



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão numa Empresa Familiar Portuguesa

O caso da Empresa A

Rita Sousa Tavares da Silva Pereira

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa
Julho 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão numa Empresa Familiar Portuguesa

O caso da Empresa A

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de
Gestão

por

Rita Sousa Tavares da Silva Pereira

sob orientação de
Prof. Dr. Álvaro José Barrigas do Nascimento

Católica Porto Business School
Julho 2022

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas envolvidas que contribuíram para a realização deste trabalho final de mestrado.

Em primeiro lugar, agradecer à minha família por sempre acreditar em mim e me apoiar ao longo destes últimos meses.

Aos meus colegas de trabalho, em especial à Ana pela sua amabilidade e apoio incondicional no decorrer do estágio, e também pelos seus ensinamentos e conselhos, tanto a nível pessoal como profissional.

Ao Dr. Sérgio Sousa (diretor do departamento administrativo e financeiro) e à Dra. Fernanda Rodrigues (responsável pela área do controlo de gestão) e ao Dr. Luís Vilaça (elemento da Administração) pela colaboração e informação facultada para a concretização deste estudo de caso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro do Nascimento, pelos conselhos e disponibilidade demonstrada.

Resumo

A “atividade da construção é considerada um dos setores impulsionadores da economia nacional, não só pelo seu peso na criação de riqueza como também de emprego sendo uma atividade fundamental para o crescimento da economia” (Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção, 2020).

O atual trabalho tem como finalidade analisar a realidade do Controlo de Gestão, bem como os principais instrumentos de controlo de gestão adotados por uma empresa familiar portuguesa, cuja atividade principal se insere no setor da Construção, de maneira a conseguir identificar o(s) principal(ais) motivo(s) que lhe dificulta(m) a implementação de um sistema de controlo de gestão integrado. De modo a cumprir com o objetivo da investigação, foi realizado um estágio curricular na área do Controlo de Gestão da Empresa A, entre as datas de 13 de setembro de 2021 e 4 de abril de 2022, onde me foi possível recolher informação principalmente através da observação participante, documentos, conversas informais e da realização de entrevistas a três elementos da equipa do Controlo de Gestão e a um elemento da Administração.

A principal contribuição deste trabalho auxilia numa futura implementação de um sistema de controlo de gestão integrado, bem como a criação de um manual, que se baseia num documento formal acessível aos colaboradores, onde constam clarificados os diferentes mecanismos e procedimentos implementados, e o porquê da sua importância.

A partir deste trabalho foi possível concluir que o crescimento substancial da Empresa A nos últimos anos, originou a necessidade da criação do departamento

de Controlo de Gestão. Contudo, devido à atual falta de recursos humanos e da conseqüente falta de tempo da equipa, o Controlo de Gestão não tem capacidade de resposta para fazer face às necessidades das quatro principais empresas do Grupo – visto que auxilia e presta um conjunto de serviços não só à Empresa A. Esta limitação traz implicações para o quotidiano da equipa, como é no caso do seu envolvimento na melhoria contínua dos sistemas de informação utilizados e da formalização dos processos internos, no planeamento antecipado do orçamento, na concretização mensal do controlo orçamental, e na revisão e reestruturação dos KPIs.

Palavras-chave: Controlo de gestão; Sistemas de controlo de gestão; Empresa familiar; Instrumentos de controlo de gestão

Número de palavras: 9 938 palavras

Abstract

“The construction activity is considered one of the driving sectors of the national economy, not only for its weight in the creation of wealth but also employment, being a fundamental activity for the growth of the economy” (Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção, 2020).

The current work aims to analyse the reality of Management Control, as well as the main management control instruments adopted by a Portuguese family business, whose main activity is in the Construction sector, in order to be able to identify the main reason(s) that hinder the implementation of an integrated management control system. In order to meet the research objective, a curricular internship was done in the area of Management Control of Company A, between the dates of September 13th, 2021, and April 4th, 2022, where I was able to collect information mainly through participant observation, documents, informal conversations and by conducting interviews with three members of the Management Control team and a member of the Board.

The main contribution of this work helps in a future implementation of an integrated management control system, as well as the creation of a manual, which is based on a formal document accessible to employees, where the different mechanisms and procedures implemented are clarified, and why they are important.

From this work it was possible to conclude that the substantial growth of Company A in the last few years, originated the need to create the Management Control department. However, due to the current lack of human resources and

the consequent lack of time, the Management Control department is unable to meet the needs of the Group's four main companies – since it assists and provides a set of services not only to Company A. This limitation has implications for the team's daily routine, such as its involvement in the continuous improvement of the information systems used and the formalisation of internal processes, in the early planning of the budget, in the monthly budget control, and in the review and restructuring of KPIs.

Keywords: Management control; Management control systems; Family business; Management control instruments

Number of words: 9 938 words

Índice

| | |
|---|----|
| <i>Introdução</i> | 20 |
| <i>Capítulo 1</i> | 23 |
| <i>Revisão da Literatura</i> | 23 |
| 1.1. Controlo de Gestão | 23 |
| 1.2. Sistemas de Controlo de Gestão | 24 |
| 1.3. Modelo de Malmi e Brown | 26 |
| 1.4. Instrumentos de Controlo de Gestão | 27 |
| 1.4.1. Sistemas de Informação..... | 27 |
| 1.4.2. Orçamento e o Controlo Orçamental | 29 |
| 1.4.3. Indicadores-Chave de Desempenho..... | 32 |
| 1.4.4. Diálogo e Controlos..... | 35 |
| 1.5. Fatores que Influenciam a Adoção de Sistemas de Controlo de Gestão .. | 36 |
| <i>Capítulo 2</i> | 41 |
| <i>Metodologia</i> | 41 |
| <i>Capítulo 3</i> | 45 |
| <i>Estudo de Caso</i> | 45 |
| 3.1. A Empresa | 45 |
| 3.2. Estratégia e Objetivos | 47 |
| 3.3. Fatores Críticos de Sucesso | 48 |
| <i>Capítulo 4</i> | 49 |
| <i>Caso Empresa A</i> | 49 |
| 4.1. Introdução | 49 |
| 4.2. Estrutura Organizacional | 49 |
| 4.3. Controlo de Gestão | 50 |
| 4.4. Instrumentos | 51 |
| 4.4.1. Sistemas de Informação..... | 51 |
| 4.4.2. Orçamento e o Controlo Orçamental | 53 |

| | | |
|---|--------------------------------------|------------|
| 4.4.3. | Indicadores-Chave de Desempenho..... | 55 |
| 4.4.4. | Diálogo e Controlo..... | 56 |
| Capítulo 5..... | | 58 |
| Discussão de Resultados | | 58 |
| Capítulo 6..... | | 63 |
| Proposta de Melhoria..... | | 63 |
| Conclusão..... | | 65 |
| Bibliografia..... | | 67 |
| Anexos..... | | 77 |
| Anexo I – Descrição do Pacote de SCG (Malmi & Brown, 2008)..... | | 77 |
| Anexo II – Tipos de Indicadores de Desempenho (Parmenter, 2010)..... | | 77 |
| Anexo III – Áreas de atuação da Empresa A em 2022 | | 78 |
| Anexo IV – Organograma da Empresa A a 1 de março de 2022..... | | 79 |
| Anexo V – Fluxo de serviços partilhados pelas 3 empresas do Grupo à Empresa A..... | | 80 |
| Anexo VI – KPIs por empresa a 1 de junho de 2022 | | 80 |
| Apêndices | | 84 |
| Apêndice I – Evolução dos principais indicadores da Empresa A entre 2017-2020 e comparação face ao setor em 2020 | | 84 |
| Apêndice II – Entrevista Dra. Ana Leite..... | | 86 |
| Apêndice III – Entrevista Dr. Sérgio Sousa | | 92 |
| Apêndice IV – Entrevista Dra. Fernanda Rodrigues | | 101 |
| Apêndice V – Entrevista Dr. Luís Vilaça..... | | 112 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Pacote de SCG. Fonte: Malmi & Brown, 2008 | 26 |
|--|----|

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 Quadro-síntese: Variáveis e respetivos efeitos na conceção do SCG. Fonte: Chenhall (2003) | 39 |
| Tabela 2 Evolução dos principais indicadores da Empresa A entre 2017-2020 e comparação face ao setor em 2020. Fonte: Relatório e Contas 2020; Banco de Portugal (2020) | 47 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Faturação das 4 Principais Empresas do Grupo em 2020 (euros). | |
| Fonte: Relatório e Contas 2020 | 46 |

Índice de Siglas

TFM – Trabalho Final de Mestrado

CG – Controlo de Gestão

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SI – Sistemas de Informação

ERP – *Enterprise Resource Planning*

KPIs – Indicadores-Chave de Desempenho

FSC – Fatores-Críticos de Sucesso

ID – Instrumentos de Diálogo

EF – Empresa Familiar

PME – Pequenas e Médias Empresas

CA – Conselho de Administração

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

PGP – Plataforma *GooPortal*

NAV – *ERP Navision*

DRH – Departamento de Recursos Humanos

DPS – Diretores de Produção Setorial

Introdução

“Nos últimos anos, assistiu-se a grandes mudanças na estrutura empresarial. Em geral, as empresas de hoje são muito mais complexas, tanto em termos de estrutura como de funcionamento.” (Pedamallu, 2020). Por esse mesmo motivo, a informação tornar-se cada vez mais um fator-chave para o sucesso das organizações.

Segundo o Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (2020), o setor da Construção é considerado como “um dos setores impulsionadores da economia nacional”, cuja atividade é fundamental para o crescimento da economia. Nos últimos 15 anos, o setor da Construção em Portugal tem vindo a enfrentar diversos desafios. Para além dos efeitos da crise económica e financeira de 2007 e da crise pandémica de 2019, tem-se vindo a verificar um aumento da concorrência fruto da globalização e um decréscimo do número de empresas portuguesas (Costa et al., 2020). Ao mesmo tempo, a *European Commission* (n.d.) indica a inovação como um dos principais desafios do setor, precisamente na contínua adoção de novas tecnologias.

O presente trabalho final de mestrado (TFM) foi elaborado em simultâneo com um estágio curricular na área de Controlo de Gestão (CG) de uma empresa

familiar portuguesa que atua no setor da Construção Civil, a Empresa A¹. Deste modo, a metodologia adotada foi o estudo de caso e teve como objetivo perceber o porquê e identificar o(s) principal(ais) motivo(s) que dificulta(m) à empresa a implementação de um sistema de controlo de gestão (SCG) integrado. O mesmo surgiu após terem sido identificadas lacunas em determinadas práticas de CG, que podem estar a ter implicações na capacidade da empresa de implementar um SCG integrado.

Assim, o presente relatório inicia com um breve enquadramento teórico das temáticas como CG, SCG e modelo de Malmi e Brown que sugere a interpretação das práticas de CG como um pacote de SCG. Como ainda, uma revisão dos instrumentos de CG utilizados pela empresa e de fatores que podem influenciar a adoção de SCG. No segundo capítulo, é explicada a metodologia utilizada para a realização do TFM. No terceiro capítulo, é feita uma breve apresentação da organização. No quarto capítulo, é analisado em concreto o estudo de caso, com base na informação adquirida no decorrer do estágio e das entrevistas realizadas. No quinto capítulo, são discutidos os resultados face à revisão literária feita, que permitem responder à questão de investigação “Quais os principais fatores que dificultam à empresa implementar um sistema de controlo de gestão integrado?”. No sexto capítulo, é realizada uma proposta de melhoria e, no sétimo, são apresentadas as principais conclusões e limitações, bem como as sugestões para investigações futuras.

¹ Assim denominada por motivos de confidencialidade.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

1.1. Controlo de Gestão

O CG é uma das funções essenciais na organização pois permite apoiar no planeamento, na integração e monitorização das atividades da mesma. No entanto, se incorretamente colocado em prática, pode causar grandes perdas financeiras, afetar a reputação da organização e, possivelmente, provocar falhas a nível organizacional (Merchant & Van der Stede, 2017).

Foi na década de 1960 que surgiu a primeira noção clássica de CG, “o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais” (Anthony, 1965, como citado por Otley, 1994). Por sua vez, em 1971 foi apresentada uma definição mais ampla, “sistema de procura e recolha de informação organizacional, responsabilização e feedback para assegurar que a empresa se consiga adaptar às mudanças da sua envolvente e que o comportamento dos seus funcionários no trabalho seja medido com referência a um conjunto de sub-objetivos operacionais (que estão em conformidade com os objetivos globais), de modo a que a discrepância entre os dois possa ser harmonizada e corrigida” (Lowe, 1971, como citado por Otley, 1994).

Ainda nos dias de hoje, não é fácil formular uma definição concreta de CG, uma vez que as definições encontradas na literatura variam consoante o autor e a época. Mais recentemente, Jordan et al. (2008, como citado por Costa et al., 2020) sugeriram que o CG se tratava de “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a alcançarem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. No mesmo âmbito, autores como Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2017) apresentam o CG como todo o tipo de sistemas e ferramentas utilizados pelos gestores para garantir a consistência entre os comportamentos e decisões dos seus colaboradores, e os objetivos e as estratégias da organização. Os instrumentos e sistemas variam consoante o contexto organizacional (Otley, 1999) e permitem ao CG desempenhar também o papel de sistema de informação de gestão de apoio à tomada de decisão (Chenhall, 2003).

1.2. Sistemas de Controlo de Gestão

Para Otley (1999), é através dos SCG que resulta a informação a ser útil para os gestores no desempenho das suas funções e “auxiliar as organizações no desenvolvimento e na manutenção de padrões viáveis de comportamento”. Ao longo do tempo, verifica-se uma evolução e adaptação dos SCG às alterações contextuais. Inicialmente, o conceito concentrava-se em “fornecer informação mais formal, financeiramente quantificável para auxiliar na tomada de decisão” do gestor (Chenhall, 2003). Atualmente, inclui um âmbito de informação muito mais amplo, desde informação sobre o contexto externo (mercados, concorrentes

e clientes), informação não-financeira e ainda mecanismos de controlo pessoais e culturais de apoio à tomada de decisão (Chenhall, 2003).

Flamholtz (1983, como citado por Langfield-Smith, 1997) considera que os SCG providenciam os meios para conseguir obter uma cooperação entre diferentes unidades organizacionais, as quais “possam apenas compartilhar objetivos parcialmente congruentes” e canalizar os esforços desses mesmos grupos em direção a um conjunto específico de objetivos organizacionais. Simons (1990) complementa ao referir que os SCG incluem procedimentos e rotinas formais utilizados para manter ou alterar padrões nas atividades da organização, como no planeamento e elaboração orçamental ou na avaliação de desempenho.

Na literatura verificam-se duas correntes de pensamento, as práticas de CG como SCG ou pacote de SCG. Grabner e Moers (2013) afirmam que se considera como um SCG quando existe uma interdependência entre sistemas, e a escolha e criação do sistema tiver em conta estas interdependências. Simultaneamente, Malmi e Brown (2008) explicam que se os sistemas forem concebidos e coordenados intencionalmente, então os mesmos constituem um SCG. Por outro lado, verifica-se que numa organização existem vários sistemas implementados por diferentes equipas em diferentes momentos do tempo (Grabner & Moers, 2013). Por isso, Malmi e Brown (2008) consideram que na sua integra os sistemas de controlo não devem ser definidos como um único SCG, mas antes um pacote de SCG.

Por último, Grabner e Moers (2013) acrescentam que é possível criar um conjunto de sistemas dependentes entre si e assim formar um SCG. Como também numa fase seguinte, sejam introduzidos novos sistemas que não tenham em consideração estas interdependências, do qual resulta na agregação do SCG

e dos novos sistemas num pacote de SCG. Se a organização redesenhar os vários sistemas, de maneira a estarem interligados, os sistemas voltam a ser consideradas na sua íntegra como um SCG (Grabner & Moers, 2013).

1.3. Modelo de Malmi e Brown

Para uma melhor análise e compreensão do pacote de SCG, será utilizado o modelo teórico de Malmi e Brown (2008) apresentado na **Figura 1**.

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

Figura 1 Pacote de SCG. Fonte: Malmi & Brown, 2008

Segundo os autores, o pacote de SCG divide-se em cinco tipos de controlo²:

- **Planeamento:** definem-se os objetivos das áreas funcionais alinhados com a organização e as ações necessárias para atingir os objetivos. Pode ser subdividido em planeamento a longo-prazo (focado na estratégia global da organização) e planeamento de ações (centrado nas medidas a curto-prazo);
- **Controlos cibernéticos:** permitem quantificar atividades, comparar resultados (obtidos vs. metas), dar feedback, rever e modificar partes dos sistemas e atividades subjacentes. Têm como subcategorias: orçamento, medidas financeiras, medidas não-financeiras e medidas híbridas;

² Informação complementar no Anexo I.

- **Recompensas e compensações:** têm por finalidade motivar os indivíduos e equipas na concretização dos objetivos. Podem também ser utilizados para reter colaboradores ou incentivar o controlo cultural;
- **Controlos administrativos:** responsáveis por direcionar o comportamento dos colaboradores pela forma como estão organizados (estrutura organizacional), monitorização e responsabilização de cada um (estrutura de governação) e definição dos comportamentos a seguir (políticas e procedimentos);
- **Controlos culturais:** influenciam o comportamento dos funcionários através de um conjunto de valores, crenças e normas sociais.

Por fim, o desenvolvimento deste *framework* não consistiu em arranjar uma solução final para todos os problemas conceptuais, mas antes servir de base para facilitar a discussão e investigação nesta área (Malmi & Brown, 2008).

1.4. Instrumentos de Controlo de Gestão

No estudo do caso serão analisados alguns dos principais instrumentos utilizados pela equipa do CG. Assim, neste subcapítulo, os mesmos serão explorados ao nível da literatura.

1.4.1. Sistemas de Informação

Os avanços ao nível das tecnologias de informação nos últimos anos, fizeram as organizações implementar um conjunto de sistemas de apoio à tomada de decisão (Alter, 1976). Segundo Buckingham (1987, como citado por Silva, 1995), os sistemas de informação (SI) consistem em sistemas que armazenam, processam e oferecem informação considerada importante a diferentes níveis

organizacionais. O aumento da concorrência faz as organizações reconsiderar a importância da eficiência no processamento de informação (Naranjo-Gil, 2009), visto que é a informação que vai influenciar a decisão e posteriormente, a concretização dos objetivos e aumentar a rentabilidade da organização (Ragowsky et al., 1996).

A qualidade da informação depende da qualidade do SI em prática, que por sua vez representa a qualidade do próprio processamento de informação (Pitt et al., 1995; Gorla et al., 2010). Ao estarem cada vez mais dependentes de SI, as organizações têm vindo a reconhecer a importância da qualidade dos mesmos. Dispor de tecnologias de informação de ponta cria valor para as organizações pois oferece informação precisa e atempada, melhorando a tomada de decisão (Gorla et al., 2010). Gorla et al. (2010) definem como características da qualidade do sistema a facilidade (na utilização, aprendizagem e manutenção), funcionalidade, fiabilidade, qualidade dos dados, flexibilidade e integração. Ao mesmo tempo, Pitt et al. (1995) identificam como particularidades da qualidade da informação: rigor, precisão, atualidade, relevância e credibilidade. No entanto, é importante lembrar que ainda hoje existem problemas com a qualidade da informação decorrentes de erros do programa ou dos dados – produz informação incorreta, e da alteração dos requisitos do utilizador – cria informação irrelevante (Gorla et al., 2010).

Ao longo dos anos, um dos SI que as organizações têm vindo a implementar é o *enterprise resource planning (ERP)*, com o objetivo de uniformizar, estandardizar o fluxo de informação de gestão (Yusuf et al., 2004). Segundo Yusuf et al. (2004), a implementação do *ERP* implica muitas vezes que a organização adapte os seus processos e práticas de trabalho ao *software*. Desta forma, os autores identificam as tecnologias, pessoas, estrutura e cultura organizacional, como fatores críticos

à aplicação do *ERP*. Kallunki et al. (2011) afirmam que a informação proveniente do *ERP*, se apoiada numa base de dados central, facilita a sua visibilidade e recuperação de diferentes partes da organização, como também a gestão e coordenação de todos “os recursos, informações e funções de uma empresa a partir de armazéns de dados partilhados”. Desta forma, o *ERP* pode funcionar como uma extensão para o CG, visto que a informação empresarial deixa de estar visível apenas aos contabilistas, o que facilita o rápido acesso a dados necessários para tomada de decisões de cariz relevantes e em tempo real.

Resumindo, a qualidade dos SI é essencial para as organizações pois cria valor através das tecnologias de informação que por sua vez, devem estar em conformidade com os requisitos do negócio. A qualidade da informação tem implicações nas análises e na tomada de decisão, o que torna então necessário para a organização automatizar e standardizar os processos, e ainda integrar toda a informação, de maneira a ter acesso a informação de gestão atualizada, precisa e atempada.

