordo de acionistas, é usual definir alguém de fora da empresa para integrar o conselho de administração de forma a tornar o processo de tomada de decisão menos tendencioso; representando os interesses dos credores, acionistas, empregados (Fama, 1980) e tornando o CEO mais eficiente através do aconselhamento e partilha de experiência (Juran and Loudon, 1966). De modo a ser possível estruturar lista de requerimentos de trocas de ações, a empresa tem de apresentar determinadas cláusulas que tornam a empresa menos suscetível a custos de agência.

A recolha de informação por parte de analistas apresenta-se como mais uma forma de verificar se há falha no cumprimento de cláusulas e provisões presentes no acordo.

Por último, os “*Stock Option Plans*”, servem como um incentivo aos gestores que nesta situação terão a tendência de atuar mais no caminho de valorização das ações, indo assim também de encontro aos interesses dos acionistas exteriores.

O foco deste *paper* será o modo de como os resultados da empresa são comunicados ao acionista externo, este que pode apresentar custos diferentes dependendo de como estão os processos definidos, desde a periodicidade de apresentação dos relatórios, como o tempo gasto ao construí-los, como a profundidade do relatório.

1.4 O Setor das Energias Renováveis

Algumas fontes de energia renovável são usadas pelo ser humano desde o início da sua existência (Real L., Sierra E., Almena A., 2016). Devido à crescente preocupação com a decrescente sustentabilidade do planeta e o negativo impacto das

fontes de energia convencionais, emerge o interesse mundial em produzir a partir de energias limpas e sustentáveis (Godfrey Boyle, 2004).

As funções da EDP Renováveis enquadram-se no setor de produção energética através da utilização de fontes renováveis, nomeadamente, a energia eólica (em grande maioria) e a energia solar.

1.4.1 Vantagens e Desvantagens do uso de Energia Eólica

A energia eólica apresenta-se como um recurso inesgotável que não emite qualquer tipo de gás poluente diminuindo assim o impacto causado pela emissão de gases de efeito de estufa. Além disto, é algo bastante benéfico para as comunidades circundantes dos parques eólicos uma vez que são

uma forma de criação de emprego e, além disso, permitem o desenvolvimento económico destas áreas desfavorecidas. É uma das fontes de energia mais baratas e reduz a dependência energética do exterior uma vez que diminui as necessidades de exportação de combustíveis fósseis. Mudando de ponto de vista, temos o problema da intermitência e não total previsibilidade dos comportamentos do vento, além disso causa um impacto visual bastante considerável, alterando substancialmente a paisagem em redor, causa elevado impacto sonoro sendo que as habitações mais próximas devem estar a mais de 200 metros das ventoinhas e por último tem elevado impacto nas rotas habituais e migratórias das aves.

1.4.2 Vantagens e Desvantagens do uso de Energia Solar

Dado ser um assunto relevante e o constante investimento no desenvolvimento da área, os painéis solares apresentam-se cada vez com maior potência e com decrescentes custos, além disso, não polui durante o seu uso e as centrais

necessitam de manutenção reduzida. Mesmo assim, mais uma vez existe o relevante problema da imprevisibilidade das condições climáticas, à parte disso as formas de armazenamento de energia solar são pouco eficientes quando comparadas com as dos combustíveis fósseis.

1.4.3 Key Performance Indexes no setor das Energias Renováveis

Tendo isto em conta, e pretendendo seguir a análise do processo comunicação de resultados, é necessária uma contextualização em termos de nomenclatura específica do setor que é apresentada nos relatórios, nomeadamente os *Key Performance Indicators*, à parte dos habituais como o *EBITDA*, *Net Cash Flow*, *Net Profit*, etc.

“KPIs are to provide investors with an enhanced understanding of company performance” (SEC 2008:4). KPIs - *Key Performance Indicators* – são medidas métricas quantificáveis que refletem a estratégia de criação de valor, alinhando todos os níveis de uma organização, avaliando a performance que uma organização vai tendo com o objetivo de cumprir a missão e atingir

objetivos (Bauer, Kent, 2004). Implementar *Key Performance Indicators* é um processo demorado que requer bastante planeamento e esforço de modo a que estes cheguem efetivamente a apresentarem-se úteis e que ajudem a atingir rendimentos positivos, mas, quando bem utilizados tornam a organização mais funcional num todo e facilitam análise de resultados e alcance de objetivos.

Além de se analisar os normais indicadores de performance financeira, é essencial controlar a performance mecânica e técnica. Sendo assim, foram definidos indicadores específicos de análise ao setor:

→ Para Energia Eólica:

- *Wind/Energy Index*: indicador baseado na produção dum certo número de turbinas de referência. Estabelece o período estatístico regular de produção de energia anual.
- *Capacity Factor*: definido pela produção de energia média a dividir pelo poder máximo de produção da turbina.

- *Time-based availability*: determinado como o tempo acumulado no qual a turbina se apresenta operacional a dividir pelo tempo total.
- *Energy-based Availability*: rácio entre a energia produzida real e a energia realmente disponível.
- *Failure Rate*: totalidade de horas operacionais a dividir pelo número de falhas em específicos componentes ou na turbina em si.
- *Repair Rate*: Tempo médio para voltar a colocar uma turbina como funcional após uma falha.
- *Response Time*: Tempo entre a ocorrência da falha e intervenção dos responsáveis de manutenção.

→ **Para Energia Fotovoltaica:**

- *Performance Ratio*: relação entre produção atual e a definida como objetivo, tendo em conta fatores ambientais e perdas de energia.
- *Plant Availability*: representa o tempo no qual a central está disponível para providenciar energia.
- *Mean time to repair*: tempo médio que demora a completar uma reparação.

