



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Estudo comparativo de práticas de controlo de gestão em empresas do setor da Construção: Boas práticas para implementação de um sistema de controlo de gestão no setor

Regina Maria Vinagre Simões

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^a. Doutora Ana Maria Simões, Prof^a. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Contabilidade

novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Estudo comparativo de práticas de controlo de gestão em empresas do setor da Construção: Boas práticas para implementação de um sistema de controlo de gestão no setor

Regina Maria Vinagre Simões

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof^a. Doutora Ana Maria Simões, Prof^a. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Contabilidade

novembro, 2022

Dedico este trabalho à minha família e amigos, por todo o apoio e motivação que me dão e por serem a minha rede de suporte, em todas as fases da minha vida pessoal, profissional e académica.

Agradecimento

A realização deste projeto apenas foi possível devido à determinação, motivação e ao apoio e ajuda de todas as pessoas que, ao longo da realização do mesmo, me acompanharam, direta ou indiretamente.

Nesse sentido, gostaria de deixar o meu agradecimento às empresas FCM, Transfor e Zagope, nomeadamente aos responsáveis dos departamentos do Planeamento e Controlo de gestão e respetivos diretores financeiros, por terem aceitado fazer parte deste projeto, tendo demonstrado uma constante disponibilidade para facultar a informação que me fosse necessária e por me ter sido dada a oportunidade de aprender com todos eles, o que foi, sem dúvida, muito enriquecedor.

Um agradecimento especial à Prof^a. Doutora Ana Maria Simões por ter aceitado orientar este projeto, por ter ajudado a definir o tema e ter acreditado nele desde o início, tendo demonstrado grande disponibilidade para apoiar e motivar sempre que foi necessário, mesmo nas fases mais complicadas. Agradeço ainda toda a orientação que foi dada, a ajuda prestada e o profissionalismo demonstrado ao longo da realização deste projeto.

Por fim, agradeço ainda o apoio da minha família, amigos e colegas de trabalho, que me apoiaram durante esta etapa, a qual teve alguns momentos mais exigentes e que, mesmo assim, demonstraram sempre o seu apoio e me motivaram sempre para que não desistisse e conseguisse atingir esta meta que havia definido como algo importante na minha vida quer pessoal, como profissional e académica.

Resumo

Embora nos últimos anos se tenha vivido uma crise pandémica, aliada a uma guerra na Ucrânia, levando a um abrandamento na atividade económica, o setor da construção manteve o nível de atividade com poucas limitações.

Sendo este setor influenciado por diversos fatores externos, a existência de um sistema de Controlo de Gestão é vista como essencial nas empresas do mesmo.

Nesse sentido, o presente trabalho teve por finalidade o estudo dos sistemas de controlo de gestão existentes em três empresas portuguesas do setor da Construção, por forma a aferir quanto à aplicação dos princípios do controlo de gestão e quanto aos instrumentos que existem e/ou que deveriam ser implementados, tendo em conta as suas necessidades. Foi ainda elaborado um pequeno resumo de boas práticas a considerar aquando da implementação de sistemas de controlo de gestão.

Em suma, verifica-se que o PCG na Zagope é mais robusto e apresenta práticas mais sistematizadas, enquanto na FCM e na Transfor alguns dos processos e instrumentos ainda se encontram em desenvolvimento e melhoria. As diferenças identificadas nos modelos podem advir dos diferentes níveis de maturidade, complexidade e até do fator internacionalização, sendo que se verifica que o setor da Construção tem vindo a desenvolver as suas ferramentas ao longo dos anos. De qualquer forma, qualquer uma das três empresas tem um sistema de controlo de gestão assente nos princípios base do mesmo, tem diversos instrumentos implementados em linha com as suas necessidades e apresenta diversas oportunidades de melhoria, no que a este sistema respeita.

Palavras-chave: Construção Civil, Sistema de Controlo de Gestão, Boas práticas, Instrumentos de Controlo de Gestão

Sistema de classificação JEL: *Construction: L74*

Business Administration – General: M10

Abstract

Although in recent years there has been a pandemic crisis, combined with a war in Ukraine, leading to a slowdown in economic activity, the construction sector has maintained its level of activity with few limitations.

As this sector is influenced by several external factors, the existence of a Management Control system is seen as essential in the companies of this sector.

Having the above mentioned in consideration, the present work aimed at studying the existing management control systems in three Portuguese companies in the construction sector, to assess the application of management control principles and the instruments that exist and/or should be implemented, considering their needs. A short list of key learning points or good practices, to be considered in the implementation of management control systems, was also prepared.

In summary, the PCG at Zagope is more robust and presents more systematized practices, while at FCM and Transfor some of the processes and instruments are still under development and improvement. The differences identified in the models may arise from the different levels of maturity, complexity and even the internationalization factor, and it can lead us to understand that the Construction sector has been developing its tools over the years. In any case, all the three companies have a management control system based on its basic principles, with several instruments implemented, aligned with its needs, and presents several opportunities for improvement, as far as this system is concerned.

Keywords: *Civil Construction, Management Control System, Best practices, Management Control Instruments*

JEL Classification: *Construction: L74*
 Business Administration – General: M10

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Quadros	xi
Índice de figuras	xi
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. O Controlo de Gestão	3
2.1.1. Conceitos e definições	3
2.1.2. Papel e Finalidade do Controlo de gestão	4
2.1.3. Fases de desenvolvimento do controlo de gestão	5
2.1.4. Os instrumentos do controlo de gestão	5
2.1.4.1. Instrumentos de pilotagem	6
2.1.4.2. Instrumentos de orientação do comportamento	8
2.1.4.2.1. Centros de Responsabilidade	8
2.1.4.2.2. Avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade	9
2.1.4.2.3. Preços de Transferência Interna	10
2.1.4.3. Instrumentos de Diálogo	10
2.1.5. Modelos de Apuramento de Resultados	11
2.1.6. Implementação do sistema de controlo de gestão	12
Capítulo 3. Aspetos Metodológicos	13
3.1. Metodologia	13
3.2. Recolha e tratamento de dados	14
Capítulo 4. Setor da Construção	14
4.1. Enquadramento do setor em Portugal	14
Capítulo 5. Empresas objeto do Estudo	16
5.1. Enquadramento da empresa FCM	16
5.2. Enquadramento da empresa Transfor	17
5.3. Enquadramento da empresa Zagope	18

Capítulo 6. Diagnóstico do Sistema de Controlo de Gestão	19
6.1. Diagnóstico da posição do Controlo de Gestão na organização	19
6.1.1. O Controlo de Gestão na organização	19
6.1.2. Estrutura da equipa	25
6.1.3. Processo de orçamentação	26
6.1.4. Análise pontos fortes e oportunidades de melhoria	32
6.2. Aplicação dos oito princípios do Controlo de Gestão	34
6.3. Fase de desenvolvimento do Controlo de Gestão	38
6.4. Diagnóstico dos instrumentos existentes face às necessidades	39
6.4.1. Instrumentos de Controlo de Gestão utilizados	39
6.4.1.1. Instrumentos de pilotagem	40
6.4.1.2. Instrumentos de orientação do comportamento	41
6.4.1.3. Instrumentos de diálogo	42
6.4.2. Análise dos instrumentos de pilotagem prioritários	43
6.4.3. Diagnóstico dos instrumentos existentes face às necessidades	45
6.4.3.1. Diagnóstico dos instrumentos previsionais	46
6.4.3.2. Diagnóstico dos instrumentos de acompanhamento de resultados	46
Capítulo 7. Orientações para a definição de um modelo de Controlo de Gestão	47
7.1. Boas práticas a ter em consideração (<i>Key Learning Points</i>)	47
7.2. Principais dificuldades e desafios	50
Capítulo 8. Conclusão	51
Referências Bibliográficas	57
Anexos	59

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Diferentes tipos de centros de responsabilidade	9
Quadro 2.2 – Indicadores base dos Preços de Transferência Internos (PTIs)	10
Quadro 6.1 – Pontos fortes e pontos a melhorar – FCM	33
Quadro 6.2 – Pontos fortes e pontos a melhorar – Transfor	33
Quadro 6.3 – Pontos fortes e pontos a melhorar – Zagope	33
Quadro 6.4 – Aplicação Princípio n.º 1	34
Quadro 6.5 – Aplicação Princípio n.º 2	35
Quadro 6.6 – Aplicação Princípio n.º 3	35
Quadro 6.7 – Aplicação Princípio n.º 4	36
Quadro 6.8 – Aplicação Princípio n.º 5	36
Quadro 6.9 – Aplicação Princípio n.º 6	37
Quadro 6.10 – Aplicação Princípio n.º 7	37
Quadro 6.11 – Aplicação Princípio n.º 8	38
Quadro 6.12 – Instrumentos de Pilotagem existentes nos casos em estudo	40
Quadro 6.13 – Instrumentos de Orientação do comportamento existentes nos casos em estudo	41
Quadro 6.14 – Instrumentos de Diálogo existentes nos casos em estudo	42
Quadro 7.1 – Boas práticas (<i>Key Learning Points</i>) para a implementação de um sistema de Controlo de Gestão	49
Quadro 7.2 – Principais dificuldades e desafios	50

Índice de Figuras

Figura 6.1 – Diagnóstico da situação económica	43
Figura 6.2 – Seleção dos Instrumentos de Controlo de Gestão	43
Figura 6.3 – Diagnóstico da situação económica das empresas e seleção dos Instrumentos de Controlo de Gestão	44

CAPÍTULO 1

Introdução

O trabalho desenvolvido consiste num projeto-empresa, o qual tem por base um estudo exploratório, de múltiplos casos, sendo a temática a estudar as práticas de controlo de gestão em três empresas do setor da Construção, de forma a obter e identificar algumas boas práticas (*Key learning points*) para a implementação de um sistema de controlo de gestão numa empresa do setor.

Foram alvo de estudo as práticas de controlo de gestão, desenvolvidas e implementadas, em três empresas portuguesas, que operam no setor da Construção Civil. Estas três empresas foram selecionadas não só por conveniência, como também por considerar que configuram uma amostra representativa da generalidade de empresas do setor que atuam no país, na medida em que i) têm diferentes dimensões, existindo na amostra empresas de dimensão nacional e multinacional, ii) trabalham com focos diferentes dentro do setor, quer seja construção de imóveis como construção de infraestruturas e outros tipos de construção, iii) encontram-se em diferentes fases de maturidade e de implementação dos seus sistemas de controlo de gestão, pois algumas introduziram o mesmo há sensivelmente pouco tempo, enquanto que outras já têm práticas mais robustas e mais desenvolvidas e iv) operam nos segmentos público e privado.

Com o desenvolvimento do presente projeto, os objetivos que se pretendem alcançar são, essencialmente, i) avaliar as diferentes práticas de controlo de gestão seguidas por empresas do setor da construção, de diferentes dimensões e que se encontrem em diferentes fases de desenvolvimento e implementação; ii) compreender que práticas de controlo de gestão têm em comum as diferentes empresas; iii) identificar possíveis processos ou práticas implementadas por algumas empresas que possam ser úteis a outras empresas do setor; iv) compreender e retirar boas práticas a considerar para a implementação de um sistema de controlo de gestão em empresas do setor da construção, quer em empresas que pretendam implementar, por não existir, quer em empresas que pretendam desenvolver o seu sistema de controlo de gestão, já existente.

O problema em estudo foi considerado como uma temática de interesse para este projeto, na medida em que a autora é *controller* de profissão, desempenhando funções na área do Controlo de Gestão, numa empresa do setor da Construção, tendo já desempenhado outras tarefas na área financeira numa outra entidade do setor. Além disso, havia o intuito de aliar a experiência e interesse profissional com os conhecimentos adquiridos no Executive Masters frequentado no ano lectivo de 2020/2021, em Controlo de Gestão e Performance. Outras das motivações foram: i) o facto do sistema de controlo de gestão ser uma ferramenta essencial no setor da Construção, por forma a facilitar o acompanhamento dos projetos desenvolvidos, criando valor para os mesmos e para as empresas, ii) o facto de considerar que seria interessante ter uma ferramenta de apoio à implementação de um

sistema de controlo de gestão no setor da Construção e, por fim, iii) o facto do setor da Construção ser um dos mais representativos no tecido empresarial português, existindo diversas pequenas e médias empresas (PME's) e empresas de maior dimensão em Portugal, que poderiam beneficiar deste estudo para a implementação ou para a melhoria dos seus sistemas de controlo de gestão.

Quanto aos aspetos metodológicos seguidos, sendo o objetivo do projeto o estudo comparativo dos sistemas de controlo de gestão, definindo também um conjunto de boas práticas, que se adequem ao setor, a metodologia de investigação escolhida foi a qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, as quais foram realizadas a diversos responsáveis e colaboradores das empresas em estudo. Para complementar a informação primária recolhida nestas entrevistas, foi consultada também documentação produzida pelas áreas do Planeamento e Controlo de Gestão das empresas e foi realizada uma pesquisa bibliográfica extensa e adequada, de forma a suportar com conceitos e fundamentos teóricos as análises realizadas, bem como identificar outras possíveis questões a estudar. Foi ainda realizada alguma investigação sobre o setor da Construção em Portugal, bem como sobre as empresas alvo do estudo, de forma a ter um enquadramento global do setor e das empresas em questão.

Relativamente à estrutura do projeto, o mesmo apresenta, para além desta parte introdutória, um capítulo para a revisão de literatura onde é abordada a temática do controlo de gestão e dos seus instrumentos. No capítulo seguinte são abordados os aspetos metodológicos adotados, abordando, em maior detalhe, a metodologia escolhida, a seleção da amostra e as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas. Seguidamente, há um breve capítulo de enquadramento do setor da Construção, seguido de um capítulo de enquadramento das empresas alvo do estudo. Posteriormente, entramos no capítulo do diagnóstico, onde é avaliada a posição do controlo de gestão dentro da organização, a estrutura da equipa e o processo de orçamentação. É realizada uma análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, verificada a aplicação dos oito princípios do controlo de gestão e a identificação da fase de desenvolvimento do mesmo. Em seguida, começamos por verificar e analisar os instrumentos de controlo de gestão que existem atualmente, passando depois por compreender quais deveriam existir, de acordo com as teorias consideradas. Por fim, ainda antes de entrar no capítulo das conclusões, é apresentado um resumo de boas práticas a considerar na implementação de sistemas de controlo de gestão e são elencadas algumas das dificuldades e desafios que podem surgir aquando do mesmo. Já no final do projeto, surgem as referências bibliográficas consideradas e alguns elementos considerados como anexos, que podem ser interessantes de analisar, para melhor compreensão de alguns dos pontos do presente trabalho.

Revisão da Literatura

2.1. O Controlo de Gestão

2.1.1. Conceitos e definições

Para que seja possível analisar os sistemas de controlo de gestão existentes em diversas empresas, é fundamental que se compreendam, numa fase inicial, algumas definições e conceitos base nesta área, nomeadamente em que consiste ou qual a definição de controlo de gestão e qual a sua origem.

Segundo Pereira e Martins (2005), o conceito de controlo de gestão teve por base o trabalho desenvolvido por Taylor e Fayol, no início do século XX, onde existia um controlo vertical ao longo da hierarquia da empresa, existindo um nível intermédio de gestão, que fazia a ponte entre a gestão de topo e a base da hierarquia, ou seja, a parte operacional. Com o passar dos anos e a evolução dos conceitos, em 1965, Anthony veio definir o controlo de gestão como o conjunto de processos que permite aos gestores garantir a obtenção e utilização de recursos de forma eficaz e eficiente, para que os objetivos da empresa sejam alcançados (Anthony, 1965). Este autor propôs ainda uma ferramenta de trabalho, onde se fez a separação entre três diferentes atividades, que podem ser consideradas complementares, aquando da aplicação de sistemas de controlo de gestão, nomeadamente: planeamento estratégico, controlo de gestão e controlo operacional. Tendo por base o estudo deste autor, Pereira e Martins (2005) resumem estas três atividades da seguinte forma:

- *Planeamento estratégico*: processo onde a organização estabelece os seus objetivos e respetivas mudanças, define quais são os recursos necessários para os atingir e quais as políticas para governar a aquisição e uso desses recursos;
- *Controlo de gestão*: processo que combina o planeamento e o controlo, através do qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente, na prossecução dos objetivos da organização;
- *Controlo operacional*: processo que visa assegurar que as tarefas específicas são levadas a cabo de modo eficaz e eficiente.

Posteriormente, Simons (1987) definiu sistemas de controlo de gestão como procedimentos e sistemas formalizados, que usam as informações da organização para manter ou alterar os padrões da atividade organizacional, sendo parte integrante destes, os sistemas de planeamento, reporte e monitorização. Este autor, tal como outros, procurou investigar a relação entre a estratégia e o controlo de gestão, tendo verificado que a mesma faz com que cada empresa, de acordo com a sua estratégia, implemente e utilize diferentes ferramentas de controlo de gestão de formas díspares,

mencionando ainda, em 1990, que o planeamento estratégico pode ser visto como a formulação da estratégia, enquanto o controlo de gestão seria a sua implementação.

Já Otley (1999), refere que o controlo de gestão e práticas de avaliação de performance, devem ser analisadas não apenas numa perspetiva económica, mas também do ponto de vista social, comportamental e de gestão, com base num contexto global da organização.

Ainda na tentativa a compreender em que consiste o controlo de gestão, Anthony e Govindarajan (2005), definem o mesmo como sendo o processo através do qual os gestores procuram influenciar os restantes membros de uma organização a implementar a estratégia definida para essa mesma organização.

Mais recentemente, Jordan *et al.* (2021: pp.43) trazem-nos uma definição que encerra em si muito do que foi falado acima, *“o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da entidade, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”*.

Estes autores defendem que esta definição possibilita a construção dos oito princípios do controlo de gestão, os quais se centram: i) na natureza diversa dos objetivos de uma empresa, não sendo apenas financeiros, ii) na descentralização e delegação da autoridade e responsabilidade, iii) no alinhamento com a estratégia de todas as áreas e pessoas, iv) no facto dos instrumentos serem concebidos com vista à ação e não apenas à documentação, v) na visão prospetiva e não focada apenas no passado, vi) na sua natureza comportamental, vii) no desenvolvimento de um sistema de sanções e recompensas, alinhado com os indicadores resultantes do controlo de gestão e viii) no facto dos responsáveis operacionais serem os principais intervenientes no controlo de gestão. Estes princípios levam-nos a tentar compreender qual o papel que o controlo de gestão desempenha nas organizações, como em seguida se aborda.

Em suma, tendo em vista as diversas abordagens e definições aqui consideradas, ao longo dos anos, verifica-se que a evolução do controlo de gestão se deu, maioritariamente, no sentido da orientação para a componente comportamental e menos para uma componente apenas técnica, isto é, de instrumentos técnicos e de controlo. Este tem procurado ser cada vez menos mecanicista e burocrático e mais orientado para a avaliação e melhoria da performance das organizações.

2.1.2. Papel e Finalidade do Controlo de gestão

Conforme mencionado por Simons (1990), os sistemas de controlo de gestão são utilizados com diversos propósitos e finalidades, tais como: monitorização e acompanhamento de informação, aprendizagem e recolha de dados, identificação de situações relevantes, às quais deverá ser dada atenção, controlo de processos, contributos para motivação nas organizações, entre outros.

Por sua vez, Otley (1999) refere que os sistemas de controlo de gestão fornecem informação considerada útil para apoiar os gestores no desempenho das suas funções e para apoiar as organizações no desenvolvimento e manutenção de bons padrões de comportamento. Este autor refere ainda que “*what gets measured, gets done*”, ressaltando que a definição de objetivos e a avaliação da performance têm elevada importância nas organizações, podendo esta contribuir para a motivação dos colaboradores.

Ao analisar os princípios elencados por Jordan *et al.* (2021), referidos acima, é-nos possível compreender que o controlo de gestão tem um papel mais completo e transversal dentro das organizações, do que muitas vezes se pensa, na medida em que procura facilitar a análise e compreensão da mesma de uma forma global. Este procura também a participação de todos os níveis hierárquicos, desde a gestão de topo, que, de uma forma simplificada, terá a responsabilidade de definir as estratégias e os objetivos globais, até às linhas operacionais que irão trabalhar de forma a atingir os seus objetivos, os quais terão sido ajustados à sua realidade, mas sempre alinhados com os acima definidos.