1.4.2. Orçamento e o Controlo Orçamental

O orçamento e o controlo orçamental caracterizam-se como instrumentos de pilotagem (Jordan et al., 2011, como citado por Fernando, 2015; Moreira, 2015; Areias, 2016; Jordan et al., 2015, como citado por Agostinho, 2017). Por outras palavras, são instrumentos necessários para que os gestores consigam orientar as organizações. É através destes mesmos instrumentos que se definem objetivos, fazem o planeamento e ainda o acompanhamento dos resultados, de maneira a tomar medidas corretivas para melhorar o desempenho (Jordan et al., 2011, como citado por Areias, 2016; Jordan et al., 2015, como citado por Agostinho, 2017).

Historicamente, o orçamento tem assumido um papel central no controle da maioria das organizações (Otley, 1999). Shim e Siegel (2005) definem o orçamento como “a expressão formal de planos, metas e objetivos de gestão que abrangem todos os aspetos das operações durante um período designado”. No mesmo âmbito, Horngren et al. (2012) consideram-no como “a expressão quantitativa de um plano de ação proposto pela gestão para um determinado período e um apoio para coordenar o que precisa de ser feito para implementar esse plano”. A utilidade do orçamento é maior, se na fase da sua construção tiver sido integrada a estratégia da empresa (Horngren et al., 2012), para isso é necessário que os objetivos e estratégias globais estejam previamente delineados (Shim & Siegel, 2005). Segundo Hope e Fraser (2003), na maioria das organizações o processo orçamental inicia 4 meses antes do início do ano fiscal.

No planeamento do orçamento devem estar envolvidos o responsável pelo departamento e o contabilista de gestão (Horngren et al., 2012). A previsão do desempenho deve considerar a realidade da empresa ao basear-se em informação histórica e fatores externos – como tendências de mercado, condições económicas e indústria (Shim & Siegel, 2005; Horngren et al., 2012). Nesta etapa, a comunicação acerca dos números previstos e dos pressupostos tidos em consideração, e de quais os objetivos a definir devem ser claros (Shim & Siegel, 2005).

Shim e Siegel (2005) apresentam ainda duas abordagens a adotar na preparação do orçamento:

- **Método *bottom-up***: responsáveis pelos departamentos participam no processo (vantagens: maior precisão nas estimativas orçamentais e melhor compreensão do que é pretendido; desvantagens: processo demorado e possibilidade de serem negligenciados os objetivos da empresa);

- **Método *top-down***: consiste numa equipa central responsável por definir os objetivos e construir os orçamentos, liderada pelo *Chief Executive Officer* (vantagens: melhorar a coordenação entre as áreas; desvantagens: pouco familiarizada com as necessidades das áreas, falta de motivação e de comprometimento);

A colaboração na preparação dos orçamentos cria a necessidade de rever, ajustar e validar os mesmos para assegurar a consistência entre os objetivos dos departamentos e os objetivos globais da empresa, para que no final seja criado o denominado *master budget* (Shim & Siegel, 2005; Horngren et al., 2012).

Após aprovados, cada orçamento é enviado ao responsável do departamento e utilizado para futuras comparações com o real (Horngren et al., 2012). Esta análise comparativa designa-se por controlo orçamental e permite-nos ter uma visão do desempenho da atividade, bem como a identificação de desvios e, se necessário, a criação de medidas corretivas (Jordan et al., 2011, como citado por Fernando, 2015; Moreira, 2015; Areias, 2016; Jordan et al., 2015, como citado por Agostinho, 2017). Ferreira et al. (2014, como citado por Mendonça, 2020), consideram que o controlo orçamental contribui para a análise de desvios e posterior identificação das causas, imputação de responsabilidades e determinação de medidas corretivas. Os mesmo autores consideram ainda como outro objetivo, facultar informação detalhada da análise aos responsáveis por departamento e à gestão de topo.

Posto isto, a prática orçamental promove a coordenação entre departamentos, permite analisar e melhorar o desempenho, e motiva os colaboradores através da aplicação de metas desafiadoras, mas exequíveis (Horngren et al., 2012).

Face à crescente incerteza da envolvente, tem-se verificado uma insatisfação com o processo orçamental “tradicional”, como por exemplo a periodicidade anual com a qual é planeado (Otley, 1999). Mesmo assim, o orçamento continua a ser um dos principais mecanismos adotado pela maioria das empresas (Frow et al., 2010). Algumas das principais críticas ao processo orçamental centram-se em (Jensen, 2003; Libby & Lindsay, 2010):

- Consome muito tempo de gestão (por norma, seis meses entre planeamento e definição dos objetivos);
- Limita a flexibilidade e adaptabilidade da empresa face à incerteza da envolvente;
- Desligado da estratégia.

Em concordância, Hope e Fraser (2003) afirmam que o processo utiliza até 30% do tempo dos gestores, o que posteriormente afeta a sua capacidade de conseguir fornecer informação necessária para tomada de decisões.

Segundo Jensen (2003), a solução não está necessariamente em desistir do orçamento, mas antes inovar a forma como é medido o desempenho. Para isso, outros mecanismos de controlo devem ser introduzidos, como por exemplo os indicadores-chave de desempenho (KPIs) do negócio.

1.4.3. Indicadores-Chave de Desempenho

“A medição do desempenho é um princípio fundamental da gestão” (Muchiri et al., 2011). As principais razões que levam uma organização a implementar medidas de desempenho são a monitorização do próprio desempenho, identificação das áreas que requerem uma maior atenção, motivação dos colaboradores, melhorar a comunicação e fortalecer a responsabilidade (Neely et

al., 1996, citado por Waggoner et al., 1999), por forma a influenciar comportamentos (Merchant & Van der Stede, 2003).

É através das medidas de desempenho que a organização consegue comparar o seu desempenho com o das outras organizações ou até mesmo, comparar o desempenho entre diferentes equipas internas à organização (Ghalayini & Noble, 1996). Se bem definidas, podem contribuir para “a identificação de lacunas de desempenho entre o desempenho atual e o desejado, e fornecer indicações de progresso no sentido de colmatar as lacunas” (Muchiri et al., 2011). De acordo com Band (1990, como citado por Folan & Browne, 2005), no desenvolvimento das medidas de desempenho deve ser:

- Considerado não só o apoio da gestão de topo, como também incluir o apoio dos funcionários;
- Certificado que as medidas aplicadas são relevantes para o desempenho diário tanto dos gestores como dos funcionários;
- Considerada a sua incorporação num ciclo de *feedback*, de forma a fazer uma ligação com as avaliações de desempenho dos gestores e funcionários.

Maskell (1992, citado por Folan & Browne, 2005) defende que as medidas de desempenho deviam de consistir principalmente em medidas não-financeiras, variar ao longo do tempo, promover a melhoria contínua e não serem apenas utilizadas para monitorizar. Parte da insatisfação com as medidas financeiras deve-se ao facto de encorajar o pensamento a curto-prazo, haver uma falta de foco estratégico, “encorajar a otimização local”, por não procurar encorajar a melhoria contínua e por falhar em fornecer informação relativa ao cliente e fornecedor (Neely, 1999). O aparecimento de medidas de desempenho não-tradicionais tem sido um tópico discutido na literatura. As mesmas são

caracterizadas por se basearem na estratégia da empresa e, principalmente, por se tratarem de medidas não-financeiras aplicadas a todos os colaboradores e não só direcionadas aos gestores (Ghalayini & Noble, 1996).

Segundo Parmenter (2010), existem quatro tipos de medidas de desempenho³: indicadores-chave de resultados (KRIs), indicadores de resultados (RIs), indicadores de desempenho (PIs) e KPIs. Segundo o autor, os KPIs concentram-se “nos aspetos do desempenho organizacional que são os mais críticos para o atual e futuro sucesso da organização”.

Parmenter (2015) apresenta ainda sete características dos KPIs:

- Medidas não-financeiras;
- Medidas orientadas para o presente ou futuro e, por isso, frequentemente monitorizados;
- “Operados pelo CEO e pela equipa de gestão de topo”;
- Indicam com clareza aos funcionários qual a ação necessária a realizar;
- Responsabilidade do KPI pode ser ligada à equipa;
- Têm um impacto significativo nos fatores-críticos de sucesso (FSC) da organização;
- “Encorajam uma ação apropriada”, se bem pensados e testados.

Segundo Hope e Fraser (2003), os KPIs tendem a ser de cariz mais financeira, quanto mais próximo do topo da organização, e de cariz mais operacional, quanto mais próxima uma unidade estiver da linha da frente.

Em suma, o processo para medir e melhorar o desempenho de uma organização deve iniciar com a definição da estratégia e dos objetivos, seguida

³ Informação complementar no Anexo II.

da identificação dos FCS para a organização e depois da seleção dos KPIs, com os quais devem ser juntamente mapeados as atividades e as iniciativas que ajudarão a organização a alcançar os seus objetivos (Marr, n.d.).

1.4.4. Diálogo e Controlos

Os instrumentos de diálogo (ID) visam promover o progresso do diálogo interno desde o envolvimento da direção geral aos responsáveis operacionais (Jordan et al., 2011, como citado por Moreira, 2015). Estes instrumentos podem ser implementados sobre a forma de reuniões e relatórios (Jordan et al., 2011, como citado por Moreira, 2015). Tracy e Dimock (2004) consideram as reuniões como uma prática comunicativa fundamental que as organizações recorrem para conseguir atingir os seus objetivos, visto que têm como propósito a troca de informação, “coordenar e planear ações futuras ou deliberar, resolver problemas, e tomar decisões”. Langfield-Smith (1997) conclui que as reuniões de gestão são uma ferramenta importante de integração e que facilitam a relação entre os SCG e a estratégia.

Outros instrumentos consistem nos controlos internos. Controlos formais como regras explícitas e procedimentos standardizados, com o objetivo de “assegurar a obtenção de resultados específicos” (Langfield-Smith, 1997). Malmi e Brown (2008) consideram os controlos formais como uma “abordagem burocrática para especificar os processos e comportamentos dentro de uma organização”. Controlos informais como as rotinas e políticas não escritas que resultam da cultura organizacional (Langfield-Smith, 1997). A natureza dos controlos informais pode influenciar a eficiência dos controlos formais (Langfield-Smith, 1997). Segundo Kreutzer et al. (2016), ambos os controlos têm como características: hierarquia, ou seja, têm uma equipa de CG envolvida no

processo; organizacional porque alinham o desempenho dos colaboradores com os objetivos da organização; e intencional – conscientemente utilizados.

Para além destas, outras duas características são o uso diagnóstico e interativo dos controlos. Henri (2006) afirma que o uso diagnóstico se baseia em “acompanhar, rever e apoiar a realização dos objetivos previstos” através do “controlo rigoroso das operações e estratégias, e canais de comunicação altamente estruturados e fluxos de informação restritos”. Por sua vez, o uso interativo abrange “um sistema de controlo orgânico que apoia o aparecimento de processos de comunicação e o ajustamento mútuo dos atores organizacionais” através do controlo informal, normas cooperativas, canais de comunicação abertos e livre fluxo de informação (Henri, 2006).

Assim, são instrumentos essenciais para o CG porque permitem o diálogo interno entre diferentes níveis hierárquicos e promovem o controlo interno através da aplicação de sistemas formais e informais que visam assegurar a execução dos objetivos da organização.

1.5. Fatores que Influenciam a Adoção de Sistemas de Controlo de Gestão

Na literatura estão identificadas variáveis que têm implicações na conceção dos SCG, entre as quais: envolvente externa, tecnologia, estrutura organizacional, dimensão e estratégia (**Tabela 1**).

| Variáveis Contextuais | Caraterísticas | Efeitos |
|--------------------------|--|--|
| Envolvente externa | Incerteza; Turbulência; Hostilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Maior incerteza: SCG mais flexíveis, cariz não-financeira e focados externamente; • Maior hostilidade e turbulência: maior dependência por controlos formais e uso do orçamento; • Se envolventes incertas onde aplicados SCG rigorosos e cariz financeiro, simultaneamente aplicadas interações flexíveis e interpessoais. |
| Tecnologia | Complexidade (standardização); Incerteza das tarefas (dificuldade e variabilidade); Interdependência | <ul style="list-style-type: none"> • Maior standardização e automatização dos processos: maior predominância de SCG formais (elevado controlo processual, utilização do orçamento com uma menor folga orçamental e elevado controlo orçamental); • Maior incerteza das tarefas: maior predominância de SCG informais (menor dependência por processos e planos <i>standard</i>, e medidas de desempenho contabilístico; maior participação na preparação do orçamento e adoção de controlos pessoais); • Maior interdependência processual: maior predominância de SCG informais (maior coordenação informal, menor relevância do orçamento, maior interação entre empregados e chefias, e maior utilidade de SCG agregados). |
| Estrutura organizacional | Diferenciação (descentralização | <ul style="list-style-type: none"> • Se organizações de grande dimensão com elevada diversidade que utilizam tecnologias |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | <p>da autoridade); Integração (regras, procedimentos, comités); Centralização</p> | <p>sofisticadas e têm uma estrutura mais descentralizada, maior predominância de SCG formais (uso do orçamento e de comunicações formais);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quando os departamentos enfrentam um elevado nível de incerteza das tarefas, relação positiva com a participação na preparação do orçamento; • Quando os departamentos enfrentam uma envolvente externa com elevados níveis de incerteza, relação positiva com SCG mais informais; • Quanto mais descentralizada a estrutura, maior ênfase em SCG integrados. |
| Dimensão da organização | <p>Pequena; Média; Grande</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se uma organização de grande dimensão, as operações serão mais diversificadas, os processos mais formalizados e haverá uma especialização das funções; • Quanto maior a organização, maior ênfase da participação na preparação dos orçamentos. |
| Estratégia | <p>Empreendedora-Conservadora; <i>"Prospecters-Analysers-Defenders"</i>; <i>"Build-Hold-Harvest"</i>; Diferenciação pelos produtos-</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se orientação mais conservadora, defensiva e de liderança pelos custos, maior predominância de SCG formais (maior foco no controlo de custos, orçamentos operacionais específicos e controlo orçamental estrito), comparativamente às estratégias empreendedoras, <i>build</i> e de diferenciação pelos produtos; |

| | | |
|--|------------------------|---|
| | Liderança pelos custos | <ul style="list-style-type: none"> • Se estratégia de cariz empreendedora, SCG formais e estilos de tomada de decisão e comunicação orgânicos; • Se orientação mais defensiva, <i>harvest</i> e de liderança pelos custos, maior predominância de SCG formais (foco em metas objetivas de desempenho orçamental); • Se orientação de <i>prospector</i>, predominam SCG informais (característicos por controlos subjetivos a longo-prazo, uso interativo do orçamento e comunicações informais). |
|--|------------------------|---|

Tabela 1 Quadro-síntese: Variáveis e respetivos efeitos na conceção do SCG. Fonte: Chenhall (2003)

No que concerne à **estrutura organizacional**, estudos indicam ainda existir uma relação entre a propriedade da empresa e a introdução de SCG (Duréndez et al., 2016). Uma empresa familiar (EF) caracteriza-se pela maioria dos direitos de voto ser detido pela(s) pessoa(s) singular(es) da família e por ter pelo menos um representante da família envolvido na gestão ou administração da empresa (Costa, 2019). Face às empresas não familiares, Duréndez et al. (2016) afirma que a tomada de decisão nas EF não se apoia tanto nas ferramentas de gestão. Astrachan et al. (2002) explicam que a empresa pode ser influenciada principalmente pelos interesses e valores da família, bem como pelo controlo familiar com a ocupação de cargos na gestão de topo (Sharma et al., 1997; Acquaah, 2013; Efferin & Hartono, 2015). A EF é caracterizada por ter uma estrutura menos diferenciada horizontalmente e por persistir uma abordagem mais pessoal e informal – não dependendo tanto de políticas escritas (Sharma et al., 1997; Kelly et al., 2000). Contudo, pode-se verificar com o crescimento do

negócio, a necessidade por delegar autoridade devido à falta de capacidade de gestão (Sharma et al., 1997).

Ao nível da **dimensão**, existe a crescente saliência da mudança na cultura de gestão das denominadas pequenas e médias empresas (PME)⁴. Contudo, as práticas de gestão aplicadas continuam ainda pouco formalizadas e existe um fraco planeamento estratégico – limitado ao planeamento operacional (Garengo et al., 2005). Vários autores ao longo da literatura destacam um conjunto de características comuns às PME que podem ser percecionadas como obstáculos à introdução de SCG, entre as quais (Garengo et al., 2005): recursos humanos limitados (escassez de tempo), capacidade de gestão (ausência de uma cultura de gestão e ferramentas de gestão entendidas como pouco benéficas), recursos de capital limitados (face a uma grande empresa, os recursos necessários acarretam maiores custos para as PMEs e há poucas plataformas de *software* acessíveis que respondam às necessidades específicas do sistema), abordagem reativa à gestão das atividades (orientadas para o curto-prazo consequente da falta de estratégias e métodos explícitos de apoio ao controlo), escassez de processos formalizados e ausência de conhecimento acerca dos benefícios da implementação de SCG.

Resumindo, não existe um SCG universal às empresas, mas antes adaptado às diversas variáveis que caracterizam o seu contexto organizacional.

⁴Uma PME é definida segundo os seguintes critérios: média empresa – “emprega entre 51 a 250 pessoas; o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros”; e pequena empresa – “emprega entre 11 e 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euro” (Portugal 2020, 2021).

Capítulo 2

Metodologia

Neste capítulo, será abordada a metodologia adotada, por forma a recolher a informação necessária para responder à questão de investigação. O TFM terá como base um estudo de caso intrínseco, descritivo e explicativo.

A adoção do estudo de caso como método de investigação tem contribuído para o conhecimento individual e coletivo em diversas áreas. Yin (2011) define o estudo de caso como um método de pesquisa empírica sobre um fenómeno contemporâneo inserido num contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claras. Tellis (1997) afirma que para se conseguir fazer uma análise holística e aprofundada do caso, a utilização de diversas fontes de informação é essencial. Em concordância, Thomas (2021) adota o(s) estudo(s) de caso como análises de fenómenos que são estudados de maneira holística por um ou mais métodos para explicar um tema.

De acordo com Yin (2009), o primeiro passo para escolher o método de investigação começa pela questão de investigação. A aplicação de um estudo de caso deve ser considerada quando se reponde a questões “como” e “porquê”, examinados acontecimentos contemporâneos, exista pouco ou nenhum controlo sobre o comportamento das variáveis envolvidas, incluídas condições

contextuais relevantes para o estudo, e não são evidentes os limites entre o fenómeno e o contexto (Baxter & Jack, 2008; Yin, 2009). Em simultâneo, Hammersley e Gomm salientam como particularidades, a análise de um único ou de alguns casos, em que não exista controlo sobre as variáveis, a utilização de diversas fontes de informação e a não priorização da quantificação dos dados (Thomas, 2021).

Aquando da fase de conceção do estudo de caso, é essencial um desenvolvimento teórico prévio à realização de qualquer recolha de dados (Yin, 2009). Desta forma, tanto a literatura existente como as investigações prévias contribuem para aprender sobre outras proposições teóricas já abordadas e a identificação do objetivo do estudo de caso (Yin, 2009). Na mesma sequência, Yacuzzi (2005) defende que através da teoria se consegue clarificar e aprofundar as componentes do caso e assim, assistir como guia para a investigação, recolha de dados e sua interpretação.

Yin categoriza o estudo de caso em exploratório, descritivo e explicativo (Tellis, 1997). A escolha do(s) tipo(s) de caso(s) a utilizar deve ser feita com vista a maximizar o que pode ser aprendido no período de estudo disponível. Assim, o estudo de caso exploratório visa analisar um fenómeno que sirva como objeto de interesse para a investigação, o descritivo serve para detalhar um determinado fenómeno que se verifique no contexto natural, e o explicativo procura esclarecer o(s) fenómeno(s) identificado(s) através de relações de causalidade em circunstâncias reais (Zainal, 2007; Yin, 2009).

Ao mesmo tempo, Stake (1995) classifica o estudo de caso em intrínseco, instrumental e coletivo. Num estudo de caso intrínseco, o investigador está interessado unicamente no caso e não nas suas implicações; no instrumental, o

caso é aplicado para compreender um fenómeno ou um padrão de comportamentos; e no coletivo são estudados mais do que um caso (Stake, 1995; Zainal, 2007; Baxter & Jack, 2008). Tanto os estudos de casos intrínsecos como os coletivos possibilitam a generalização para outros casos. No entanto, o objetivo principal do estudo de caso é a compreensão das particularidades do caso em si (Stake, 1995).

No que respeita à recolha de dados, Yin (1981) afirma que os dados podem ser tanto de natureza qualitativa como quantitativa, e são conseguidos através de trabalho no terreno, documentação, registos de arquivo, observação direta e/ou participante, entrevistas e entre outros. Nenhuma fonte de informação tem vantagem absoluta sobre a outra, mas antes se complementam, o que conduz à utilização de múltiplas fontes na pesquisa. A sua principal vantagem assenta na fiabilidade dos dados e do processo de recolha destes, e posteriormente na fiabilidade do estudo (Tellis, 1997).