- *Mean time between failure*: representa a fiabilidade da central. É o tempo médio entre falhas de Sistema.
- *Direct Current Capacity*: refere-se à energia máxima gerada em corrente direta e medida em watts.
- *Alternating Current Capacity*: Máxima energia gerada em corrente alternada e medida em watts. Usualmente mais baixa do que a DCC uma vez que há perda de energia quando se converte de corrente direta para corrente alternada.
- *Peak Irradiance*: máxima radiação solar medida, calculada medindo energia solar por metro quadrado.
- *Variance*: Variação entre KWh esperados e KWh reais.
- *Peak Solar Hours*: horas em que a radiação solar ultrapassa 1 KW por metro quadrado.

1.5 O Controlo de Gestão e a Cultura Chinesa

De acordo com Kit- Fai Pun, Kwai- Sang Chin, Henry Lau (2013), os valores culturais chineses influenciam significativamente o modo como a abordagem à gestão é feita. Tendo em conta a particularidade do tema em causa e a sua ligação com a cultura chinesa, foram analisadas as especificidades adjacentes. A cultura chinesa é conhecida e vista como bastante diferente da cultura ocidental, sendo assim conclui-se necessário ter em conta o efeito da cultura na gestão de modo a obter respostas mais fidedignas.

De acordo com um artigo escrito por Marc Kielburger em 2011 para o *Huffington Post*, China é um país conhecido como culturalmente muito diversificado, ao longo do seu território podemos deparar-nos com 56 (cinquenta-e-seis) diferentes etnias e 200 (duzentos) diferentes dialetos ainda em uso (que haja conhecimento). Apesar de determinadas adversidades, apresenta-se como um país fortemente unido que se orgulha da sua cultura através do respeito e sua defesa. Com isto, caso uma empresa pretenda construir contacto e negócio com uma companhia do

país asiático, é necessário estudar como abordar e manter uma relação saudável, utilizando uma abordagem cautelosa de modo a não ofender de modo algum a tão profunda cultura que o povo chinês defende.

Tendo isto em conta, depara-se a necessidade de investir na pesquisa da ligação entre estes fatores culturais e o sucesso no mundo empresarial. Será analisada a importância e correta alocação/utilização de ferramentas de gestão no contexto empresarial envolvente da cultura chinesa.

Os maiores empresários chineses apoiam duas diferentes ideologias. Uma delas passa por serem eles os criadores do seu próprio mundo, isto é, ao construírem a sua empresa, sentem-se na obrigatoriedade de serem eles a porem mão em tudo desde as características de trabalho do operário da base da pirâmide da empresa, à criação de relações com os influentes governamentais. De outro lado vêm-se com necessidade de absorver competências tanto de gestão operacional como gestão do estado uma vez que na China, ainda hoje em dia existem entraves ao desenvolvimento de negócio privado. (Thomas Hout and David Michael, 2014).

Os sistemas de controlo de gestão existem de modo a facilitar a comparação e posterior análise dos objetivos e metas definidas e o *outcome*, isto é, o que realmente aconteceu. No mundo empresarial chinês existe um entrave bastante real à livre definição de Sistemas de Controlo de Gestão, o governo chinês. Este, através de agentes normativos e reguladores, limita o design e construção (Xinxiang, 2016). Como? O propósito passava por minimizar as perdas de poder do governo devido à nova era de privatização. Através de controlo autoritário, enfatizando a centralização de poder, a complacência e, obviamente, o poderio militar tentando refletir ao máximo a entidade antiga, a continuidade, a ideologia governamental. (Xinxiang, 2016). O governo chinês representa recursos vitais mas, também, incerteza (Chen Gao, Hiroshi Okano, Guliang Tang, Pingli Li, 2011). O estado tenta também, influenciar os gestores, apresentando ideias conflituosas de controlo que impactam substancialmente a construção dos sistemas de controlo de gestão. A divisão entre processos normativos e regulativos não está devidamente definida, isto permitia ao estado exercer ações coercivas de modo bastante discreto colocando elevada pressão sobre os gestores de modo a que a imagem transmitida para fora (e quando digo para

fora refiro-me também ao staff) era que o gestor optava, na sua opinião, apropriadamente por mecanismos de controlo problemáticos e conflituosos. Consequentemente, isto fazia com que não existisse oposição por parte dos gestores, não havendo insatisfação pronunciada, permitindo a continuidade desta moralmente errada pressão do governo (Xinxiang, 2016). As empresas chinesas são unicamente gigantes regulados pelo estado que estão a experimentar os métodos organizacionais ocidentais. (David Michael, Thomas Hout, 2014). Os gestores chineses, ainda que conseguissem identificar as problemáticas oriundas do controlo governamental, eram incapazes de os alterar ou ajustar ao contexto local, o que, em modo cadeia, resultava numa maior disparidade de ideias entre eles e os gestores locais. Uma maneira de contrariar estas possibilidades e trazer harmonia e união à empresa seria o *Guanxi* (Xinxiang, 2016). *Guanxi* é um termo chinês muito discutido no mundo empresarial chinês, a sua importância tem vindo a desenvolver-se devido às influências culturais fortemente existentes no país. *Guanxi* é, da maneira mais básica, a relação pessoal entre as duas pessoas/empresas/etc que estão a construir negócio. Nos países de ocidente não é visto como algo de essencial importância mas,

no país asiático sim, antes de desenvolver negócio, é necessária a construção de uma relação de confiança para o sucesso e futuro crescimento do negócio, é necessário investir no *Guanxi* (Anthony Goh, Mathew Sullivan, 2011). "Chinese individuals tend to emphasise trusted relationships or 'guanxi' in making property investments." (Georg Chmiel, 2013)