2.1.3. Fases de desenvolvimento do controlo de gestão

Embora o processo de desenvolvimento e implementação do controlo de gestão não seja linear, segundo Jordan *et al.* (2021), existe uma ordem cronológica quase idêntica, seguida por diversas organizações, no que concerne à implementação de instrumentos e ferramentas de controlo de gestão, pelo que se podem definir fases de desenvolvimento do mesmo.

Existem essencialmente sete fases, as quais vão da quase inexistência de instrumentos de controlo de gestão, existindo apenas uma contabilidade geral, que existe para cumprir requisitos e disposições legais, até à fase onde é realizado um acompanhamento previsional integrado, para o qual se pressupõe que exista informação quer de desvios (informação retrospectiva) e previsões (informação previsional), como de potenciais medidas e ações corretivas e dos seus respetivos impactos, de forma a que seja possível alterar ou atualizar os planos de curto, médio e longo prazo existentes, os quais são instrumentos de controlo de gestão desenvolvidos e implementados em fases intermédias deste processo. No anexo A, encontra-se um pequeno resumo das referidas fases.

2.1.4. Os instrumentos do controlo de gestão

O controlo de gestão é utilizado para dar resposta a diversos *stakeholders*, os quais, tendencialmente, têm necessidades distintas ou procuram obter a informação trabalhada de formas diversificadas, de modo que esta responda às suas questões.

Os instrumentos do controlo de gestão classificam-se em três categorias: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo (Jordan *et al.*, 2021).

2.1.4.1. Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de pilotagem, segundo Jordan *et al.* (2021), correspondem a instrumentos de cariz técnico necessários para que os gestores possam fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados. Estes derivam, por norma, do plano estratégico, instrumento de direção que se encontra a montante do controlo de gestão, servindo depois de base para a elaboração dos demais instrumentos de controlo de gestão, nomeadamente: o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental e o *tableau de bord* (TdB) ou o *balanced scorecard* (BSC). A jusante destes, encontram-se os sistemas de informação, os quais visam alimentar os mesmos com informação atempada, relevante, confiável e necessária para que seja avaliada, de forma apropriada, a performance das organizações.

De acordo com que foi referido acima, antes de avançar com a implementação dos instrumentos de controlo de gestão e, tal como sugere Jordan *et al.* (2021), importa que a estratégia se encontre definida, pois esta acaba por estar na base do controlo de gestão. Assim sendo, importa que as organizações avaliem o seu ambiente quer interno, quer externo. Para isso, podem, por exemplo, recorrer a análises como a análise dos fatores Políticos (P), Económicos (E), Sócio-Culturais (S), Tecnológicos (T), Ambientais (E) e Legais (L) – (PESTEL) e a das cinco forças de Porter, para análise do ambiente externo, e à análise da cadeia de valor de Porter, para o ambiente interno, combinando a mesma com avaliação de recursos e capacidades de que dispõem ou necessitam. Por fim, podem compilar toda esta informação ou conclusões obtidas através da utilização de uma análise de Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças(T) (SWOT) global da organização, compreendendo as mesmas. Com base nestas análises, as organizações encontram-se assim em condições de elaborar o seu plano estratégico, o qual deriva depois para o plano operacional de médio prazo, este sim, já um instrumento de controlo de gestão, conforme acima mencionado.

O plano operacional, como referem Jordan *et al.* (2021: pp 56), “*é a definição operacional da estratégia*”. É neste instrumento que são definidas as políticas que visam operacionalizar e levar a cabo a estratégia anteriormente definida, considerando este um prazo mais curto, por norma médio prazo, elencando as diversas atividades que são levadas a cabo pela organização e sendo um plano mais quantitativo que o anteriormente mencionado, sendo assim possível verificar se a estratégia definida é ou não realizável.

O orçamento, tal como Otley (1999) refere, é tradicionalmente um mecanismo central do controlo de gestão das organizações, na medida em que é técnica onde é possível integrar toda a gama de atividades desenvolvidas, de forma coerente. Embora o plano operacional possa nem sempre existir

nas organizações, quando o mesmo existe é importante que, na fase de orçamentação, seja garantida uma articulação entre ambos os instrumentos, conforme Jordan *et al.* (2021) mencionam. Estes autores referem ainda que é na preparação deste instrumento que são definidos objetivos de curto prazo, geralmente um ano, sendo de extrema importância que se coordenem os planos de ação para todas as áreas das organizações, acabando por quantificar os recursos necessários à realização das ações e objetivos bem como previsões relativas aos gastos e ganhos inerentes à estratégia delineada para cada área operacional, com prazos definidos, o que servirá de base ao próximo instrumento, ou seja, ao controlo orçamental.

O controlo orçamental é *“um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo da gestão orçamental e do controlo de gestão”* (Jordan *et al.*, 2021: pp 217). É através deste que é possível ter uma visão do desempenho económico e financeiro da organização, na medida em que se comparam os objetivos anteriormente definidos, quantificados no orçamento, com os valores reais. Desta forma, são apurados os desvios existentes, os quais serão úteis na tomada de decisão associada às ações corretivas que deverão ser tomadas por parte da organização, pois tal como referido por Jordan *et al.* (2021), a análise de desvios deve ser entendida como um contributo para a tomada de decisão, que orienta a entidade no sentido dos objetivos e da sua estratégia.

Para complementar o controlo orçamental, a organização poderá adotar também um instrumento vocacionado para um adequado acompanhamento e avaliação da performance pessoal e organizacional, tal como o *tableau de bord* ou o *balanced scorecard (BSC)*. *“Um sistema de avaliação do desempenho tem como objetivo acompanhar e avaliar a implementação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais”*, como refere Simons, conforme citado por Jordan *et al.* (2021: pp 294). Nesse sentido e ainda considerando o que estes últimos autores referem, o *tableau de bord* (TdB) deve ser um instrumento rápido, que permita atuar no curto prazo, produzir informação de acompanhamento e controlo que facilite a tomada de decisão por parte dos gestores, contendo dados históricos e previsionais, apresentar indicadores diversificados e não apenas financeiros, ser sintético, mas com possibilidade para a desagregação e muito frequente, podendo inclusive ser permanente. Já o *BSC*, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton nos anos 90, tal como mencionado por Otley (1999), é um instrumento com uma abordagem multidimensional face à mensuração e avaliação da performance, o qual se encontra ligado à estratégia organizacional. Jordan *et al.* (2021) referem que o *BSC* fornece aos gestores uma visão integrada e global do desempenho organizacional sob quatro perspetivas, nomeadamente: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Mencionam ainda que o *BSC* *“rapidamente assumiu o papel de instrumento de gestão estratégica das organizações”* (Jordan

et al., 2021: pp 295), tendo como algumas das suas preocupações as seguintes: i) associar os indicadores de performance à estratégia da organização; ii) permitir que os gestores disponham de uma visão global e integrada da performance; iii) estabelecer uma relação entre o controlo operacional, a visão e a estratégia; iv) identificar de forma simples as relações causa-efeito; v) permitir que os gestores focalizem a sua atenção nos aspetos mais críticos.

Em suma, qualquer um destes instrumentos de acompanhamento e avaliação da performance poderão ser utilizados pelas organizações, desde que os mesmos se encontrem adaptados face à realidade destas.

2.1.4.2. Instrumentos de orientação do comportamento

Um dos grandes desafios da gestão de topo é assegurar que a organização funciona como um todo. Nesse sentido, os instrumentos de orientação do comportamento, servem para enquadrar e orientar as ações e decisões dos diversos gestores descentralizados para que se atinjam os objetivos da organização de forma global, promovendo o alinhamento da gestão e dos restantes níveis hierárquicos com a estratégia da empresa, sendo que para tal é feita a organização em centros de responsabilidade, a avaliação de desempenho em consonância com os mesmos e a implementação de sistema de preços de transferência interna (PTIs).

2.1.4.2.1. Centros de responsabilidade

“Para que seja possível o verdadeiro exercício do controlo de gestão, a responsabilização e delegação de poderes não poderá ser apenas um cartão de visita, mas uma realidade de facto”, afirma Jordan et al. (2021: pp 334). Segundo estes autores, centro de responsabilidade é uma unidade da organização que se encontra sob a alçada de um gestor, o qual é responsável pela realização de um conjunto de resultados, isto é, objetivos, e que garante a realização de um conjunto de atividades específicas. Cada unidade tem a sua missão e objetivos definidos e o gestor decide face aos meios para que os mesmos sejam alcançados. Esta segregação em centros de responsabilidade promove o alinhamento, clarifica responsabilidades, define e descentraliza objetivos, delega poder sobre os recursos e concede autonomia aos gestores, promove o empreendedorismo dentro da organização e orienta os gestores para os fatores geradores e valor.

Existem diferentes designações para os diversos tipos de centros de responsabilidade, sendo que os mais comumente utilizados e referidos por Jordan *et al.* (2021) são os seguintes:

Quadro 2.1 – Diferentes tipos de centros de responsabilidade

Centros de custo	Quando o gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos, isto é, sobre a utilização de recursos. Estes centros têm objetivos financeiros, procurando a eficiência na utilização dos recursos, e não financeiros, tal como o cumprimento de prazos e a qualidade dos serviços prestados, sendo que estes fatores deverão encontrar-se considerados nos instrumentos de medição de performance dos mesmos.
Centros de proveitos	Quando o gestor tem poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos da sua área e os mesmos acabam por gerar proveitos para a entidade.
Centros de resultados	Quando o gestor tem poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos e proveitos, ou seja, sobre a utilização de recursos que geram custos e sobre a geração de proveitos para a sua área funcional, isto é, se pode vender interna ou externamente o que a sua área produz. No caso deste tipo de centros, o gestor pode gerir o mesmo como se de um negócio autónomo se tratasse, preocupando-se com a gestão de recursos, a responsabilidades pelas produções e um conjunto de objetivos financeiros, nomeadamente resultados, e não financeiros, como a qualidade, prazos e produtividade.
Centros de investimento	Quando o gestor tem poder de decisão sobre meios, que se traduzem em custos e proveitos na sua área funcional, mas também em elementos patrimoniais, tais como ativos e passivos. O objetivo financeiro deste tipo de centros é encontrar o equilíbrio entre o resultado e o nível de investimento realizado, pelo que os instrumentos de avaliação de performance devem motivar os gestores a procurar atingir esse mesmo equilíbrio.

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2021)

2.1.4.2.2. Avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade

Em 2003, Otley traz-nos um dos problemas do controlo de gestão, o qual já havia sido identificado no passado por outros autores, tal como Anthony nos anos 60, designadamente como se consegue motivar as pessoas a agir em conformidade com os interesses das organizações. Refere ainda uma outra questão pertinente, nomeadamente, o facto de existirem aspetos inerentes à performance que são mais difíceis de quantificar e medir, o que pode fazer com que percam relevância, mesmo que devam ser tidos em conta.

Para além do referido acima, sabe-se que avaliação de desempenho económico-financeiro nem sempre é uma matéria fácil de executar e do agrado de quem é avaliado, pelo que se devem *“definir critérios que sejam equitativos, universalmente apreciados, aceites e difundidos na entidade, para que todos os responsáveis conheçam as “regras do jogo” antecipadamente e os utilizem como instrumento de motivação e empenho no exercício da sua atividade”* afirma Jordan *et al.* (2021: pp 389). O modelo escolhido deve procurar garantir o alinhamento entre as iniciativas individuais dos gestores e a estratégia da organização, promovendo assim um espírito de melhoria contínua na execução das atividades na mesma. Aliado a este sistema de avaliação, por norma, surge o sistema de prémios e incentivos, o qual, por norma, tem por base a avaliação de desempenho em diversas perspetivas, tais como financeira e não financeira, por exemplo, comportamental e, que visa fomentar o alinhamento individual e organizacional referido acima e promover uma cultura organizacional de respeito e melhoria.

Instrumentos como o *tableau de bord* ou o BSC suprarreferidos, podem ser utilizados para contribuir neste processo de avaliação, pela sua versatilidade e visão abrangente que se procura que os mesmos apresentem.

2.1.4.2.3. Preços de Transferência Interna

Os Preços de transferência interna (PTIs), são utilizados para a valorização de transações entre os diversos centros de responsabilidade, de bens ou serviços, para os quais existe mercado externo e que impactam os resultados dos centros de responsabilidade, de acordo com Jordan *et al.* (2021). Na sua conceção, deve ser tido em consideração o seu interesse estratégico para a empresa, estes devem ser pré-determinados, negociados e aceites entre as partes, traduzir o valor económico do bem ou serviço, influenciar comportamentos e a motivação do gestor, ou seja, se adquire interna ou externamente os referidos bens ou serviços.

Existem diversas opções aquando da definição de PTIs, mas seguindo o que Jordan *et al.* (2021) apresentam e por ordem de preferência, os PTIs deverão ser definidos com base em:

Quadro 2.2 – Indicadores base dos Preços de Transferência Internos (PTIs)

Preço de mercado ajustado	Para os casos em que exista um valor de mercado e um preço de mercado, sendo que este deverá ser ajustado com base nas diferentes condições internas e externas em que sejam realizadas as transações.
Custo padrão	Nos casos para os quais não existe ou não seja conhecido qualquer preço de mercado, sendo que, nesta abordagem, deverão ser considerados os custos diretos relacionados com o bem ou serviço, inclusive o custo de capital, nas situações em que estejamos perante centro de investimento.
Preços negociados	Quando se verificarem circunstâncias excecionais, que motivem ou justifiquem a fixação de um preço com uma base distinta das bases acima referidas.

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2021)

Importa ainda garantir que o processo de fixação de preços e aplicação dos PTIs é um processo simples, pois estes são utilizados numa perspetiva estratégica e não pretendem complicar ou burocratizar todo o processo e transações internas.

2.1.4.3. Instrumentos de diálogo

Já os instrumentos de diálogo, acabam por estar presentes ao longo do processo do controlo de gestão, pois, tal como mencionado por Jordan *et al.* (2021: pp 62), existem oportunidades de diálogo “na negociação dos objetivos, na negociação dos meios a prever no plano operacional e no orçamento, na prestação de contas dos resultados intermédios e na negociação das ações corretivas.” Aqui os instrumentos a utilizar acabam por ser simples, tais como, reuniões e relatórios, que procuram fomentar a comunicação entre os diversos intervenientes ao longo de todo o processo.

De forma a resumir os instrumentos supramencionados, Jordan *et al.* (2021) apresenta uma matriz de mercados/produtos, a qual ajuda a clarificar quais as finalidades dos diversos instrumentos em cada um dos níveis das hierarquias organizacionais, a qual se encontra no anexo B.

2.1.5. Modelos de Apuramento de Resultados

Existem essencialmente duas abordagens no que concerne aos modelos de apuramento de resultados, de acordo com a lógica de cálculo utilizada. Uma primeira abordagem será pela lógica da absorção, que, tal como referido por Jordan *et al.* (2021: pp 176) *“partem do princípio de gestão que se na entidade há custos, alguém tem de os suportar”*. A outra abordagem passa pela lógica da contribuição, a qual se relaciona essencialmente com a análise de resultados por segmentos e que visa compreender qual a sua contribuição para os resultados gerados.

Ora, seguindo a primeira abordagem, esta defende que todos os custos, diretos e indiretos, devem ser imputados aos produtos/objetos finais, através de chaves de imputação pré-determinadas pelas organizações, pois é devido à sua produção que os mesmos ocorrem.

Contudo esta abordagem não é tida, presentemente, como a melhor lógica a seguir, na medida em que o produto final pode não justificar todos os custos, por exemplo, o avanço tecnológico tem trazido alguns custos indiretos que não decorrem apenas da produção, mas são necessários para a existência da entidade. Outra desvantagem passa pelas chaves de imputação poderem prejudicar alguns dos segmentos/produtos, por exemplo, caso seja tida em consideração o volume de produção ou o volume de vendas, estes podem não refletir a efetiva utilização dos recursos, prejudicando a mensuração correta do valor gerado pelos produtos/segmentos e ainda, tornando complicado a existência de um sistema de avaliação de desempenho, pois poderá levar a uma desresponsabilização pelos resultados gerados, por não serem controláveis pelos gestores.

Já na lógica da contribuição, a qual se alia à análise de resultados por segmento, esta procura compreender qual a contribuição de cada segmento para os resultados, tendo presente nessa valorização a sua utilização dos recursos e respetivos custos comuns. Nesta abordagem existem, essencialmente, dois modelos de apuramento de resultados: a Margem de Contribuição Residual (MCR), que, segundo Jordan *et al.* (2021: pp 190) *“está mais vocacionada para medir a contribuição do negócio para o valor, independentemente da situação tributária em que a entidade se encontra”* e o *Economic Value Added* (EVA), que, segundo estes autores, *“se preocupa mais com a medição do valor para o acionista”*, ou seja, este indicador procura aferir se as atividades da entidade estão a gerar ou a destruir valor para os seus acionistas, compreendendo se estas conseguem gerar resultados suficientes para remunerar os capitais próprios.

Aliado a estes modelos surge o custeio baseado nas atividades (CBA), critério contabilístico que segundo Jordan *et al.* (2021: pp 202) “orienta a atenção dos gestores para as verdadeiras causas ou factos geradores de custos”, ou seja, de uma forma mais sucinta, este modelo pretende melhorar a informação que se obtém por segmento.

2.1.6. Implementação do sistema de controlo de gestão

Como referido por Otley (1999), algumas teorias sugerem não existir uma forma universal de aplicar os sistemas de controlo de gestão nas organizações, devendo a escolha das técnicas e ferramentas mais apropriadas ser feita com base no contexto e informação de cada organização.

Mais recentemente e tendo por base Korhonen *et al.* (2014) e Costa (2016), a implementação de um sistema de controlo de gestão deverá ser uma preocupação por parte das empresas, procurando que este responda às diversas perspetivas da performance e garantindo que para tal exista um alinhamento de comportamentos, avaliação de performance, análise de orçamentos, foco no fundamental e em objetivos diversificados, bons copilotos, *controllers* e gestores e, que as tomadas de decisão sejam orientadas para o longo prazo, tendo por base os impactos futuros.

Seguindo a abordagem de Jordan *et al.* (2021), quando uma organização pretenda implementar um sistema de controlo de gestão, esta deverá passar por diversas fases de diagnóstico, através das quais irá definir um plano de ação para que possa assim ter uma implementação de sucesso. Primeiramente deverá ser realizado um diagnóstico das necessidades da entidade, avaliando o ambiente externo e interno da mesma, a forma como esta funciona, o seu sistema de avaliação de desempenho e a posição que o controlo de gestão desempenha na organização. Seguidamente e com base no diagnóstico já realizado, deverá aferir quais os instrumentos de pilotagem que deverão existir na organização. Tendo já definido quais os instrumentos que deverão existir na organização, é o momento de os comparar com o que existe, naquele momento, implementado na organização, avaliando os mesmos e aferindo se estes poderão ser adaptados ou substituídos pelos que se considera que deveriam existir. Por fim, e com base nos diversos diagnósticos e análises anteriormente realizadas, as quais se menciona acima, deverá ser então realizado um plano de ação, que ajude a organização nas adaptações, alterações ou substituições que considerou serem pertinentes para a implementação ou melhoria do sistema de controlo de gestão.

Resumidamente, a implementação de um sistema de controlo de gestão pode ser apresentada da seguinte forma:

- Diagnóstico e análise do ambiente externo e interno da organização;
- Planeamento dos instrumentos a serem adotados ou alterados, de acordo com o risco financeiro e demais análises;

- Implementação do sistema de controlo de gestão, introduzindo instrumentos e levando a cabo o plano de ação previamente definido;
- Acompanhamento da performance através da monitorização e análise dos instrumentos introduzidos ou existentes na organização, de forma que o sistema de controlo de gestão funcione de forma eficiente e eficaz, conforme o pretendido.