Desta forma, estamos perante um estudo de caso único e intrínseco pois o TFM é realizado em contexto laboral e tem como objetivo analisar a realidade de uma organização – Empresa A. Paralelamente, é adotado um estudo de caso descritivo e explicativo, uma vez que são descritas as práticas de CG aplicadas na empresa e esclarecidas através de relações causais, por forma a perceber os acontecimentos que conduziram à decisão da utilização dessas práticas. Para tal, é importante conhecer o contexto organizacional para facilitar a compreensão de como os fatores internos e externos têm implicações nos sistemas e ferramentas de CG adotados pela empresa.

No estudo foram utilizados maioritariamente métodos de recolha de dados qualitativos, entre os quais: observação participante (realização de um estágio na

empresa em análise), documentos, conversas informais e entrevistas. Relativamente às entrevistas, as mesmas foram semiestruturadas e foi pedida a gravação em áudio para facilitar posteriormente a análise e interpretação dos dados. No total realizaram-se quatro entrevistas, a primeira à Dra. Ana Leite (*controller*) na qual foram abordadas as funções do CG, bem como as ferramentas utilizadas para desempenhá-las. As outras três, ao Dr. Sérgio Sousa (diretor do departamento Administrativo e Financeiro), à Dra. Fernanda Rodrigues (responsável pelo Controlo de Gestão) e ao Dr. Luís Vilaça (diretor do departamento Recursos Humanos e um dos membros “representantes da Administração”), através das quais foram reunidas as premissas que serviram de base para a construção do estudo de caso.

Capítulo 3

Estudo de Caso

3.1. A Empresa

A Empresa A é uma empresa de pequena-média capitalização (*Small Mid Cap*⁵) familiar portuguesa com mais de 100 anos, que atua principalmente no setor da Construção Civil. Para além de exercer a sua atividade no âmbito da construção de edifícios, na qual se destaca na construção de edifícios industriais, desempenha também a atividade de compra e venda de bens imóveis. Desta forma, as suas áreas de atuação ‘resumem-se em construções feitas de raiz, reabilitação de edifícios, *design to rent* e desenvolvimento de parques industriais.

A mesma integra um Grupo composto por várias empresas, sendo que na frente de mercado se encontram essencialmente a Empresa A e mais três:

- Empresa B – que se foca na prestação de serviços de arquitetura e de projeto de engenharia;
- Empresa C – que desenvolve a sua atividade essencialmente na construção de estruturas metálicas para a Empresa A;

⁵ De acordo com o Decreto-Lei n.º 81/2017 de 30 de junho, trata-se de uma empresa de pequena-média capitalização aquela que, não sendo PME, empregue menos de 500 pessoas. Para efeito, “as empresas devem ser consideradas como sendo autónomas, nos termos do n.º 1 do artigo 3.º do anexo ao presente decreto-lei, independentemente das relações estabelecidas com outras empresas, através de detenções de capital ou direitos de voto”.

⁶ Informação complementar Anexo III.

- Empresa D – cuja atividade consiste em prestar serviços de pós-venda e gestão de infraestruturas.

No **Gráfico 1** é possível visualizar a dimensão das quatro empresas do Grupo pela sua faturação⁷ no ano de 2020.

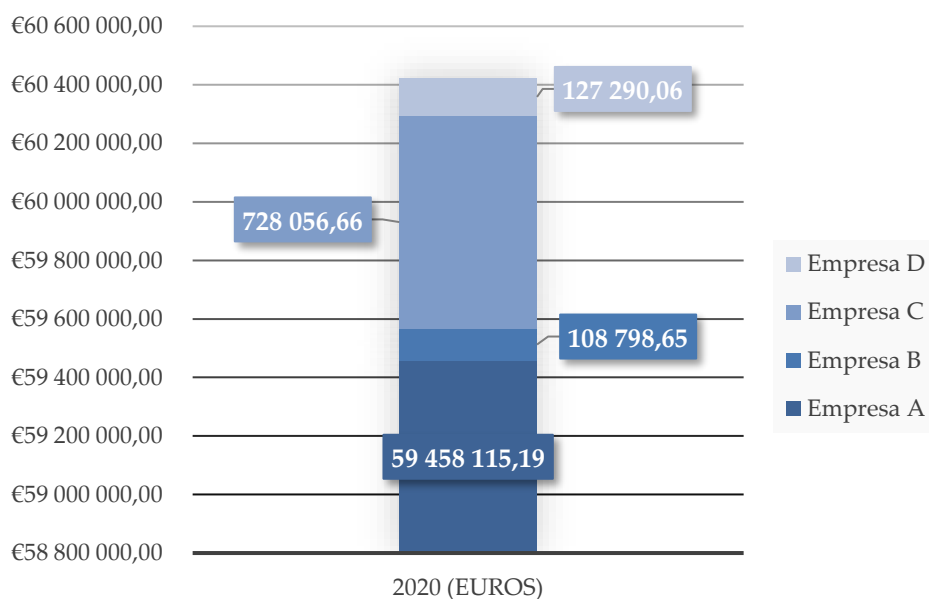


Gráfico 1 Faturação das 4 Principais Empresas do Grupo em 2020 (euros). Fonte: Relatório e Contas 2020

Em 2020, a Empresa A empregava um total de 124 colaboradores e gerou um volume de negócios de aproximadamente 60 milhões de euros, uma redução de quase 28% face a 2019, devido ao adiamento do arranque das novas obras, consequente da pandemia de COVID-19. Apesar desta redução, o peso do EBITDA sobre o total das vendas aumentou em 4,5 p.p. Adicionalmente, os restantes rácios (**Tabela 2**)⁸ registaram uma diminuição face a 2019. Contudo, quando comparada com a média do setor em 2020, teve resultados acima do

⁷ É tido em conta o valor das transações intragrupo, de forma a apresentar o volume de negócios consolidado.

⁸ Informação complementar Apêndice I (suporte dos cálculos e caracterização dos indicadores).

valor de referência, o que demonstra a posição sólida e a saúde financeira da empresa.

| Ano | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Quadros do Setor (CAE 41200) 2020 |
|---------------------------------|------|------|-------|------|-----------------------------------|
| Margem EBITDA (%) | 5,5 | 9,8 | 7,2 | 11,7 | 9,8 |
| RCP (%) | 19,9 | 33,7 | 24,4 | 20,0 | 7,5 |
| ROA (%) | 8,8 | 18,4 | 15,9 | 13,3 | 4,9 |
| Autonomia Financeira (%) | 31,4 | 39,4 | 51,8 | 46,3 | 33,3 |
| Solvabilidade (%) | 45,8 | 65,1 | 107,4 | 86,2 | 49,8 |

Tabela 2 Evolução dos principais indicadores da Empresa A entre 2017-2020 e comparação face ao setor em 2020. Fonte: Relatório e Contas 2020; Banco de Portugal (2020)

3.2. Estratégia e Objetivos

Missão⁹

⁹ Informação apoiada pelos Apêndices III, IV e V.

Ambiciona promover soluções de construção integradas, com base na sua história e experiência centenária, e focar-se na criação de valor para os seus *stakeholders*.

Visão

Desafiar o seu *status quo* em tudo o que faz.

Após identificadas a missão e visão, consegue-se perceber o porquê do foco da estratégia na melhoria contínua da empresa, com vista a aumentar a sua eficiência. Neste sentido, um dos principais objetivos gerais consiste na melhoria processual, por forma a otimizar os processos da empresa.

3.3. Fatores Críticos de Sucesso

Quando comparada com os seus concorrentes, distingue-se pelos seguintes fatores¹⁰:

- *Know-how* centenário único;
- Qualidade da construção;
- Marca – empresa forte e financeiramente sólida, e bem-conceituada na Banca;
- “Projeto Chave na Mão” – fornece um serviço integrado, em que assegura todas as fases que abrangem um projeto de construção e concilia as necessidades de operação, custo e prazo dos clientes.

¹⁰ Informação apoiada pelos Apêndices III, IV e V.

Capítulo 4

Caso Empresa A

4.1. Introdução

Entre 2015 e 2019, a Empresa A quase que quadruplicou o seu volume de negócios de aproximadamente 23 milhões de euros para 83 milhões de euros, respetivamente. O aumento do número de obras em curso e a crescente complexidade do negócio criaram à empresa a necessidade de ter um maior controlo interno por parte da gestão. Desta necessidade surgiu o CG, inicialmente composto por uma pessoa, com o propósito de realizar um maior controlo das obras.

4.2. Estrutura Organizacional

No que concerne à sua estrutura¹¹, a empresa é constituída por um Conselho de Administração Executivo (CA; composto por um Presidente e um Vogal – ambos filhos do fundador), um Conselho de Supervisão (constituído por um Presidente – filho do fundador) e nove departamentos. Apesar de não se constar formalizado na estrutura, o CA delega parte dos seus poderes a duas pessoas –

¹¹ Consultar Organograma no Anexo IV.

sendo uma delas um membro da família e a outra não, denominados de “representantes da Administração”.

A Empresa A disponibiliza um conjunto de serviços que são partilhados pelas restantes empresas do Grupo. À exceção do Desenvolvimento de Negócio e da Produção, os restantes departamentos realizam as suas funções de suporte às diferentes empresas do Grupo, com vista à redução de custos e otimização de processos. Ao mesmo tempo, estas mesmas empresas assistem a Empresa A, de maneira a potenciar a prestação de um serviço integrado ao cliente¹².

No que respeita ao CG, o mesmo encontra-se sobre a jurisdição do departamento Administrativo e Financeiro (DAF) e não se trata de um departamento independente. Tal se deve porque o Dr. Sérgio foi responsável pela implementação do CG e o primeiro *controller* na empresa. Logo, grande parte da informação ainda se encontra centralizada numa única pessoa, do qual resulta o CG ainda não conseguir ter autonomia própria. Assim sendo, a empresa procura implementar um departamento autónomo de CG e para isso, em 2021, contratou a Dra. Fernanda, a quem está a ser transferida a informação e que ficará encarregue da equipa.

4.3. Controlo de Gestão

Atualmente, o CG tem como principal função monitorizar o cumprimento dos objetivos delineados pelo CA através do controlo, da análise e interpretação dos valores e respetivos desvios, por forma a perceber os motivos e posteriormente, identificar falhas que estejam a ocorrer tanto a nível humano como processual.

¹² Informação complementar Anexo V.

2021 foi o ano em que o CG viu a sua equipa crescer. A mesma é formada por quatro pessoas, o diretor do DAF, a responsável pelo CG (cujo trabalho assenta principalmente no desenvolvimento e na implementação de melhorias processuais) e dois *controllers* que providenciam apoio operacional em duas frentes, no terreno (com a deslocação física às obras e ao auxiliar na resolução de problemas processuais, mas apenas em obras da Empresa A) e “*back-office*” (com a realização de análises macro das obras – até ao momento apenas na Empresa A, e da estrutura das quatro empresas).

Desta forma, o controlo na Empresa A está dividido em duas vertentes, no controlo das obras (produtivo) e no controlo da estrutura (não produtivo). Já nas restantes empresas o CG realiza apenas um controlo ao nível da estrutura, tendo como objetivo futuro conseguir também acompanhar as obras da Empresa C.

4.4. Instrumentos

Neste subcapítulo serão mencionados alguns dos principais instrumentos utilizados pela equipa do CG, identificados durante o estágio e suportados pelas entrevistas¹³ realizadas.

4.4.1. Sistemas de Informação

Os SI utilizados pelo CG consistem na plataforma GooPortal (PGP) implementada em 2020. A PGP foi desenvolvida e adaptada ao negócio da empresa, sendo que numa primeira fase tinha como objetivo auxiliar as obras e numa segunda, auxiliar o CG para fazer o controlo interno dessas mesmas obras.

¹³ Transcritas nos Apêndices II, III, IV e V.

Antigamente, existia pouca transparência na informação, uma vez que se encontrava dispersa por diferentes ficheiros Excel, o que dificultava a verificação da sua veracidade. No momento, trata-se do sistema que serve como suporte de informação às quatro empresas e que permite principalmente ao CG fazer o acompanhamento da evolução das obras. O CG tem acesso nomeadamente a informação detalhada por tipo de obra, como orçamentos, reorçamentos, plano de trabalhos, cronogramas financeiros (que resultam do anterior), autos de faturação e autos de produção (onde estão refletidos os custos incorridos). É também através deste sistema que o CG carrega o orçamento para consulta e faz ainda o controlo orçamental.

Outro sistema é o *ERP Navision* (NAV), no qual o CG consulta a informação das empresas relativamente a movimentos contabilísticos, plano de contas, balancete, entre outros. A sua utilização tem como intuito extrair informação para análises como:

- Controlo orçamental: a informação encontrada da PGP não é ainda 100% verdadeira, visto que nem toda a informação registada em NAV se encontra disponível na PGP;
- Reporte de atividade: necessário preparar a demonstração de resultados das quatro empresas, de maneira a ter uma perceção da faturação, do peso dos custos indiretos total e por departamento, e do EBITDA – para fazer posteriormente a comparação face ao orçamento e ao período homólogo.

Previamente à implementação da PGP, a empresa utilizava o *ERP Primavera*, mas como não era possível para este ter ligação com a PGP, a empresa optou pelo NAV. Atualmente, não se trata de um SI comum a todas as áreas funcionais e empresas, sendo apenas utilizado pelo DAF e DRH. Contudo, existe integração

de ambos os sistemas, garantindo que a atividade operacional gerada na PGP é refletida na contabilidade (encomendas, receções, autos de faturação, entre outros).

A transição entre *ERP*, mais a implementação da PGP resultaram no atraso do processamento de informação (tendo-se registado um atraso no fecho das contas de 2020), uma vez que a PGP apresentava muitas fragilidades (e é ainda hoje um programa em permanente desenvolvimento). Em simultâneo, a empresa verificou alguma resistência por parte dos colaboradores e mesmo agora, as pessoas continuam a sentir dificuldades em saber trabalhar com os sistemas. O facto de a empresa ter uma estrutura já muito antiquada e de as pessoas estarem habituadas a fazer as coisas sempre de uma determinada maneira, faz com que se note uma aversão das mesmas à mudança, tendo implicações em sistema e na capacidade da empresa em processar informação. Também é de realçar, como antigamente o controlo era feito com base na informação em ficheiros Excel e *ERP Primavera*, não haviam normas formais definidas ao nível dos procedimentos a adotar numa determinada ação, como é atualmente o caso de apenas se poder registar a fatura em NAV se a mesma for validada e se existir na PGP uma nota de encomenda prévia.

4.4.2. Orçamento e o Controlo Orçamental

A prática orçamental ao nível da estrutura divide-se em: planeamento, orçamento e controlo orçamental. É da responsabilidade do CG de preparar anualmente os orçamentos a serem aprovados pela Administração. Atualmente, o CG constrói o orçamento para as quatro empresas e como a Empresa A tem uma maior dimensão em relação às outras três, o seu orçamento resulta da agregação dos orçamentos dos diferentes departamentos.

O planeamento orçamental é feito com a participação dos responsáveis dos departamentos ou empresas. O CG reúne-se individualmente com cada um para analisar o seu desempenho e perceber quais as projeções para o ano seguinte. Na preparação do orçamento é considerada informação proveniente da execução orçamental à data e de fatores externos. Depois, quando finalizado, o orçamento é validado pelo diretor do DAF. No orçamento encontram-se detalhados os custos (variáveis, fixos e internos), o investimento e os proveitos, o que permite ao CG perceber se a estrutura de custos prevista é sustentada pelo volume de negócios expectável. Atualmente, a construção de todos os orçamentos é um processo demorado tendo início em novembro e término em fevereiro.

Após a aprovação, o CG realiza o controlo orçamental na PGP para as quatro empresas, onde imputa as despesas registadas às respetivas rubricas do orçamento. Até iniciar o estágio, o CG não estava a conseguir monitorizar o orçamento pelo facto de ser um processo demorado (grande parte desta alocação é feita manualmente) e pelo programa ainda apresentar fragilidades ao nível da informação.

Ao nível das obras, existe um orçamento inicial elaborado pela Orçamentação em colaboração com a equipa de Projeto (Empresa B) e as Compras, e em articulação com o DAF (relativamente a questões financeiras). O CG mensalmente realiza uma análise às obras com base em informação retirada da PGP, que permite ter uma perceção geral da evolução das grandes obras e identificar possíveis desvios face ao seu orçamento inicial como trabalhos a mais adjudicados, sub ou sobrefaturação, e “situações de derrapagem”. No final, é preparado um relatório para a Administração, onde consta a análise com anotações das respetivas justificações dos diretores da obra.

4.4.3. Indicadores-Chave de Desempenho

Atualmente, estão implementados KPIs¹⁴ para as quatro empresas. Os KPIs das obras da Empresa A centram-se na avaliação do desempenho das grandes obras (valor de venda superior a 200 mil euros) em quatro vertentes: grau de otimização da margem, grau de otimização do prazo, nível de qualidade da obra e segurança. Os intervalos atribuídos aos dois primeiros indicadores variam consoante a obra e são determinados pela direção da Produção (por um dos três diretores de produção setorial – DPS, dependendo do tipo de obra). O CG tem como responsabilidade compilar a informação para preenchimento dos dois primeiros parâmetros, os DPS o terceiro e o departamento da Higiene, Segurança e Qualidade o último.

No caso da estrutura, os KPIs foram definidos principalmente entre o Dr. Sérgio e o Dr. Luís, e implementados pelo CG a janeiro de 2021. A implementação dos KPIs teve como finalidade principal orientar desempenhos. Ao definir indicadores e respetivas metas, pretende-se indicar às equipas o que é esperado que atinjam naquele dado ano, com vista a melhorar o seu desempenho. Até ao momento, o CG não tem conseguido monitorizar os KPIs e foram identificadas gralhas como a inacessibilidade à informação necessária na PGP. Da mesma forma, como não existe uma monitorização dos KPIs, não estão a conseguir medir o desempenho das equipas e as próprias não têm consciência da sua evolução. Face a isto, o CG tem como objetivo desenvolver e implementar um sistema para monitorizar os KPIs com regularidade e assim, permitir ao CG intervir a tempo útil e fornecer *feedback* atempado às equipas. Também, é ainda pretendido que no final do ano, através do balanço que é feito dos KPIs obter informação relevante

¹⁴ Consultar KPIs por empresa no Anexo VI.

que venha a integrar o processo de planeamento para o ano seguinte, tanto ao nível dos objetivos como do orçamento por área funcional.

Ao contrário das obras, em que os KPIs servem para apuramento de prémios, na estrutura o mesmo não se verifica. Isto deve-se a alguns fatores como a necessidade pela revisão dos KPIs, a falta de cooperação por parte das áreas no preenchimento dos KPIs (ainda não interiorizados) e a incapacidade de o CG conseguir validar a informação em sistema (não existe uma forma de validação automatizada).

4.4.4. Diálogo e Controlo

Para incentivar uma melhor comunicação são realizadas reuniões de equipa. No caso das obras, existem tanto reuniões diárias como semanais. Já ao nível da estrutura, existem reuniões semanais por departamento na Empresa A e pelas três empresas, entre o respetivo responsável e a equipa. No caso do CG, não existe uma reunião exclusiva à equipa. Como está sobre a jurisdição do DAF, o CG participa nas reuniões em conjunto com toda a equipa do DAF (total de 11 membros das diferentes áreas). A finalidade das reuniões consiste na partilha regular de informação, quanto à identificação de problemas e respetivas soluções, pontos de situação e atribuição de tarefas (metas). No início do estágio, a reunião ocorria duas vezes por semana e com uma duração superior a uma hora. Contudo, a pedido da equipa passou a ser realizada apenas uma vez por semana, uma vez que não havia grande desenvolvimento entre reuniões e era considerado pela maioria como pouco produtivo.

Atualmente, ainda é possível observar na mesma equipa a adoção de diferentes procedimentos de trabalho. Isto resulta não só da falta de implementação de regras formais homogéneas a todos, mas também da

resistência à mudança dos hábitos pela maioria dos colaboradores (principalmente daqueles que já estão na empresa há muitos anos). Em simultâneo, apesar de ser comunicado espontaneamente os procedimentos e normas às equipas, verifica-se a falta de um manual onde constam sumariados os processos a adotar pelo colaborador ao desempenhar uma determinada ação.

Capítulo 5

Discussão de Resultados

No presente capítulo, as principais constatações retiradas do decorrente estudo de caso serão analisadas e comparadas com a literatura, permitindo responder à questão de investigação: “Quais os principais fatores que dificultam à empresa implementar um sistema de controlo de gestão integrado?”.