1.6 Conclusão

Verifica-se, então, que a presente relação entre a EDP Renováveis e a ACE se trata dum "*Shareholders' Agreement*". De acordo com C. Jensen, H. Meckling (1976), consegue-se observar que, de facto, este tipo de relação, o *Shareholder's Agreement*, pode apresentar bastantes problemas. A comunicação de resultados é um dos pontos mais importantes para que o delinear histórico entre as duas empresas seja bem-sucedido e sem divergências prejudiciais. Há, perçetivelmente, todo um processo demorado e com bastantes obstáculos e diretrizes a seguir de modo a que o relato financeiro seja construído e comunicado da

melhor maneira. Além disso, há que ter um olhar diferente para a construção do mesmo devido à especificidade teórica que advém do setor e as correspondentes necessidades provenientes do que é estabelecer um modo de relato financeiro que, além do habitual, apresente o requerido no setor das Energias Renováveis. Os *KPI's*, de acordo com o SEC, são os indicadores de performance da empresa, permitindo aos investidores ter um melhor entendimento do seu desempenho. No setor das Energias Renováveis, além de existirem os comuns *KPI's* financeiros, existem os específicos à indústria em causa, estes permitem um entendimento mais aprofundado e detalhado da performance da empresa.

Relativamente à comunicação de resultados, de acordo com R. L. Leftwich, R. L. Watts, J.L. Zimmerman (1981), a gestão tende a apresentar um conjunto de processos de modo a transmitir informação aos acionistas. Os mais comuns são: Publicação de relatórios contabilísticos; definição de membro do conselho de administração exterior; estruturar lista de requerimentos de trocas de ações; recolha de informação por parte de analistas; “*Stock Option Plans*”. Em uníssono, estes processos

têm como objetivo satisfazer as necessidades informativas do parceiro acionista.

À parte de tudo isto, apresenta-se a necessidade de analisar e compreender a cultura chinesa e consequentes influências que esta poderá ter no trabalho a ser realizado. As práticas, tanto de negócio como não, oriundas do país mais populoso do mundo ainda não são totalmente compreendidas pelo ocidente, mas um melhor e mais compreensivo entendimento das mesmas é benéfico para qualquer empresa europeia que esteja a trabalhar com uma empresa chinesa.

2. Metodologia

2.1 Objetivo

O presente capítulo tem como objetivo delinear e descrever de que modo é que o desenvolvimento e obtenção de resultados será efetuada. Sendo assim, será definida e descrita a metodologia de obtenção de resultados e os porquês da sua utilização tendo em conta a natureza do problema em questão.

2.2 Método de Investigação

A escolha de método de pesquisa está de dependente da natureza do problema que está a ser analisado (Khairul Noor, 2008). Tendo em conta a natureza deste relatório e o tema definido, - “A Parceria entre a EDP Renováveis e a ACE: processo de comunicação de resultados” – o método de investigação mais adequado e o que, de facto, irá ser usado, é o Estudo de Caso. Neste trabalho investe-se numa conceptualização teórica mais generalista, mas com o propósito de ultimamente analisar o caso

específico relativo ao relato da EDP Renováveis à ACE. O Estudo de Caso tem origem na necessidade de concentração de pesquisa específica, é o estudo profundo das particularidades e complexidades dum único caso (Robert E. Stake, 1995). Existem 3 tipos de pesquisa de estudo de caso: exploratória, descritiva e explicativa (Yin,2014). A pesquisa exploratória é utilizada na formulação de questões e realização de testes de hipóteses; pesquisa descritiva, tal como o nome indica, é utilizada em alturas em que se mostra necessário descrever os acontecimentos relacionados com uma determinada atividade; por último, pesquisa explicativa é utilizada em casos de estudo de processos dentro de empresas; conseqüentemente, e tendo em conta a natureza do problema em pesquisa, prossegui o caminho de pesquisa exploratória de estudo de caso.

Com isto, o único “problema” de todo o processo é que não me será possível verificar a implementação e respetivos resultados de possíveis alterações aos métodos de comunicação utilizados atualmente pela EDP renováveis uma vez que o estágio curricular que estou a realizar na EDPR termina será no final do mês de Janeiro de 2019.

2.3 Metodologia de Recolha de Dados

De modo a seleccionar o método mais adequado ao caso, é necessário definir uma série de questões. Que tipo de informação é pretendida? Quem irá de facto utilizar a informação? Como? Quando? Que recursos temos para a elaboração do estudo? (Patton, 1987). Consoante isso, há que optar entre análise qualitativa e análise quantitativa. Pesquisa quantitativa é realizada através do uso de método programados com respostas a problemas pré-determinadas que poderão trazer soluções vagas. Por outro lado a pesquisa qualitativa permite avaliar casos e problemas específicos ao detalhe.

Sendo assim, o desenvolvimento da questão de investigação foi realizado através de observação direta do funcionamento dos processos da empresa e dos colaboradores e através de análise a documentos disponibilizados pela empresa de modo a clarificar estratégia e perceber detalhes individuais. À medida que ia atualizando os relatórios que iriam ser transmitidos

aos parceiros da ACE e, posteriormente, verificando com a minha tutora a validade dos dados, ia observando e tentava encontrar algo que pudesse melhorar o *modus operandi*. Além disso, foi efetuada uma pesquisa exploratória de modo a encontrar pontos que poderiam ser significativamente positivos para o melhoramento dos processos, como foi o caso do *Guanxi*. Ao explorar a existência do parceiro e desde ser chinês revelou-se que o *Guanxi* pode ser um fator relevante e que pode ser algo a ser mais explorado pela empresa no futuro.