CAPÍTULO 3

Aspetos Metodológicos

3.1. Metodologia

Para poder desenvolver o tema alvo do presente trabalho, de entre os diversos formatos possíveis, foi escolhido o formato de Projeto – Empresa, na medida em que o mesmo se apresenta como o mais adequado, face aos objetivos propostos. Este modelo possibilitou a realização de um estudo exploratório, de múltiplos casos, bem como a colaboração com diversas empresas, podendo conhecer, com maior pormenor, os seus processos internos, o seu enquadramento no mercado, os segmentos em que operam, os seus tipos de clientes e de negócio, podendo, dessa forma, descrever e analisar a realidade alvo de estudo. Uma vez que o ponto central deste trabalho se relaciona com o estudo comparativo dos sistemas de controlo de gestão, definindo também um conjunto de boas práticas, que se adequem ao setor, é necessário um profundo conhecimento das mesmas, dos seus processos internos, bem como do seu contexto. Assim sendo, neste projeto, a metodologia de investigação escolhida foi a qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, a diversos responsáveis e colaboradores das empresas em estudo.

No que concerne à seleção das empresas do setor, foi considerada uma amostra representativa da generalidade de empresas do setor que atuam no país, por conveniência, e pelo facto destas i) terem diferentes dimensões, desde multinacionais a empresas de menor dimensão, ii) trabalharem com focos diferentes dentro do setor, quer seja construção de imóveis como construção de infraestruturas, entre outros, iii) se encontrarem em diferentes fases de maturidade e de implementação dos seus sistemas de controlo de gestão e iv) operarem tanto no segmento privado, como no segmento de obras públicas.

Posteriormente à realização das entrevistas, foi efetuada uma análise interpretativa das mesmas, obtendo daí informação primária. Adicionalmente, foi também considerada informação secundária, sendo realizada análise documental a documentação de trabalho das áreas de controlo de gestão das empresas, desde os seus procedimentos internos, a *dashboards* e relatórios elaborados pelas mesmas.

3.2. Recolha e tratamento de dados

O presente projeto foi realizado entre os meses de dezembro de 2021 e novembro de 2022.

Numa fase inicial, foi realizada uma revisão de literatura extensa, com a consulta de diversos artigos, dissertações, livros e outras fontes bibliográficas, por forma a fundamentar o trabalho que se pretendia desenvolver, com bibliografia adequada, bem como identificar quais poderiam ser as questões a analisar no presente trabalho. Foi ainda realizada alguma investigação sobre o setor da Construção em Portugal, bem como sobre as empresas alvo do estudo, de forma a enquadrar, não apenas o setor, como as empresas em questão.

No que concerne à recolha dos dados considerados no capítulo de diagnóstico e seguintes, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis dos departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão das três empresas, bem como aos Diretores Financeiros de duas delas, cujos guiões considerados se apresentam no anexo C. Foram realizadas duas entrevistas a cada uma das empresas, tendo as mesmas sido gravadas, para facilitar a análise da informação recolhida nas mesmas. Em média, as entrevistas tiveram uma duração entre os 60 e os 130 minutos.

Posteriormente, foram resumidas as informações recolhidas nas entrevistas e transcritas para o presente trabalho, sendo que, com base nas mesmas, foram dadas respostas aos diversos pontos em análise.

CAPÍTULO 4

Setor da Construção

4.1. Enquadramento do setor em Portugal

A pandemia COVID-19 veio impactar negativamente, nos últimos anos, a economia nacional. Face à evolução da mesma e aos vários confinamentos obrigatórios impostos, verificou-se uma forte contração, na grande maioria dos ramos da atividade económica, tendo levado a uma paralisação quase total em alguns casos. Para além de nos encontrarmos num contexto de recuperação da crise pandémica, estamos também perante uma guerra na Ucrânia, que provocou quebras significativas na atividade económica, dificuldades na cadeia de abastecimento, aumento significativo das matérias-primas, falta de mão-de-obra e contração na procura. Isto contribuiu para que a economia nacional tenha vindo a experienciar uma estabilização da atividade desde o segundo trimestre de 2022, sendo que havia registado um crescimento de cerca de 6,7% no primeiro trimestre deste ano, de acordo com dados publicados pelo Banco de Portugal, no Boletim Económico de outubro de 2022.

Entrando em maior detalhe no setor em estudo, segundo os dados apresentados na publicação *Empresas em Portugal – 2020*, o Instituto Nacional de Estatística (INE) indica que, em 2020, existiam 144.268 empresas, no setor da Construção e Atividades e Imobiliárias, tendo sido verificado um crescimento de 2,9% face ao período homólogo. Conforme tabela da PORDATA, que se apresenta no anexo D, deste total de empresas, 92.328 faziam parte do setor da Construção, enquanto 51.940 do setor de Atividades Imobiliárias. Estes setores empregavam cerca de 441 mil pessoas, mais 2,3% comparativamente ao ano anterior e verificavam um aumento de 0,8% ao nível do volume de negócios. Ainda com base em dados publicados pelo INE, nomeadamente nos *Índices de Produção, Emprego, Remunerações na Construção*, referentes ao mês de setembro de 2022, estes indicam que, no que respeita ao índice de produção na construção, este passou de um crescimento homólogo de 2,4% em agosto para 2,1% em setembro, particularmente influenciado pela desaceleração do segmento da Engenharia Civil, sendo que a Construção de Edifícios aumentou 2,7% em setembro, enquanto apenas havia aumentado 2,4% no mês anterior e a Engenharia Civil passou de uma variação de 2,5% em agosto, para 1,3% em setembro.

Com base na publicação *Empresas do setor da Construção – Análise Económico-Financeira Exercício de 2020*, publicada pelo Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção (IMPIC), é possível verificar que, em 2020, as empresas de Construção representavam cerca de 6,97% do tecido empresarial português, estando próximo do peso que tinha em 2014, empregando 8,66% do pessoal ao serviço no país, sendo esta tendência também crescente nos últimos anos, tendo um peso para o valor acrescentado bruto (VAB) de 7,97%, também superior ao verificado nos últimos anos, conforme se apresenta no anexo E. Ainda de acordo com o IMPIC, em 2020, existiam apenas 53.681 títulos habilitantes, entre alvarás e certificados de obras públicas e de obras particulares, sendo que, apenas 50.197 dos casos correspondiam a entidades portuguesas, isto é, com número de identificação fiscal português, detentoras de títulos habilitantes válidos nessa data.

Tendo em consideração os dados publicados pelo Banco de Portugal na *Análise do setor da Construção*, em 2021, existiam cerca de 53.130 empresas em Portugal, as quais apresentavam um volume de negócios de cerca de 26.244 milhões de euros e empregavam aproximadamente 320.113 pessoas. Das empresas do setor, cerca de 86,9% eram microempresas, 11,6% pequenas empresas e as restantes médias e grandes empresas. Já no que se refere ao segmento de atividade económica, cerca de 59,4% das empresas, operavam na construção de edifícios, enquanto 35,4% operavam em atividades especializadas e as restantes, em atividades de engenharia civil.

Refira-se que as diferenças identificadas nos dados apresentados poderão advir das fontes consideradas para a sua obtenção, da consideração de entidades com títulos habilitantes para a execução de trabalhos ou até de serem consideradas entidades apenas com NIF português.

Relativamente ao nível de desemprego, a indústria da construção manteve o nível de atividade com poucas limitações, mesmo com o impacto da pandemia e eventos subsequentes, estando ainda a beneficiar das decisões de investimento tomadas antes destes, o que pode ajudar a explicar o reduzido aumento do desemprego registado.

CAPÍTULO 5

Empresas objeto do Estudo

Tal como já mencionado, para a realização deste trabalho foram consideradas três empresas portuguesas do setor da Construção Civil, empresas estas de diferentes dimensões, com focos diferentes dentro do setor e em cujo sistema de controlo de gestão se encontra em diferentes fases de maturidade. Em seguida será feito um pequeno enquadramento das mesmas, para que sejam apresentados os seus tipos de negócio, os tipos de clientes com os quais operam e alguns indicadores que podem ajudar na compreensão das suas dimensões dentro do mercado português.

5.1. Enquadramento da empresa FCM

A empresa FCM – Construções, SA foi fundada em 1997 e pertence a um grupo de empresas que atua essencialmente no âmbito do setor da Construção. A FCM dispõe de experiência e *know-how* comprovados, tendo começado por ter como o seu *core business* projetos no âmbito da estrutura, do aço, da cofragem e do betão, sendo que, todo este conhecimento lhes possibilitou passar a desenvolver projetos chave-na-mão como Empreiteiro Geral, aliado ao facto de possuir alvará de classe 9, desenvolvendo a sua atividade em todas as áreas da construção, desde habitação, edifícios não residenciais e engenharia civil.

Quanto aos seus clientes, na sua maioria são clientes privados, essencialmente com investimento de capitais próprios ou provenientes do estrangeiro, na medida em que consideram que este tipo de cliente compreende o negócio como uma parceria, permitindo assim reduzir o risco no fecho da proposta. Contudo, desenvolvem alguns projetos também para clientes públicos, nomeadamente para alguns Municípios ou outras entidades.

Visto ser uma empresa que consegue oferecer um vasto leque de serviços, devido ao *know-how*, aos meios e aos recursos de que dispõe e, pela sua capacidade de desenvolvimento de projetos, pode dizer-se que concorre no mercado quer com empresas que apresentem níveis de faturação idênticos ao seu, como também com as que apresentem volumes superiores, nomeadamente as maiores construtoras do país.

No que concerne ao seu volume de negócios, em 2021 a FCM registou um volume de negócios na ordem dos 45 milhões de euros, sendo que cerca de 40 milhões foram realizados no mercado português e o remanescente nas operações, que ainda mantém, embora de forma residual, na Argélia e em Angola.

Atualmente, a FCM emprega aproximadamente 180 colaboradores, na sua maioria em Portugal, sendo que continua a apostar no crescimento neste mercado e a procurar outras formas de atuar a nível internacional.

5.2. Enquadramento da empresa Transfor

O Grupo Transfor, fundado em 2000, é um resiliente e inovador grupo, que representa três unidades empresariais - Transfor Construção, Transfor Indústria e Transfor Interiores. Estas empresas atuam de forma focada e especializada em três diferentes áreas: Construção, Carpintaria e Serralharia Industrial e remodelação de espaços. As diferentes empresas acrescentam valor nos diferentes ramos da construção e trabalham de forma independente e autónoma, com os seus próprios clientes e de forma integrada, quando o projeto assim o exige. A gestão coordenada entre as diferentes valências do grupo permite a partilha de conhecimentos, e promove a interação de sinergias de forma a proporcionar aos clientes um serviço e valor superior apoiado nos conhecimentos adquiridos. O Grupo Transfor é um grupo global e líder na criação de valor, com foco na entrega ao cliente e na superação de expectativas.

O Grupo Transfor começou a sua atividade na área do *fit-out*, ou seja, reparação e remodelação de pequenas lojas, tendo evoluído ao longo dos últimos 20 anos, sendo que o seu crescimento assenta na proximidade e relação com o cliente.

Em 2007/2008, deu-se a primeira experiência de internacionalização, a qual durou até 2012/2013, tendo posteriormente voltado o foco para o mercado português. Entretanto surge a Transfor Indústria, a qual foi criada com o objetivo de colmatar algumas lacunas no setor, operando essencialmente na área Carpintaria e Serralharia Industrial.

Seguidamente, em 2017, é criada a Transfor Interiores, da qual o Grupo detém 60% do capital, sendo esta a entidade dedicada ao mercado do *fit-out* no mercado *premium/luxo* e do segmento de *office* e *retail*, tendo como alguns exemplos dos seus projetos a execução de lojas da Rolex e da Ferrari e o Hotel de Santa Apolónia. Já no final de 2021 surge a Transfor Sustentabilidade, que visa desenvolver as necessidades nessa área, as quais haviam sido identificadas junto dos clientes. Existem ainda outras empresas no Grupo com alguma expressão, designadamente a Cubodrive, dedicada ao *renting* de equipamentos e gestão de frota, sendo que mais de 50% da sua operação acontece com o mercado externo e existem ainda mais algumas empresas de *Real Estate*, as quais fazem gestão de ativos e património.

A Transfor Construção atua essencialmente nos segmentos imobiliário, hoteleiro, logístico e residencial, sendo que toda a sua carteira de clientes é composta por clientes privados.

No que concerne a indicadores, em termos de volume de negócios, até 2020, o Grupo, em termos agregados, andava na ordem dos 20 a 25 milhões de euros, tendo em 2020 fechado o ano próximo dos 45 milhões de euros e, em 2021, já perto do 87 milhões de euros. Para 2022 perspetiva-se que o volume de negócios atinja, até ao final do ano, um valor aproximado de 100 milhões de euros. Foi com base nestes valores e no acentuado crescimento experienciado pelo Grupo que surgiu a necessidade de criar e estruturar a atual equipa de Planeamento e Controlo de Gestão.

Relativamente ao número de colaboradores, atualmente o Grupo conta com cerca de 200 pessoas, tendo duplicado entre 2021 e 2022, o que se encontra alinhado com a sua estratégia e o crescimento que a empresa experienciou nos últimos anos.

5.3. Enquadramento da empresa Zagope

Fundada em 1967 como uma empresa especialista em obras públicas, a ZAGOPE – CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA, S.A., ocupa hoje um lugar de destaque no panorama da Engenharia e Construção, devido à realização de projetos estruturantes no setor público e privado tanto a nível nacional como internacional. Tem a sua sede em Portugal, possuindo operações nos mercados da Europa, África e Ásia, tendo ao longo do seu percurso executado diversas obras emblemáticas. Rege-se por diversos princípios tais como: construir com rigor, inovação, segurança, respeito pelo meio ambiente e procura cumprir integralmente as legislações vigentes em cada um dos mercados em que atua, o que lhe permite concretizar grandes projetos que promovem a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas.

Atualmente, encontra-se focada em retomar a sua atividade no mercado português, sendo que após um período sem obras no país, se encontra a desenvolver uma obra no Metropolitano de Lisboa e outra para um cliente privado, apostando para isso nos seus fatores de diferenciação e nas suas capacidades técnicas. Procura continuar também a sua operação internacional, nomeadamente no mercado africano, em países como Angola, Gana, entre outros, procurando levar para esses seus projetos financiamento estruturado, ou seja, financiamento europeu que lhes permita desenvolver o projeto na sua totalidade.

Quanto à tipologia de clientes, embora historicamente a Zagope tenha uma carteira, na sua maioria, de obras públicas, nos últimos anos, mudou a sua estratégia, encontrando-se atualmente a desenvolver projetos também para clientes privados. Relativamente aos segmentos de negócio, a Zagope executa, essencialmente, obras de grande dimensão, obras de arte e infraestruturas.

No que respeita ao volume de negócio, em 2021, a Zagope fechou o ano com cerca de 100 milhões de euros, sendo que estima concluir o ano de 2022 com um volume de negócios próximo dos 200 milhões de euros. Deste modo, a empresa consolida assim a sua estratégia de crescimento e evolução, a qual tem vindo a por em prática nos últimos anos, ambicionando crescer, dentro de 3 a 4 anos, para um volume de negócios na ordem dos 300 milhões de euros.

Atualmente a empresa conta com cerca de 300 colaboradores nas suas diversas geografias, sendo estas localizadas entre Portugal e alguns países de África, como Angola e Gana, por exemplo.

CAPÍTULO 6

Diagnóstico do Sistema de Controlo de Gestão

6.1. Diagnóstico da posição do Controlo de Gestão na organização

6.1.1. O Controlo de Gestão na organização

Por forma a poder estudar e comparar os Sistemas de Controlo de Gestão existentes em cada uma das empresas em análise, um dos pontos essenciais a ter em consideração é a compreensão de como o mesmo se encontra inserido na organização e como é visto pela mesma.

Começando pela FCM, embora o departamento de Planeamento de Controlo de Gestão (PCG) apenas tenha sido constituído formalmente a partir de 2020, já eram desenvolvidas, de forma menos formal, algumas análises um pouco detalhadas e menos desenvolvidas, pela área comercial, sendo designado como controlo de produção. De entre as análises realizadas destacavam-se a análise de rendimentos das obras (metros/hora) e respetivos custos, as projeções de objetivos anuais para as obras e o respetivo acompanhamento, a análise de desvios dos objetivos definidos, tentando dessa forma perceber em que atividades pudessem estar a perder ou a ganhar dinheiro, sendo que estas análises acabavam por ser depois reportadas à administração. Contudo, as mesmas não eram realizadas com base na contabilidade analítica, nem assentes nos princípios base do controlo de gestão e contabilidade.

A empresa, nos últimos anos, promoveu algumas alterações ao nível da gestão, tendo entendido com fundamental a criação do departamento em questão. A Direção Executiva da empresa está, toda ela, focada na implementação de processos modernos de gestão, pois compreende quais os impactos e melhorias que estes podem trazer para a empresa e para o negócio, nomeadamente através do departamento do PCG, através da análise dos desvios, compreendendo as suas origens e motivos de forma tempestiva, sendo assim mais simples e tornando possível a tomada de decisões, medidas

corretivas ou preventivas junto dos clientes e fornecedores, agindo de maneira a corrigir e melhorar a rentabilidade dos projetos.

Numa fase inicial do departamento de PCG, o seu principal objetivo passava por tornar possível a apresentação de resultados por obra, estando estes compatibilizados e em linha com os trabalhos efetivamente executados em obra, pois a análise que era realizada até ao momento não acontecia desse modo, existia algum desfasamento entre alguns dos meses, o que dificultava a análise e compreensão do caminho que estava a ser seguido e do que poderia ser feito para melhorar. O facto de não existir PCG anteriormente, nem *reportings* ou análises pré-definidas, deu a possibilidade do mesmo ser criado e adaptado gradualmente, procurando melhorar as ferramentas e instrumentos de que dispõe e a informação por si preparada, não tendo a agravante de ter de mudar mentalidades e sistemas já pré-existentes.

Seguidamente, passou-se para a implementação de um conjunto de boas práticas de gestão junto da Produção, simultaneamente com a parametrização da contabilidade analítica no sistema de contabilidade – PHC –, que até então apenas continha dados para a contabilidade geral. Foram sendo realizados ajustes e melhorias no sistema, bem como na forma de apresentação de resultados e, neste momento, o modelo de *reporting* já se encontra uniformizado para todos os projetos, sendo que nesta empresa o resultado da gestão é igual ao resultado da contabilidade, existindo assim um resultado único. Começaram ainda por trabalhar alguma informação histórica, de forma que pudessem ter dados de algumas obras relevantes que estivessem em curso no momento da criação do departamento, para que fosse possível ter a informação das mesmas de forma integral, sendo que, atualmente, todos os seus projetos se encontram a ser monitorizados através dos instrumentos desenvolvidos no PCG.

Na medida em que a empresa experienciou um crescimento mais expressivo nos últimos anos, tendo, entretanto, surgido o PCG, leva a que muitas vezes os processos e respetivos procedimentos não estejam totalmente definidos e que os intervenientes demorem algum tempo a aculturar-se. Porém, a criação do PCG, além de vir em linha com esse mesmo crescimento, pretende também dar um apoio e trazer melhorias nessa mesma definição de processos. Aliado a isso, embora atualmente o PCG ainda tenha uma vertente de trabalho muito corretiva e operacional, de apoio ao preenchimento das ferramentas e reporte dos números por parte dos projetos, pretendem que, através da formação dos intervenientes, este processo passe a ser garantido ao nível da obra, acabando assim por libertar a equipa para ter mais tempo para se dedicar à vertente exclusiva de análise e preparação de reportes e, consecutivamente desenvolvimento de modelos de apresentação mais detalhada e maior qualidade para os diversos clientes internos da informação.

A existência do sistema de Controlo de Gestão é vista de forma transversal como importante pelas pessoas envolvidas e pela empresa como um todo, sendo que muitos dos responsáveis e diretores já procuram o PCG para obter informações que os apoiem na gestão das suas áreas e projetos, sendo

esse um dos objetivos do departamento e possibilitando assim sinergias internas com diversas áreas, tais como a comercial, produção, compras, entre outras.

Neste grupo, um dos objetivos a médio prazo do PCG passa por desenvolver *reportings* que possam apoiar a área comercial, servindo de base de consulta aquando do desenvolvimento de novos orçamentos, o que permitiria ter informação a montante que poderia ajudar a diminuir eventuais riscos e desvios na entrega de propostas a clientes.