Nos últimos anos, a empresa registou um crescimento acelerado e como consequência, um aumento da complexidade da gestão do negócio. O facto de se tratar de uma EF faz com que persista uma gestão mais pessoal e informal, como referem Sharma et al. (1997) e Kelly et al. (2000). Com o aumento da sua dimensão, a empresa viu-se na necessidade de descentralizar a sua estrutura, da qual surgem atualmente dificuldades ao nível da ausência de modelos de controlo interno. É ainda de referir que, apesar de considerada uma *Small Mid Cap*, apresenta características comuns às PME que têm implicações no dia-a-dia da gestão, como a escassez de tempo das equipas e a ausência de uma cultura de gestão de desempenho, conforme referido por Garengo et al. (2005). Neste sentido, criou-se o departamento de CG que atualmente se verifica como um departamento não autónomo. O facto de se encontrar sobre a alçada do DAF faz com que possam existir conflitos de interesse. Segundo Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2017) o CG tem como objetivos coordenar

comportamentos, planejar e monitorizar atividades. Como neste caso, o CG tem como algumas das suas funções analisar a informação e discuti-la junto dos responsáveis das diferentes áreas funcionais – incluindo o DAF, de estabelecer normas processuais internas e de reportar à Administração, o mesmo deveria de ser imparcial e independente.

Conforme enunciado por Chenhall (2003), com uma estrutura mais descentralizada torna-se necessária a adoção de controlos formais, como é o caso da implementação de um orçamento por departamento da Empresa A e simultaneamente, a participação dos responsáveis de área no planeamento orçamental. Esta colaboração assegura uma maior precisão nas estimativas orçamentais e compreensão dos objetivos individuais, bem como a coerência com os objetivos globais da empresa, como referem Shim e Siegel (2005) e Horngren et al. (2012). Contudo, consome muito tempo de gestão. Atualmente, desde o planeamento até à aprovação dos orçamentos são aproximadamente 4 meses. O CG inicia o planeamento em novembro, dois meses depois daquilo que é considerada a norma por parte de Hope e Fraser (2003). Este início tardio está relacionado em grande parte com o limite de recursos (humanos), o facto de o foco do CG estar no controlo das obras e da troca recente dos SI.

Ao exercer a sua principal atividade num setor caracterizado pela sua volubilidade e dinâmica, a empresa viu necessária a adoção de SI integrados, de maneira a tornar a informação mais transparente internamente e apoiar a gestão. A empresa não está num “mercado de custo”, ou seja, não se quer diferenciar pelo preço, mas pela qualidade da solução/projeto oferecida/o ao cliente. No entanto, é de notar que grande parte da informação de suporte na orçamentação do projeto tem por base resultados de obras já em curso e como cada obra representa um centro de custo autónomo, é necessário haver um controlo sobre

o seu desempenho, logo a importância da implementação de SI integrados. Porém, é ainda visível haver duas realidades, o que afeta a credibilidade da informação extraída para análise e cria a necessidade ao CG de a validar. Parte desta incompatibilidade está associada com a falta de procedimentos formalizados e explícitos. A estrutura antiquada, os hábitos de trabalho e a cultura avessa à mudança são alguns dos fatores que têm implicações na capacidade do CG implementar eficientemente normas internas. O que vai ao encontro de Langfield-Smith (1997), quando diz que os controles informais conseguem influenciar a eficiência dos controles formais. A qualidade da informação representa a qualidade do próprio SI. Desta forma, problemas como a funcionalidade e fiabilidade do programa, juntamente com a dificuldade na sua utilização e aprendizagem, tem implicações na qualidade da informação ao nível da sua precisão, relevância e credibilidade, como referem Pitt et al. (1995) e Gorla et al. (2010). O CG ao ter acesso ao NAV permite-lhe consultar e extrair informação relevante para análise. Desta forma, o *ERP* funciona como uma extensão para o CG, uma vez que se sustenta numa base de dados central onde se encontra agregada toda a informação da empresa, conforme mencionado por Kallunki et al. (2011).

Por forma a flexibilizar a capacidade de adaptação da empresa à incerteza da sua envolvente foram recentemente implementados KPIs. Os mesmos têm como papel orientar o desempenho de diferentes áreas e assim, contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de gestão de desempenho na empresa. A definição do indicador e das respetivas metas vão depender das prioridades da empresa, consoante a informação que se considera relevante obter naquele determinado momento. Consequentemente, torna-se possível identificar as áreas cujo desempenho se situe afastado do pretendido e de, posteriormente, responsabilizá-las através da monitorização e do *feedback* regulares e contínuos

por parte do CG, como referem Neely et al. (1996) e Muchiri et al. (2011). Assim sendo, o produto dos KPIs resulta de uma interação entre o CG e a respetiva área. Outros objetivos dos KPIs consistem na sua utilidade para o planeamento estratégico e orçamental futuro da empresa, como também para o apuramento de prémios. No entanto, o CG depara-se com dificuldades, as quais pretende colmatar no futuro, como:

- Não ter ainda em prática uma forma de validação automatizada dos resultados dos KPIs, decorrente de gralhas identificadas ao nível da informação de suporte (de não ter a informação carregada na PGP);
- Não ter ainda efetivamente implementado um sistema para monitorizar regularmente os KPIs;
- A não interiorização dos KPIs pela maioria das pessoas, da qual resulta uma falta de cooperação.

Desta forma, e em conformidade com Band (1990) e Parmenter (2010), será através da forma partilhada como são calculados e do *feedback* posteriormente facultado pelo CG, que se conseguirá determinar a relevância dos KPIs para a gestão e respetivas áreas.

Em suma, nos últimos anos, tem-se verificado uma transformação da empresa relativamente à sua estrutura, tecnologias (a forma como são operados os seus processos) e estratégia, da qual surge atualmente a necessidade por aumentar a sua eficiência e otimizar processos. No CG é visível o esforço para conseguir formalizar os processos da empresa, com vista a uniformizar normas e métodos de trabalho, principalmente nas áreas que encaram uma envolvente mais incerta como é o caso da Produção e Logística. Contudo, ainda se verifica uma gestão de cariz informal que, como referido por Langfield-Smith (1997), resulta da cultura da empresa. Em simultâneo, existe uma combinação de controlos diagnósticos e interativos para assegurar a execução dos objetivos da organização, como é o caso

do orçamento e de promover a participação dos responsáveis de área no processo orçamental, bem como da realização de reuniões de equipa.

Capítulo 6

Proposta de Melhoria

Face à envolvente externa e cultura organizacional (familiar), acredito que seja vantajoso para a empresa estudar como é que estas variáveis impactam o quotidiano da sua atividade. Posto isto, recomendo que numa primeira fase seja realizada uma análise PESTLE, de maneira a caracterizar os fatores externos que têm influenciado a gestão da organização. Numa segunda fase, sugiro que seja efetuada uma análise interna, relativamente às práticas de CG à luz do modelo de Malmi e Brown. Primeiramente, nas áreas da Produção e da Logística pela sua importância para o negócio. Com a aplicação do *framework* pretende-se abrir espaço para uma construção faseada de um SCG integrado, uma vez que nos permite ter uma visão macro da realidade, através do impacto dos sistemas que estão em funcionamento na empresa.

Assim sendo, sugiro que se comesse por examinar os controlos culturais, de maneira a apurar as principais normas informais que orientam o comportamento dos colaboradores e que têm, por sua vez, impacto nos outros tipos de controlos. De seguida, correlacioná-los com a estrutura de controlos administrativos. Julgo ser relevante compreender quais os efeitos da cultura organizacional sobre os métodos de definição, implementação e comunicação de regras e procedimentos, bem como no cumprimento dos mesmos. Depois, também é necessário

correlacionar estes tipos de controlos com os principais controlos cibernéticos (SI, prática orçamental e sistemas de KPIs), de modo a perceber o seu impacto na forma como estão estruturados e são utilizados e encarados pelos colaboradores. Por último, estabelecer relação com o processo de planeamento estratégico (a forma como os diferentes controlos impactam a definição dos objetivos por departamento e respetivos planos de ação) e posteriormente, com os sistemas de recompensas e compensações.

Destas análises, devem ser retiradas as principais conclusões que virão a servir como base para a criação de um documento formal, no qual estarão sumariadas e clarificadas todas as práticas de CG adotadas pela empresa, bem como as interligações que existem entre si, por forma a divulgar e a permitir conhecer a todos os colaboradores as ferramentas e o porquê da sua utilização.

Conclusão

O TFM tem como objetivo perceber os principais desafios e dificuldades de implementar um SCG integrado numa *Small Mid Cap* portuguesa de cariz familiar que atua no setor da Construção Civil.

Em resposta à questão de investigação, os principais fatores que dificultam à empresa implementar um SCG integrado são:

- A dinâmica da envolvente externa, bem como a cultura de gestão familiar da organização como enunciado por Langfield-Smith (1997) e Chenhall (2003);
- A falta de capacidade e tempo das equipas para fazer face às necessidades da atividade, tal como mencionado por Garengo et al. (2005), da qual resulta por vezes a adoção de uma abordagem mais reativa para solucionar rapidamente situações pontuais que criam posteriormente implicações para o quotidiano do CG;
- A ausência de informação e do conhecimento dos colaboradores sobre os benefícios e adequação dos mecanismos em prática;
- A resistência à mudança por parte dos colaboradores; e
- A falta de bases em controlo internos e na homogeneização de processos formalizados.

Ao longo da realização da dissertação, verificaram-se limitações ao nível da literatura quanto à falta de estudos relativos às práticas de CG em EF. Como ainda, a falta de estudos relativos às práticas de CG como um SCG ou pacote de SCG no mundo corporativo. O mesmo torna-se um tema complexo pela sua abrangência, com a falta de informação de como é que as combinações de diferentes práticas de CG constituem um SCG e como é assegurado que são práticas internamente consistentes. No que respeita a investigação futura, considero relevante a realização de pesquisas e estudos de caso nesta temática, de maneira a possibilitar a comparação entre empresas em contextos idênticos, como é o caso das EF e assim melhorar a compreensão sobre a sua utilidade nas empresas.

Bibliografia

Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>

Agostinho, E. E. A. P. (2017). *Sistemas de controlo de gestão numa PME: Estudo caso FEPSA* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/21601>

Alter, S. L. (1976, November). How effective managers use information systems. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1976/11/how-effective-managers-use-information-systems>

Areias, G. P.C. (2016). *Dos instrumentos de gestão à tomada de decisão: Evidências na estrutura empresarial do Alto Minho* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório IPVC. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1665>

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

Banco de Portugal. (2020). *Quadros do Setor: 41200 – Construção de edifícios (residenciais e não residenciais) 2020*. Consultado a março 27, 2022, em <https://www.bportugal.pt/QS/qswweb/Dashboards>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Costa, A. N. da. (2019, Junho 21). *A definição de Empresa Familiar*. Efconsulting. <https://www.efconsulting.pt/2019/06/21/a-definicao-de-empresa-familiar-uniao-europeia/>

Costa, E. P. da., Afonso, C. L., Pereira, F., & Inácio P. (2020). *Evolução do setor da construção em Portugal, 2008 a 2018*. Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia. <https://www.gee.gov.pt/en/docs/estudos-e-seminarios/temas-economicos/9106-te84-evolucao-do-setor-da-construcao-em-portugal-2008-2018/file>

Costa, V. G., Moura, A. A., & Mira, M. R. (2020). *Handbook of research on human capital and people management in the tourism industry*. IGI Global.

Decreto-Lei nº 81/2017 de 30 de junho. *Diário da República n.º 125/2017 - I Série*.
Ministério da Economia. Lisboa. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/81/2017/06/30/p/dre/pt/html>

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>

Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130–159. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>

European Commission (n.d.). *Sectors: Construction sector*. Consultado a fevereiro 2, 2022, em https://ec.europa.eu/growth/sectors/construction_en

Fernando, R. H. (2015). *A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/9117>

Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.03.001>

Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>

Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63–80. <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>

Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 207–228. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001>

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6–7), 407–419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>

Hope, J., & Fraser, R. (2003, February). Who needs budgets? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2003/02/who-needs-budgets>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th ed.). England: Pearson Education Limited.

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. (2020). *Relatório do setor da construção em Portugal 2020*. http://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/Rel_Anual_Constr_2020.pdf

Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379–406. <https://doi.org/10.2139/ssrn.267651>

Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20–39. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2010.02.001>

Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42. <https://doi.org/10.1177/104225870002500202>

Kreutzer, M., Cardinal, L. B., Walter, J., & Lechner, C. (2016). Formal and informal control as complement or substitute? The role of the task environment. *Strategy Science*, 1(4), 235–255. <https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0019>

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

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

Marr, B. (n.d.). What is the Difference between Key Performance Indicators (KPIs) and Critical Success Factors (CSFs)? <https://bernardmarr.com/what-is-the-difference-between-key-performance-indicators-kpis-and-critical-success-factors-csfs/>

Mendonça, B. C. C. de. (2020). *Práticas de controlo de gestão e performance financeira: o caso de um grupo português do setor das atividades de informação e comunicação* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Científico do IPL. <http://hdl.handle.net/10400.21/13552>

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Pearson Education.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.

Moreira, V. V. (2015). *Boas práticas de controlo de gestão aplicadas ao grupo familiar AB* [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/11552>

Muchiri, P., Pintelon, L., Gelders, L., & Martin, H. (2011). Development of maintenance function performance measurement framework and indicators. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.039>

Naranjo-Gil, D. (2009). Management information systems and strategic performances: The role of top team composition. *International Journal of Information Management*, 29(2), 104–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.05.009>

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3–4), 289–299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Pedamallu, S. M. (2020, julho 18). *Management control – A pre-requisite for survival*. Global Fin X. <https://globalfinx.in/management-control-a-pre-requisite-for-survival/>

Pitt, L. F., Watson, R. T., & Kavan, C. B. (1995). Service quality: A measure of information systems effectiveness. *MIS Quarterly*, 19(2), 173–187. <https://doi.org/10.2307/249687>

Portugal 2020. (2021, Novembro 2). PME pequenas e médias empresas. Consultado a Abril 12, 2022 de <https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/>

Ragowsky, A., Ahituv, N., & Neumann, S. (1996). Identifying the value and importance of an information system application. *Information & Management*, 31(2), 89–102. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(96\)01072-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(96)01072-5)

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>

Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2005). *Budgeting basics and beyond* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Silva, J. M. V.-B. da. (1995). Desenvolvimento de sistemas de informação de suporte informático. *Gestão E Desenvolvimento*, (4), 127–157. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1995.217>

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Inc.

Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1–19. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2015>

Thomas, G. (2021). *How to do your case study* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.

Tracy, K., & Dimock, A. (2004). Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. *Annals of the International Communication Association*, 28(1), 127–165. <https://doi.org/10.1080/23808985.2004.11679034>

Waggoner, D. B., Neely, A. D., & Kennerley, M. P. (1999). The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, 60–61, 53–60. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00201-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00201-1)

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65. <https://doi.org/10.2307/2392599>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications, Inc

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.

Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Abthorpe, M. S. (2004). Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 251–266.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.10.004>

Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).
<https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/165>

Anexos

Anexo I – Descrição do Pacote de SCG (Malmi & Brown, 2008)

| Elements | Description | Components |
|---------------------|--|--|
| Planning | Ex-ante form of control (Flamholtz et al., 1985); first it sets out the goals of the functional areas of the organisation thereby directing effort and behaviour; second, it provides the standards to be achieved in relation to the goal, making clear the level of effort and behaviour expected; third, it enables congruence by aligning goals across the functional areas of an organisation, thereby controlling the activities of groups and individuals. | Action planning—goals and actions for the immediate future, usually a 12-month period, are established; has a tactical focus. Long-range planning—the goals and actions for the medium and long run are established; has a more strategic focus |
| Cybernetic | There are five characteristics of cybernetic control (Green and Welsh, 1988). First, there are measures that enable quantification of an underlying phenomenon, activity or system. Second, there are standards of performance or targets to be met. Third, there is a feedback process that enables comparison of the outcome of the activities with the standard. This variance analysis arising from the feedback is the fourth aspect of cybernetic control systems. Fifth is the ability to modify the system's behaviour or underlying activities. | <i>Budgets</i> (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003), <i>Financial measures</i> (Ittner and Larcker, 1998), <i>Non-financial measures</i> (Ittner and Larcker, 1998), <i>Hybrids</i> that contain both financial and non-financial measures such as the Balanced Scorecard (BSC) (Greenwood, 1981; Kondrasuk, 1981; Ittner and Larcker, 1998; Kaplan and Norton, 1992, 1996a,b, 2001a,b; Malina and Selto, 2001) |
| Reward/compensation | Motivating and increasing the performance of individuals and groups through attaching rewards to control effort direction, effort duration, and effort intensity. | Attaching rewards and or compensation to achievement of goals (Flamholtz et al., 1985; Bonner and Sprinkle, 2002) |
| Administrative | Administrative control systems are those that direct employee behaviour through the organizing of individuals (organisation design and structure), the monitoring of behaviour and who employees are made accountable to for their behaviour (governance); and through the process of specifying how tasks or behaviours are to be performed or not performed (policies and procedures), (Simons, 1987). | <i>Organisational design and structure</i> (Otley and Berry, 1980; Emmanuel et al., 1990; Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Karreman, 2004), <i>Governance structures</i> within the firm (Abernethy and Chua, 1996), <i>Procedures and policies</i> (Macintosh and Daft, 1987; Simons, 1987) |
| Culture | The values, beliefs and social norms which are established influence employees behaviour. (Birnberg and Snodgrass, 1988; Dent, 1991; Pratt and Beaulieu, 1992). | <i>Value-based controls</i> (Simons, 1995), <i>Clan controls</i> (Ouchi, 1979), <i>Symbols</i> (Schein, 1997) |

Anexo II – Tipos de Indicadores de Desempenho (Parmenter, 2010)

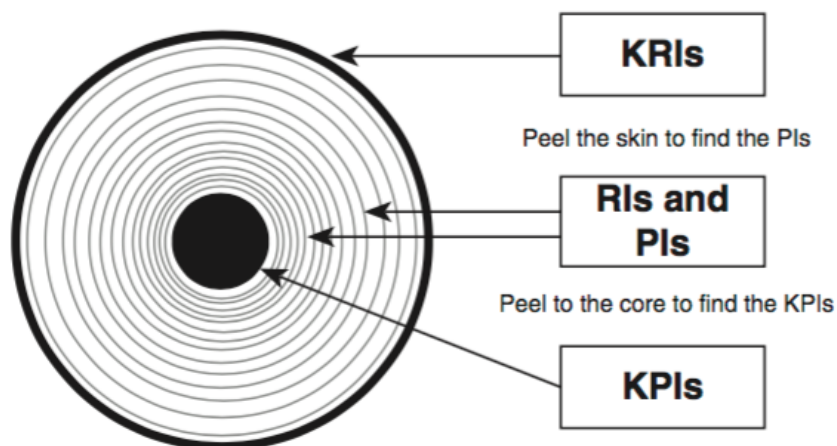


EXHIBIT 1.1 Four Types of Performance Measures

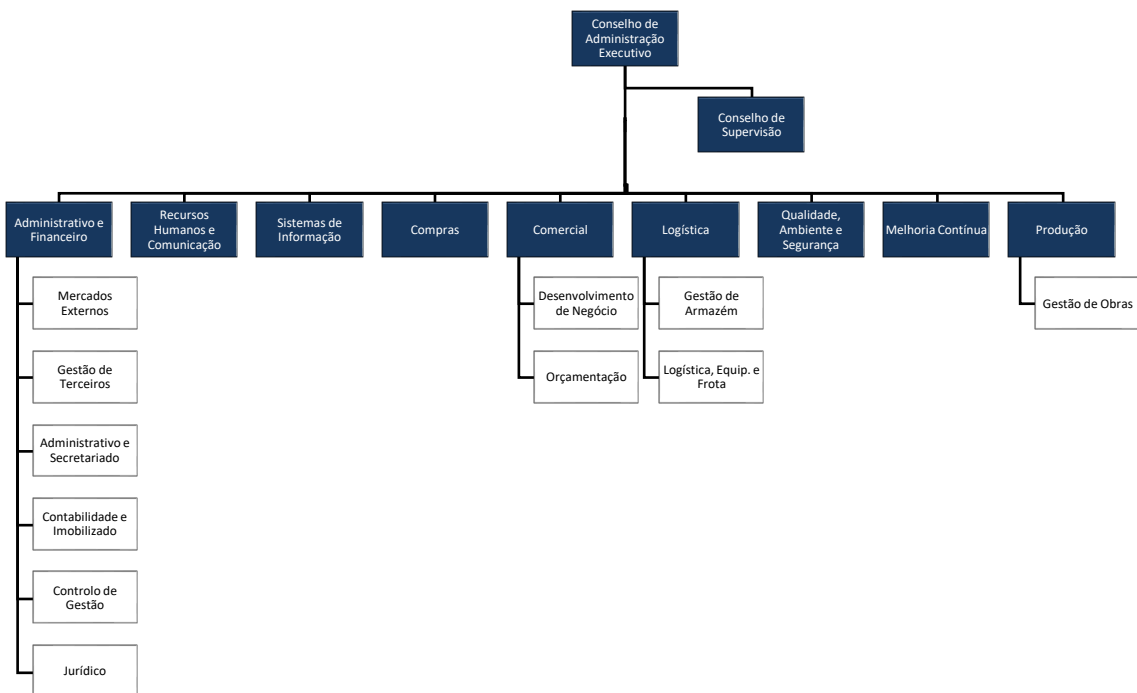
EXHIBIT 1.8 The 10/80/10 Rule

| Types of Performance Measures (PMs) | Characteristics | Frequency of Measurement | Number of Measures |
|--|---|---|---|
| 1. Key result indicators (KRIs) give an overview on the organization's past performance and are ideal for the board as they communicate how management have performed (e.g., return on capital employed (%), employee satisfaction (%), net profit before tax and interest). | These measures can be financial or nonfinancial. Does not tell you what you need to do more or less. A summary of the collective efforts of a wide number of teams. | Monthly, quarterly | Up to 10 |
| 2. Result indicators (RIs) give a summary of the collective efforts of a number of teams on a specific area (e.g., yesterday sales (\$), complaints from key customers) | | 24/7, daily, weekly, biweekly, monthly, quarterly | 80 or so. If it gets over 150 you will begin to have serious problems |
| 3. Performance indicators (PIs) are targeted measures that tell staff and management what to do (e.g., number of sales visits organized with key customers next week/next fortnight, number of employees' suggestions implemented in last 30 days). | These measures are only nonfinancial. Staff know what to do to increase performance. Responsibility can be tied down to a team or a cluster of teams who work closely together. | | |
| 4. Key performance indicators (KPIs) tell staff and management what to do to increase performance dramatically (e.g., planes that are currently over two hours late, late deliveries to key customers). | | 24/7, daily, weekly | Up to 10 (you may have considerably less) |