3. O Grupo EDP Renováveis

3.1 A organização

Conselho de Administração



Fig. 1 - Fonte: Relatório e Contas EDPR
http://annualreport.edprenovaveis.pt/2017/wp-content/uploads/pdf/Governance-Model_PT.pdf

A EDP Renováveis é uma subsidiária da EDP (Energias de Portugal) que opera na área das energias renováveis e cuja sede está localizada na capital de Espanha, Madrid. Criada em 2007, encontra-se neste momento presente no mercado de energia eólica e fotovoltaica numa diversa geografia: Espanha, Portugal, França, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia, Estados Unidos e Brasil, sendo que também se encontra em processos de inclusão em novos territórios. A EDPR é, neste momento, líder mundial no setor de energia renovável sendo que se apresenta como a 4ª empresa no que toca à produção de energia Eólica. Apresenta-se com ativos de última geração registando um desempenho excepcional nos últimos anos.



Fig. 2 - Fonte: Relatório e Contas EDPR
http://annualreport.edprenovaveis.pt/2017/wp-content/uploads/pdf/Organization-Structure_PT.pdf

O processo de negócio da EDPR divide-se em três fases, sendo elas o Desenvolvimento, a Construção, e a Operação. O desenvolvimento é iniciado através duma pesquisa para definir o local com melhores condições, de seguida procede-se à tentativa de acordo com os proprietários negociando termos de arrendamento seguida duma análise das condições de recursos, procura de financiamento do projeto e obtenção do aval final, com envolvimento de entidades públicas de modo a assegurar as condições necessárias. Concluída esta fase, passa-se para a construção; numa fase inicial irá ser decidido o design e posicionamento do Parque de modo a se adequar o máximo possível ao local; definido isto, dá se início à construção, desde o preparação de terreno, à construção de estradas e à montagem das turbinas em si. Quando estas duas primeiras fases se encontram preparadas dá-se o início da fase de operação em si, começando pela cerimónia de abertura do parque. Após isto, finaliza-se a ligação à rede e a produção de energia renovável pode, efetivamente começar; em linha com a geração começa a análise de dados, monitorizando a performance e procurando pontos de melhoria; ao mesmo tempo são feitos os constantes serviços de manutenção, minimizando as possibilidades de falha e insucesso.

No ponto final de tudo isto, está a geração e posterior entrega de energia limpa. A seguinte imagem descreve simplificada o processo de negócio da EDPR.

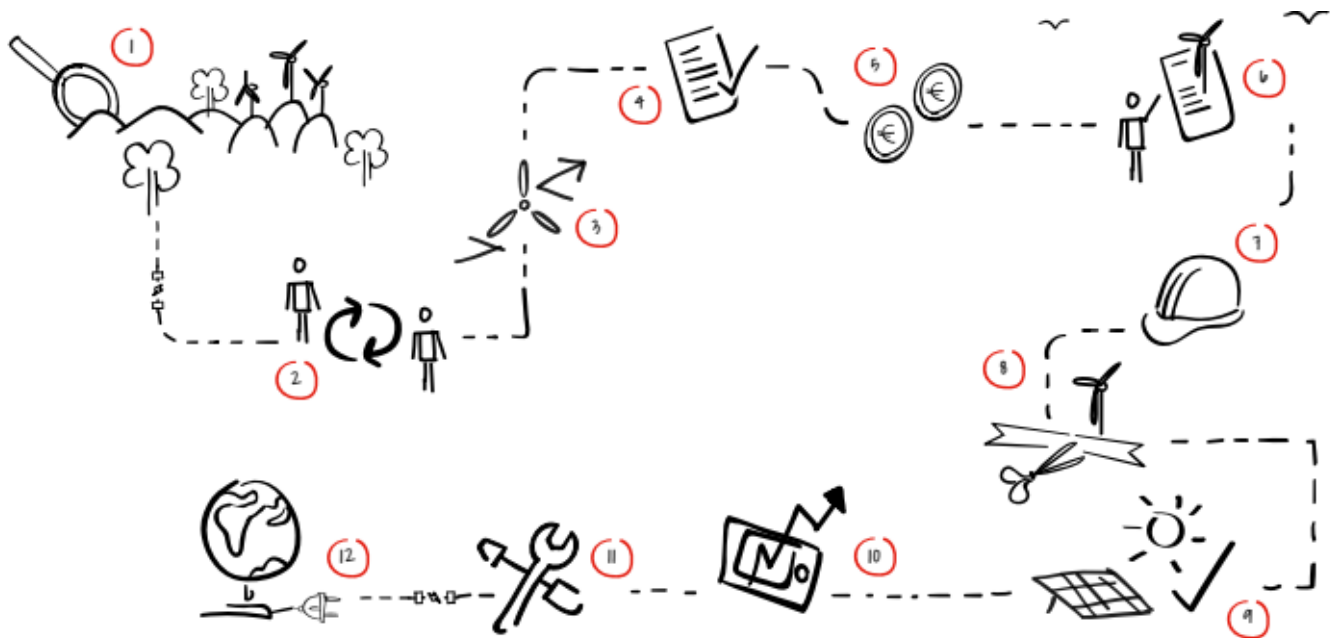


Fig. 3 – Fonte: Relatório e Contas EDPR
http://annualreport.edprenovaveis.pt/2017/wp-content/uploads/pdf/Business-Description_PT.pdf