Funcionalmente, o departamento encontrava-se sob a alçada do Diretor financeiro, o qual reporta à Comissão Executiva e Conselho de Administração, contudo irá ser aprovada a alteração para que este dependa diretamente do CEO (*Chief Executive Officer*).

Relativamente à empresa Transfor, dado o seu crescimento exponencial no volume de negócios nos últimos anos, surgiu a necessidade de organizar uma equipa do Planeamento e Controlo de Gestão (PCG), sendo que a mesma tem vindo a crescer até à data, de modo que o mesmo pudesse abarcar e ser aplicado transversalmente nas diversas empresas. Primeiramente, focaram os seus esforços nas empresas de maior expressão, tais como: Transfor Construção, Transfor Indústria, Transfor Interiores, Cubodrive e Transfor Sustentabilidade, sendo que as demais por ter um acompanhamento mais histórico e com menor visão estratégica.

Nas empresas do grupo que são acompanhadas pelo PCG, existe um plano de negócios mais alargado, com uma visão a 5 anos, existe informação mais estruturada, sendo que se pretende entender o caminho e aplicar a visão estratégica do CEO, aliando o mesmo à disponibilidade do mercado, quer interno, quer externo. Com base nisso, muniram-se, a montante, de instrumentos que lhes permitissem ter informação histórica e prospetiva, desde o desenvolvimento do plano de negócios e planos de prospeção comercial, os quais se organizam por segmentos de mercado, agregando assim maior valor às áreas de conhecimento e trazendo maior *know-how*.

O ano de 2021 foi um ano de transformação para o departamento de PCG e respetiva equipa, na medida em que a mesma foi reforçada e os instrumentos utilizados foram melhorados e alguns deles desenvolvidos.

Algumas das dificuldades com as quais se têm vindo a deparar passam pelos sistemas não se encontrarem preparados para a realidade, pois culturalmente não existia a visão do controlo de gestão, mas sim apenas uma simples visão de acompanhamento de resultados, volume de negócios e margem, ou seja, um controlo orçamental mais rudimentar.

Sendo que o PCG trabalha com a informação que lhes é transmitida por outros departamentos e essencialmente com a informação proveniente dos sistemas utilizados, em 2019 surgiu um programa para reforçar as competências da área do *Procurement*, o qual visava apoiar na melhoria da qualidade

da informação, para que estes pudessem ser cada vez mais assertivos e conseguissem tomar decisões não só reativas, como também, cada vez mais prospetivas, assentes em informação de qualidade.

Até ao ano de 2020, o PCG era visto como sendo uma equipa apenas de suporte funcional ao sistema, que extraía números do mesmo e que gerava, preparava e enviava relatórios com bastante desfasamento temporal. Neste momento o objetivo passa por ir muito além disso, tendo uma ação transversal, não focando apenas nos números, como também ao nível de processos e procedimentos da empresa, os quais não existiam. Deste modo, pretende-se que o papel do PCG passe também por ser responsável pela criação de documentos de processos, para que exista maior controlo e que estes mesmos processos se venham a tornar cada mais robustos e intrínsecos ao quotidiano do grupo. Pretende-se com isto alterar o *mindset* e a visão que era tida sobre o PCG, deixando este de ser meramente um departamento de apoio funcional e passando a ser um departamento que reporta informação útil, relevante e tempestiva à gestão de projetos e à administração e o qual tem importância na estratégia da empresa. Atualmente, e com os objetivos supramencionados, o PCG já tem um papel bastante ativo na organização, propondo muitas sugestões de melhoria, sendo que as mesmas, por norma, são bem aceites pelas demais áreas e intervenientes, além de que, com o reforço da estrutura, passou a ser possível atingir níveis de informação e reporte que anteriormente não dispunham e não era possível.

O PCG tem vindo a desenvolver progressivamente sinergias com os diversos departamentos do grupo, tais como a Informática, que acaba por apoiar no desenvolvimento e melhoria das suas ferramentas de trabalho, o *Procurement*, pois muita da informação que irá ser considerada pelo PCG tem como ponto de partida esta área, o Comercial, que pode ter dados históricos provenientes de projetos já concluídos e a Contabilidade, para que a informação disponível nos sistemas e que se serve de base às análises do PCG se torne cada vez mais de maior qualidade e seja tempestiva para a tomada de decisão.

O facto do PCG ser ainda recente no grupo faz com as alterações de processos e procedimentos, bem como de cultura e *mindset*, sejam identificados como alguns dos desafios que têm vindo a encontrar. Contudo é referido pela equipa que começa a existir uma maior sensibilidade das direções de obra, dos gestores das unidades industriais e dos diretores corporativos para os impactos que não só as suas decisões têm, como também o não cumprimento de objetivos e/ou a falta de controlo das operações do dia-a-dia, o que revela cada vez mais a importância crescente que tem vindo a ser dada ao departamento. Existe uma grande parte dos gestores e responsáveis que procuram cada vez mais o apoio e maior detalhe na informação junto do PCG, para que as suas decisões sejam tomadas de forma sustentada, na gestão dos seus projetos.

Adicionalmente, um outro desafio encontrado aquando da criação do PCG, foi o ponto do “Resultado único”, ou seja, antes da criação do departamento, subentendia-se que o resultado da

gestão era concordante com a informação contabilística, porém existiam divergências, derivadas do facto do controlo ser feito fora do sistema, com recurso a diferentes fontes de informação e ficheiros díspares, os quais não eram, na maioria dos casos, reconciliados entre si. Estas divergências têm vindo a ser eliminadas, procurando que todos os números analisados e apresentados sejam baseados em informação contabilística.

Os instrumentos e *dashboards* que têm vindo a ser desenvolvidos pelo PCG são gradualmente inseridos como ferramentas de trabalho, para que os diversos intervenientes no processo os compreendam e se habituem à sua utilização, existindo formação relativamente aos mesmos, para que estes passem a dar respostas às necessidades de informação do PCG.

Quanto à questão do *mindset*, a direção de obra deixou de estar apenas focada na execução da obra, passando a ter uma visão e a ser encarados como gestores de um projeto, pois estes em última instância, são responsáveis por gerir o negócio com base na informação qualitativa, garantindo a rentabilidade esperada do mesmo e não apenas a sua execução.

Funcionalmente, o PCG encontra-se sob a alçada da Direção Financeira, a qual se encontra na *Holding* do grupo, funcionando como um centro de serviços partilhados, na medida em que acaba por trabalhar para as diversas entidades que compõem o mesmo.

Passando para o caso da Zagope, das três empresas em estudo, esta é a empresa que tem o sistema de Controlo de Gestão mais desenvolvido e com maior robustez, na medida em que o mesmo já existe e tem vindo a ser progressivamente desenvolvido na empresa há mais de 20 anos. Ao longo deste tempo, o PCG já sofreu diversas reestruturações, na sua maioria relacionadas com alterações em ferramentas e instrumentos utilizados, quer de receção de informação, ou seja, *inputs* considerados nas suas análises, quer de formas e ferramentas de análise e trabalho de dados, como também ao nível da sua alocação funcional dentro da empresa.

Na Zagope, o PCG passou de ter diversas ferramentas descentralizadas e de reporte, muitas delas diversos ficheiros dispersos e díspares em formato Excel, para uma obtenção de dados e reporte mais centralizado e integrado, através da implementação do sistema ERP SAP, a partir do ano de 2012. Com esta alteração, existiu uma progressiva melhoria ao nível da contabilidade analítica dos projetos e a informação passou a estar centralizada, sendo que, tal como identificado na Transfor, um dos desafios iniciais identificados, aquando da alteração de sistemas, foi o “Resultado único”. O facto de não existir um “Resultado único” advinha do facto de, anteriormente, existirem diversos sistemas de reporte e ferramentas de trabalho dispersas, com diversas fontes de informação, além da informação contabilística, sendo que estas informações, quer a que provinha do controlo de gestão, como da contabilidade, nem sempre se encontravam devidamente reconciliadas, existindo divergências entre as mesmas. Com a implementação do SAP e após o trabalho na informação histórica e melhoria e

uniformização do processo de introdução de dados no sistema, este “Resultado único” foi atingido, sendo que hoje, toda a informação analisada e reportada pelo PCG e considerada na tomada de decisão dos gestores e responsáveis tem por base a informação contabilística.

Um dos objetivos do PCG passa por estar continuamente a melhorar quer as ferramentas que utiliza, como a qualidade da informação que apresenta aos gestores e demais clientes internos. Nesse sentido, ao longo dos últimos anos, tem vindo a desenvolver e melhorar as ferramentas de análise e reporte, para que estas permitam melhor qualidade de informação e que a mesma seja tempestivamente considerada. Aliado a isso, procuram também estar próximos das equipas dos projetos, procurando dar formações às diversas equipas que alimentam o sistema, desde os departamentos de Aprovisionamentos, Contabilidade, Equipamentos, entre outros, para que a informação que conste no sistema seja a mais correta possível e com todo o nível de detalhe de que precisam para o desenvolvimento das suas análises.

Uma vez que o sistema utilizado pela Zagope é o SAP, um sistema integrado, quer as informações da área dos Equipamentos, como dos Aprovisionamentos, por exemplo, são integradas em sistema de forma automática, contudo, existem ferramentas paralelas cuja informação é depois integrada em SAP, que permite ao PCG ter a informação final que precisa para realizar as suas análises. Uma dessas ferramentas, a qual era da responsabilidade do PCG em obra, era o Construmóbil, uma ferramenta que, com recurso ao uso de um telemóvel, permitia o apontamento das horas trabalhadas, quer pelos equipamentos, como pela mão-de-obra direta, ou seja, trabalhadores que estão na obra, em cada uma das frentes de trabalho. Estes dados eram depois descarregados e integrados em SAP, o que permitia um correto controlo sobre o mesmo e uma análise mais detalhada por parte do PCG. O PCG tem procurado automatizar cada vez mais o seu trabalho e todos os processos, evitando trabalho adicional e procurando ter cada vez mais tempo para a análise dos números.

Atualmente, o reporte de informação é feito com base em informação do SAP, o qual integra em sistemas como o Qlikview, utilizado para a análise dos números e comparação face aos orçamentos de obra e orçamentos anuais realizados, existindo ainda relatórios em Power BI, os quais possibilitam uma análise célere, simples e de fácil compreensão de grandes volumes de informação, para todos os intervenientes e clientes internos da mesma, como gerentes de contrato, coordenadores e administração.

Funcionalmente a equipa de PCG encontra-se sob a alçada da Direção Financeira, a qual reporta ao CEO da empresa. A equipa do PCG é responsável pelo Planeamento Estratégico da empresa, trabalhando, desse modo, em parceira com todas as demais áreas e projetos.

Dentro da organização o PCG é uma equipa com grande relevância, sendo procurado por todas as pessoas, desde CEO, a administradores, gerentes de contratos, coordenadores e mesmo outras equipas, quer façam parte da estrutura em Portugal, como dos diversos mercados onde o grupo tem

operação, pois acaba por ser uma equipa que centraliza grande parte da informação da empresa e de todos os projetos, a qual dá suporte e apoio a todas as áreas e com quem existe grande sinergia e comunicação, sendo sempre considerada crucial aquando das tomadas de decisão.

6.1.2. Estrutura da equipa

Nas três empresas o modelo da estrutura da equipa tem algumas similaridades, contudo, podem existir diferenças no que concerne ao *background* académico e profissional da mesma, bem como à sua distribuição geográfica ou organização, como será abordado seguidamente.

Na FCM, a equipa é coordenada por uma pessoa formada em Engenharia civil, a qual conta com mais de 14 anos de experiência dentro do grupo, tendo passado por diversas funções dentro do mesmo, desde a área comercial até à área financeira. Em 2020 foi-lhe proposto o desafio de desenvolver o departamento de PCG, bem como a respetiva equipa, a qual conta com mais três elementos, sendo estes formados na área da Gestão e Economia. É uma equipa composta apenas por mulheres, com uma média de idades que ronda os 37 anos. Embora a equipa se encontre centralizada na sede do grupo, muita da informação é-lhes facultada pelos projetos, pelo que acabam por ter apoio funcional dos administrativos de produção de obra, os quais têm obrigatoriedade de reporte a esta área, sendo que estes trabalham em conjunto com os diretores e coordenadores dos projetos, tendo estes as funções de analisar, corrigir e enviar a informação para o controlo de gestão, embora nenhuma destas funções integre funcionalmente o departamento.

No caso da Transfor, o departamento do PCG foi-se desenvolvendo de forma progressiva, sendo que até 2021 estava apenas assente sob a alçada do Diretor Financeiro, apoiado por outra pessoa, ambas formadas na área da Gestão e Economia, com vasta experiência no setor da Construção. Com o crescimento da empresa, dá-se a necessidade de reforçar a equipa, para que esta pudesse desenvolver um trabalho mais abrangente em todo o grupo, tendo integrado mais duas pessoas, formadas na área da Gestão e Economia, as quais contavam com experiência não só no setor da Construção, como nos setores da Indústria e Banca, o que poderia, assim, trazer novas perspetivas à equipa. A equipa encontra-se centralizada, encontrando-se fisicamente na sede em Lisboa e Fátima, servindo esta de apoio às obras, não existindo nem a figura de *controller* de obra, nem de administrativo, à exceção de um dos seus maiores projetos, onde esta figura foi excecionalmente criada, por necessidade. É uma equipa formada exclusivamente por homens, com uma média de idades que ronda os 38 anos.

No que concerne à equipa da Zagope, esta é a que se distingue um pouco mais das três empresas em estudo, sendo que o facto do departamento já ser muito sólido dentro da estrutura da organização pode ter esse mesmo impacto. Atualmente, a equipa encontra-se distribuída entre sede em Lisboa e

projetos, nas diversas localizações, sendo que, centralmente, a equipa é composta por um gestor, formado na área da Gestão e que conta com mais de 20 anos de experiência no setor da construção, sendo a restante equipa constituída por mais quatro pessoas, na sua maioria formadas na área da Economia e Gestão, mas com uma pessoa da área da Engenharia Civil. Para além desta equipa, em cada um dos seus projetos, a Zagope tem sempre um *controller* presente, o qual, por norma, é formado em Economia ou Gestão, para trazer uma visão distinta à equipa do projeto, que na sua maioria são engenheiros e, embora faça parte da equipa do projeto, funcionalmente apoia e reporta ao departamento de PCG. É uma equipa mista, formada por homens e mulheres, embora na sua maioria seja masculina, com uma média de idades que ronda os 30/35 anos.

6.1.3. Processo de Orçamentação

Para qualquer uma das empresas em estudo, importa compreender que o seu processo de orçamentação poderá ser visto de duas perspetivas: i) a perspetiva de orçamentação de um projeto, na medida em que, tendencialmente, estes são plurianuais e ii) a perspetiva de orçamentação anual da empresa, de acordo com o ciclo económico da mesma. Nesse sentido, em seguida será abordado, para cada uma delas, como se processam ambos os processos, de modo a ser mais fácil a perceção de toda a restante análise e comparação realizada ao longo deste trabalho.

Na FCM, começando pela preparação da orçamentação de um projeto, esta é realizada com recurso ao sistema CCS Candy, um sistema que é alimentado com a informação constante no articulado do contrato de construção que foi fechado com o cliente. A informação é carregada no sistema, de acordo com a estrutura de custos e recursos já existente no departamento Comercial, sendo decomposta a informação por subempreitadas, mão-de-obra, materiais e demais recursos utilizados na execução da obra, alocadas em conformidade com estas rubricas. Sempre que se dá o fecho de uma proposta, ou seja, que um orçamento se encontra concluído na área Comercial, isto é, que a proposta tenha sido ganha e que o trabalho será executado pela empresa, é extraída deste sistema a folha de fecho, a qual é depois reclassificada com as nomenclaturas consideradas na matriz do PCG. Esta reconciliação entre nomenclaturas e rubricas da área Comercial e da matriz do PCG, permite que exista um encadeamento entre a informação considerada quer ao nível destas áreas, como também ao nível da obra e da contabilidade, sendo, para isso, utilizada sempre a mesma matriz de estrutura de custos, com as respetivas contas analíticas e classificações. Refira-se que as rubricas constantes na matriz do PCG não se encontram refletidas no sistema de orçamentação – CCS Candy, daí ser necessário este trabalho de realocação.

Tal como mencionado acima, sempre que se fecha uma venda com o cliente, é preparada uma folha de fecho com o respetivo orçamento, a qual é concordante com o contrato assinado, sendo esta a informação que será transferida para a área da Produção, para a execução da obra. Nesta folha de

fecho, consta o detalhe dos recursos necessários para a execução de cada artigo do contrato, apresentando a composição do preço, sendo que a supramencionada alocação entre rubricas da Comercial e da matriz do PCG deverá ser efetuada pela direção de obra. No momento desta passagem de informação, por norma, já se encontra definida qual será a equipa que irá executar a obra, passando, nesse momento, a ser da sua responsabilidade, os resultados a ser atingidos e prazos a cumprir.

Pretende-se que sejam realizadas reavaliações orçamentais trimestralmente ou sempre que exista essa necessidade, sendo que, à data do trabalho, o que acontece, por norma, é uma atualização do orçamento inicial com as diversas adjudicações que vão ocorrendo, no decurso do projeto, por forma a que o acompanhamento dos desvios seja possível e para que, sempre que seja necessário fazer ajustes ou indicar previsões, seja fácil de obter as mesmas, nomeadamente aquando da preparação do orçamento da empresa para o ano seguinte.

No decurso do projeto, vão sendo lançados em sistema quer a produção como os custos efetivos do mesmo, com base no avanço físico da obra, isto é, nas quantidades efetivamente executadas, nas medições realizadas, nos consumos verificados e nos custos incorridos, sendo sempre retificados os números registados na contabilidade em consonância com os itens da referida matriz. Na contabilidade, o sistema utilizado pela empresa é o PHC, sendo que neste, para além da informação contabilística, encontra-se também disponível a informação da contabilidade analítica, ou seja, a matriz de controlo económico do PCG. Neste sentido, acaba por ser mais simples a análise da informação, na medida em que existe uma segregação entre as contas e códigos utilizados para as diversas obras e para a sede e em que a informação se encontra centralizada no mesmo sistema. Esta informação serve depois de base ao trabalho de análise do PCG e ao controlo que é feito ao longo do ano, sendo que os orçamentos das diversas obras acabam por integrar, de acordo com os anos a que respeitam, os orçamentos anuais da empresa.

Seguindo a linha de raciocínio acima referida, faz sentido enquadrar agora o orçamento anual da empresa, o qual tem por base o orçamento das diversas obras. Todavia, este apenas considera os valores do respetivo ano em análise, aliando estes aos orçamentos das unidades industriais e departamentos da estrutura da empresa, bem como possíveis objetivos traçados, quer ao nível de produção, como de volume de vendas e outros números macro.

Estes orçamentos anuais são realizados também em linha com a matriz do PCG, sendo que os mesmos vão sendo acompanhados ao longo do ano, tal como acontece com as obras, numa base comparativa entre valores obtidos através da contabilidade e informação reportada aquando da apresentação e definição dos objetivos do ano.

Estas análises comparativas e de acompanhamento quer das obras como dos diversos departamentos, são realizadas em formato Excel, através de relatórios extraídos diretamente do sistema PHC, sendo que o PCG analisa os desvios com algum nível de detalhe. O PCG tem algumas formas de validação de dados, para mitigar possíveis erros e redundância na informação considerada, fazendo assim uma primeira filtragem da informação. Contudo, ao nível das obras, estes devem validar a mesma em conjunto com o PCG, para que possam compreender e justificar todos os desvios, pois, em última instância, a responsabilidade dos mesmos é sua, na medida em que se comprometeram em atingir os objetivos definidos no orçamento apresentado.

O processo de orçamentação e monitorização acaba por passar por diversas áreas e sistemas, sendo que, no fim, vai ser alvo das análises do PCG e apresentado por este aos clientes internos que utilizam esta informação para a melhor tomada de decisão quer ao nível dos projetos, como da empresa.

No Grupo Transfor, similarmente à empresa FCM, os sistemas utilizados são também eles o CCS Candy para a orçamentação e o PHC para a contabilidade, contudo a sua utilização e o desenvolvimento da forma como o PCG analisa a informação é um pouco díspar da utilizada pela empresa anterior, tal como será explanado em seguida.