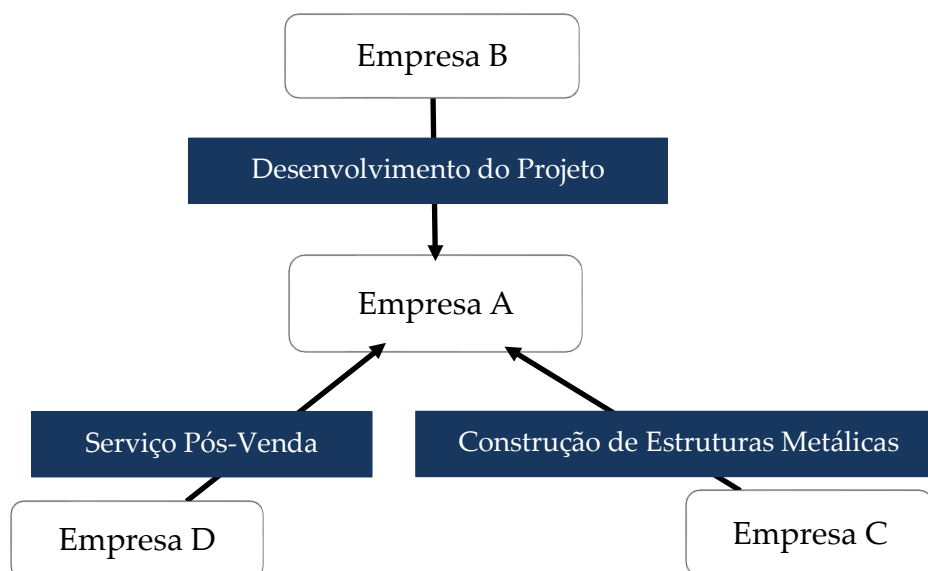
Anexo III – Áreas de atuação da Empresa A em 2022

| | |
|----------------------------|---|
| Construção Nova | <ul style="list-style-type: none"> • Construção Industrial; • Construção Logística; • Construção Residencial. |
| Reabilitação | <ul style="list-style-type: none"> • Reabilitação Industrial (renovação de unidades obsoletas ou requalificação de espaços industriais abandonados para nova utilização); • Reabilitação Urbana (recuperação de edifícios em Centros Históricos). |
| Design to Rent | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de arrendamento dos imóveis; • Desenhar soluções de investimento à medida; • Setores: indústria, logística, retalho e serviços. |
| Parques Industriais | <ul style="list-style-type: none"> • Promoção e desenvolvimento de Parques Industriais e Empresariais com localizações privilegiadas e dotados de todas as condições necessárias para qualquer tipo de operação. |

Anexo IV – Organograma da Empresa A a 1 de março de 2022



Anexo V – Fluxo de serviços partilhados pelas 3 empresas do Grupo à Empresa A



Anexo VI – KPIs por empresa a 1 de junho de 2022

| Quadro-Resumo KPIs por departamento – Empresa A | | |
|---|--|---------------|
| Departamento | Indicadores | Peso relativo |
| Administrativo e Financeiro | • Grau de cumprimento do calendário de gestão; | 25% |
| | • Plano de fecho de contas; | 25% |
| | • Descontos Financeiros; | 15% |
| | • Custos de Financiamento; | 10% |
| | • Melhorias Processuais; | 5% |
| | • Eficiência Fiscal. | 20% |

| | | |
|------------------------|---|-----|
| Sistemas de Informação | • SLA – Resolução (capacidade de resposta ao número de “tickets” on time – problemas informáticos comunicados); | 25% |
| | • Taxa de disponibilidade dos sistemas; | 25% |
| | • Grau de cumprimento de prazos em projetos em desenvolvimento; | 20% |
| | • Grau de satisfação interno; | 15% |
| | • Grau de cumprimento orçamental (investimento). | 15% |
| Compras | • <i>Lead time</i> subempreitadas (pedido do diretor de obra-assinatura do subempreiteiro); | 20% |
| | • <i>Savings</i> subempreitadas; | 30% |
| | • <i>Savings</i> materiais; | 10% |
| | • Nº parceiros novos; | 20% |
| | • Cumprimento de rácio de adjudicações; | 10% |
| | • Avaliação do cliente interno (direção de obra). | 10% |
| Orçamentação | • Sucesso / Adjudicações (número) – Novos clientes; | 5% |
| | • Sucesso / Adjudicações <i>morework</i> (número) – Clientes Empresa A; | 5% |
| | • Precisão dos orçamentos; | 50% |
| | • Erros e omissões – Orçamentação. | 40% |
| Logística | • Grau de satisfação interno; | 20% |
| | • Custos de manutenção dos equipamentos; | 15% |
| | • Custo de manutenção das viaturas; | 15% |
| | • Rentabilidade dos equipamentos; | 15% |
| | • % Alocação dos equipamentos às obras; | 25% |
| | • Inventários físicos. | 10% |

| | | |
|--|---|-------|
| Qualidade, Ambiente e Segurança | • Acidentes de trabalho – Estaleiro; | 15% |
| | • Acidentes de trabalho – Obra; | 15% |
| | • Índice de frequência; | 12,5% |
| | • Índice de gravidade; | 12,5% |
| | • Média da avaliação de segurança das obras; | 15% |
| | • % Cumprimento do plano de formação; | 15% |
| | • % Cumprimento de campanhas de segurança e ambiente. | 15% |
| Produção | • Grau de otimização da margem da obra (k); | 25% |
| | • Grau de otimização do prazo da obra; | 25% |
| | • Nível de qualidade da obra; | 25% |
| | • Segurança na obra. | 25% |

Quadro-Resumo KPIs pelas restantes empresas do Grupo

| Empresa | Indicadores | Peso relativo |
|--------------------------|---|---------------|
| Empresa B | • Grau de cumprimento de horas ao projeto; | 20% |
| | • Grau de cumprimento do prazo do projeto; | 20% |
| | • Grau de concretização do plano de melhoria; | 10% |
| | • Precisão / Qualidade do projeto (erros e omissões); | 20% |
| | • Grau de cumprimento do orçamento da obra. | 30% |
| Empresa C - Estrutura | • Volume de faturação; | 25% |
| | • Faturação externa (à Empresa A); | 25% |
| | • Margem Bruta; | 10% |
| | • Inovações processuais; | 10% |
| | • Segurança – Serralharia; | 15% |
| | • Segurança – Obra. | 15% |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| <p>Empresa C - Produção</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grau de otimização da margem da obra (k); • Grau de otimização do prazo da obra; • “Chapa” (horas/kg produzidos) – Oficina; • “Revestimentos” – Desperdício; • “Aço” (horas/kg produzidos) – Oficina; • “Aço” – Desperdício; • Nível de qualidade da obra. | <p>30%</p> <p>15%</p> <p>5%</p> <p>5%</p> <p>15%</p> <p>15%</p> <p>15%</p> |
| <p>Empresa D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grau de satisfação dos clientes; • SLA – Resolução (capacidade de resposta ao número de reclamações <i>on time</i>); • Resolução de reclamações (reclamações fechadas); • Taxa de melhoria do serviço <i>on time</i>. | <p>20%</p> <p>20%</p> <p>25%</p> <p>35%</p> |

Apêndices

Apêndice I – Evolução dos principais indicadores da Empresa A entre 2017-2020 e comparação face ao setor em 2020

| Ano | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Quadros do Setor (CAE 41200) 2020 |
|---|-------|-------|-------|-------|-----------------------------------|
| Volume de Negócios (milhares de euros) | 530,1 | 725,0 | 827,1 | 594,6 | 10 320,4 |
| EBITDA (milhares de euros) | 29,2 | 71,3 | 59,7 | 69,7 | 1 007,3 |
| Margem EBITDA (%) | 5,5 | 9,8 | 7,2 | 11,7 | 9,8 |
| Resultado Líquido (milhares de euros) | 20,8 | 51,4 | 47,3 | 48,4 | 518,0 |
| Ativo (milhares de euros) | 331,7 | 386,9 | 374,6 | 523,6 | 20 754,4 |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|----------|
| Capital Próprio (milhares de euros) | 104,2 | 152,6 | 193,9 | 242,4 | 6 902,4 |
| Passivo (milhares de euros) | 227,5 | 234,3 | 180,7 | 281,2 | 13 852,0 |
| RCP (%) | 19,9 | 33,7 | 24,4 | 20,0 | 7,5 |
| ROA (%) | 8,8 | 18,4 | 15,9 | 13,3 | 4,9 |
| Autonomia Financeira (%) | 31,4 | 39,4 | 51,8 | 46,3 | 33,3 |
| Solvabilidade (%) | 45,8 | 65,1 | 107,4 | 86,2 | 49,8 |

Fontes: Relatório e Contas 2020; Base de dados Banco de Portugal (2020)

Caraterização dos indicadores:

- Margem EBITDA (%) = $(EBITDA \div V.N.) \times 100$
- Rendibilidade dos Capitais Próprios (%) = $(Resultado \ Líquido \div Capital \ Próprio) \times 100$
- Rendibilidade do Ativo (%) = $(EBITDA \div Ativo) \times 100$
- Autonomia Financeira (%) = $(Capital \ Próprio \div Ativo) \times 100$
- Solvabilidade (%) = $(Capital \ Próprio \div Passivo) \times 100$

Apêndice II – Entrevista Dra. Ana Leite

A Dra. Ana Leite (*controller*) pertence à equipa de Controlo de Gestão e está há mais de 2 anos na Empresa A. A entrevista foi realizada no dia 5 de novembro de 2021 e teve uma duração aproximada de 30 minutos.

| Quadro-Resumo da Entrevista | |
|--|--|
| Questão do entrevistador | Resposta do entrevistado |
| Quais são as principais tarefas desempenhadas pela equipa do Controlo de Gestão? | <ul style="list-style-type: none">• Controlo sobre as grandes obras da Empresa A e análises macro relativamente ao desempenho de cada uma;• Monitorização dos KPIs das grandes obras da Empresa A;• <i>Follow-up</i> semanal das faturas em estado “pendente” por falta de cumprimento de procedimentos;• Ponto de situação das obras que se encontram em fase de negociação;• Preparação da demonstração de resultados das 4 principais empresas do Grupo (A, B, C e D) e posterior análise;• Preparação do reporte de atividade;• Apoio operacional às obras na resolução de problemas processuais;• Desenvolver e implementar melhorias processuais; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Preparação do orçamento e controlo orçamental; • Monitorização dos KPIs ao nível da estrutura de suporte (ou seja, dos departamentos que constituem a Empresa A e ainda, das empresas B, C e D). |
|--|---|

Questão: Quais são as principais tarefas desempenhadas pela equipa do Controlo de Gestão?

As obras constituem-se como uma prioridade no quotidiano do Controlo de Gestão. Por isso, é frequentemente exercido pela equipa um controlo sobre as obras, bem como a realização de análises macro relativamente ao desempenho de cada uma. Mensalmente, a equipa elabora um mapa denominado “Mapa de Controlo de Gestão das Obras”, que nos permite ter uma maior visibilidade da *performance* de cada obra à data e, assim, adquirir uma melhor perceção da evolução das mesmas. Através deste mapa conseguimos ter um maior controlo sobre as grandes obras da Empresa A – de valor superior a 200 mil euros - e identificar situações em que haja derrapagem orçamental (orçamento inicial vs. reorçamento da obra) e casos de subfaturação ou sobrefaturação à data (face aos custos já incorridos). Sempre que necessário, a direção de obra atualiza o reorçamento, de forma a que o mesmo garanta a melhor estimativa dos valores de fecho da empreitada à data. Tal como referido acima, estas variações são monitorizadas pelo Controlo de Gestão sendo que as mais expressivas são questionadas junto da direção de obra (sejam elas correspondentes a ganhos ou perdas) e as mais expressivas integram um relatório que é distribuído pela Administração.

Nesta sequência, é realizado quinzenalmente um levantamento da faturação das obras. Através do cronograma financeiro da obra (fornecido pela direção de obra e preparado de acordo com o Plano de Trabalhos da mesma, sendo atualizado sempre que necessário) é possível saber qual é a expectativa de faturação mensal de cada obra e, dessa forma, confrontar os valores previsionais com os reais. Posteriormente, nas reuniões quinzenais com as equipas de obra (às sextas-feiras à tarde), o Sérgio questiona os DPS (diretores de produção setoriais) e os diretores de obra em relação a situações específicas, sendo os casos mais frequentes o atraso na faturação ou até mesmo a ausência da mesma.

Em simultâneo, o Controlo de Gestão é responsável por monitorizar os KPIs das grandes obras da Empresa A, sendo que estes são definidos pelo respetivo DPS e validados pela Administração. Através destes KPIs pretende-se avaliar o desempenho da obra em quatro vertentes: o grau de otimização da margem (tendo em conta o seu orçamento inicial), o grau de otimização do prazo (tem em conta a data de início, a data de conclusão prevista no contrato e a data de conclusão efetiva), o nível de qualidade da obra e a segurança da mesma. Atualmente, os KPIs das obras já se encontram inseridos em sistema (e não somente em ficheiros Excel) e constituem a base para o apuramento de prémios a distribuir pelas equipas da Produção. O Controlo de Gestão garante a compilação da informação necessária para o preenchimento dos indicadores relacionados com o grau de otimização da margem e do prazo, enquanto o nível de qualidade é preenchido pelos DPS e, por último, o nível de segurança (que apura eventuais acidentes, o índice de gravidade e de ocorrência) é preenchido pela diretora do departamento da Higiene, Segurança e Qualidade. Posteriormente, é feito um relatório por obra com anotações e enviado mensalmente para a Administração. De notar que sempre que é adjudicada uma nova obra de “grande” dimensão (valor de venda superior a 200 mil euros), quem

define os intervalos dos indicadores do grau de otimização da margem e do prazo é o respetivo DPS. Já os parâmetros da qualidade e da segurança estão fixados, até revisão contrária.

Pontualmente, em parceria com o Cidálio (departamento financeiro), é elaborado um mapa que contém as faturas que foram rececionadas, mas que por não ter sido gerada uma nota de encomenda ou uma receção de bens prévia na plataforma GP, ou por haver discrepância de preços, não se conseguem contabilizar no NAV. Este apanhado serve para perceber qual o motivo pelo qual a fatura está “pendente” e é feito um *follow-up* semanal. O processo inicia quando na obra é feita uma encomenda (emissão de uma nota de encomenda), sendo que aquando da chegada do material deve ser feita uma “RB” – Receção de Bens, em sistema para que depois, quando a fatura chegar ao Cidálio, seja possível lançar a mesma no NAV através do cruzamento dos dados da fatura com a RB feita na PGP.

Para ter uma perspetiva do ponto de situação das obras que se encontram em fase de negociação, é realizado um mapa que contém uma lista das obras em fase de adjudicação, bem como das obras que estão em fase de orçamentação e que têm probabilidade alta de sermos nós a fazer ou de perdermos face à concorrência.

Após a contabilidade fechar as contas do mês, o Controlo de Gestão prepara a demonstração de resultados por empresa (A, B, C e D) e por departamento (esta última apenas no caso da Empresa A) para, posteriormente, ser feita uma análise mais exaustiva das grandes rubricas (p. ex.: análise do CMVMC, análise dos FSE, gastos com pessoal, outros gastos e outros rendimentos, etc.), de forma a entender também eventuais variações significativas do EBITDA face ao

orçamento e ao período homólogo. Com a preparação da DR por departamento, conseguimos ter uma perceção do peso dos custos indiretos que a empresa tem face ao seu volume de negócios (custos não associados às obras – todos os outros departamentos que não o departamento produtivo, no caso da Empresa A).

O reporte de atividade é enviado mensalmente à Administração. No caso da Empresa A, o reporte contém informação sobre os resultados do mês e é feita uma análise comparativa face ao orçamento e também, face ao período homólogo (tal como referido anteriormente). Esta análise tem como objetivo identificar os principais gastos na estrutura de custos da empresa (em especial, na rubrica de FSEs) e serve para ver a evolução do peso dos indiretos no volume de negócios da empresa. Mais ao detalhe, incluímos no reporte a DR por departamento, de maneira a termos uma perceção de qual/quais o/s departamento/s que mais contribui/contribuem para a estrutura de custos da empresa. No reporte, ainda consta informação relativamente ao “estado” de várias obras, onde são identificadas as obras transitadas do ano anterior, as obras adjudicadas, as obras em adjudicação e as obras em orçamentação, bem como as perspetivas de faturação para as mesmas. Do reporte consta ainda a faturação gerada diretamente pelas obras em curso e a distribuição desta faturação pelo tipo de obra (industrial e logística, residencial, retalho, escritórios, entre outros), e temos incorporado o Mapa de Controlo de Gestão das Obras (mencionado anteriormente). Integramos ainda informação relativa ao investimento em terrenos/imóveis.

É ainda de mencionar que a equipa do Controlo de Gestão dá apoio operacional às obras, deslocando-se fisicamente à obra e auxiliando na resolução de problemas processuais (mas apenas em obras da Empresa A). Também temos como uma das nossas funções desenvolver e implementar melhorias processuais

ao nível das plataformas GP e NAV, através da identificação de falhas e do *feedback* obtido através das equipas em obra e dos serviços administrativos.

O Controlo de Gestão prepara o orçamento a ser aprovado pela Administração para as empresas A, B, C e D. Na Empresa A, o orçamento global resulta da integração de todos os orçamentos dos diferentes departamentos. A preparação do orçamento é feita em colaboração com os responsáveis dos respetivos departamentos (no caso da Empresa A) e das respetivas empresas B, C e D. Aqui, a nossa equipa reúne-se individualmente com cada um dos responsáveis e discute os valores a considerar para o próximo ano, tendo por base a informação registada (histórico) e a informação dos mercados. O controlo orçamental é realizado para as empresas A, B, C e D na nossa plataforma GP, após o carregamento do orçamento em sistema. Contudo, atualmente, (como vês) não estamos a conseguir realizar mensalmente o controlo orçamental. Por isso, é que te foi atribuída esta tarefa de fazeres o controlo orçamental de 2021 para as quatro empresas, para que depois a informação produzida nos possa auxiliar na preparação dos orçamentos para 2022.

No início deste ano, foram implementados KPIs para os departamentos (Empresa A) e para as empresas B, C e D. A informação necessária para cada KPI varia consoante o indicador e o/a departamento/empresa, uma vez que os KPIs foram definidos tendo por base o que era importante medir em cada um/uma deles/as. Como é algo recente, os KPIs não estão carregados em sistema, mas sim em ficheiros Excel que são preenchidos pelos responsáveis de cada área e validados pelo Controlo de Gestão consoante a informação disponível em sistema, bem como a informação solicitada ao responsável. Atualmente, não estamos a conseguir monitorizar os KPIs mensalmente, uma vez que com a licença de maternidade da Fernanda, o Controlo de Gestão teve que gerir e

redefinir as suas tarefas, tendo dado prioridade às tarefas relacionadas com o controlo das obras e o apoio operacional às obras, assim como de assegurar o reporte de atividade da Empresa A.