3.2 A Visão

A visão é um conceito certamente ambíguo, não de difícil compreensão, mas sim de conceptualizações variáveis, isto é, é um termo que leva a várias interpretações do seu significado. Só grandes empresas conseguem distinguir o que na empresa manter fixo e o que manter aberto a mudança, a visão serve de como um rumo a tomar tendo como objetivo preservar o primordial e direcionar o futuro para a melhor rota possível. (James C. Collins and Jerry I. Porras, 1996). A EDP Renováveis define a sua visão como: “Ser uma empresa global de energia renovável, líder em valor, criação, inovação e sustentabilidade.” A construção e desenvolvimento de uma boa visão vai-se fundamentar em dois componentes, a fundação base e o destinado para o futuro (James C. Collins and Jerry I. Porras, 1996). Na visão da EDP Renováveis, temos o “Ser uma empresa global de energia renovável” como *core idea* e “líder em valor, criação, inovação e sustentabilidade” como ideologia futura. Além disso, a visão serve como um guia de funcionalidade. Quando a visão é bem definida, os colaboradores empatizam com a mesma,

empatizando, assim, com a empresa, o que traz maiores proveitos para as atividades das empresas (Stefan Sabrautzki, 2009).

3.3 A Missão

De modo a criar e futuramente explorar e desenvolver um novo projeto ou uma nova empresa, é necessário definir um conjunto de variáveis; de entre elas o objetivo, filosofias adotadas, metas, etc.

A missão de uma empresa apresenta-se como uma abrangente definição do núcleo de funcionamento da empresa. Atinge desde o mercado que ataca aos principais pilares em que se baseia e apoia para melhor funcionamento possível. (John A. Pearce II, 1982)

A missão da EDP Renováveis é definida como: “ser um líder de mercado a longo prazo no sector das energias renováveis, procurando obter credibilidade através da segurança, da criação de valor, da responsabilidade social, da inovação e do respeito pelo ambiente.”

Consegue-se então confirmar que a EDP Renováveis definiu e agora desenvolve-se através de uma missão bem conseguida e conceptualmente estruturada.

3.4 Valores

Os valores de uma empresa são os princípios intrínsecos pelos quais a cultura de trabalho desta é guiada. A EDPR apresenta como valores:

- **Iniciativa:** através de atitudes comportamentais do *staff*, antecipação de necessidades dos *stakeholders*, ênfase do trabalho de equipa com iniciativa e entusiasmo, satisfação das necessidades dos *stakeholders* de forma simples e clara;
- **Confiança:** depositada pelos acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores, garantindo uma gestão envolvida e transparente da empresa. Além disso, é dado substancial valor ao equilíbrio entre a vida particular e profissional;

- **Excelência:** No desempenho, na promoção do desenvolvimento de competências de mérito, cumprimento do assumido com os acionistas. Colocam-se na posição dos *stakeholders* na altura decisão;
- **Inovação:** Criar valor nas áreas de atividades que se enquadram, exigências de excelência em todos os processos. São líderes devido à capacidade de antecipação e implementação. Evitam emissões específicas de gases com efeito de estufa através do tipo de energia que produzem;
- **Sustentabilidade:** visando a qualidade de vida das gerações presentes e futuras, assumem as responsabilidades sociais e ambientais decorrentes de situações relacionadas com o nosso desempenho, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde trabalham.

3.5 A Estratégia do Grupo

“Uma resposta às alterações climáticas”. Foi assim que a produção de energia através de fontes renováveis surgiu, como uma resposta a uma necessidade. A necessidade da altura e atual era a urgência de uma economia de menor teor em carbono, isto é, a produção de energia através de recursos fósseis teria de baixar drasticamente. A EDP Renováveis surgiu com o propósito de se entregar a esta missão e explorar o mercado surgente desta necessidade baseando-se na qualidade de ativos de maior retorno e crescimento suportável através dum modelo de negócio de auto financiamento.

A estratégia define-se como a direção de longa duração da organização como um todo de modo a proporcionar vantagem competitiva num ambiente em constante mutação através da correta alocação de recursos e competências e ir de encontro as expectativas e objetivos dos acionistas (G. Johnson, R. Whittington, 2009). O seu objetivo é transformar um conjunto de unidades da organização num corpo inteiro funcional capaz de proporcionar a mais rentável e eficiente performance, esta melhor

do que o conjunto das unidades trabalhando por si só. (Peter Johnson, 2006).

Aquando das diversas ações e acontecimentos no decorrer da atividade da EDP Renováveis surgiu a proposta de parceria com a ACE Portugal S.À R.L.. Esta proposta foi aceite e consequentemente surgiu a necessidade de definir e construir métodos de comunicação de resultados de modo a que a ACE pudesse, de modo contínuo, verificar o desenrolar do seu investimento e o cumprimento das normas definidas no contrato.

A comunicação é a linha de vida de qualquer organização (C. van Reel, C. Fombrun, 2007). Até à década de 80 a comunicação de resultados era vista unicamente como “relações públicas” sendo que a sua maior função concentrava-se em comunicações à imprensa. Posteriormente, começou a surgir uma crescente procura por maior conteúdo informativo por parte das partes interessadas, os *Stakeholders*, quer seja internas como externas. Consequentemente ao acréscimo deste interesse, os responsáveis pela comunicação corporativa começaram a olhar para esta com diferentes olhos, deixaram de ver este tema como unicamente relações públicas, surgindo, então, um conjunto variado de disciplinas especializadas, de modo a ir de encontro ao

objetivo final de proporcionar aos *stakeholders* a melhor apresentação possível da organização. (Joep P. Cornelissen, 2008). Desenvolver uma estratégia de comunicação integrada é crítico para o sucesso (Paul A. Argenti, Robert A. Howell and Karen A. Beck, 2015).

De modo a estabelecer o processo de comunicação de resultados à ACE, a EDP Renováveis adotou certos procedimentos de forma a periodicamente satisfazer a necessidade de acompanhamento performativo que a ACE apresentou.