Ora, na Transfor, o CCS Candy é a ferramenta de orçamentação, a qual foi implementada pela área responsável pela mesma, com os *inputs* e o apoio do PCG, para que fosse mais fácil gerar as informações necessárias para as análises a desenvolver a jusante.

Tal como no caso anterior, na Transfor existem também os orçamentos plurianuais dos projetos e os orçamentos anuais da empresa, sendo que iremos começar por abordar o primeiro tipo de orçamentação mencionada.

Sempre que há a necessidade de concorrer a um projeto, a equipa de orçamentação prepara um fecho comercial em CCS Candy, ou seja, o primeiro orçamento ou orçamento inicial, o qual é apresentado ao cliente ou a concurso. Após ganha a proposta, este orçamento é transferido para a área da Produção e para o diretor de obra que for alocado ao projeto. Neste orçamento já consta o articulado da obra e o que será executado, pelo que, numa fase inicial, o diretor de obra deverá rever o orçamento e ver se existem alterações a realizar ao mesmo, tais como erros e omissões que podem ter acontecido na fase preparação do mesmo. Em linha com a revisão do orçamento realizada, o diretor de obra faz também o planeamento inicial do projeto, com base nas datas previstas. Posteriormente, quer o orçamento revisto como o planeamento são integrados em PHC, sendo que todo o articulado fica disponível dentro do sistema, inclusivamente o detalhe dos recursos e itens das atividades, o que permite, por exemplo, aos Aprovisionamentos que, sempre que pretendam realizar adjudicações, possam consultar as necessidades e toda a restante informação diretamente no sistema. O articulado é integrado no sistema com os preços de custo e de venda, sendo designado o mesmo como “dossier

de fecho”, o qual nunca pode ser alterado e, mesmo que haja a necessidade de efetuar alterações ao mesmo, deverá sempre ser criado um novo dossier, nomeadamente de “re-orçamento”, o qual deverá então espelhar todas as alterações que são feitas no decorrer do projeto. Isto acontece para evitar erros e para permitir um maior controlo face aos objetivos inicialmente identificados. Assim sendo, sempre que haja a necessidade de criar um novo dossier, em primeiro lugar cria-se o mesmo no CCS Candy, sendo este integrado em PHC, onde irá ser considerado como trabalhos a mais ou a menos e permitirá assim avaliar o impacto que as alterações tiveram na margem do projeto. O dossier de fecho é integrado no PHC por linha do articulado, sendo que no PHC, a informação analítica que serve de base ao PCG são estas mesmas linhas do articulado, sendo este um dos pontos díspares face à empresa acima referida, onde existia uma matriz de custo específica.

A informação trabalhada e analisada pelo PCG advém do PHC, sendo que este tem por base em parte a informação proveniente do CCS Candy, o qual se encontra na esfera da equipa de Orçamentação e direção de obra, sendo estes os responsáveis por efetuar todas as alterações de valores e quantidades nesse sistema. Através da informação obtida via PHC, o PCG consegue depois analisar, por item do articulado, todos os desvios, pois dispõem não só do fecho comercial, como do “re-orçamento”, do que se encontra encomendado, através dos pedidos de compra que se encontram carregados em sistema, no módulo de compras e do que foi consumido ou já incorrido ao nível de custos.

Na preparação do orçamento dos projetos, o PCG não tem grande intervenção, contudo apoia a área da Orçamentação e demais áreas envolvidas para que sejam implementadas e seguidas as melhores práticas na sua elaboração.

No que concerne ao orçamento anual, este tem em conta não só os diversos orçamentos das obras ativas nesse mesmo período, considerando os resultados e o volume de negócios previstos, como também os custos indiretos que irão ter, de acordo com a estratégia do grupo para período em questão, as necessidades identificadas, quer ao nível de compras, como de serviços técnicos e de capital humano e ainda o fator ambição, ou seja, é definido qual o setor que pretendem que seja o seu foco, quais as margens que consideram possíveis de atingir, de acordo com o contexto do momento, determinando, desse modo, quais e quantos serão os projetos que pretenderão vir a contratar.

No decurso do ano é realizado uma revisão do orçamento, ou seja, é efetuada uma nova projeção da evolução dos projetos em carteira e dos que irão ser contratados até ao final do ano, para que seja possível conhecer, com maior detalhe, o ponto em que a empresa se encontra nesse momento e se terá de agir de forma a melhorar a sua performance nesse mesmo ano para o atingimento dos objetivos definidos.

O acompanhamento mensal das informações realizado pelo PCG é feito com base em relatórios Excel e Power BI, os quais têm vindo a ser desenvolvidos e parametrizados, de modo que sejam transversais para todo o grupo e para que apresentem cada vez mais um maior nível de informação de qualidade e de relevância para a tomada de decisão e para satisfazer as necessidades dos diversos clientes internos.

Partindo agora para a análise do processo de orçamentação da Zagope, este, dos três casos em estudo, é o mais díspar, pois utiliza ferramentas diferentes e tem uma lógica mais complexa no que concerne à contabilidade analítica e detalhe da informação considerada. Adicionalmente, o facto de o seu foco serem obras de grande dimensão, acabam por fazer com que a sua gestão possa requerer um nível de controlo e de análise mais detalhado que nos casos acima mencionados.

Começando pela preparação do orçamento das obras, neste caso, quando a empresa pretende participar em concursos públicos e ou entregar propostas a determinados clientes, a área responsável por realizar toda a orçamentação é a área Técnica, a qual poderá recorrer ao PCG e a outras áreas, tais como Aprovisionamentos e Equipamentos, para obter algum apoio pontual e mais específico no que respeita essas áreas. A área Técnica prepara a proposta de orçamento, sendo que a mesma pode ser morosa, sendo depois submetido junto do cliente para avaliação. Por norma, nos concursos públicos, em mercados africanos, existe um grande desfasamento entre a submissão da proposta e a adjudicação dos trabalhos, pelo que, na maioria dos casos, quando é ganho um concurso e é adjudicado o projeto à Zagope, esta terá de fazer uma nova análise ao orçamento, na medida em que poderá ter alterações relevantes nos preços considerados inicialmente. A elaboração desse novo orçamento, passa a ser da responsabilidade de equipa de Produção, a qual será responsável por executar o projeto, sendo que será esse orçamento ajustado que será integrado no sistema de orçamentação utilizado, neste momento o *Custo Programado* – CPO. No CPO é carregada a informação por artigo, sendo que cada um tem a sua ficha de rendimentos e recursos necessários, como materiais, mão-de-obra, equipamentos, sendo informadas não só as quantidades, como também os seus custos unitários.

Pelo menos uma vez por ano é realizada uma revisão dos custos e quantidades que constam no CPO, sendo este processo designado de PRA – Previsão de Resultados Ajustados, o que permite ter um novo orçamento atualizado no decurso do projeto, em conformidade com as oscilações dos preços dos recursos, bem como das necessidades dos mesmos ou com a existência de trabalhos a mais ou outras alterações, tais como: as quantidades a produzir, os preços a faturar ao cliente ou custos que se encontrem em falta. Este sistema não integra no sistema de contabilidade, contudo integra num dos sistemas de análise de dados e que gera parte dos *dashboards* utilizados para a gestão das obras e das entidades, nomeadamente o Qlikview, compondo o painel de gestão de obra. A informação do CPO é ainda extraída do sistema para análise comparativa com a informação contabilística em *dashboards*

desenvolvidos em Power BI, sendo que o articulado é agrupado de acordo com elementos analíticos, designadamente, centros de lucro, o código do projeto e elementos PEP, elementos agrupadores de uma série de linhas do articulado, evitando assim o detalhe linha a linha do mesmo e juntando a informação por tipologia. Estes elementos analíticos facilitam a apropriação e a análise da informação contabilística, podendo nestes *dashboards* ser comparado o custo previsto na orçamentação e na lista de preços unitários do cliente (LPU), com o custo real.

No que respeita ao processo de orçamentação anual da empresa, é desenvolvido anualmente o Plano de objetivos (PO), tendo este por base os orçamentos para o período das obras em curso (*backlog*), grandes rubricas, como a linha de produção e de custos, dos projetos alvo que a empresa está apostada em conseguir ganhar, de entre os diversos que possa ter apresentado proposta ou participado em concurso (*pipeline*), além de ter ainda em consideração todos os orçamentos das áreas de suporte à operação. Tal como acima mencionado, existem ao longo do ano uma ou mais revisões do PO, sendo estas as Previsões de resultados ajustados (PRA), as quais funcionam quase como se de um novo orçamento se tratasse. No caso das obras, este deverá ser encarado como se fosse um novo início da obra, considerando o seu acumulado à data, o histórico do contrato e, com base nisso, analisando o que falta executar, em termos de quantidades e quais os preços que têm vindo a ser encontrados para os diversos recursos. No caso da estrutura, o que é designado como *overhead*, o mesmo é também avaliado, por forma a que os objetivos traçados para o ano sejam cumpridos, para que sejam feitos ajustes, caso exista a necessidade e para garantir que o mesmo não representa um peso demasiado grande para a empresa, podendo ter de ser revisto em algum ponto.

Estes orçamentos são depois alvo de análise mensal por parte de PCG, através do recurso a diversas ferramentas, sendo que praticamente toda a informação que necessitam se encontra centralizada no sistema de contabilidade SAP. No sistema é possível gerar diversos relatórios que foram propositadamente parametrizados para responder a necessidades de reporte identificadas pela empresa ao longo dos anos, sendo que o nível de detalhe da análise possibilitada pelos mesmos é muito grande. Todos os custos são alocados aos respetivos coletores de custos, como mencionado acima, os elementos PEP, o que possibilita posteriormente a comparação da informação, pois no CPO os mesmos também são considerados. Por forma a que sejam possíveis estas análises, mensalmente, é informado em sistema o que já foi executado, o que foi faturado ao cliente, os custos que vão sendo incorridos com subempreitadas e demais fornecimentos e serviços, sendo ainda integrada em SAP a informação respeitante à mão-de-obra e equipamentos. Quanto à mão-de-obra e aos equipamentos, em obra, é realizado o apontamento horário, por atividade, ou seja, é registado num sistema específico, Construmóbil, ou através de folhas de ponto, as horas trabalhadas por cada equipamento e pelos trabalhadores que se encontram a executar as diversas atividades, sendo assim possível

mensurar e alocar essas mesmas horas às atividades corretas, de forma a poder custeá-las. Adicionalmente, para a realização das diversas tarefas associadas ao custeio de obra, existem ferramentas padronizadas para todos os processos, sendo assim considerado um sistema de informação fechado, pelo que apenas se recorre a folhas de cálculo para algumas análises mais específicas ou pontuais.

Tendo toda a informação disponível e integrada em SAP, é integrada a informação quer do CPO, como do SAP no Painel de Gestão das obras no Qlikview, sendo que o mesmo se encontra estratificado, de acordo com as diversas dimensões analíticas existentes. Aqui é possível comparar as unidades produzidas ao preço unitário previsto, ou seja, o que havia sido orçamentado, com as quantidades produzidas ao custo real, podendo assim aferir quais os desvios que existem entre o previsto e o real numa base mensal e com grande nível de detalhe e de qualidade na informação. O PCG procura junto das equipas de obra compreender estes desvios, procurando os motivos que justifiquem os mesmos, tentando encontrar e apoiar a equipa da obra a identificar possíveis ações corretivas e planos de ação que possam ser implementados, de modo que sejam corrigidos os desvios e se recupere dos mesmos. Para além da análise do Painel de gestão de obra, existe ainda o *dashboard* em Power BI, o qual serve de base para as reuniões mensais de desempenho de obra e de análise de resultados, onde surgem diversos indicadores, gráficos e análises oportunas e importantes para os mais diversos clientes internos da informação do PCG.

Refira-se que, no caso da Zagope, é aplicado o conceito de EVA como método de apuramento de resultados, apurando assim o valor que cada um dos projetos traz para o acionista e sendo depois avaliado o EVA gerado pela empresa no final de cada período, enquanto nos restantes casos se aplica algo próximo à MCR, na medida em que não consideram o método da absorção como modelo a seguir para mensurar os resultados das obras, mas também não avaliam a remuneração dos capitais próprios.

6.1.4. Análise pontos fortes e oportunidades de melhoria

Com base na análise de cada uma das organizações e em conjunto com as mesmas, foram identificados alguns pontos fortes e alguns pontos a melhorar, ou oportunidades de melhoria, quer ao nível da estrutura do PCG, bem com ao nível da empresa como um todo. Nesse sentido e por forma a poder compreender melhor cada umas empresas em estudo, em seguida, resumem-se alguns dos mais relevantes:

Quadro 6.1 – Pontos fortes e pontos a melhorar - FCM

Pontos fortes	☞ Interligação entre o sistema de contabilidade (PHC) e o Excel (ferramenta utilizada para trabalho da informação e análise de dados), o que facilita a preparação dos relatórios periódicos;
	☞ Espírito de equipa e trabalho conjunto, sendo uma equipa que se apoia com as suas variadas competências;
	☞ Existência de um conhecimento alargado do funcionamento da empresa dentro da equipa do PCG;
	☞ Boas sinergias entre PCG, contabilidade e produção, facilitando o trabalho quotidiano e obtenção de informação;
	☞ Boa ligação interpessoal com a direção de obra, o que facilita a implementação de novos processos, novas formas de análise e novas ferramentas ou instrumentos, pois torna-se mais fácil que estes as adotem;
	☞ Entreaajuda entre o PCG e as equipas de produção, por forma a obter o máximo de informação das obras.
Pontos a melhorar	☞ Desenvolver o sistema de contabilidade, nomeadamente a contabilidade analítica, melhorando a análise de custos e o detalhe da informação existente à data;
	☞ Definição da melhor forma de análise e trabalho dos dados, pretendendo implementar o power BI como ferramenta de análise e reporte, num futuro próximo;
	☞ Melhoria de dashboards, implementando os mesmos por obra e com uma visão mais macro da empresa;
	☞ Definir e escrever os novos procedimentos implementados, aliados às novas ferramentas e instrumentos utilizados pelo PCG;
	☞ Tornar as equipas de produção mais autónomas na elaboração e resposta aos relatórios e informação necessária para o PCG, libertando o PCG a análise dos números periódicos e não para correções;
	☞ Formação aos novos colegas e de forma contínua às equipas de produção, para obter resposta às informações solicitadas.

Quadro 6.2 – Pontos fortes e pontos a melhorar – Transfor

Pontos fortes	☞ Capital humano e <i>know-how</i> no sector da Construção, pois a equipa do PCG tem background no sector, tendo trazido aprendizagens que ajudam no desenvolvimento dos instrumentos a utilizar;
	☞ <i>Know-how</i> e experiência da equipa, não só no sector da construção, como nas áreas industrial e banca, agregam muito à empresa ao nível de competências técnicas na área;
	☞ Elevada capacidade de adesão e aceitação das ideias de valor acrescentado propostas pelo PCG, por parte da alta liderança, para que as decisões sejam tomadas de forma proativa facilitando o seu crescimento e desenvolvimento;
	☞ Visão a médio e longo prazo, quer na definição do plano estratégico, como comercial, o que ajuda na definição das competências necessárias para os diretores de obra e para as equipas técnicas, apoiando também no desenvolvimento dos projetos.
Pontos a melhorar	☞ Aumentar aderência dos elementos com maior resistência à cultura do controlo de gestão, num curto espaço de tempo, na medida em que muitos dos conceitos e instrumentos ainda são recentes para diversos intervenientes no processo;
	☞ Estabilizar os sistemas de informação, ou seja, procurar que os mesmos sejam consolidados, bem como a informação que deles advém;
	☞ Automatizar análises e relatórios periódicos elaborados pelo PCG, para evitar processamento de dados moroso e aumentar capacidade de análise, bem como a introdução de outras tarefas de maior valor acrescentado para a empresa.

Quadro 6.3 – Pontos fortes e pontos a melhorar – Zagope

Pontos fortes	☞ Sistema de controlo de gestão robusto, com ferramentas robustas e fechadas, ou seja, que não necessitam de grande intervenção manual e cujos diversos sistemas de informação se integram entre si;
	☞ Suporte técnico existente no PCG é adequado;
	☞ Contabilidade analítica existente é conceptualmente muito desenvolvida, existindo e possibilitando, um elevado grau de detalhe e de análise das informações obtidas;
	☞ Constante investimento para que as pessoas compreendam a importância do seu trabalho e contributo para o processo;
	☞ Formação constante das pessoas, de forma a que estas tenham noção e consciência de que a informação que introduzem no sistema é depois analisada e considerada na tomada de decisão, devendo esta ser o mais correta e atempada possível, estando assim disponível e refletida no sistema de gestão integrada (SAP).

Pontos a melhorar	☞ Maior formação das pessoas, de acordo com as composições e estruturas das equipas, devendo sempre ser tida em conta uma ponderação – custo x benefício;
	☞ Continuar a fomentar uma mentalidade de controlo de gestão e o facto de o diretor de obra ser visto como um gestor (CEO) da obra, algo muito desafiante e complexo, pois chegam-lhe temas e questões muito complexas que não chegam a CEO de empresas, devendo conciliar conhecimentos técnicos de engenharia, domo de gestão;
	☞ Continuar a fomentar a mentalidade de Controlo de gestão na obra, de modo que os responsáveis olhem para os números e façam o seu acompanhamento, bem como dos projetos de forma completa, na medida em que o principal objetivo do projeto é gerar resultado e contribuir para o resultado da empresa;
	☞ Continuar a investir na formação das pessoas da estrutura que dão input ao sistema, para que permita que este seja alimentado da melhor forma e com a informação correta e atempada.

6.2. Aplicação dos oito princípios do Controlo de Gestão

Tendo por base a definição de Controlo de Gestão anteriormente apresentada, bem como os oito princípios definidos, foi verificado, no presente trabalho, se estes eram aplicáveis ou se encontravam a ser seguidos, nos casos em estudo. Desta forma, entramos, em seguida, numa análise de cada um dos oito princípios em maior detalhe.

Princípio n.º 1: “Os objetivos da entidade são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira.”

Quadro 6.4 – Aplicação Princípio n.º 1

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

O primeiro princípio é aplicável nos três casos em estudo. Contudo, com algumas diferenças entre si, na medida em que as empresas apresentam graus de maturidade distintos nos seus processos de Controlo de Gestão, estando algumas delas ainda num estado um pouco embrionário e com um menor nível de desenvolvimento, no que concerne a indicadores considerados, essencialmente os não financeiros, como é o caso da FCM e da Transfor, comparativamente com a Zagope. De qualquer forma, qualquer uma das três empresas demonstra a preocupação com indicadores de natureza diversa e não meramente financeira, embora assumam que nem sempre são o seu foco, sendo que abaixo se indicam alguns dos indicadores não financeiros por estas considerados:

- **FCM:** taxa de sucesso das propostas, volume das subempreitadas face aos fornecimentos, desvio de prazos previstos, nível de reclamações nos períodos de garantia;
- **TRANSFOR:** índice de cumprimento de prazo, nível de serviço, prazos de entrega de informação, neste caso para que seja possível encerrar o mês de forma tempestiva e com informação correta;
- **ZAGOPE:** produtividade de equipamentos e mão-de-obra, IDC (Índice de desempenho de custo), o que permite compreender o desvio do custo real face ao projetado, IDP (Índice de

desempenho de planeamento), permitindo apurar o desvio do que está a ser executado, face ao planeado, rendimento dos materiais, contratação efetiva face à planeada.

Princípio n.º 2: “A descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício do controlo de gestão.”

Quadro 6.5 – Aplicação Princípio n.º 2

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

No que concerne à descentralização das tomadas de decisão, à delegação de autoridade e à responsabilização, também as três empresas se encontram alinhadas com este princípio, procurando que o mesmo aconteça em diversos níveis, quer dentro das áreas corporativas, como dentro dos projetos. Tal como já referido, quer na FCM como na Transfor, a descentralização tem vindo a ser cada vez mais fomentada, aliada à responsabilização dos gestores e responsáveis dos negócios e áreas corporativas, para que as atividades quotidianas vão acontecendo de uma forma mais célere e sem depender da alta liderança ou de um pequeno grupo de pessoas. No caso da Zagope, estas já são práticas mais robustas, sendo que consideram que a autonomia dada parte dos estilos de liderança que a empresa vai encontrando. Atualmente, sendo que o que CEO se encontra mais virado para a vertente comercial, acaba por dar uma maior autonomia também ao próprio departamento de PCG, para que este seja o responsável por cobrar os objetivos e planeamentos definidos nos projetos.