Apêndice III – Entrevista Dr. Sérgio Sousa

O Dr. Sérgio Sousa (diretor do DAF) foi o responsável pela constituição do departamento de Controlo de Gestão na Empresa A e está há mais de 5 anos na empresa. A entrevista foi realizada no dia 22 de fevereiro de 2022 e teve uma duração aproximada de 40 minutos. Concentrada

| Quadro-Resumo da Entrevista | |
|---|---|
| Questão do entrevistador | Resposta do entrevistado |
| Q1: Qual o papel do Controlo de Gestão na empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar o cumprimento dos objetivos delineados pela Administração; • Analisar e interpretar desvios; • Propor melhorias. |
| Q2: Porque é que o Controlo de Gestão se encontra inserido no DAF e não se trata de um departamento independente? | <ul style="list-style-type: none"> • O Controlo de Gestão ainda não tem autonomia própria; • Grande parte da informação ainda se encontra centralizada em mim, uma vez que fui o primeiro <i>controller</i> da empresa. |
| Q3: Quais as ferramentas utilizadas pelo Controlo de Gestão? | <ul style="list-style-type: none"> • KPIs (específicos às obras e aos departamentos da Empresa A, como ainda específicos às Empresas B, C e D); • ERP Navision; |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões kaizen; • Orçamento e controlo orçamental. |
| <p>Q4: A empresa implementou algum tipo de Sistema de Controlo de Gestão? Se sim, qual a razão por se ter adotado esse sistema? Se não, quais as razões para não ter?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adoção dos KPIs para conseguirmos ter uma perceção do desempenho das equipas; • Implementação de um sistema que nos permite, de forma rápida, identificar o desvio na margem das obras; • Realização da avaliação do desempenho da Produção, com base no desempenho dos KPIs (obras). |
| <p>Q5: Qual a estratégia e quais os objetivos estratégicos da organização?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Não existem objetivos de Grupo; • Os objetivos da Empresa A estão muito relacionados com melhorias processuais; • Os objetivos do DAF resumem-se em ter principalmente os reportes de atividade em dia (primeiro para a Empresa A e depois, para as Empresas B, C e D), no período de 1 ano fazer o reporte consolidado e sistematizar processos (como por exemplo, o processo de tesouraria). |
| <p>Q6: Como é que são definidas as ações para os objetivos?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nas reuniões kaizen que ocorrem no departamento semanalmente; • No início do ano são estabelecidos objetivos e planos de ação pelas equipas das diferentes áreas do departamento. |
| <p>Q7: A empresa tem fatores críticos de sucesso que a distingam de outras</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Especialização numa área específica de negócio – a Construção, tendo um know-how acima da média e por ser uma empresa que |

| | |
|---|--|
| <p>empresas? Os objetivos estratégicos são definidos considerando estes fatores?</p> | <p>consegue ter uma metodologia de trabalho, quer na produção, quer a nível de projeto diferenciadora dos outros;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacamo-nos ainda por oferecermos soluções denominadas de “Projeto Chave na Mão”. |
| <p>Q8: Como foram definidos os KPIs por departamento? Têm em consideração a estratégia e os objetivos da empresa?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Os KPIs foram definidos entre mim e o Luís, mas quem os implementou fui eu; • Com base no que achávamos que era importante como a informação de gestão para a Administração poder tomar decisões e no que achávamos crítico para o departamento conseguir atingir. |
| <p>Q9: Devia de ser o Controlo de Gestão a fazer o preenchimento dos KPIs? Qual o papel dos KPIs na empresa?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Os departamentos devem utilizar as ferramentas para extrair a informação e preencher. O Controlo de Gestão depois só tinha que validar essa informação; • O problema aqui é que as pessoas ainda não interiorizaram e isso é uma cultura que demora algum tempo a interiorizar porque é recente; • Identificar falhas ou desvios e juntamente com o departamento analisar e encontrar uma solução. |
| <p>Q10: Os KPIs por departamento servem como suporte para o apuramento de prémios?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Não só para prémios, mas também para perceber se a pessoa está a ter um bom ou mau desempenho; |

| | |
|---|---|
| <p>Anteriormente o Sérgio disse que o apuramento de prémios a partir dos KPIs estava apenas a ser feito para a direção das obras.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Como foi o primeiro ano que estamos a implementar os KPIs, não fizemos, mas é provável que para o final deste ano ou para o início do próximo ano venha a contar. |
|---|---|

Q1: Qual o papel do Controlo de Gestão na empresa?

O Controlo de Gestão na empresa tem como principal objetivo monitorizar se estão a ser cumpridos os objetivos delineados pela Administração e a estratégia global. O objetivo aqui é verificar os desvios e perceber o/s motivo/s desses mesmos desvios, e em que direção é que estamos a ir. Depois, também propor melhorias, de maneira a conseguirmos (de alguma forma) minimizar estes desvios e para atingir os objetivos propostos pela Administração. Grande parte das melhorias da empresa são feitas com base nestas análises, melhorias desde a produção, melhorias face à organização, como a comunicação e a implementação, são com base nesta informação de Controlo de Gestão.

Q2: Porque é que o Controlo de Gestão se encontra inserido no DAF e não se trata de um departamento independente?

A empresa está a constituir um departamento próprio de Controlo de Gestão. Neste momento, não há ninguém do Controlo de Gestão com a autonomia suficiente para fazer este trabalho sem depender de mim. Isto porque eu fui o primeiro *controller* da empresa, daí que muita da informação ainda esteja comigo. Enquanto eu não passar essa informação a outra pessoa, o Controlo de Gestão continuará a estar debaixo da minha gestão. Por norma, o Controlo de Gestão é um departamento, mediante a dimensão da empresa, à parte do DAF. Muitas vezes, é um departamento da Administração ou da Direção de Execução, ou se houver uma Comissão Executiva, normalmente está muito ligado a essa

Comissão Executiva e não ao DAF diretamente. Como eu sou o responsável pela área financeira e, anteriormente, pelo Controlo de Gestão, para já a responsabilidade mantém-se debaixo da minha gestão até o Controlo de Gestão conseguir ter autonomia própria.

Q3: Quais as ferramentas utilizadas pelo Controlo de Gestão?

As ferramentas principalmente utilizadas pelo Controlo de Gestão são os KPIs, KPIs específicos às obras e KPIs específicos a cada um dos diferentes departamentos que constituem a Empresa A, bem como ainda KPIs para cada uma das empresas (B, C e D). Outras ferramentas é o próprio ERP – ERP Navision, para lançar e ter acesso à informação, as reuniões KAIZEN que consistem num mecanismo de comunicação, o orçamento e o controlo orçamental.

Q4: A empresa implementou algum tipo de Sistema de Controlo de Gestão? Se sim, qual a razão por se ter adotado esse sistema? Se não, quais as razões para não ter?

Adotamos os KPIs por se tratar de um modelo simples e rápido de conseguirmos ter a perceção do desempenho das equipas. Outro sistema que implementamos foi relacionado com a questão de identificarmos de uma forma rápida o desvio na margem das obras, tentamos de alguma forma simplificar o processo para que seja detetável no curto-prazo e para conseguirmos tomar medidas sobre esses mesmos desvios. Fazemos ainda a avaliação do desempenho, o que não existe é uma avaliação na totalidade, mas sim uma avaliação mais direcionada para a Produção. Os KPIs são avaliados, mas não para toda a gente. Os KPIs são avaliados para a Produção e para os departamentos. Porém, na avaliação do desempenho, apenas o/a responsável/direção é avaliado\ a e não tanto os colaboradores que constituem a equipa. Por exemplo,

na obra apenas o diretor, o adjunto e o encarregado da obra é que estão afetos ao desempenho do KPI. Atualmente, a empresa ainda se encontra a desenvolver um sistema de controlo de gestão integrado.

Q5: Qual a estratégia e quais os objetivos estratégicos da organização?

Os objetivos gerais são mais a nível operacional e caracterizam-se como objetivos de médio e longo-prazo. Neste momento, não existem objetivos de Grupo, só existem objetivos por empresa. Os objetivos da Empresa A estão muito ligados a melhorias processuais (a melhorar processos internos). Depois, há ainda outros como continuar a ter algumas percentagens ao nível do negócio em certos mercados do setor da Construção. Posto isto, os objetivos do DAF estão muito centrados em conseguirmos ter os reportes de atividade em dia, neste caso até ao 5º ou 10º dia do mês seguinte, após ao fecho das contas (atualmente só conseguimos ao 20º dia). O objetivo é ter o reporte por exemplo referente ao mês de março fechado entre o 5º e 10º dia de maio. Existem vários tipos de reporte, mas o principal é o reporte geral da atividade das várias fases da obra, das contas da empresa, das perspetivas futuras relativamente ao volume de negócios da empresa, investimento, o reporte de tesouraria, etc. Mas de momento, está apenas a ser feito para a Empresa A. Primeiramente para a Empresa A e depois sim, tentar fazer um reporte, mas não tão complexo, para as restantes sociedades que têm uma atividade principal. O objetivo aqui é no período de 1 ano fazer o reporte consolidado. Claro que isto não depende somente do esforço da parte financeira, mas também de outros departamentos e das obras. Depois, temos também o objetivo de sistematizar os processos em questões como o processo de tesouraria com a implementação do *MetaCase*. Como temos muitas empresas, queremos simplificar o processo de integração dos movimentos contabilísticos que vêm dos bancos. Isto vai posteriormente ter implicações positivas no prazo do reporte de atividade e ajudar-nos a conseguir alcançar os objetivos.

Q6: Como é que são definidas as ações para os objetivos?

Há aqui duas fases, o KAIZEN que fazemos uma vez por semana e que serve para tentar perceber se os processos estão a andar a um bom ritmo ou não. Tentamos aqui também, de uma forma planeada, que as pessoas executem os seus trabalhos para ver quais as suas dificuldades para depois corrigir ou, pelo menos, para tentar perceber o que podemos fazer para que os processos sejam mais rápidos. Depois estrategicamente, o que o DAF tem feito é normalmente no início do ano estabelecer alguns objetivos pelas suas diferentes áreas. Estes objetivos, bem como o seu plano de ações são definidos pela equipa que representa a área. Deixo à responsabilidade de quem está envolvido de determinar quais as ações para eu depois validar (e interferir). Contudo, as ações são no geral definidas em conjunto e não impostas.

Q7: A empresa tem fatores críticos de sucesso que a distingam de outras empresas? Os objetivos estratégicos são definidos considerando estes fatores?

O fator crítico de sucesso da Empresa A está relacionado com o facto dela se ter especializado numa área específica de negócio – a Construção, tendo um know-how acima da média e por ser uma empresa que consegue ter uma metodologia de trabalho, quer na produção, quer a nível de projeto diferenciadora dos outros. A empresa consegue fazer o projeto mais rápido e mais assertivo, ou seja, ir mais de encontro ao cliente final e consegue também executar de uma forma mais rápida e assertiva estes tipos de projetos. Estrategicamente, nós investimos por forma a mantermos estes fatores acima da média. Destacamo-nos ainda por oferecermos soluções denominadas de “Projeto Chave na Mão”, ou seja, a Empresa A está disponível para uma pessoa chegar aqui e dizer que quer uma fábrica, e nós desde o terreno, fazemos o projeto, construímos e entregamos pronta a funcionar. O nosso *core business* não é

competir por margens baixas. Nós quando vamos cumprir com uma obra, se dizemos que vai custar um milhão de euros, vamos tentar com que o cliente só pague um milhão de euros. Por isso, cingimos ao nosso know-how e garantimos que entregámos ao cliente aquilo que foi combinado previamente, assumindo todo o risco da nossa parte. É verdade que os objetivos estratégicos gerais da empresa são muito focados nestes fatores. Os mesmos estão implícitos na nossa cultura organizacional e nas ações diárias dos nossos colaboradores.

Q8: Como foram definidos os KPIs por departamento? Têm em consideração a estratégia e os objetivos da empresa?

Acima de tudo foram duas situações, aquilo que nós achávamos que era importante como a informação de gestão para a Administração poder decidir e aquilo que achávamos crítico para o departamento conseguir atingir, ou seja, se queremos que o departamento chegue a um certo patamar, escolhemos um KPI para medir o seu desempenho e definimos metas. Temos o exemplo da Logística, na tomada de decisão ao nível da questão dos alugueres, são definidos rácios de alugueres internos de equipamentos às Obras para tomar a decisão se vamos comprar/alugar ou não mais equipamentos. Outra questão é no caso da manutenção, temos um KPI que visa baixar os custos com a manutenção dos equipamentos para obrigar a fazer um melhor planeamento. Depois disso, todos estes KPIs vão influenciar o que é que nós vamos não só monitorizar, como também as ações que vamos implementar. No caso das Obras, nós temos quatro KPIs importantes que são a margem, o prazo, a segurança e a qualidade, depois existe ainda o serviço pós-venda. O k é um indicador usado para percebermos estrategicamente se estamos enquadrados no objetivo geral da margem definida pela empresa, também tomar medidas e perceber porque é que o k está a derrapar, se existe alguma coisa que está a falhar internamente na organização. Por isso, é que ouves falar nos TEIs que são a identificação de um desvio por falha

interna. O TEI pode resultar tanto de um erro do projetista, da Orçamentação, das Compras ou da Produção. Os TEIs são para identificar em que é que se errou e é preciso perceber onde é que o erro começou, de maneira a não voltar a acontecer (é preciso criar um procedimento para não permitir que aquilo volte a acontecer).

Q9: Devia de ser o Controlo de Gestão a fazer o preenchimento dos KPIs? Qual o papel dos KPIs na empresa?

Não, isso é uma perceção errada. Dizem que deve ser o Controlo de Gestão a preencher porque foi o Controlo de Gestão que na prática os implementou. Os KPIs foram definidos entre mim e o Luís, mas quem os implementou fui eu. O que é que acontece, há a perceção que sou eu quem quer ter aquela informação, mas não sou eu quem tem de a ter, são eles (o responsável pelo/a departamento/empresa) que têm que a ter para tomar decisões. O problema aqui é que as pessoas ainda não interiorizaram e isso é uma cultura que demora algum tempo a interiorizar porque é recente (os KPIs foram implementados em janeiro de 2021). Não devíamos de ser nós a preencher, os departamentos devem utilizar as ferramentas para extrair a informação e preencher. Depois, só tínhamos que validar. O Controlo de Gestão identificando falhas ou desvios, reunir-se-ia com o departamento em questão para tentar perceber o porquê e propor uma solução. Se não propõe uma solução, pelo menos informa que aquilo não pode ser feito daquela forma.

Q10: Os KPIs por departamento servem como suporte para o apuramento de prémios? Anteriormente o Sérgio disse que o apuramento de prémios a partir dos KPIs estava apenas a ser feito para a direção das obras?

Sim. Contudo, não só para prémios, mas também para perceber se a pessoa está a ter um bom ou mau desempenho. A nível das recompensas existe uma

fórmula para a Produção, não existe para os outros departamentos. Para a Produção está mais ou menos definido. Os outros, como foi o primeiro ano que estamos a implementar os KPIs, não fizemos, mas é provável que para o final deste ano ou para o início do próximo ano venha a contar.

Apêndice IV – Entrevista Dra. Fernanda Rodrigues

A Dra. Fernanda Rodrigues é a atual responsável pela área de Controlo de Gestão e está há 1 ano na empresa. A entrevista foi realizada no dia 24 de fevereiro de 2022 e teve uma duração aproximada de 50 minutos.

| Quadro-Resumo da Entrevista | |
|---|---|
| Questão do entrevistador | Resposta do entrevistado |
| Q1: Porque é que o Controlo de Gestão se encontra inserido no DAF e não se trata de um departamento independente? | <ul style="list-style-type: none"> • Até à minha entrada, o Sérgio estava a acumular um pouco de dois papéis. Por um lado, responsável financeiro e por outro também, responsável daquilo que se estava a implementar como Controlo de Gestão; • No fundo eu fui recrutada com o papel de formalizar a implementação do departamento de Controlo de Gestão. |
| Q2: Quais as principais dificuldades identificadas pelo Controlo de Gestão? | <ul style="list-style-type: none"> • Verifica-se que não existem regras formais definidas, homogéneas e escritas que todas as pessoas sigam e consigam consultar (modelos de controlo internos); |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ser necessário regularizar uma série de coisas, como as validações de informação entre sistemas (PGP e NAV); • O facto de existir ainda alguma resistência ao programa GP e de o mesmo ainda carecer de melhorias; • Neste caso, nota-se ainda uma gestão muito familiar, de não existirem certas ferramentas e de os controlos não acompanharem o crescimento do negócio; • O controlo de gestão só vai ser realmente efetivo, se os alicerces forem sólidos, atempados e fiáveis; • A empresa encontra-se numa fase de estruturação, de mudança, em que quer dar o salto e para isso, a estratégia no curto-prazo é muito focada em trabalhar a base, ou seja, a informação e o rigor dessa informação para termos credibilidade. |
| <p>Q3: A empresa implementou algum tipo de Sistema de Controlo de Gestão? Se sim, qual a razão por se ter adotado esse sistema? Se não, quais as razões para não ter?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ainda não existe um sistema que harmonize tudo. Só quando tivermos uma base sólida e o Controlo de Gestão for um departamento independente e autónomo. |

| | |
|--|--|
| <p>Q4: Quais os objetivos estratégicos do Controlo de Gestão?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ter o reporte atempado, criar indicadores de monitorização do negócio – desenvolvimento do BI, revisão e implementação definitiva dos KPIs, fazer os orçamentos dos departamentos e empresas atempadamente, tentar implementar o controlo na Empresa C, etc. |
| <p>Q5: Como é que são comunicados os resultados, bem como os objetivos estratégicos definidos aos colaboradores?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Eu acho que um grande problema da empresa é a comunicação. Se as pessoas forem envolvidas, se explicarmos às pessoas quais são os objetivos, elas vão sentir-se mais motivadas e assim conseguirmos estar todos alinhados e a caminhar para o mesmo sentido; • Deverá de haver uma conversa entre chefias e as pessoas do departamento para se realmente perceber como foi o ano. |
| <p>Q6: A empresa tem fatores críticos de sucesso que a distingam de outras empresas? Os objetivos estratégicos são definidos considerando estes fatores?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pontos fortes: marca, qualidade da construção, empresa financeiramente sólida e bem-conceituada na banca, vantagem estratégica face à concorrência – obras de <i>design & build</i>; • Os objetivos estratégicos estão muito focados naquilo que a empresa pretende que é começar a ter informação atempada, disponível, fidedigna e vigiável para se conseguir tomar decisões. |

| | |
|--|---|
| <p>Q7: Quais os obstáculos encontrados relativamente à execução dos KPIs ao nível da estrutura (nas áreas consideradas como não produtivas)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Os KPIs têm que ser revistos e reestruturados, a fim de perceber se eles fazem sentido e se queremos mudar alguma coisa; • O objetivo é que sejam monitorizados mensalmente, mas efetivamente não está a acontecer porque ainda não está muito incutido pelos departamentos; • Ineficiência interna: do ponto de vista de pessoal para implementar isto no Controlo de Gestão, também somos poucos. |
| <p>Q8: Devia de ser o Controlo de Gestão a fazer o preenchimento dos KPIs?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • O Sérgio diz que não temos de preencher, mas sim de validar. Nesta fase, é mais fácil para mim fazer, do que validar os KPIs. Eu não vou andar à procura linha a linha para ver se alguma coisa foi eliminada. Vou sim exportar a informação toda e recalcular para ver se chego ao resultado e se não chegar, tentar perceber o porquê. |

Q1: Porque é que o Controlo de Gestão se encontra inserido no DAF e não se trata de um departamento independente?

Até à minha entrada, o Sérgio estava a acumular um pouco de dois papéis. Por um lado, responsável financeiro e por outro também, responsável daquilo que se estava a implementar como Controlo de Gestão. Portanto, era tudo numa figura. Efetivamente, isto deve ser uma área separada e reportar diretamente a níveis acima ou à Comissão Executiva ou à Administração, dependendo dos órgãos de gestão que a empresa detenha. Aqui o caminho é esse, penso eu para futuro. Só que se já existissem condições para termos aqui uma coisa muito estruturada,

provavelmente já existiria mais essa figura oficial. Neste momento, nós ainda estamos a trabalhar a base para conseguirmos construir nessa mesma base. No fundo eu fui recrutada com esse papel de formalizar a implementação do departamento de Controlo de Gestão a fim de identificar melhorias, analisar desvios, garantir que temos as contas atempadamente e de termos acesso a informação à priori.

Q2: Quais as principais dificuldades identificadas pelo Controlo de Gestão?