Em primeiro lugar temos a reunião com o conselho de administração. De acordo com o *business dictionary*, a reunião do conselho de administração (*board of directors*) tem como propósito discutir e verificar as principais políticas de trabalho como analisar a possível existência de grandes problemas e, também futuros rumos a tomar. Este tipo de reuniões ocorrem em períodos fixos e previamente definidos. Em cada reunião, é expectável uma apresentação com a definição de certos requisitos e tudo o que é deliberado deve ser gravado e colocado nas minutas. A reunião de conselho de administração da ACE e EDPR dá-se trimestralmente. Os membros representantes do parceiro chinês que fazem parte do conselho de administração presente nas

reuniões discutidas acima não são especialistas da área financeira. Sendo assim, a estratégia de apresentação da EDP Renováveis foi construída de modo a ser de relativa fácil análise, de modo a ser perceptível para os membros do parceiro chinês. De modo a facilitar a análise dos diferentes relatórios de cada país e proporcionar uniformização de apresentação de resultados, foi criado um *template* geral. A descrição seguinte irá ser unicamente relativa à reunião relativa a Portugal. Esta inicia-se com a aprovação das minutas definidas na reunião anterior. De seguida, e resumidamente, procede-se à apresentação e análise dos resultados operacionais *year-to-date* (resultados até à data), estes são comparados com o definido em orçamento definido e com o *year-to-date* do ano anterior. Neste ponto, são apresentados: O *Energy Output*, este trata-se duma comparação entre a produção e o *Net Capacity Factor* - . De seguida, temos o EBITDA e o *Net Profit*, apresentando os resultados, com auxílio de comentários/observações. Além disso, temos, neste ponto, *Availabilities*, isto é, disponibilidades, tanto como de produção de energia como relativamente ao tempo de produção. Por último, temos a proposta de distribuição de resultados aos acionistas. Após o decorrer da inicial apresentação, inicia-se o

aprofundamento, isto é, dá-se uma análise mais detalhada com auxílio de gráficos e explicações sobre as causalidades que possam ter levado a números inconstantes e fora das expectativas. Além disso, é apresentada uma comparação entre as zonas (Norte, Sul, Centro), de modo a ser possível observar os comportamentos e performance de cada uma ao longo dos períodos. Terminada esta análise, abre-se espaço para a discussão do P&L (*Profit and Losses*) agregado. Esta apresentação é auxiliada por dados visuais, gráficos, havendo também, apresentação dos valores mais importantes, comparando estes com os valores do orçamento e consequente explicação se foram de encontro às expectativas e porquê. Em último lugar apresenta-se o estado do *forecast cash flow*.

Para além do apresentado acima, é realizado um *interim report*, este trata-se dum relatório apresentado regularmente. Este relatório divide-se em 6 (seis) componentes sendo que, 4 (quatro) são apresentadas diretamente no relatório e 2 (duas) são apresentadas como documentos em anexo. As 4 (quatro) componentes apresentadas no relatório são:

1. *Operational and Financial Summary*
2. *Consolidated Balance Sheet*

3. *Consolidated Income Statement*

4. *Consolidated Cash Flow Statement*

No 1º ponto dá-se a apresentação e análise dos *Key Performance Indicators (KPI's)* escolhidos como mais indicados. Além disso, é exibida a evolução da tarifa, a performance das centrais eólicas separadas por zonas. Apresenta-se, também o CAPEX – *capital expenditure* – este em duas versões: geral e por parque. E por último é exibido a distribuição de fluxos de caixa. Os restantes pontos tratam-se de apresentações de valores contabilísticos sendo que cada um dos pontos contém uma versão resumida e uma versão detalhada. Falando agora dos pontos fornecidos em anexo, estes são relatórios de performance detalhada e técnica, realizados e posteriormente fornecidos por 2 (dois) departamentos diferentes: *Asset Management e Ropi*, os quais permitem uma análise mais aprofundada e minuciosa de como está a trabalhar cada parque. Relativamente a outros processos de controlo, não me foi permitido explorar uma vez que não tenho informação para o fazer.

Como se pode observar, a estratégia do grupo baseia-se na comunicação entre departamentos que em conjunto originam um trabalho de relato mais eficiente e funcional, permitindo que a

comunicação de resultados seja bem efetuada. A descrição do parceiro da ACE não consta aqui uma vez que não obtive informação que me possibilitasse efetuar uma avaliação descritiva da empresa.

4. Discussão

Em primeiro lugar, gostaria de abordar o assunto do *Guanxi*. De acordo com Jin Ai (2006), o *Guanxi* é, como relação social e de negócio entre as empresas, um ponto-chave para o sucesso do decorrer do negócio. Sendo assim, de modo a fortalecer a imagem de presença do *Guanxi*, seria de carácter positivo que no relatório apresentado na reunião de direcção (*meeting of the board of directors*) se colocasse na apresentação, em conjunto, os logótipos das duas empresas parceiras, lado a lado, de modo a transmitir visualmente um estado de confiança, e que de certo modo o trabalho está a ser realizado para atingir um objetivo comum benéfico para ambos.