Princípio n.º 3: “O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a entidade no seu todo (alinhamento com a estratégia).”

Quadro 6.6 – Aplicação Princípio n.º 3

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

Uma vez que os departamentos de Planeamento e Controlo de Gestão, das três empresas em estudo, conjugam, quer as atividades de orçamentação, acompanhamento de resultados e de previsão de atividade, quer o apoio na elaboração e definição dos planos operacionais de médio e longo prazo, estes acabam por ter uma vertente também de planeamento estratégico, o que ajuda na promoção do alinhamento das diversas áreas com a estratégia de cada uma das empresas. Adicionalmente, cada uma das empresas, procura promover formas de comunicação com toda a empresa, pelo menos uma vez ao ano, para que todos os colaboradores compreendam onde a empresa se encontra, conhecendo os seus resultados e para onde caminha, apresentando os seus objetivos e a estratégia ou direção a seguir, para que consiga compreender também qual o seu papel e contributo nessa mesma estratégia.

Nos casos em estudo, denota-se que, das três, a empresa onde o Controlo de Gestão se encontra mais robusto é a que procura garantir um maior alinhamento com a estratégia, de forma transversal, desde o nível hierárquico mais baixo ao topo da hierarquia.

Princípio n.º 4: “Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia.”

Quadro 6.7 – Aplicação Princípio n.º 4

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

Uma das principais preocupações, transversal entre os departamentos de PCG das três empresas em estudo, é a de garantir que os seus instrumentos e a sua informação sejam relevantes, de qualidade tempestivos e úteis para a tomada de decisão e que não sejam meramente burocráticos ou de documentação. Nesse sentido, em qualquer um dos casos, os instrumentos utilizados procuram dar uma compreensão rápida dos números do passado e do que se encontra previsto para o futuro, para que seja possível analisar com objetividade e seletividade as causas e consequências dos acontecimentos e possíveis desvios, compreender quais as possibilidades de ação perante os mesmos, enquadrando-as no planeamento e estabelecendo prazos para que sejam executadas e se verifiquem as melhorias ou correções pretendidas.

Princípio n.º 5: “O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado.”

Quadro 6.8 – Aplicação Princípio n.º 5

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

Em linha com o que foi dito acima, nos três casos em estudo, o PCG procura que os seus instrumentos sejam virados para a ação e não apenas para documentação. Isto acaba por estar alinhado com o este princípio defende, na medida em que, embora uma das partes do trabalho executado seja a de análise do passado, nomeadamente a análise dos últimos meses, esta acaba sempre por servir de ponto de partida para compreender o ponto onde a empresa se encontra, o seu histórico nos últimos meses, bem como quais poderão ser as causas e consequências para os possíveis desvios ou números identificados. Partindo daí e com o horizonte temporal virado para o futuro, as empresas podem implementar ações corretivas e planos de melhorias para que se atinjam os números previamente definidos nos planeamentos executados, sendo que isto se verifica nos três casos alvo de estudo.

Princípio n.º 6: “O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental).”

Quadro 6.9 – Aplicação Princípio n.º 6

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

Na esfera das três empresas em estudo, este princípio também se aplica, uma vez que o comportamento dos gestores é condicionado pela informação que advém do controlo de gestão. Tal como referido anteriormente, os gestores e responsáveis procuram cada vez mais, em cada um dos casos em análise, a compreensão dos instrumentos e da informação daí obtida, acabando este por condicionar a sua ação e sendo esta por si utilizada, de modo a perseguir os objetivos previamente delineados. Como já referido, nos casos da Transfor e da FCM, onde o PCG ainda se encontra numa fase mais embrionária, os responsáveis e gestores, têm vindo cada vez mais a procurar o apoio desta área para compreender os números e definir quais os planos de ação e oportunidades de melhoria a implementar, de modo a melhorar resultados e alcançar objetivos definidos. Já no caso da Zagope, onde as práticas são mais robustas, esta vertente comportamental já é algo intrínseco ao funcionamento entre o próprio departamento e as várias direções e projetos.

Princípio n.º 7: “O sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos).”

Quadro 6.10 – Aplicação Princípio n.º 7

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

No que concerne a este objetivo em específico, importa referir que, em nenhum dos casos o sistema de sanções e recompensas se encontra sob a alçada do PCG, mas sim dos Recursos Humanos de cada uma das entidades. Contudo, existem métricas tidas em consideração ou vistas como parte integrante deste sistema que advêm ou se baseiam em informação proveniente dos instrumentos e das análises realizadas pelo PCG.

No caso da Zagope, onde o PCG existe há mais tempo e as práticas são mais robustas, existem diversos indicadores, comumente definidos como *key performance indicators (KPIs)*, os quais já são considerados nas avaliações dos gestores e responsáveis, provenientes da informação do PCG, existindo um alinhamento entre os objetivos e o sistema de avaliação dos gestores e coordenadores. Nos outros dois casos, embora não se encontre ainda claramente definido, existem alguns indicadores (KPIs) que acabam também por impactar as avaliações e o sistema de sanções e recompensas dos gestores e responsáveis, sendo que cada vez mais se procura a informação obtida e preparada pela

área do PCG de forma a responsabilizar e avaliar com base em objetivos e resultados, os gestores e responsáveis das diversas áreas e/ou projetos.

Princípio n.º 8: “Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.”

Quadro 6.11 – Aplicação Princípio n.º 8

FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
✓	✓	✓

Este último princípio procura esclarecer que os principais atores ou clientes do controlo de gestão não são quem o executa, mas de facto quem o utiliza, ou quem utiliza a sua informação para a tomada de decisão, definição de objetivos e execução das estratégias definidas pelas empresas. Nesse sentido, e após análise do sistema de controlo de gestão nas três empresas em estudo, verifica-se que isto acontece nos três casos, pois, quer de forma mais orgânica e natural ou de uma forma mais embrionária, os diversos gestores e responsáveis, estão cada vez mais alinhados com o PCG e a informação por si apresentada, procurando o seu apoio e considerando a mesma, na execução das suas tarefas do dia-a-dia e na definição de objetivos, planos de ação e na busca de ações corretivas que mitiguem ou procurem solucionar eventuais desvios verificados. Além disso, os gestores e responsáveis estão cada vez mais cientes de que a informação preparada pelo PCG tem por base informação facultada por si e pelas suas equipas, pelo que procuram que a mesma seja o mais correta possível, pois sabem que, desse modo, os irá apoiar na gestão dos projetos e áreas, no atingimento de metas e cumprimento das estratégias definidas, acabando isto também, em última análise, por contribuir para a sua avaliação, tal como visto no princípio anterior.

Conclui-se assim que, nos três casos em estudo, todos os oito princípios são aplicáveis no respetivo sistema de controlo de gestão, independentemente da sua fase de implementação e desenvolvimento, a qual será analisada em seguida, ou os anos de existência do PCG na empresa.

6.3. Fase de desenvolvimento do Controlo de Gestão

Seguindo o que é apresentado por Jordan et al. (2021), existem sete fases de desenvolvimento do controlo de gestão, embora se possa ainda considerar a fase inicial ou fase zero, onde o controlo de gestão é praticamente inexistente, até à ótica de controlo de gestão integrado, na fase sete, onde se combina o controlo de gestão retrospectivo e prospetivo, conforme abordado no capítulo 2.1.3.

Tendo em consideração as diversas fases de desenvolvimento do controlo de gestão e aliando as mesmas à análise dos sistemas de controlo de gestão das três empresas em estudo, é possível então contextualizar os mesmos, compreendendo assim em que fase estes se encontram.

Nos casos da Transfor e da FCM, considera-se que ambos se encontram na fase cinco (5) de desenvolvimento do controlo de gestão, não por existirem há pouco tempo ou pelas suas práticas serem um pouco mais embrionárias, embora isso acabe por também ter algum impacto. De qualquer forma, nas duas empresas verifica-se que existe contabilidade analítica, que o seu controlo é retrospectivo e prospetivo, sendo que procuram que ambos estejam integrados. Existe um plano operacional a médio prazo, mesmo que não completamente formalizado ou com calendarização de preparação bem definida, mas cujo orçamento anual é parte integrante, correspondendo ao seu primeiro ano, sendo que todas as alterações que este sofra, acabam por impactar o plano de médio/longo prazo das empresas.

Já no que concerne à Zagope, de acordo com a análise realizada, considera-se que a mesma se encontra na fase sete (7) de desenvolvimento do controlo de gestão, não apenas pela robustez dos seus instrumentos, mas pelo facto de considerar que existe um acompanhamento previsional integrado. Isto significa que, neste caso, embora exista um calendário definido para a elaboração dos diversos instrumentos previsionais, o mesmo não é rígido, podendo sofrer alterações em conformidade com as necessidades identificadas, além de que é possível obter informação retrospectiva e prospetiva simultaneamente dos diversos instrumentos utilizados. Tal como supramencionado, é assim possível quantificar as ações corretivas identificadas, para que se mitiguem desvios e para que se atinjam objetivos anteriormente definidos, possibilitando a valorização dos meios e das consequências inerentes, a curto e médio prazo, impactando, dessa forma, as previsões de curto prazo, como o orçamento anual ou mesmo os planos operacionais a médio e longo prazo.

6.4. Diagnóstico dos instrumentos existentes face às necessidades

Em consonância com as necessidades que sejam identificadas em cada uma das organizações, podem surgir diferentes conjuntos de instrumentos de controlo de gestão a ser implementados e utilizados pelas mesmas. Deste modo, para compreender se os instrumentos utilizados pelas três empresas em estudo respondem às suas necessidades, será, abaixo, feito um pequeno enquadramento dos mesmos, a análise de quais são considerados como prioritários, tendo em conta o risco financeiro e a rentabilidade de cada uma delas, bem como a respetiva avaliação e o seu diagnóstico.

6.4.1. Instrumentos de Controlo de Gestão utilizados

Primeiramente, no que concerne ao enquadramento dos instrumentos utilizados pelas três empresas, serão analisados os instrumentos de pilotagem. Em seguida, serão analisados quais os instrumentos de orientação do comportamento existentes e se os mesmos são aplicáveis nos casos em estudo. Por fim, serão abordados os instrumentos de diálogo existentes em cada uma das empresas, por forma a

avaliar como se encontra implementado o sistema de controlo de gestão, no que toca a instrumentos em cada um dos três casos em estudo.

6.4.1.1. Instrumentos de Pilotagem

Ora, quanto aos instrumentos de pilotagem, no quadro infra resume-se os existentes em cada uma das empresas alvo deste estudo:

Quadro 6.12 – Instrumentos de Pilotagem existentes nos casos em estudo

	FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
<i>Plano Operacional Médio Prazo</i>	✓	✓	✓
<i>Orçamento</i>	✓	✓	✓
<i>Controlo Orçamental</i>	✓	✓	✓
<i>TdB / BSC / Dashboards</i>	✓	✓	✓

Conforme se pode verificar, em todas as empresas existe Plano operacional de médio prazo, sendo que, tal como já mencionado neste trabalho, no caso da FCM e da Transfor, este ainda se encontra numa fase mais embrionária. Na FCM, este plano encontra-se em fase de revisão, pois o anterior já não reflete totalmente a estratégia seguida atualmente pela empresa, sendo este realizado a quatro anos. No caso da Transfor, este é realizado com uma visão a cinco anos, onde se pretende entender o caminho a seguir e aplicar a visão estratégica do CEO, aliando isso à disponibilidade do mercado, sendo que o mesmo também se encontrava em desenvolvimento aquando do presente trabalho. Já no caso da Zagope, este plano é realizado a quatro anos, sendo que o mesmo se encontra a ser constantemente alvo de ajustes, em linha com as revisões de orçamento que vão sendo realizadas ao longo do ano e no orçamento anual, estando este instrumento mais estruturado nesta empresa que nas demais.

Aliado a este instrumento, existem, nas três empresas, os orçamentos, os quais são realizados anualmente, tendo horizontes temporais anuais ou plurianuais, pois, quando se fala em projetos de construção, estes, por norma, desenrolam-se por um período de tempo superior, daí existir essa necessidade, sendo que em cada um dos casos, existem momentos, ao longo do ano, de revisão destas previsões. Existe ainda o controlo orçamental e toda a análise de desvios, *dashboards*, planos de ação e ações corretivas ou de melhoria a implementar, existentes e desenvolvidos para cada um dos projetos e empresas, por forma a que o controlo de gestão contribua para a melhoria contínua da performance das empresas.

6.4.1.2. Instrumentos de orientação do comportamento

No que respeita aos instrumentos de orientação do comportamento, no quadro infra resume-se os existentes em cada uma das empresas abordadas no estudo:

Quadro 6.13 – Instrumentos de Orientação do comportamento existentes nos casos em estudo

	FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
<i>Centros de Responsabilidade:</i>			
- centros de custo	-	-	-
- centros de proveitos	-	-	-
- centros de resultados	✓	✓	-
- centros de investimento	-	-	✓
<i>Avaliação de desempenho</i>	✓	✓	✓
<i>Preços de Transferência</i>	✓	✓	n/a

Tal como representado acima, verifica-se que, nas três empresas existe a definição de centros de responsabilidade, sendo que na FCM e na Transfor, são considerados centros de resultados, isto é, o gestor tem poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos e proveitos, ou seja, sobre a utilização de recursos que geram custos e sobre a geração de proveitos para a sua área funcional, na medida em que se pode vender interna ou externamente o que a sua área produz. Neste caso, o gestor pode gerir o mesmo como se de um negócio autónomo se tratasse, preocupando-se com a gestão de recursos, a responsabilidades pelas produções e um conjunto de objetivos financeiros, nomeadamente resultados, e não financeiros, como a qualidade, prazos e produtividade. No que respeita à Zagope, a tipologia dos centros de responsabilidade adotados define-se como centros de investimento, ou seja, o gestor tem poder de decisão sobre meios, que se traduzem em custos e proveitos na sua área funcional, mas também em elementos patrimoniais, tais como ativos e passivos. O objetivo financeiro deste tipo de centros é encontrar o equilíbrio entre o resultado e o nível de investimento realizado, pelo que os instrumentos de avaliação de performance devem motivar os gestores a procurar atingir esse mesmo equilíbrio.

No que respeita à avaliação de desempenho, como já mencionado anteriormente, embora esta se encontre na esfera dos Recursos Humanos das empresas, todas elas, de alguma forma, acabam por ter por base determinados KPIs definidos que concorrem para a avaliação dos gestores e responsáveis. Estes, bem como os resultados atingidos e a avaliação do atingimento dos objetivos a que se propuseram, contribuem assim para a sua avaliação de desempenho e para o respetivo sistema de sanções e recompensas.

Quanto à existência de preços de transferência, no caso da Zagope, o mesmo não é aplicável, pois não existem empresas ou áreas distintas dentro do grupo que faturem os serviços à entidade de construção. Todavia, nos casos da Transfor e da FCM, visto existirem empresas de aluguer de

equipamentos e de produção de materiais, nestas empresas são aplicados os preços de transferência internos, tendo por base os preços que as mesmas empresas praticariam a empresas externas, caso prestassem os serviços e vendessem os materiais, avaliando sempre se se encontram em linha com o mercado e se são competitivos face ao mesmo.

6.4.1.3. Instrumentos de diálogo

Relativamente aos instrumentos de diálogo, no quadro seguinte refere-se quais os existentes em cada uma das empresas do estudo:

Quadro 6.14 – Instrumentos de Diálogo existentes nos casos em estudo

	FCM	TRANSFOR	ZAGOPE
<i>Reuniões</i>	✓	✓	✓
<i>Relatórios</i>	✓	✓	✓
<i>Comunicações</i>	✓	✓	✓

Praticamente em cada passo do processo de controlo de gestão existem oportunidades de diálogo, desde a negociação dos objetivos, meios e ações corretivas, como na definição de todos os elementos a considerar nos planos operacionais e orçamentos, como na prestação de contas e análise e acompanhamento de resultados. Porquanto, importa ressaltar que a comunicação é de extrema importância para o sucesso deste processo, sendo que os instrumentos a considerar são poucos e simples, nomeadamente reuniões, onde se englobam, salas, datas e relatórios de reuniões, preparação de relatórios de reporte periódicos, onde sejam comunicadas as informações previamente definidas e relevantes para as diversas empresas e áreas, bem como todas as demais comunicações que sejam determinadas e relevantes para o bom funcionamento do processo.

Nestes três casos, podemos verificar que existem as três figuras referidas, existindo relatórios periódicos, os quais acabam por ser discutidos e analisados numa espécie de “pirâmide de reuniões”, a qual se inicia com reuniões internas da obra, passando para reuniões com diversos intervenientes ao nível da estrutura da empresa e de variadas áreas e com a administração, sendo que também procuram que existam outros fóruns de comunicação transversal, sempre que consideram necessário.

Em suma, verificamos que os três tipos de instrumentos se encontram implementados nas três empresas, podendo estes encontrar-se mais ou menos desenvolvidos ou em desenvolvimento, mas que, de uma forma geral, estes procuram seguir, quer os princípios, quer ter em funcionamento as melhores práticas para poder fornecer aos seus clientes internos e externos a melhor informação possível.

6.4.2. Análise dos instrumentos de pilotagem prioritários

Neste ponto, e após terem sido avaliados os instrumentos existentes nas três empresas em estudo, pretende-se verificar quais são, de acordo com o modelo considerado em seguida, os instrumentos de pilotagem prioritários a ser implementados e desenvolvidos nas empresas. O modelo considerado é abordado em Jordan *et al.* (2021), sendo que este utiliza dois critérios financeiros habitualmente e facilmente quantificados, nomeadamente a rentabilidade e o risco financeiro, os quais são combinados entre si, originando quatro quadrantes de análise, conforme se mostra nas figuras infra.

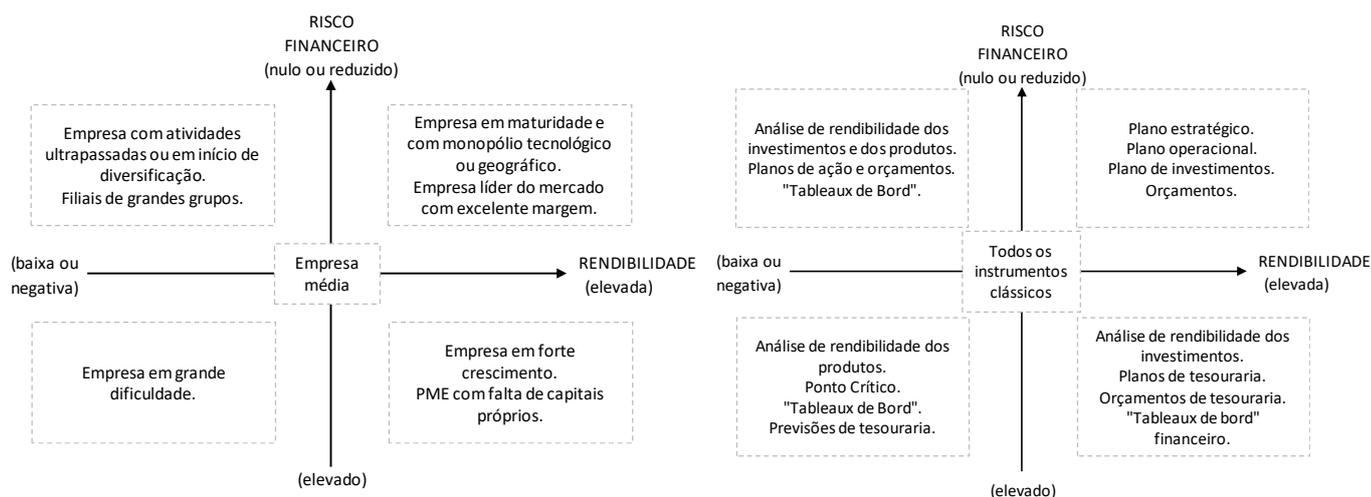


Figura 6.1 – Diagnóstico da situação económica Figura 6.2 - Seleção dos Instrumentos de Controlo de Gestão

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2021)

Ora, tendo por base os dois critérios financeiros e os quatro quadrantes de análise que a sua combinação origina, procurou-se alocar cada uma das empresas, neste momento, a um dos mesmos, por forma a compreender quais poderiam ser os instrumentos de pilotagem prioritários e se os mesmos eram, de facto, instrumentos já implementados ou em desenvolvimento nas empresas. Esta análise gerou o gráfico que se ilustra abaixo, com a respetiva alocação das empresas.