Desde a minha entrada que eu tenho trabalhado bastante no controlo interno, ou seja, o que eu estive a fazer primeiramente que acho que é uma das principais fragilidades que depois se reflete ainda na informação, na credibilidade dos números, é definir normas internas, modelos de controlo internos. Tem sido feito um trabalho exaustivo para se tentar regularizar uma série de coisas, mas ainda temos um longo caminho pela frente, nomeadamente nas validações de informação entre sistemas, que há ainda muitas fragilidades. Verifica-se que não existem regras formais definidas, homogéneas e escritas que todas as pessoas sigam e consigam consultar. Por outro lado, temos a dificuldade também de ainda haver alguma resistência, se bem que isso tem vindo a melhorar na minha opinião, ao programa GP. Inicialmente, as pessoas trabalhavam em folhas de Excel e não queriam pôr nada no programa. O programa também está ainda em permanente desenvolvimento, é um programa bebé (digamos assim), também precisa de melhorias e estamos a trabalhar nisso. Ou seja, estas serão as bases para no futuro termos um controlo de gestão efetivo, robusto, mas primeiro estamos a dar estes passos iniciais. Para mim, este tema do controlo interno, das normas e de se definir responsabilidades, formas de fazer e timings para o fazer é fundamental para podermos ter informação de qualidade. A ideia que eu tenho é primeiro garantir realmente que a informação está toda nos sistemas (PGP e Navision). Em termos de facto a informação atempada e disponível, que é para

depois termos condições de a trabalharmos e criarmos linhas estratégicas, bem como informação de alerta, de forma a atingir os objetivos da empresa. Na Empresa A já se vai notando alguma capacidade de termos as contas e os principais indicadores de negócio mais ou menos controlados.

Primeiro nós estamos a garantir que a área financeira tem informação e a criar um mecanismo de reporte mensal periódico, que até agora era feito unicamente para a Empresa A. Como estava a ser muito difícil para a empresa no ano passado fechar as contas (2020) e de fazer reportes periódicos, temos como objetivos estabilizar e melhorar o reporte para a Empresa A e implementar um reporte para a Empresa C, bem como para as outras empresas. A seguir, temos de dar outros passos, pensar em como é que nós vamos ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e ao controlar as obras conseguirmos ter informação qualitativa e atempada para nos permitir tomar decisões a tempo útil e não quando a obra já derrapou. Contudo, ainda não há um controlo de gestão muito efetivo e espero que por aqui a 1 ou 2 anos possa existir. Agora há para aquilo que é crucial, temos a análise que a Ana faz às obras que nos permite identificar situações, ou seja, estamos a fazer cada vez mais análises. O principal foco do Controlo de Gestão neste momento está nas obras porque é o core, é o negócio da empresa. O problema da Empresa A no início é que como isto era tudo em Excel, era pouco transparente. Se é em Excel não vamos ser nós que vamos perceber facilmente se estão a dizer a verdade ou não, diz lá que comprou mas nós nem sabemos onde é que está a compra, daí é que se criou a PGP, ou seja, criamos um sistema que tenha realmente uma encomenda, uma receção e por aí fora para se conseguir ter as coisas robustas e para a informação realmente aparecer.

O caminho é o de uma empresa normal, de cariz não familiar com a gestão mais otimizada. Isto já existe e é uma base para todas as empresas por onde eu

passei. Neste caso, nota-se ainda uma gestão muito familiar, de não existirem certas ferramentas e de os controlos não acompanharem o crescimento do negócio. As obras são um negócio muito difícil, muito propício para desvios, para fraude, por isso mesmo é que neste tipo de negócios o controlo interno é fundamental. Mesmo do ponto de vista de certificação das contas. Neste tipo de instituições (e não só) as coisas devem ser validadas pelo controlo interno porque ninguém vai estar a confirmar / validar faturas, tem de haver um sistema robusto de controlo, devem ser definidas responsabilidades e timings que é para nós próprios depois podermos do ponto de vista do controlo de gestão de ir ao sistema, extrair a informação e analisar. Se tivermos tudo registado na PGP, depois temos a informação que podemos criar de apoio à gestão e que nos ajude a perceber se estamos a ir ao encontro das linhas estratégicas.

Outra fragilidade que notei quando cheguei aqui, foi que já havia muito desgaste/atrito entre áreas, nomeadamente a nossa área e a área da Produção, e isto também não leva a bom porto porque não se conseguem focar e chegar a uma solução. Se explicarmos, se comunicarmos bem com as pessoas, se desenvolvermos realmente, é mais fácil porque primeiro, conseguimos ensinar e levar as coisas para o caminho que queremos. Não é impor, as soluções têm que ser pensadas com as áreas porque primeiro, cada área é que sabe exatamente aquilo que precisa no dia-a-dia para fazer o seu trabalho. Nós depois conseguimos ter uma ideia transversal para todas as áreas e também conseguimos dizer assim “ok”, mas do ponto de vista de controlo o que é que tem de ser assegurado para que isto funcione e então sim, acho que passa por fazer um trabalho em conjunto nesta fase com os vários departamentos e implementar tudo aquilo que ainda está pendente. Mas é como te digo, isto vai ter que ser uma estratégia para 5 anos para a empresa ter uma área central de Controlo de Gestão muito diferente daquilo que é de hoje. Estamos a dar os

primeiros passos e para além disso, deparamo-nos com a dificuldade que foi a mudança relativamente recente de sistemas e ainda o facto de pouco pessoal saber trabalhar assim de repente nos dois sistemas. Antes de termos o modelo, temos de ter a base e não podemos construir em cima da base que temos atualmente. Neste teu estudo de caso, os alicerces eram muito frágeis. O controlo de gestão só vai ser realmente efetivo, se estes alicerces forem sólidos, atempados e fiáveis. A empresa está na fase de tentar ter estes alicerces sólidos porque também não adianta ter um modelo implementado, se isto não é sólido. Acabariamos por não ter um modelo coeso e não serviria para nada, nem para antecipar porque os dados não seriam fiáveis e não existiriam atempadamente. É verdade que estão a começar a ser melhores, a existir mais atempadamente, mas ainda não estão a 100%. Em suma, a empresa encontra-se numa fase de estruturação, de mudança, em que quer dar o salto e para isso, a estratégia no curto-prazo é muito focada em trabalhar a base, ou seja, a informação e rigor dessa informação para termos credibilidade e só depois, em cima disso, construir um modelo para o futuro.

Q3: A empresa implementou algum tipo de Sistema de Controlo de Gestão? Se sim, qual e qual a razão por se ter adotado esse modelo? Se não, quais as razões para não ter?

Ainda não existe um sistema que harmonize tudo. Só quando tivermos uma base sólida e o Controlo de Gestão for um departamento independente e autónomo. O Controlo de Gestão tem como propósito dar apoio à gestão na tomada de decisões e garantir a criação de valor. Para isso, é preciso ter um conjunto de ferramentas. Mas efetivamente, não há sequer nenhum modelo integrado e nem há sequer ainda um Controlo de Gestão efetivo, como um departamento autónomo. Como tu já viste podem existir conflitos de interesse entre o DAF e o Controlo de Gestão porque o nosso trabalho será mesmo também

escrutinar parte do trabalho do DAF. Portanto, não haverá independência (teoricamente) se estivermos por debaixo do DAF. Acho que será mesmo uma questão temporária, está-se a tentar criar a equipa. Isto porque o Controlo de Gestão vai escrutinar o trabalho de todas as áreas. O nosso objetivo é realmente proteger o valor da empresa e ajudar a criar valor, e a garantir que os objetivos que a Administração definiu são atingidos. Eu acho honestamente que é para ter um num horizonte a 5 anos.

Q4: Quais os objetivos estratégicos do Controlo de Gestão?

A empresa deu um salto muito grande e não pode ser gerida como no tempo de quem a fundou. O volume de negócios quase que triplicou ou quadruplicou. Se nós melhorarmos isto, vai-se refletir em todas as áreas. Um ganho no futuro quer na qualidade da informação, quer na otimização das coisas, quer no tempo. Quando se tem uma estrutura já muito antiquada, em termos de pessoas que já aqui estão há muitos anos – que sempre fizeram daquela forma, talvez também nunca houve se calhar a adequada comunicação, de se explicar às pessoas o que é que têm de fazer de forma diferente, eu noto que as pessoas aqui são muito avessas à mudança. Os objetivos para o Controlo de Gestão vão ao encontro da melhoria dos processos internos, de ter o reporte atempado, criar indicadores de monitorização do negócio – é o desenvolvimento do *BI*, a revisão e implementação definitiva dos KPIs, fazer os orçamentos dos departamentos e empresas atempadamente, tentar implementar o controlo na Empresa C, etc. É um objetivo da empresa e encaixa no nosso trabalho implementar isso, essas metodologias, essas ferramentas para se ter essa informação.

Q5: Como é que são comunicados os resultados, bem como os objetivos estratégicos definidos aos colaboradores?

Eu acho que um grande problema da empresa é a comunicação. Se as pessoas forem envolvidas, se explicarmos às pessoas quais são os objetivos, elas vão sentir-se mais motivadas e assim conseguirmos estar todos alinhados e a caminhar para o mesmo sentido. Isso não existe e eu acho que é fundamental. Deveria de ser claro para as pessoas saber quais os seus KPIs, a que é que estão indexados, se existe prémio ou se não existe, o que é que é esperado delas, ter uma avaliação formal, o que é esperado da função, se cumpriu ou se não cumpriu, etc. Deverá de haver uma conversa entre chefias e as pessoas do departamento para se realmente perceber como foi o ano, se cumpriu ou se não cumpriu, o que é que é esperado, estiveste bem ou não estiveste bem, etc. Primeiro, garante a quem está acima que saiba as privações de quem está abaixo, se tem objetivos de progressão de carreira. Eu acho que também deve ser o futuro, se já estamos com uma dimensão de uma grande empresa, temos de nos começar a comportar como tal e de começar a implementar estes sistemas que as organizações geridas de uma forma não familiar já têm.

Q6: A empresa tem fatores críticos de sucesso que a distingam de outras empresas? Os objetivos estratégicos são definidos considerando estes fatores?

A empresa distingue-se pela qualidade da construção. A Empresa A no mercado é muito bem conotada, mesmo até no setor financeiro é uma empresa forte e sólida. A Empresa A tem uma vantagem estratégica que acaba por muitas vezes eliminar os seus concorrentes que são as obras de *design & build*.

Eu acho que os objetivos estratégicos estão muito focados naquilo que a empresa pretende que é começar a ter informação, não vão diretos a ser uma boa marca no mercado, mas vão no sentido de realmente dar ferramentas para ajudar a ter informação e começar a tomar decisões de uma forma mais sustentada e com vista na maximização dos lucros e da criação de valor para o futuro. O que

foi definido para este ano é realmente termos informação atempada, disponível, fidedigna e vigiável para se conseguir tomar decisões. Principalmente porque isso não era um ponto forte da empresa. Os pontos fortes para mim da empresa é a marca, o facto de ser uma empresa muito sólida financeiramente – apesar de todas estas fragilidades que temos internamente para apurar os números, e de ser uma empresa altamente conceituada na banca, tem um rating elevadíssimo porque tem muita solidez financeira, que às vezes as construtoras não têm.

A empresa vem de uma génese pequena, familiar e agora precisa de dar o salto para se acompanhar com as ferramentas de gestão de uma empresa normal e que essas ferramentas sejam depois utilizadas no alinhamento estratégico da empresa. O que se quer é começar a ter informação para se começar a definir uma estratégia mais sólida que permita à empresa ir crescendo e criando valor a cada ano, de uma forma mais sustentada. A empresa está a passar por este processo de transformação, eu acho que daqui a 5 anos as coisas vão ser muito diferentes, do ponto de vista de estrutura central, da informação que se pode ter e da qualidade dessa informação (só que neste momento encontramos-nos no processo de transformação).

Q7: Quais os obstáculos encontrados relativamente à execução dos KPIs ao nível da estrutura (nas áreas consideradas como não produtivas)?

De momento, os KPIs têm que ser revistos e reestruturados, a fim de perceber se eles fazem sentido, se queremos mudar alguma coisa e efetivamente implementá-los no curto-prazo, de uma forma mais exaustiva. O objetivo é que sejam monitorizados mensalmente, mas efetivamente não está porque ainda não está muito incutido pelos departamentos. Lá está, estes são os tais passos que estamos aqui a falar, de que a empresa quer dar, só que depois sofres muita ineficiência interna e, por outro lado, do ponto de vista de pessoal para

implementar isto no Controlo de Gestão também somos poucos. Assim sendo, existe o objetivo de o Controlo de Gestão no curto-prazo estruturar os KPIs e, numa primeira fase, trimestralmente monitorizá-los, para no futuro conseguir analisar a evolução do desempenho e elencar os KPIs a prémios.

Q8: Devia de ser o Controlo de Gestão a fazer o preenchimento dos KPIs?

O Sérgio diz que têm de ser os próprios departamentos a preencher os KPIs, mas na minha opinião deveria de ser sim um departamento independente. Isto porque nas empresas que não sejam de cariz familiar, os KPIs estão indexados a prémios, e como é que tu vais pôr uma pessoa que vai ganhar um prémio a preencher? Ela pode ter o interesse em destorcer os números. O Sérgio diz que não temos de preencher, mas sim de validar. Nesta fase é mais fácil para mim fazer, do que validar os KPIs. Eu não vou andar à procura linha a linha para ver se alguma coisa foi eliminada. Vou sim exportar a informação toda e recalculá-la para ver se chego aonde ele chegou e se não chegar, tentar perceber o porquê. Também, esta tarefa não pode ser dada a qualquer pessoa porque às vezes, as próprias pessoas para agilizarem o trabalho (porque o querem fazer rápido), não têm o distanciamento necessário e deve haver o suficiente para não ser influenciado, para não pôr a independência em causa.

Apêndice V – Entrevista Dr. Luís Vilaça

O Dr. Luís Vilaça (diretor de Recursos Humanos) é um dos atuais “representantes da Administração” e está há 8 anos na Empresa A. A entrevista foi realizada no dia 7 de junho de 2022 e teve uma duração aproximada de 50 minutos.

Quadro-Resumo da Entrevista

| Questão do entrevistador | Resposta do entrevistado |
|--|--|
| Q1: Qual a vossa missão e visão? | <ul style="list-style-type: none"> • Missão: a ambição de promover soluções de construção integradas, com base na sua história e experiência centenária, e focar-se na criação de valor para os seus <i>stakeholders</i>; • Visão: desafiarmos o nosso <i>status quo</i> em tudo o que fazemos. |
| Q2: O que vos distingue das outras empresas que competem no mesmo setor? | <ul style="list-style-type: none"> • O nosso negócio não é construir, mas antes vender soluções – empresa de <i>design & build</i>; • Não estamos num mercado de custo; • Nós queremos nos diferenciar pela qualidade e pelas soluções que apresentamos. |
| Q3: Como é feito o planeamento estratégico? Como são definidos os objetivos estratégicos e respetivos planos de ação por área funcional? | <ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos estratégicos são discutidos anualmente com cada responsável de departamento e posteriormente, transmitidos aos restantes elementos do departamento; • É da responsabilidade de cada departamento de definir os seus próprios planos de ação, contudo aqui pouquíssimas pessoas os fazem. |
| Q4: Como são comunicados os resultados da Empresa A aos seus colaboradores? | <ul style="list-style-type: none"> • Processo ainda um pouco informal; • O Sérgio apresenta trimestralmente aos diretores de todos os departamentos aquilo que são os resultados da empresa; • Anualmente, quando fechadas as contas, apresenta os resultados do ano, mas mantém-se |

| | |
|---|---|
| | <p>ao nível da direção de obra e dos responsáveis de departamento.</p> |
| <p>Q5: Porque sentiram a necessidade de criar um departamento de Controlo de Gestão? Qual o atual papel do Controlo de Gestão na empresa?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quando nos apercebemos que queríamos mais do que o apuramento dos custos das obras, queríamos um tipo de informação diferente também da própria empresa; • Existem vários centros de produção/custo, o que torna crítico o papel do Controlo de Gestão porque, se não formos capazes de ter resultados ou de saber como está a empresa (já não vou dizer em tempo real porque na nossa atividade, eu acho que isso não é possível) com um intervalo de tempo o mais curto possível, nós podemos ter surpresas muito desagradáveis; • O Controlo de Gestão, para além do papel de controlo, eu acho que também tem uma responsabilidade fundamental, ao nível daquilo que deve ser o planeamento (de maneira a ajudar a orientar o desempenho das empresas e dos departamentos). |
| <p>Q6: Qual a finalidade de terem implementado os KPIs?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de gestão de desempenho, uma forma de ajudar a orientar o trabalho de um departamento ou de uma pessoa; • Ajudam-te a ti, enquanto responsável de um departamento ou enquanto departamento, a perceber o que é mais importante para a empresa naquele dado momento, o que é que a |

| | |
|--|--|
| | <p>empresa espera essencialmente daquele departamento.</p> |
| <p>Q7: Como são definidos os KPIs e as suas respetivas metas?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Na definição de um KPI algumas coisas são fundamentais como a descrição (saber o que é que é esperado), qual a sua unidade de medida, qual o seu peso relativo e depois, aquilo que são os objetivos; • Definir objetivos/metapas pode ser com base em histórico ou então, com base naquilo que a empresa lhe parece que naquele dado momento é o mais adequado obter em termos de resultado. |
| <p>Q8: De que forma os KPIs integram o processo de controlo de gestão?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Os KPIs são feitos de forma partilhada entre os responsáveis de departamento e a gestão; • Tens KPIs que são calculados de forma automática e são dados pelo Controlo de Gestão, como tens KPIs que são calculados de forma manual pelos departamentos e, posteriormente, validados pelo Controlo de Gestão; • No final do ano, é feito o balanço do KPI, neste caso dos KPIs do departamento, e aí é que se faz o planeamento para o ano seguinte; • Quando os KPIs foram implementados, o objetivo não era avaliar pessoas, mas sim orientar desempenhos. |
| <p>Q9: Quais as dificuldades que encontraram na</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A cultura da empresa em relação aos KPIs (ainda não existe a cultura de regularmente olhar para os KPIs como ferramenta de gestão) é uma |

| | |
|--|--|
| <p>implementação dos KPIs?</p> | <p>questão difícil que só se consegue mudar com o tempo;</p> <ul style="list-style-type: none"> Recentemente, pedi ao Controlo de Gestão que a partir de agora, mensalmente, se comesçassem a enviar para os responsáveis de departamento os resultados dos KPIs e que depois se comecem a marcar reuniões para lhes dar <i>feedback</i>. |
| <p>Q10: Existem medidas de responsabilização para aqueles que não consigam cumprir com os KPIs?</p> | <ul style="list-style-type: none"> Os KPIs ao estarem ligados a um prémio de desempenho, caso a pessoa tenha um mau desempenho nos KPIs, não recebe prémio; O controlo contínuo dos KPIs é também uma forma de responsabilizar as pessoas pelo seu desempenho. |
| <p>Q11: Como caracteriza a vossa cultura organizacional?</p> | <ul style="list-style-type: none"> Preocupação em satisfazer o cliente (mas isto qualquer pessoa que chega à empresa consegue perceber), a preocupação em fazer bem, acima de tudo fazer bem, e de o fazer rápido; O nosso foco, apesar de às vezes estarmos aqui para ganhar dinheiro, consiste em oferecer uma solução ao cliente, mesmo que ganhemos menos dinheiro; A nossa cultura centra-se no cliente estar em primeiro lugar. |
| <p>Q12: Quais os aspetos na organização que, no seu ponto de vista, ainda requerem melhorias (como por exemplo, ao</p> | <ul style="list-style-type: none"> A velocidade na disponibilidade de informação, torná-la mais rápida o quanto possível; Implementar verdadeiramente uma cultura de gestão de desempenho (face à nossa atual cultura de gestão de desenrasque), o Controlo |

| | |
|--|--|
| nível da gestão ou do controlo de gestão)? | <p>de Gestão pode ajudar a empresa a disciplinar-se;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Começarmos a ter informação fidedigna e regular, a debater o dia-a-dia dos departamentos, de forma a que eles próprios contribuam de maneira visível para aquilo que é a estratégia e os resultados da empresa. |
|--|--|

Q1: Qual a vossa missão e visão?

A empresa tem como missão, a ambição de promover soluções de construção integradas, com base na sua história e experiência centenária, e focar-se na criação de valor para os seus *stakeholders*. A nossa visão reflete-se no nosso quotidiano, em desafiarmos o nosso *status quo* em tudo o que fazemos.

Q2: O que vos distingue das outras empresas que competem no mesmo setor?

Nós temos algumas diferenças, face àquilo que é a típica empresa de construção civil. O nosso negócio não é construir, mas antes vender soluções. Por isso, é que a maior parte das nossas obras não são simples, não são as típicas obras das outras empresas. Nós não recebemos um mapa de trabalhos e quantidades, ao qual nos limitamos a meter um preço em cima e a devolver. Nós trabalhamos o processo, mesmo quando o projeto não é nosso, nós dificilmente recebemos uma coisa e nos limitamos a dar o peço, precisamos de sempre acrescentar algo. Eu acho que nós, mais do que vender construção, nós vendemos soluções. Isso às vezes, pode passar pelo projeto – por isso é que dizemos que somos uma empresa de *design & build*, pode passar por desbloquear soluções/problemas, como pode passar por acrescentar algo de diferente. A nossa cultura é muito essa, eu não me lembro de termos recebido um projeto de fora

(ou seja, já nem estou a dizer quando o projeto é nosso que por si só, já é a diferença competitiva que temos face ao setor) e de não o criticar, no sentido de tentar melhorá-lo.