Relativamente aos relatórios em si, verificam-se algumas diferenças entre os que são disponibilizados pelo departamento residente em Portugal e os restantes. Os relatórios de outras geografias contém pontos extra e à luz disso deve ser feita uma análise à viabilidade e posterior consideração da inclusão dos mesmos no relatório da EDP Renováveis Portugal. Começemos por discutir o *Health and Safety*. Todas as geografias, excetuando

Portugal, apresentam no seu relatório um momento dedicado à saúde e segurança do seu ambiente de trabalho e colaboradores. De acordo com um estudo realizado por Alex Bryson, John Forth e Lucy Stokes, em 2015, existe uma relação positiva evidente entre o bem-estar dos colaboradores dum empresa e a performance no trabalho. Sendo que performance leva a melhores resultados, seria benéfico apresentar este ponto de *health and safety*. Além disso, também é disponibilizado espaço para a apresentação de possíveis existências de legislação. Caso existam, devem ser assinaladas e apresentadas na reunião de modo a que haja um melhor acompanhamento por parte dos membros da ACE.

Passando para outro ponto, as outras geografias apresentam nos seus relatórios um ponto denominado: “*others*”. A EDPR Portugal não, mas poderia aproveitar a utilização deste ponto estrategicamente, isto é, utilizá-lo unicamente de modo a causar impacto positivo, algo que durante o período se tenha provado como benéfico que pudesse ser transmitido aos parceiros da ACE e causar nestes um sentido de que o seu investimento está a caminhar no rumo certo. Por exemplo, poderia ser colocada informação relativa à construção que está a decorrer dum parque

eólico marítimo na costa de Viana do Castelo, uma vez que caso o impacto deste seja positivo e sendo que Portugal possui um vasto território marítimo, isto pode significar um futuro crescimento da EDP Renováveis o que poderá dar estabilidade ao investimento da ACE.

Por último, os *Key Performance Indicators*, sendo que estes representam efetivamente o desempenho dos ativos da EDP Renováveis, poderia ser feita uma análise da utilidade dos que já são apresentados e a utilidade dos que não são, verificando se de facto faria sentido iniciar análise a outros KPI's, mais concretamente nos que retratam a especificidade do setor. Esta análise deveria ser feita relativamente aos KPI's *Failure Rate*, *Repair Rate* e *Responsive Time*. A *Failure Rate* é um fator importante no funcionamento dos ativos uma vez que representa o seu nível de falhas. A *Repair Rate* e o *Response Time* representam o tempo que demora a voltar a colocar o ativo em funcionamento e uma vez que enquanto este não se encontra em funcionamento a empresa está a perder dinheiro, seria relevante transmitir esta informação aos acionistas parceiros.

5. Conclusão

5.1 Conclusões Gerais

Aquando da criação desta parceria, a EDP Renováveis já possuía uma parceria similar o que trouxe bases para a construção dos processos de comunicação de resultados para com a ACE.

Tendo em conta o facto dos representantes do parceiro chinês presentes na reunião de conselho de administração não serem especialistas da área financeira, a EDP Renováveis optou por realizar um documento de apresentação de fácil interpretação de modo a ser perceptível para os tais representantes.

Relativamente aos KPI's, os que estão atualmente em uso devem manter-se, mas deverá ser estudada a possível inclusão dos mencionados na discussão.

O trabalho efetuado pela EDP Renováveis no que toca à comunicação de resultados ao parceiro está a ser feito de modo positivo no entanto, poderá haver espaço para melhoria

sendo que recomendo que no futuro seja realizada uma pesquisa em relação a como melhorar o *Guanxi*. Isto pode ser feito através de uma reunião com os responsáveis da ACE e um especialista no assunto que ajude a compreender o assunto a fundo e como abordá-lo de modo a trazer retornos positivos para a EDP Renováveis. Além disso deveria ser feito um trabalho de modo a ir de encontro à uniformização que já está a ser implementada nas outras geografias.

5.2 Limitações do Estudo

Uma das maiores limitações de estudo foi o facto de não possuir informações relativas à ACE. Isto fez com que o estudo fosse unilateral e que não houvesse possibilidade de comunicação com os parceiros da ACE de modo a estudar o lado opinativo destes.

Além disso, a implementação dum *template* generalista a todas as geografias criou um bloqueio exploratório e criativo para inclusão de algumas medidas.

Sendo que o estágio que efetuei ficou compreendido entre as datas de Setembro de 2018 e Janeiro de 2019, não foi possível acompanhar possíveis mudanças no modo de como a comunicação de resultados é feita.

6. Bibliografia

Real L., Sierra E., Almena A. (2016) Renewable Energy Sector. In:

Martín M. (eds) Alternative Energy Sources and Technologies. Springer, Cham

Shareholders' Agreements: A Tax and Legal Guide, por Stuart F. Bollefer, Jack Bernstein:

https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rlkZQBSuReYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=shareholder+loan+assignment+agreement&ots=i85IMRIFS2&sig=5QHMcGKZzJf9CNBX-CuEp1bW8k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

<https://www.lawinsider.com/clause/purchasers-guarantor>

Leftwich, Richard W., et al. "Voluntary Corporate Disclosure: The Case of Interim Reporting." *Journal of Accounting Research*, vol. 19, 1981, pp. 50-77. JSTOR, JSTOR, www.jstor.org/stable/2490984.

©1976 Jensen and Meckling *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

Mizruchi, Mark S. "Who Controls Whom? An Examination of the Relation between Management and Boards of Directors in Large American Corporations." *The Academy of Management Review*, vol. 8, no. 3, 1983, pp. 426–435. JSTOR, JSTOR, www.jstor.org/stable/257831.

Review of: 'The Corporate Director'. By J. M. JURAN and J. K. LOUDEN. (American Management Association and Bailey Bros. & Swinfen Ltd., 1966.)

Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function Author(s): Michael C. Jensen
Reviewed work(s): Source: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 2 (Apr., 2002), pp. 235-256 Published by: Philosophy Documentation Center
Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3857812>

Libby, T. and Lindsay, R.M. (2010) Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75

Thinking on Setting the Full-Time Professional Administrator of Research Funding, Huirong Cui, Zhifeng Yang, *Open Journal of Accounting*, 2014, 3, 71-75
Published Online July 2014 in SciRes.
<http://www.scirp.org/journal/ojacct>

Libby, T. and Lindsay, R.M. (2012) The Effects of Trust and Budget-Based Controls on Budget Gaming and Budget Value

The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation, Wim A. Van der Stede, *Accounting, Organizations and Society* 25 (2000) 609-622

https://www.edpr.com/sites/default/files/portal.com/documents/EDPR_CTG_ENEOP_Conclusao.pdf

Renewable Energy, by Edited by Godfrey Boyle, pp. 456.
Oxford University Press, May 2004

Wind Energy Explained: Theory, Design and Application
, Por James F. Manwell, Jon G. McGowan, Anthony L

<https://www.portal-energia.com/vantagens-e-desvantagens-das-energias-renovaveis/>

Corporate Governance and Business Units, por hrsg. Von
Alexander Brink and Birger P.Priddat

KPIs - The Metrics That Drive Performance Management,
Por Bauer, Kent. DM Review; New York Vol. 14, Ed. 9, (Sep 2004):
63.

Energy Procedia: Volume 137, October 2017, Pages 559-
570

The Case Study Crisis: Some Answers, Robert K. Yin,
Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1 (Mar., 1981), pp.
58-65 (8 pages). Link:
https://www.jstor.org/stable/2392599?read-now=1&loggedin=true&seq=1#page_scan_tab_contents

GERRING, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It
Good for? American Political Science Review, 98(2), 341-354.
doi:10.1017/S0003055404001182

Case Study Research: Principles and Practices, Por John Gerring, 2007

The Art of Case Study Research, Por Robert E. Stake, 1995

Chinese Culture, Organizational behaviour, and international business management, Ilan Alon, 2003

https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=jS0mTKa-w9gC&oi=fnd&pg=PR11&dq=chinese+culture+pillars&ots=y9INRoRASE&sig=K-APhNaYYAg6FfKbblBqI8F8erA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

The Design and Use of Management Control Systems in A Chinese Multinational Corporation: A Neo-Institutional Perspective, Xinxiang Li, 2016

<https://eprints.soton.ac.uk/385665/1/Final%2520Thesis-%2520Xinxiang%2520Li.pdf>

<https://www.businessinsider.com/the-most-misunderstood-business-concept-in-china-2011-2>

Harvard Business Review: *Building your Company's Vision*, September/October 1996, James C. Collins and Jerry I. Porras

<http://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanysVision.pdf>

Strategies, Mission, Vision, Goals, Por Stefan Sabrautzki, 2009

<https://books.google.pt/books?id=Jt2OmB7PS5gC&prints-ec=frontcover&dq=what+is+a+company+mission&hl=pt->

[PT&sa=X&ved=0ahUKEwjOzvSx15ffAhVI-YUKHevpBDYQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false](https://www.researchgate.net/publication/312111111/figure/fig/1/figure-fig1/1517214111111/PT&sa=X&ved=0ahUKEwjOzvSx15ffAhVI-YUKHevpBDYQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false)

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–493.

Case Study: A Strategic Research Methodology, Khairul Noor, 2008

Patton, M. Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation. Londres, Newbury Park, Nova Deli: SAGE Publications.

Ao, Y. (2016) The Impact of Cross-Cultural Communication on Foreign Managers' Leadership Style in China Based International Organization. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 99-118.
<http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.49010>

Walker, A. and Dimmock, C. (Ed.) (2002) *School Leadership and Administration: Adopting a Cultural Perspective*. Routledge Falmer, New York.

http://annualreport.edprenovaveis.pt/2017/wp-content/uploads/pdf/Organization-Structure_PT.pdf

<http://annualreport.edprenovaveis.pt/2017/download-center/>

http://annualreport.edprenovaveis.pt/2017/wp-content/uploads/pdf/Vision-Mission-Values-and-Commitments_PT.pdf

da Costa, P (2008), 'Managing for and Communicating Development Results – A Background Paper'. OECD, Development Centre/ DevCom, Paris December 2008.

Freeman, R., Harrison, J., & Zyglidopoulos, S. (2018). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies (Elements in Organization Theory). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108539500

Top 10 Lessons on Strategy, MITSloan Management review, summer 2015

Board meeting. BusinessDictionary.com. Retrieved April 08, 2019, from BusinessDictionary.com website: <http://www.businessdictionary.com/definition/board-meeting.html>

Louis T.W. Cheng, Ricky Y.K. Chan and T.Y. Leung, Impact of perk expenditures and marketing expenditures on corporate performance in China: The moderating role of political connections, Journal of Business Research, 10.1016/j.jbusres.2018.01.046, 86, (83-95), (2018).

Bryson, Alex and Forth, John and Stokes, Lucy, Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?. IZA Discussion

Paper No. 9096. Available at SSRN:
<https://ssrn.com/abstract=2655044>

Kit- Fai Pun, Kwai- Sang Chin, Henry Lau, 21 May 2003;
A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise
management

https://www.huffpost.com/entry/chinas-diversity-doesnt-m_b_125967?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGk8nV93gSMF_NcPFpKPdkZqYzRWdEjADfV4FrdGSgk1V6g8asRjE-37jzS5NOYmsCvegGuRWIyMN8Q7RYmlvdO0FKsEjPJ0LHircT9mjqu46DMWo0ZY2SHdPcwhAgYZ7pKVZjgELyMUQIutlgB9QBbDmvrOwnL2DV43kVroZQ4

<https://www.chinadiscovery.com/ethnic-minority-culture-tour/ethnic-minorities-in-china.html>