Refira-se que não foram feitos cálculos para aplicação deste modelo, antes um enquadramento teórico de cada uma das empresas, em conjunto com as mesmas, de modo a contextualizar cada uma delas no quadrante que fizesse mais sentido, de acordo com o que se conhece da entidade.

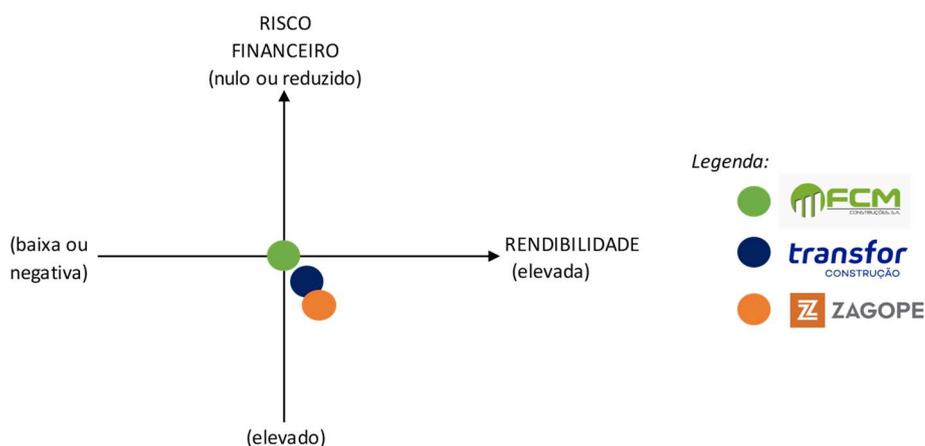


Figura 6.3 – Diagnóstico da situação económica das empresas e seleção dos Instrumentos de Controlo de Gestão

Começando pela FCM, de acordo com o que se conhece e com a enquadramento que foi feito pela responsável pelo PCG, esta empresa encontra-se, neste momento, com rendibilidade positiva e com um risco financeiro reduzido, para além de que considera que a empresa se enquadra entre uma empresa em forte crescimento, mas com algumas “dores de crescimento”, logo com algumas dificuldades em aumentar a sua rendibilidade, essencialmente pela escassez de mão-de-obra que se verifica no setor, bem como pelos aumentos de preços verificados nos materiais e serviços. Nesse sentido, de acordo com este modelo, esta empresa deveria utilizar uma combinação de todos os instrumentos clássicos, nomeadamente: o plano estratégico e operacional, o orçamento, o plano de investimentos, o plano e orçamento de tesouraria, bem como *dashboard* económico-financeiros. Pelo que já foi verificado antes, a empresa, neste momento possui orçamentos e encontra-se a desenvolver instrumentos essencialmente de análise económica, sendo que uma possível melhoria futura seria o desenvolvimento também de instrumentos com uma vertente de análise mais financeira, o que consta nos objetivos de melhoria do PCG.

No que respeita à Transfor, esta apresenta rendibilidade positiva e algum risco financeiro, sendo considerada como uma empresa em forte crescimento. Dito isto, os instrumentos considerados como prioritários são a análise de rendibilidade dos investimentos, privilegiando o critério do prazo de recuperação, ou *payback*, o plano de financiamento plurianual, de forma a organizar o modo de financiamento dos investimentos e o reembolso dos empréstimos, o orçamento de tesouraria e o seu acompanhamento por um *dashboard* financeiro, de modo a evitar problemas de risco financeiro no curto prazo. Ora, pela análise realizada aos instrumentos existentes na empresa, verifica-se que estes têm um carácter mais económico e menos financeiro, embora o mesmo se pretenda vir a implementar também, além de que parte destas análises poderá já existir na área financeira e não na área do PCG, estando o PCG mais focado na vertente económica. De qualquer modo, considera-se que seria útil

munir os instrumentos com uma visão mista entre o económico e financeiro, de modo a colmatar possíveis necessidades de informação.

Por fim, no caso da Zagope e de acordo com a metodologia de análise utilizada, a mesma apresenta uma rendibilidade gerencial positiva e um risco financeiro médio. Relativamente ao seu risco financeiro, o mesmo advém, entre outros fatores, da exposição cambial oriunda do relevante número de países nos quais o Grupo se encontra presente. Ou seja, como a empresa executa projetos de construção e engenharia em geografias distintas e, nessas mesmas geografias, a moeda oficial não é o Euro, então a empresa encontra-se significativamente exposta a variação cambial. Porém, a Zagope possui um significativo Capital Próprio que lhe permite atenuar os (eventuais) impactos cambiais provenientes do risco financeiro a que se encontra exposta. Pela sua relevância, a exposição cambial deverá levar a uma crescente necessidade de implementação de instrumentos de controlo financeiro assertivos. Além disso, a Zagope deve continuar a apostar no conceito de EVA como método de apuramento de resultados para, dessa forma, poder continuar a ter uma análise integrada de gestão, aliando assim instrumentos com a vertente financeira e económica.

6.4.3. Diagnóstico dos instrumentos existentes face às necessidades

O processo de controlo de gestão assenta em bases como: i) a fixação de objetivos, elaboração de planos de ação, a quantificação, interpretação e acompanhamento dos resultados, de forma a corrigir os planos de ação definidos e a alcançar os objetivos e ii) o conjunto organizado dos instrumentos utilizados, desde planos, orçamentos, controlo orçamental e *dashboards*, utilizados pela entidade para formalizar as suas escolhas.

Nesse sentido, o diagnóstico dos instrumentos existentes proporciona três perspetivas, designadamente:

- Garantir que o sistema de controlo, isto é, o conjunto de instrumentos utilizados, se encontra devidamente integrado e que os mesmos são adequados à atividade e situação económica da empresa;
- Verificar o funcionamento e a conceção técnica de cada instrumento individualmente, bem como se o mesmo se encontra coerente com a estrutura em centros de responsabilidade;
- Identificar se o processo de controlo em si, incluindo os calendários de funcionamento, é coerente com a política de gestão da entidade, nomeadamente quanto à delegação de poder e autonomia nas tomadas de decisão dos responsáveis descentralizados.

Por forma a avaliar três dos instrumentos existentes transversalmente nas empresas em estudo, serão consideradas as grelhas de perfil, apresentadas em Jordan et al. (2021). Estas permitem evidenciar os pontos fortes e fracos de cada um dos instrumentos de uma forma global, sendo que

estas têm por base diversas características inerentes a cada um dos instrumentos, as quais são avaliadas depois com base no julgamento crítico do controlador ou de quem realiza a avaliação. Serão alvo de análise dois instrumentos previsionais, nomeadamente, o plano operacional de médio prazo e o orçamento e o instrumento de acompanhamento de resultados, sendo que não se entra em detalhe quanto ao mesmo, podendo ser qualquer *dashboard* ou relatório.

6.4.3.1. Diagnóstico dos instrumentos previsionais

Começando por analisar os instrumentos previsionais, no anexo F apresentam-se as grelhas de perfil consideradas na avaliação do plano operacional de médio prazo e do orçamento, nas empresas em estudo, sendo que, em seguida se apresentam as conclusões retiradas dessa mesma avaliação.

Consultando o anexo F, é possível compreender que, no que concerne ao plano operacional de médio prazo, este é mais desenvolvido e formalizado na Zagope, sendo algo tido em consideração, quer pelo PCG, como pelos diversos gestores e responsáveis, e atualizado de uma forma permanente, enquanto que na Transfor e na FCM acaba por ser ainda um instrumento um pouco mais burocrático, de previsão financeira e sem grande relevância para os responsáveis operacionais, na medida em que o mesmo ainda se encontra em fase de desenvolvimento e implementação.

Quanto ao orçamento, verifica-se que, no caso da Zagope, o orçamento acaba por ser quase um contrato de gestão com os responsáveis pelos centros de responsabilidade, nomeadamente, diretores de obra ou outros gestores, sendo um processo muito robusto e formal, enquanto nas outras duas empresas, embora se possa considerar que o orçamento acaba por ser um contrato com a gestão, o mesmo ainda não é tão robusto ou formal, encontrando-se em desenvolvimento e melhoria, bem como a sua integração com os instrumentos de acompanhamento de resultados.

6.4.3.2. Diagnóstico dos instrumentos de acompanhamento de resultados

Analisando agora os instrumentos de acompanhamento de resultados, no anexo G apresentam-se as grelhas de perfil consideradas na avaliação desses mesmos instrumentos.

Com base nas avaliações realizadas nas grelhas de perfil apresentadas no anexo G, verifica-se que, os instrumentos de acompanhamento de resultados, na Zagope, se encontram sistematizados e formalizados, são robustos e contribuem para uma efetiva análise dos resultados entre os diversos intervenientes, nomeadamente, através de reuniões, gerando planos de ação e ações corretivas. No caso da Transfor, verifica-se que o processo ainda não apresenta a mesma robustez que na Zagope, sendo que os resultados são analisados com os vários responsáveis e leva à ação. Por fim, no caso da FCM, verifica-se que os instrumentos ainda se encontram em desenvolvimento, não sendo ainda robustos e sistemáticos, tal como no caso da Transfor, sendo que a maior diferença para os restantes casos, passa pela não existência de reuniões definidas de análise de resultados entre todos os

intervenientes e responsáveis pelos resultados. Ou seja, embora sejam feitas essas análises em conjunto, não é algo estipulado de forma regular, formal e tido como um processo do PCG, encontrando-se o mesmo a ser desenvolvido e próximo da implementação.

CAPÍTULO 7

Orientações para a definição de um modelo de Controlo de Gestão

Os Sistemas de Controlo de Gestão devem procurar dar resposta às necessidades das entidades em cada um dos momentos do seu ciclo de vida, devendo, para isso, ter em conta a sua situação económica e financeira, a evolução do seu capital humano, a sua cultura empresarial, a sua tecnologia e o seu meio envolvente. Desta forma, não se pode afirmar que exista um modelo genérico de controlo de gestão, mas sim, que este deverá ser adaptado a cada entidade, ao longo dos anos e tendo em consideração as necessidades da mesma.

Para que a conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão seja bem-sucedida, este deverá ter, como ponto de partida, um correto diagnóstico das condições de implementação. Este diagnóstico é fundamental para compreender quais as necessidades da entidade e quais os instrumentos necessários para que se dê resposta às mesmas, levando a uma correta conceção do sistema a adotar, gerando, dessa forma, um plano de ação do controlo de gestão. Em linha com este plano de ação, é também possível determinar qual o perfil de *controller* pretendido ou necessário, sendo que o papel desta pessoa ou equipa não deverá ser estático ao longo do tempo, devendo sim ajustar-se às alterações das necessidades e ao avanço das tecnologias e tipos de análise que poderá trazer valor acrescentado à empresa.

Com base no trabalho que foi desenvolvido e exposto nos capítulos anteriores, é agora chegada a altura de expor algumas aprendizagens retiradas deste estudo e que poderão contribuir para a conceção, implementação, reformulação e desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, em qualquer entidade, nomeadamente, nas entidades do setor em estudo, ou seja, o setor da Construção.

7.1. Boas práticas a ter em consideração (Key Learning Points)

Em primeiro lugar, é essencial compreender que a base para qualquer sistema de controlo de gestão bem-sucedido será sempre a informação de que dispõe, para que possa realizar as suas análises, quer

retroativas, como prospetivas, pelo que existem algumas boas práticas a considerar no que respeita à mesma, designadamente:

- Garantir que a informação é consistente e de qualidade, ou seja, que os sistemas existentes e utilizados como base são devidamente utilizados e que os *inputs* são corretamente inseridos;
- Garantir que a informação é útil, relevante e tempestiva, ou seja, que esta se encontra reconciliada com a contabilidade, com os devidos ajustes que deverão ser tidos em conta na ótica da gestão e que a mesma é obtida num curto espaço de tempo, para que seja útil à tomada de decisão dos gestores;
- Garantir que a informação reflete os custos e proveitos que efetivamente ocorrem, nos períodos devidos, seja através de faturas, acréscimos com base em autos de medição, consumos, aplicação de material ou outros métodos de mensuração e avaliação do mesmo, como por exemplo, o método de reconhecimento do crédito pela percentagem de acabamento.

Aliado aos pontos indicados acima, surgem alguns pontos que poderão ser tidos em consideração aquando da conceção, desenvolvimento e implementação do sistema de controlo de gestão numa entidade, sendo estes os que abaixo se expõem:

- Definição dos centros de responsabilidade que efetivamente são relevantes para o negócio e que devem ser alvo de análise e maior controlo;
- Definição das ferramentas a ser utilizadas, analisando quais as mais relevantes e que fazem mais sentido para dar resposta às necessidades da entidade, devido ao contexto da empresa e dos seus projetos;
- Definição dos utilizadores chave das ferramentas e como estes deverão utilizar e atualizar as mesmas;
- Envolvimento da gestão de topo no processo de Controlo de gestão, promovendo a respetiva cultura, sendo este ponto crucial para o sucesso do PCG na estrutura organizacional.

Por forma a dar um pequeno contributo e tendo por base o trabalho desenvolvido, abaixo segue uma pequena lista de alguns dos passos essenciais a considerar para a definição do sistema de controlo de gestão. Refira-se mais uma vez que este sistema não será transversal, devendo ser ajustado em conformidade com as necessidades de cada organização e que estes poderão ser mais ou menos relevantes consoante o tipo de empresa ou setor de atividade.

Quadro 7.1 – Boas práticas (*Key Learning Points*) para a implementação de um sistema de Controlo de Gestão

Key learning points para a implementação de um sistema de controlo de gestão	- Definir centros de responsabilidade;
	- Definir ferramentas e instrumentos a ser utilizados;
	- Definir indicadores (<i>KPIs</i>) a ser desenvolvidos e acompanhados;
	- Definir períodos para o processo de controlo orçamental e controlo de gestão (<i>p.e.</i> períodos de fecho de faturação, <i>cut-off</i> de custos e atividades);
	- Definir informação relevante para análise dos projetos e tomada de decisão, simplificando, identificar o que os gestores pretendem ver;
	- Formação dos intervenientes, quer seja ao nível de instrumentos e ferramentas utilizadas, como sistemas e ficheiros/mapas, como ao nível de conceitos e estruturas de custos;
	- Garantir correta integração entre diversos sistemas e ferramentas utilizadas;
	- Procurar ferramentas o mais automatizadas possível ou que garantam a fiabilidade e qualidade da informação;
	- Procurar ou desenvolver ferramentas de reporte que devolvam a informação necessária e relevante para os diversos clientes internos e externos do PCG (<i>dashboards</i> em <i>Excel</i> ou <i>Power BI</i> , ou outros, como o <i>Qlickview</i> ou outras ferramentas de <i>Business Intelligence</i>), que possam ser utilizados como sistemas de reporte, de acordo com as necessidades da empresa;
	- Definir formas de comunicação com os diversos intervenientes no processo;
	- Definir objetivos, em linha com os responsáveis (coordenadores de área, de projeto ou responsáveis operacionais), para que seja possível não só a descentralização, como um maior grau de autonomia e responsabilização;
	- Alinhamento dos orçamentos dos projetos com os instrumentos de reporte, procurando que os dados sejam informados corretamente, através da codificação devida no registo dos mesmos;
	- Procurar definir as atividades que se pretende gerir e analisar, em consonância com as necessidades dos projetos ou da entidade ou com o que os gestores e responsáveis pretendem saber ou analisar, para os apoiar na tomada de decisão;
	- Identificar o método de custeio a utilizar, em linha com a atividade e com as necessidades de informação (<i>p.e.</i> modelo de absorção, MCR, EVA ou modelo ABC (<i>activity based cost</i>));
	- Compreender se serão aplicáveis ou não os preços de transferência internos e como;
	- Garantir boa comunicação com os gestores e responsáveis, para que sejam negociados meios, recursos e objetivos e que estes não sejam apenas impostos, permitindo a responsabilização e a consideração de determinados <i>KPIs</i> na sua avaliação de desempenho;
	- Estabelecer uma “pirâmide de reuniões”, em linha com a estrutura e necessidades da empresa, envolvendo os diversos níveis da hierarquia, desde responsáveis de obra, até direções e administração da empresa. O PCG deverá ser sempre parte integrante das mesmas, não como responsável, mas como apoio e parte interessada em receber as informações que daí advêm;
	- Garantir que as informações se encontram alinhadas entre todas as reuniões, evitando erros ou ajudando na compreensão de dados nos diversos níveis da hierarquia que participam nos diversos fóruns;
	- Definir processos, procurando que as pessoas se identifiquem com os mesmos e que estes promovam a melhoria contínua do controlo interno;
	- Procurar consolidação dos dados macro contabilísticos e dos relatórios, de forma a possibilitar uma análise global e uma análise em maior detalhe, ao nível da obra, por capítulos e subcapítulos de articulado ou por atividade, de modo a perceber e comparar, o que estava previsto e o que efetivamente aconteceu;
- Procurar caminhar para um sistema de controlo de gestão integrado, onde as ferramentas e instrumentos adotados respondam às necessidades quer de informação histórica, como de informação prospetiva;	
- Garantir uma boa sinergia com todos os departamentos que contribuem para a informação considerada pelo PCG;	
- Definir qual a ótica ou óticas que pretendem seguir aquando da preparação de relatórios, se uma vertente mais económica, mais operacional, mais económico-financeira ou outra, para que seja possível a definição dos instrumentos a utilizar.	

7.2. Principais dificuldades e desafios

Aquando da implementação de um sistema de Controlo de Gestão é normal que existam alguns constrangimentos, podendo surgir diversos desafios à sua conceção, implementação e desenvolvimento. No quadro abaixo, são listados alguns dos que se podem verificar neste processo, com base no trabalho desenvolvido e informação recolhida, sendo que poderão ocorrer em diversos setores, não sendo restritos ao setor em estudo, nomeadamente:

Quadro 7.2 – Principais dificuldades e desafios

Principais dificuldades e desafios	- Existência de informação díspar, dividida entre vários mapas, documentos ou instrumentos, não sendo estes reconciliados entre si;
	- Existência de informação diferente entre a ótica da gestão e da contabilidade, não reconciliada entre si, levando à existência de números distintos e, muitas vezes, de informação incorreta;
	- Os responsáveis operacionais, gestores ou outros intervenientes no processo não terem a devida formação e conhecimentos relevantes na área da gestão e contabilidade, tendo apenas o foco na execução dos projetos, sem uma visão global da sua gestão e sem a devida preocupação quanto aos números e resultados gerados;
	- Não reporte de toda a informação devida, quer à contabilidade, quer ao controlo de gestão, por parte das equipas de produção, orçamentação, entre outras;
	- Existência de diversos sistemas de informação e instrumentos de controlo de gestão, não integrados entre si e para os quais seja necessária uma elevada carga de trabalho manual, o que propicia a existência de falhas ou erros na informação;
	- Não dispor de todos os custos e proveitos, bem como todos os dados relevantes ao nível financeiro e económico, refletidos na gestão e na contabilidade;
	- Não existência ou fraco planeamento e respetivo controlo sobre os materiais e serviços adquiridos, bem como incorreta gestão de subempreiteiros e respetivos serviços contratualizados;
	- Não ter o devido controlo da mão-de-obra, quando a mesma se encontra na esfera das empresas e não é fornecida por terceiros, bem como não ter o processamento salarial devidamente integrado e/ou reconciliado com o que consta na contabilidade e na gestão;
	- Não definição das ferramentas e instrumentos mais relevantes para os clientes internos ou falha na avaliação das que existem e se estas são as mais relevantes para dar resposta às necessidades dos projetos e empresas;
	- Não identificação das atividades mais relevantes, que deverão ser alvo de maior controlo no projeto;
	- Não definição ou definição indevida dos centros de responsabilidade relevantes para o negócio e para a empresa;
	- Definição incorreta da informação necessária para a análise dos gestores, isto é, qual a informação mais relevante a extrair dos instrumentos do controlo de gestão;
	- Desfasamento temporal entre a obtenção da informação contabilística e informação de gestão, necessária para a tomada de decisão;
	- Falhas na introdução de informação quer na contabilidade, como nos instrumentos utilizados no controlo de gestão;
	- Falta de comunicação entre todos os intervenientes no processo do controlo de gestão;
- Falta de formação dos diversos intervenientes no processo, desde os responsáveis por introduzir os dados nas ferramentas e sistemas, bem como de quem trata e analisa a informação e de quem toma as decisões com base na mesma.	