A Empresa A claramente não está num mercado de custo. Nós somos os primeiros a dizer aos clientes, “se vem aqui só à procura do preço mais baixo, está no sítio errado” porque não é difícil encontrar alguém que seja mais barato do que nós e não é por aí que nos queremos diferenciar no setor face à concorrência. Nós queremos nos diferenciar pela qualidade e pelas soluções que apresentamos, e o segredo do sucesso que a Empresa A tem tido nos últimos anos acho que passa muito por aí. É sabermo-nos posicionar de uma forma em que aquilo que oferecemos ao mercado, a nossa proposta de valor para o mercado, é diferente da que os outros construtores oferecem. O que nós sentimos é que a nossa proposta de valor tem sido a correta porque agora vemos algumas empresas a copiar-nos. Já tens várias empresas da construção a tentar ter os seus próprios gabinetes de projeto, à semelhança do que a Empresa A tem. Isto quer dizer que aquilo que temos vindo a fazer até foi o acertado. Agora, levanta-nos é outro desafio que é, se já as outras pessoas “nos descobriram”, já nos estão a começar a acompanhar, ou nós nos somos capazes de reinventar ou então passamos a ser mais um. A Empresa A encontrou o seu oceano azul há muitos anos atrás e hoje em dia, temos de se calhar começar a pensar num novo porque já começam a haver mais tubarões no mesmo oceano que o nosso.

Q3: Como é feito o planeamento estratégico? Como são definidos os objetivos estratégicos e respetivos planos de ação por área funcional?

Os objetivos estratégicos são discutidos anualmente com cada responsável de departamento, bem como cada responsável de empresa (B, C e D), e é depois da responsabilidade dos responsáveis de fazer o desdobramento para baixo. Ou

seja, eu falo com o responsável do departamento com a finalidade de transmitir os objetivos da empresa para aquilo que é esperado do departamento para aquele ano. Posteriormente, os objetivos são transmitidos aos restantes elementos da equipa (isto em termos de desdobramento de objetivos). É da responsabilidade de cada departamento (da Empresa A) e empresas B, C e D de definir os seus próprios planos de ação, contudo aqui pouquíssimas pessoas os fazem. Nós pedimos sempre duas coisas, os KPIs (normalmente somos nós de cima que propomos para baixo porque, como ainda é uma coisa relativamente recente, os departamentos não têm a iniciativa para pensar neste tipo de exercícios), como também pedimos os planos de ação e planos de melhoria, mas é muito difícil conseguir que as pessoas adiram a isto. Aqui, as coisas ao nível do plano ainda estão travadas.

A dificuldade que eu encontrei nas outras empresas por onde passei era mais ao nível do controlo da implementação do plano propriamente, e não tanto em fazer o plano. Neste caso, não sei se é uma questão cultural do setor da Construção ou se tem a ver com as nossas pessoas. Aqui, as pessoas normalmente são muito resistentes a pensar de forma estruturada e planeada o seu departamento, ou pelo menos se o pensam, são muito resistentes em passá-lo para o papel porque a partir do momento em que se passa alguma coisa para o papel (isto é uma opinião pessoal), ganha um peso diferente e vamos controlar alguma coisa, ou seja, há um comprometimento (se não fizeres o plano, não te comprometes). Eu acho que é um pouco por aí porque parar para pensar, também exige tempo, mas eu acho que é mais até pela falta de cultura do setor (que isso ainda acontece). Era uma coisa que eu gostava de mudar no médio-prazo.

Q4: Qual o método que adotam para comunicar os resultados aos vossos colaboradores?

Trata-se de um processo ainda um pouco informal que é feito de forma muito genérica. Por norma, o Sérgio apresenta trimestralmente aos diretores de todos os departamentos e das empresas B, C e D, aquilo que são os resultados da empresa. Depois, anualmente, quando fechadas as contas, apresenta os resultados do ano, mas mantém-se ao nível da direção de obra e dos responsáveis de departamento e das empresas. Isto não é desdobrado, não há uma comunicação formal às restantes pessoas da empresa. Se devia de haver? Nunca pensei de forma muito direta sobre o assunto.

Q5: Porque sentiram a necessidade de criar um departamento de Controlo de Gestão? Qual o atual papel do Controlo de Gestão na empresa?

O Controlo de Gestão numa empresa tradicional devidamente organizada tem um papel crítico. Numa empresa como a Empresa A, em que (e aqui não é particular da Empresa A, acho que tem a ver com o setor) na prática não tens um centro de produção/custo, tens uma dezena deles, cada obra é um centro de produção autónomo, cada obra é um centro de custo com coisas completamente diferentes do que tem o centro de custo do lado. Numa empresa como esta, o Controlo de Gestão é ainda mais crítico porque se não formos capazes de ter resultados ou de saber como está a empresa (já não vou dizer em tempo real porque na nossa atividade, eu acho que isso não é possível) com um intervalo de tempo o mais curto possível, nós podemos ter surpresas muito desagradáveis. Isto porque numa obra é muito fácil de um mês para o outro, uma obra que estava a ganhar (imagina) 10%, de repente no mês seguinte estar a ganhar 5% e no mês seguinte voltar a perder dinheiro. Se não houver um controlo apertado das contas da obra ou dos resultados da obra, é muito fácil uma obra chegar ao final e não ganhar dinheiro. Isto porque às vezes, o mercado é muito volátil, é um setor

muito dinâmico, os preços alteram e ainda para mais nesta fase é pior, alteram constantemente, é te muito difícil ter um preço de referência e muito daquilo que nós fazemos é com base em estimativas. Se é com base em estimativas, se eu não tiver um controlo de gestão em tempo útil, enquanto uma obra está a ser executada, eu estou a dar um preço para uma outra obra qualquer com base se calhar, em dados errados. Se eu não tiver um Controlo de Gestão que me ajude neste processo, a informação que eu tenho pode ter impacto numa futura obra.

O Controlo de Gestão, para além do papel de controlo, eu acho que também tem uma responsabilidade fundamental, ao nível daquilo que deve ser o planeamento. Porquê? O Controlo de Gestão não deve ser só inteirado como o fiscal, deve sim dar um contributo muito maior do que isso e esse contributo mais importante é mesmo ao nível do planeamento (e por isso é que eu lhe gosto de chamar Planeamento e Controlo de Gestão). O Controlo de Gestão deve ajudar a empresa e os departamentos a direcionar aquilo que é o seu esforço e aquilo que é o seu resultado, não só no início do ano, quando ajuda a montar os orçamentos e planos de ação, mas também ao longo do ano. Isto porque se eu der *feedback* dos resultados a uma obra/um departamento, eu estou na prática a ajudar a orientar o seu trabalho futuro. Caso seja identificado que as coisas não estiveram bem, estou-lhes a dar já um feedback e a ajudá-los a encontrar soluções para corrigir o caminho. Este é um papel que para mim é indissociável ao Controlo de Gestão.

O Controlo de Gestão na Empresa A tem a dificuldade que eu referi há bocado, a questão de existirem muitos centros de custo, o que torna difícil de termos uma informação centralizada. Tu para teres um controlo de gestão de todas as obras em tempo real, tinhas que registar continuamente tudo o que era guias, faturas, etc., o que não acontece. Para além disso, o Controlo de Gestão nos últimos tempos teve uma série de sobressaltos, entre os quais a falta de recursos, que

agora começam a ser suprimidos. Por isso, o Controlo de Gestão foi dando informação, de forma irregular. Acho que voltou ao caminho que é esperado e aqui a minha expectativa é que nos próximos meses, encaminhe muito rapidamente.

Quando eu entrei na empresa em 2014, era uma realidade completamente diferente. Nessa altura, a empresa tinha apenas 4 a 5 obras de dimensão. Em 2015, o que se fez foi colocar uma pessoa da direção de obra a fazer unicamente o controlo de gestão das obras, ou seja, mensalmente fazia-se o apuramento dos custos e trabalhava-se com os diretores de obra os desvios. Quando nos apercebemos que queríamos mais do que isso, que se queria mais do que os custos das obras, queríamos um tipo de informação diferente também da própria empresa, foi quando se decidiu avançar com a criação de um departamento. O Sérgio quando entrou para a empresa inicialmente foi para a função do controlo de gestão. Posso dizer que os dois primeiros anos dele foram só focados em controlo de gestão, foi ele que começou a montar as primeiras ferramentas de controlo de gestão, até o primeiro modelo do orçamento desdobrado por departamento. Só mais tarde, à medida que a dimensão da empresa foi crescendo, é que se foi depois evoluindo com o controlo de gestão autonomizado (o “barco” começou a ser demasiado grande para ser apenas uma única pessoa a olhar para ele). No início, o foco estava somente nas obras (e ainda hoje, o principal foco é o desempenho das obras), depois mais tarde começamos também a levar o Controlo de Gestão para a Logística, seguido da Informática que são os departamentos que efetivamente movimentam muito dinheiro.

Q6: Qual a finalidade de terem implementado os KPIs?

Os KPIs não são uma ferramenta de avaliação, ao contrário do que a maior parte das pessoas pensam. Os KPIs são uma ferramenta de gestão de

desempenho, é uma forma de ajudar a orientar o trabalho de um departamento ou de uma pessoa. Os KPIs são importantes porque ajudam-te a ti, enquanto responsável de um departamento ou enquanto departamento, a perceber o que é mais importante para a empresa naquele dado momento, o que é que a empresa espera essencialmente daquele departamento. Um KPI pode ser utilizado de diferentes formas, por exemplo para definir prioridades (indica o que a empresa espera que aquele departamento contribua), para melhorar alguma coisa num departamento, etc. Ou seja, os KPIs para uma empresa é como eu estava a dizer, é definir aquilo que é verdadeiramente mais importante e ajudar a melhorar as áreas que estão menos bem. Porquê? De ano para ano, e isto é uma coisa que no ano passado me aconteceu várias vezes, em determinados departamentos nós íamos retirando KPIs e acrescentando outros. Quando é que acabávamos por retirar um KPI? Quando por algum motivo sentíamos que já estava de tal forma intrínseco na equipa e o resultado já estava de tal forma satisfatório que já não fazia sentido medir ou então, quando sentíamos que naquele dado momento passava a existir aqui uma coisa muito mais importante.

Q7: Como são definidos os KPIs e as suas respetivas metas?

Na definição de um KPI algumas coisas são fundamentais como a descrição (saber o que é que é esperado), qual a sua unidade de medida, qual o seu peso relativo e depois, aquilo que são os objetivos. A definição de metas às vezes tem tanto de científico como tem de intuitivo porque há indicadores em que é fácil de definir metas como com base em histórico. Se eu estou a criar um KPI que não tem histórico, aqui tem que se ter um bocadinho de sensibilidade, de bom senso sobre o que é razoável que seja atingido. Recapitulando, definir objetivos pode ser com base em histórico ou então, com base naquilo que a empresa lhe parece que naquele dado momento é o mais adequado obter em termos de resultado. Esta parte da definição das metas não é muito simples nem muito objetiva, há

aqui uma parte de sensibilidade que ela tem que ser feita, de forma a que sendo simultaneamente desafiante, também não pode ser exageradamente difícil porque senão também tem um efeito contrário e acaba por desmotivar as pessoas. É um exercício que depende muito de empresa para empresa e também da própria gestão da empresa, aquilo que a gestão da empresa acredita que vai necessitar para aquele dado ciclo de gestão.

Q8: De que forma os KPIs integram o processo de controlo de gestão?

Atualmente, os KPIs são feitos de forma partilhada entre os responsáveis de departamento e a gestão. A primeira vez que eles foram feitos, foram propostos pela gestão e foi pedido aos responsáveis para opinarem sobre eles. Hoje em dia não, já existe alguma interação, as pessoas já olham para aquilo criticamente, já propõem e já tentam fazer diferente. A responsabilidade de validar os KPIs é do Controlo de Gestão. A informação de gestão para alguns dos KPIs é dada pelos próprios departamentos. Eu não tenho nenhum problema com isso, há pessoas que não gostam, dizem que as pessoas podem não dizer a verdade nos resultados. Eu não vejo isso como um problema, eu acho que temos de acreditar na boa fé das pessoas que trabalham na empresa. Por isso, tens um misto, tens KPIs que são calculados de forma automática e são dados pelo Controlo de Gestão, como tens KPIs que são calculados de forma manual pelos departamentos e, posteriormente, validados pelo Controlo de Gestão.

A periodicidade de controlo dos KPIs deve ser definida logo quando tu os crias e pode ser mensal, trimestral, semestral, etc. Cada KPI deve ser controlado nesta data de periodicidade e não apenas no final do ano. No final do ano é feito o balanço do KPI, neste caso dos KPIs do departamento, e aí é que se faz o planeamento para o ano seguinte. Na Empresa A é algo que ainda não está enraizado e que eu espero agora com o regresso da Fernanda comece a ser mais

sistemático, que é mensalmente cada responsável de departamento discutir com a sua equipa os seus KPIs porque só assim, é que consegues perceber se estás num bom caminho ou não. Se não, se durante o ano as coisas não estiverem bem, só descobrirás no final. Posto isto, um KPI é uma ferramenta de gestão e não (como te disse ao bocado) uma ferramenta de avaliação. As pessoas têm tendência a associar e é normal, mas não é correto porque os KPIs servem para te orientar o desempenho. Se no final vão servir para avaliar ou premiar as pessoas, é uma consequência posterior.

Resumindo, quando os KPIs foram implementados, o objetivo não era avaliar pessoas, mas sim orientar desempenhos. Claro que por mais que tentemos explicar, as pessoas levam sempre para a parte da avaliação de desempenho porque ainda não existe a cultura de regularmente olhar para os KPIs como ferramenta de gestão. Se olharmos para os KPIs com regularidade, estamos a tempo de corrigir os KPIs em tempo útil. Se apenas olharmos no final do ano, apenas constatamos um resultado e os KPIs não devem ser para constatar resultados, mas sim para permitir intervir em resultados. Por isso, é que é importante que eles sejam vistos e seja dado *feedback* com regularidade.

Q9: Quais as dificuldades que encontraram na implementação dos KPIs?

A cultura da empresa em relação aos KPIs é uma questão difícil que só se consegue mudar com o tempo. Recentemente, eu pedi ao Controlo de Gestão, neste caso à Fernanda e ao Sérgio, que a partir de agora, mensalmente, se comesçassem a enviar para os responsáveis os resultados dos KPIs, haja ou não variações, e que depois se comecem a marcar reuniões para lhes dar *feedback* e para tentar perceber o que está bem e o que não está. Por exemplo, na Logística nós encontramos resultados absolutamente disparatados, só que apenas os

identificamos no final do ano. Eu sei que se tivéssemos acompanhado com alguma regularidade, que se podia ter feito as coisas de maneira diferente.

Q10: Existem medidas de responsabilização para aqueles que não consigam cumprir com os KPIs?

Essa é uma questão difícil porque eu posso utilizar os KPIs para avaliar desempenhos (que é aquilo que estávamos a falar há bocado) e se pensares que eu os posso ligar a um prémio de desempenho, se a pessoa tiver um mau desempenho nos KPIs, não vai ter prémio. Quando fazes um controlo contínuo dos KPIs, já estás a responsabilizar as pessoas, estás a falar com elas continuamente e a dizer-lhes, “olha, os resultados que tu estás a obter não estão a ser positivos, é preciso alterar isto”. Isto é também uma forma de responsabilização. A responsabilização não é só pelo lado do castigo, mas também é o ajudar a pessoa a perceber que o desempenho não está a ser positivo e que é preciso fazer alguma coisa, ajudá-la a ter a oportunidade para mudar este desempenho.

Q11: Como caracteriza a vossa cultura organizacional?

A Empresa A tem uma cultura em determinados aspetos um pouco particular. Há sim valores que vêm desde o tempo do fundador, mas eu acho que é algo que tem vindo a mudar. Para perceberes a dimensão do “problema”, quando eu entrei para a empresa a janeiro de 2014, o Grupo tinha entre 110 a 115 funcionários. Hoje, já são aproximadamente 220 e se olhares para aquilo que era a Produção na altura (os trabalhadores), verificas que não houve um crescimento muito grande, o que cresceu foi o resto, a estrutura de suporte da empresa. Aqui, estas questões culturais são mais difíceis de passar. É muito difícil teres um mecanismo de controlos culturais na empresa. A cultura de uma empresa vê-se no comportamento das pessoas, sente-se no clima, daquilo que são as

preocupações das pessoas no seu dia-a-dia. Contudo, acho que o essencial da empresa continua lá que é a preocupação em satisfazer o cliente (mas isto qualquer pessoa que chega à empresa consegue perceber), a preocupação em fazer bem, acima de tudo fazer bem, e o fazer rápido. Isto está lá e não vai mudar porque se mudar, também deixa de ser a empresa, as pessoas deixam de se identificar. Consegue-se perceber que o nosso foco, apesar de às vezes estarmos aqui para ganhar dinheiro, consiste em oferecer uma solução ao cliente, mesmo que ganhemos menos dinheiro. Ou seja, a nossa cultura centra-se no cliente estar em primeiro lugar e eu acho que, quando as pessoas chegam, sentem logo isso.

Outra forma de vermos como a nossa cultura é marcadamente diferente das outras empresas de construção, é quando contratamos pessoal que vem de outras construtoras (em que temos casos de sucesso de integração, como também casos de insucesso). Por exemplo, existiram situações em que, quando chegava cá um diretor de obra novo, os primeiros tempos era preciso acompanhá-lo muito de perto para não o deixar cobrar todos os trabalhos a mais ao cliente. Reparamos que quem vinha de fora estava habituado à mínima coisa discutir com o cliente que aquilo é um trabalho a mais e que o cliente tinha de pagar. Essa não é a nossa cultura e o diretor de obra que venha de um concorrente, dos concorrentes mais tradicionais, quando vem para cá, é muito difícil de mudar essa mentalidade e é preciso explicar-lhe. Isso são questões culturais da empresa e eu (volto a dizer) espero que isso não mude porque é isso que nos marca não só internamente junto daquilo que são as nossas pessoas, como também da forma como o mercado nos vê. Quando o mercado te vê como uma empresa igual às outras (é a cultura que te ajuda a fazer a empresa), estamos mais perto de sermos mais um e conseqüentemente, estamos mais perto de ter dificuldades.

Q12: Quais os aspetos na organização que, no seu ponto de vista, ainda requerem melhorias (como por exemplo, ao nível da gestão ou do controlo de gestão)?

A velocidade na disponibilidade de informação, torná-la mais rápida o quanto possível. O Controlo de Gestão vai apresentar à Administração esta quinta-feira os resultados de abril e nós já estamos em junho, é possível melhorar isto? É possível estar no final de maio ou nos últimos dias 20s do mês de maio a apresentar os dados de abril? É preciso encurtar estes tempos. Mas eu acho que o principal contributo do Controlo de Gestão nos próximos tempos vai passar pelo trabalho com os departamentos da Empresa A e as três principais empresas do Grupo (Empresa B, C e D), daquilo que falamos há pouco que é o de implementar verdadeiramente uma cultura de gestão de desempenho. Nós aqui temos muito uma cultura de gestão de desenrasque. Nós somos peritos a desenrascar e em fazer os impossíveis, mas eu acho que o Controlo de Gestão pode ajudar em muito a empresa a disciplinar-se e a orientar-se para aquilo que é verdadeiramente importante. Eu acho que é esse o papel que nos próximos anos, o Controlo de Gestão vai ter, que é o trabalho próximo com todos os departamentos da Empresa A – não só com a Produção, e com as outras três empresas. Portanto, até agora, a Produção foi sempre a preocupação principal do Controlo de Gestão (e vai continuar a ser como é óbvio), mas eu acho que aí o trabalho já melhorou muito, eu acho que a partir de agora são pequenas afinações. Agora, o trabalho mais importante que o Controlo de Gestão vai passar a ter – as melhorias, é o trabalho com os restantes departamentos e empresas. Começarmos a ter informação fidedigna e regular, a debater o dia-a-dia dos departamentos, de forma a que eles próprios contribuam de maneira visível para aquilo que é a estratégia e os resultados da empresa. Por exemplo, a Empresa C não é um departamento, mas sim uma empresa e para todos os efeitos existe ainda muita pouca informação sobre a mesma, e eu acho que aqui o Controlo de

Gestão tem um trabalho muito longo ainda para fazer. O mesmo posso dizer na Logística, uma vez que no nosso caso, a Logística é um centro de negócio pelo qual passam muitos milhões de euros. Eu acho que o Controlo de Gestão tem capacidade para juntamente com os responsáveis de área de conseguir ajudar a melhorar o seu desempenho, face àquilo que temos hoje.