Conclusão

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da entidade, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. (Jordan et al., 2021, pp. 43).

Tendo esta definição presente, compreende-se também que o processo de controlo de gestão combina a fixação de objetivos, elaboração de planos de ação, o acompanhamento dos resultados e a identificação de ações corretivas com o conjunto de instrumentos utilizados, desde planos, orçamentos e outros *dashboards*.

Os Sistemas de Controlo de Gestão devem procurar dar resposta às necessidades das organizações em cada um dos momentos do seu ciclo de vida, devendo, para isso, ter em conta a sua situação económica e financeira, a evolução do seu capital humano, a sua cultura empresarial, a sua tecnologia e o seu meio envolvente. Desta forma, este deverá ser adaptado a cada entidade, ao longo dos anos e tendo em consideração as necessidades da mesma, não existindo um modelo genérico de controlo de gestão a seguir.

Com base na revisão de literatura realizada, verificou-se que, ao longo dos anos, o controlo de gestão foi evoluindo no sentido da orientação para a componente comportamental e menos para uma componente técnica, sendo menos mecanicista e burocrático e mais orientado para a avaliação e melhoria da performance das organizações.

O setor de construção, caracterizado pelo seu dinamismo, fruto das constantes oscilações dos diversos fatores externos que o influenciam, acabou por ser também impactado pela crise pandémica vivida nos últimos anos, aliada aos efeitos da guerra na Ucrânia, o que provocou alguns decréscimos na atividade económica, dificuldades na cadeia de abastecimento, aumento significativo das matérias-primas, falta de mão-de-obra e contração na procura, em linha com o que aconteceu na economia nacional. Contudo, mesmo perante este cenário, o setor manteve o nível de atividade com poucas limitações, estando ainda a beneficiar de decisões de investimento tomadas antes destes eventos.

A existência de um sistema de Controlo de Gestão nas empresas do setor da Construção, é vista como importante, sendo fulcral que os diversos intervenientes no processo, bem como toda a estrutura da organização o entendam como tal. Este deverá ser claro para que todas as pessoas procedam em consonância com os processos e procedimentos que lhe estão associados.

A empresa FCM – Construções, SA, fundada em 1997, é uma empresa que opera como empreiteiro geral, pois possui alvará máximo de construção (classe 9), realizando também alguns projetos em parceria com outras empresas do mercado, aproveitando o facto de deter meios próprios para o corte

e moldagem de aço e cofragem. Desenvolve a sua atividade em diversas áreas da construção, desde habitação, edifícios não residenciais e engenharia civil, tendo clientes quer do setor público e como do setor privado.

O Grupo Transfor, fundado em 2000, atua de forma focada e especializada em três diferentes áreas: Construção, Carpintaria e Serralharia Industrial e remodelação de espaços. O grupo iniciou a sua atividade na área do *fit-out*, ou seja, reparação e remodelação de pequenas lojas, tendo diversificado o seu negócio ao longo dos últimos 20 anos, trabalhando apenas com clientes do setor privado.

A ZAGOPE – CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA, S.A., empresa especialista em obras públicas, fundada em 1967, tem operações nos mercados da Europa, África e Ásia, realizando projetos no setor público e privado, tanto a nível nacional como internacional. Esta empresa executa, essencialmente, obras de grande dimensão, obras de arte e infraestruturas. Além da diversificação de clientes, tendo começado a realizar projetos para o setor privado, encontra-se focada em retomar a sua atividade no mercado português, estando a desenvolver uma obra para o Metropolitano de Lisboa e procura continuar a apostar na sua operação internacional, com recurso a financiamento estruturado, ou seja, financiamento europeu que lhes permita desenvolver o projeto na sua totalidade.

Face ao papel do controlo de gestão nas organizações, no caso da FCM, uma vez que, nos últimos anos, a empresa promoveu melhorias ao nível da gestão, isso despoletou a necessidade da criação do departamento de PCG. Sendo um departamento recente, isso leva a que os processos e procedimentos não estejam totalmente definidos e que os intervenientes demorem algum tempo a aculturar-se. Contudo, verifica-se que é algo que está a ficar intrínseco na organização e cuja alta liderança procura promover e fomentar. Aliado a isso, além do PCG ter uma vertente de trabalho operacional, pretende-se continuar a promover formações para os intervenientes, de modo que esse processo passe a ser garantido ao nível da obra, acabando por libertar a equipa para a análise e preparação de reportes, de modo a apresentar a informação mais detalhada e com maior qualidade aos diversos *stakeholders*.

Relativamente à empresa Transfor, surgiu a necessidade de organizar uma equipa de PCG, de forma transversa nas diversas empresas, devido ao crescimento que esta tem vindo a experienciar. Anteriormente, o PCG era visto como sendo uma equipa apenas de suporte funcional ao sistema, que extraía números do mesmo e que gerava e enviava relatórios, com bastante desfasamento temporal. Atualmente, o objetivo do PCG passa por ter uma ação transversal, não se focando apenas nos números, mas também nos processos e procedimentos da empresa, pretendendo-se com isto alterar o *mindset* e a visão anterior e passar a ser encarado como um departamento que reporta informação útil, relevante e tempestiva à gestão e à administração, sendo relevante para a estratégia da empresa.

Na Zagope, o PCG das ferramentas descentralizadas e díspares, para uma obtenção de dados e reporte mais centralizado e integrado, através da implementação do sistema ERP SAP, a partir do ano de 2012. Desde esse momento, um dos objetivos do PCG passa por estar continuamente a melhorar

quer as ferramentas que utiliza, como a qualidade da informação que apresenta aos gestores e clientes internos. Isto tem levado a que o PCG esteja próximo das equipas dos projetos e procure dar formações às diversas equipas que alimentam o sistema. Derivado dessa proximidade, dentro da organização o PCG é visto como um departamento com grande relevância, sendo procurado por todas as pessoas, desde CEO, a administradores, gerentes de contratos, coordenadores e outros *stakeholders*.

No que respeita ao processo de orçamentação, este poderá ser visto de duas perspetivas: i) a perspetiva de orçamentação de um projeto, o qual, tendencialmente, é plurianual e ii) a perspetiva de orçamentação anual da empresa, de acordo com o seu ciclo económico, sendo que ambos deverão ser tidos em consideração para o desenvolvimento dos instrumentos utilizados.

Ao analisar as práticas de controlo de gestão das três empresas, aferindo sobre a aplicação dos oito princípios do controlo de gestão, verificou-se que todos estes são aplicáveis, em cada um dos sistemas de controlo de gestão, independentemente da sua fase de implementação e desenvolvimento ou dos anos de existência do PCG na empresa. Conclui-se assim que i) existiam objetivos não apenas financeiros, ii) que existia descentralização e delegação de autoridade e responsabilização, iii) que existia um alinhamento do PCG e, das diversas áreas, com a estratégia da empresa, iv) que os instrumentos eram concebidos com vista à ação e não apenas à documentação, v) que a visão do PCG era prospetiva, vi) que este tinha uma natureza comportamental, vii) que existia um alinhamento entre o sistema de sanções e recompensas, alinhado com os indicadores resultantes do controlo de gestão e viii) que os principais intervenientes no processo eram os responsáveis operacionais.

Relativamente às fases de desenvolvimento do controlo de gestão, estas oscilam entre a fase inicial/zero, onde o controlo de gestão é praticamente inexistente, até à fase de controlo de gestão integrado, na fase sete, onde se combina o controlo de gestão retrospectivo e prospetivo. Aplicando estes conhecimentos ao sistema de controlo de gestão das empresas, conclui-se que, quer a FCM, como a Transfor, se encontravam na fase cinco (5), enquanto a Zagope se encontra na fase sete (7), pois tem práticas mais robustas e integradas.

Em consonância com as necessidades que se identifiquem em cada uma das organizações, podem surgir diferentes conjuntos de instrumentos de controlo de gestão a ser implementados e utilizados pelas mesmas. No estudo desenvolvido, verificou-se que: ao nível dos instrumentos de pilotagem, qualquer uma das três empresas, dispunha de plano operacional de médio prazo, orçamento, controlo orçamental, bem como de outros *dashboards*; ao nível dos instrumentos de orientação do comportamento, existia, de forma transversal, centros de responsabilidade definidos, sendo que, nos casos da FCM e da Transfor, são centros de resultados, enquanto, no caso da Zagope, é centro de investimentos; ao nível dos instrumentos de diálogo, existe nas três entidades uma espécie de

“pirâmide de reuniões”, a qual se inicia com reuniões internas da obra, passando para reuniões com diversos intervenientes ao nível da estrutura da empresa e com a administração. Resumindo, verificou-se que os três tipos de instrumentos se encontram implementados nas três empresas, podendo estes encontrar-se mais ou menos desenvolvidos ou em desenvolvimento, mas que, de uma forma geral, estes procuram seguir, quer os princípios, quer seguir as melhores práticas para, de forma a fornecer aos seus clientes internos e externos a melhor informação possível.

Conforme se constata no trabalho desenvolvido, nas áreas do PCG das três empresas, por norma o foco é a análise económica. Contudo, tendo em consideração os resultados obtidos, através da combinação entre a rendibilidade e o risco financeiro, conclui-se que, relativamente às necessidades dos instrumentos de controlo de gestão, todas as empresas deveriam ter instrumentos de com cariz económico-financeiro e não apenas económico, como se verifica. Isto decorre, no caso da Transfor e da Zagope, do risco financeiro ser elevado e de poder existir a necessidade de capitais próprios, nomeadamente na segunda empresa, enquanto na FCM, decorre desta se enquadrar próxima do centro dos quadrantes, pelo que deveria utilizar uma combinação de todos os instrumentos clássicos de controlo de gestão.

Após identificar quais os instrumentos existentes e quais os que deveriam existir, conclui-se depois sobre se os instrumentos existentes respondiam às necessidades identificadas, com recurso ao modelo de diagnóstico através de grelhas de perfil. Relativamente ao plano operacional de médio prazo, este é mais desenvolvido e formalizado na Zagope, sendo relevante e seguido pela alta liderança e PCG. É atualizado de forma permanente, enquanto na Transfor e na FCM este instrumento acaba por ser mais burocrático, de previsão financeira e parece não ter grande relevância para os responsáveis operacionais, na medida em que o mesmo ainda se encontra em fase de desenvolvimento e implementação.

No que concerne ao orçamento, concluiu-se que, no caso da Zagope, este funciona quase como um contrato de gestão com os responsáveis pelos centros de responsabilidade, sendo um processo robusto e formal, enquanto nas outras duas empresas, embora se possa considerar que o orçamento caminhe para se assemelhar a um contrato com a gestão, o mesmo ainda não é tão robusto ou formal, encontrando-se em desenvolvimento e melhoria, bem como a sua integração com os instrumentos de acompanhamento de resultados.

Quanto aos instrumentos de acompanhamento de resultados, na Zagope, estes encontram-se sistematizados e formalizados, são robustos e contribuem para a análise dos resultados entre os diversos intervenientes, nomeadamente, através de reuniões, gerando planos de ação e ações corretivas. Já no caso da Transfor, concluiu-se que o processo ainda não apresenta a mesma robustez que na Zagope, sendo que os resultados são analisados com os vários responsáveis, levando à ação, mas ainda sem uma total integração entre instrumentos. Por fim, no caso da FCM, concluiu-se que os

instrumentos ainda se encontram em desenvolvimento, não sendo ainda robustos e sistemáticos, tal como no caso da Transfor, sendo que a maior diferença para os restantes casos, passa pela não existência de reuniões definidas de análise de resultados entre todos os intervenientes. Isto significa que, embora sejam realizadas análises em conjunto, não é algo regular, formal e processual, por parte do PCG, encontrando-se o mesmo a ser desenvolvido e próximo da implementação.

Por fim, com respeito aos pontos a considerar na implementação de um sistema de controlo de gestão, concluiu-se que i) é importante garantir que informação disponível é consistente, de qualidade, útil, relevante e tempestiva e que ii) deverão ser tidas em consideração boas práticas na definição de instrumentos e ferramentas a utilizar, bem como na organização da informação e dos dados da empresa. Outro ponto importante será o envolvimento da gestão de topo no processo de Controlo de gestão, o que promove a respetiva cultura.

Em suma, é possível verificar através das diferentes análises realizadas que, o facto do PCG existir há mais tempo na Zagope faz com que o mesmo seja mais robusto e tenha práticas mais sistematizadas, enquanto, o facto do PCG ser relativamente recente nas outras duas empresas, faz com que alguns dos processos e instrumentos ainda se encontrem em fase de desenvolvimento e melhoria. Contudo, qualquer uma das três empresas tem um sistema de controlo de gestão assente nos princípios base do mesmo, tem diversos instrumentos oportunidades de melhoria no que concerne ao sistema de controlo de gestão e tem instrumentos que respondem às necessidades levantadas.

Ao longo do trabalho, foram identificadas algumas limitações e constrangimentos, nomeadamente: i) o facto de não conhecer a realidade de todas as empresas, tendo obtido apenas informação qualitativa, através de entrevistas; ii) o facto de ser um processo transversal à empresa e que envolve diversas áreas, as quais não foram consultadas, não tendo o seu *feedback* sobre processos e procedimentos, mas exclusivamente a ótica do PCG; iii) o facto de ser uma temática muito abrangente, a qual teve de ser limitada ao nível de análises realizadas por limitação inerentes à apresentação do trabalho em si.

Quanto a oportunidades de investigação e trabalhos futuros, considero que poderão ser desenvolvidos os sistemas de controlo de gestão nas três entidades, através da melhoria dos instrumentos e da sua integração, que pode ser desenvolvido um possível TdB ou BSC para as empresas Transfor e FCM, de modo a integrar todos os indicadores existentes e respetiva avaliação de desempenho das pessoas e da performance das empresas. Partindo das boas práticas identificadas, validando e verificando as mesmas, poderá ainda ser elaborado o desenho do processo de implementação de um sistema de controlo de gestão numa empresa do setor, ou até mesmo de outros setores.

Referências Bibliográficas

- Análise do setor da construção*. (consultado em 21 de novembro de 2022). Obtido de Banco de Portugal: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1304>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems (12ª Edição)*. New York: McGraw-Hill.
- Banco de Portugal (2022), *Boletim Económico – outubro 2022*
- Costa, R. J. (2016). Controlo de Gestão: uma abordagem integrada do que é controlar. *E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, 16 (42)*, 5-31.
- FFMS. (2022). *Empresas individuais: total e por sector de actividade económica*. PORDATA – Estatísticas sobre Portugal e Europa. Disponível em 21 de novembro, 2022, em <http://www.pordata.pt>.
- Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção – IMPIC (2022), *Empresas do Sector da Construção – Análise Económico-Financeira – Exercício de 2020*
- Instituto Nacional de Estatística (2022), *Empresas em Portugal – 2020*
- Instituto Nacional de Estatística (2022), *Índices de Produção, Emprego, Remunerações na Construção – setembro 2022*
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores (11ª Edição)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Korhonen, T., Laine, T., & Martinsuo, M. (2014). Management Control of project portfolio uncertainty: a Managerial role perspective. *Project Management Journal, 45 (1)*, 21-37.
- Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. Lisboa: Organização Internacional do Trabalho.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*, 363-382.
- Otley, D. (2003). Management Control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review, 35*, 309-326.
- Pereira, R., & Martins, A. (2005). A estratégia e os Sistemas de controlo de Gestão nas Organizações. *Boletim de Ciências Económicas, 48*, 61-122.
- Simons, R. (1987). Accounting Control Systems and Business Strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society, 12 (4)*, 357-374.
- Simons, R. (1990). The role of Management Control Systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society, 15 (1/2)*, 127-143.
- Simons, R. (1991). Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal, 12 (1)*, 49-62.

Anexos

Anexo A – Quadro resumo das fases de desenvolvimento do controlo de gestão

Fase Zero ou inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência quase total de instrumentos de controlo de gestão; - Apenas existe contabilidade geral organizada, por ser obrigatória; - Não dispõe de análises definidas e regulares, apenas pontuais e informação disponível para cumprimento de requisitos e disposições legais.
Fase Um	<ul style="list-style-type: none"> - Passa a existir uma contabilidade geral operacional, isto é, com contas de resultados mensais, trimestrais ou anuais; - Passa a importar o encerramento dos períodos, definidos internamente; - É possível realizar análises na ótica de controlo de gestão, mas ainda sem grande detalhe, pois continua assente apenas em informação da contabilidade geral; - Podem surgir melhorias ao nível dos procedimentos administrativos e circuitos de informação e os primeiros <i>dashboards</i> financeiros ou globais.
Fase Dois	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução da fase precedente, onde começam a surgir alguns centros de custo; - Introdução de alguns elementos analíticos, sendo que os resultados começam a ser também analisados com base nessa mesma informação; - Ainda não se pode dizer que os centros de responsabilidade se encontrem definidos; - Existe apenas controlo retrospectivo, sem existir instrumentos previsionais.
Fase Três	<ul style="list-style-type: none"> - Começam a surgir os primeiros instrumentos previsionais, para além dos instrumentos de análise retrospectiva, designadamente orçamentos anuais, trimestrais e não apenas globais; - São definidos os centros de responsabilidade; - Instrumentos preparados para obter informação com maior nível de detalhe, permitindo as respetivas análises analíticas; - Estas ferramentas passam a ser consideradas como referência para o acompanhamento de resultados, permitindo a identificação de sinais de alerta, como sejam desvios orçamentais.
Fase Quatro	<ul style="list-style-type: none"> - Surge a necessidade de formular um plano estratégico a médio/longo prazo para a entidade; - Este poderá ser pouco formalizado e composto por um conjunto de orientações genéricas, não estruturadas ou exatamente quantificadas, contudo possibilita que a organização tenha um plano estratégico definido e que trace “o caminho a seguir” de um modo geral.
Fase Cinco	<ul style="list-style-type: none"> - Começa a existir a integração entre o controlo retrospectivo e o prospetivo, isto é, os instrumentos utilizados para a análise dos dois tipos de controlo deixam de ser díspares e podem funcionar entre si; - Poderão existir menos instrumentos que respondam às diversas necessidades de informação retrospectiva e prospetiva; - Surge o plano operacional a médio prazo e o orçamento é parte integrante do mesmo, ou seja, o orçamento corresponderá ao primeiro ano desse mesmo plano.
Fase Seis	<ul style="list-style-type: none"> - Existência da concordância no tempo para a elaboração dos planos estratégicos e operacionais e do orçamento; - Procura definir-se períodos anuais onde serão revistos ou elaborados cada um desses instrumentos, de modo a organizar um calendário associado ao controlo previsional; - Esta calendarização acaba ainda por ser considerada um pouco rígida, sendo que na última fase a mesma poderá vir a ser mais flexível, com base nas necessidades que sejam identificadas pelas organizações.
Fase Sete	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento previsional integrado, ou seja, reduzir ou eliminar a rigidez já mencionada, nomeadamente ao nível de calendário; - Fomentar a integração dos instrumentos de controlo de gestão, para que estes sejam os mesmos, ou se possa obter informação simultaneamente retrospectiva e prospetiva dos diversos instrumentos utilizados; - Identificar e quantificar as ações corretivas para mitigação dos desvios ou para atingimento dos objetivos definidos; - Valorização dos novos meios definidos e das consequências expectáveis, a curto e médio prazo, o que acaba por impactar, não só as previsões realizadas a curto prazo, como o orçamento anual ou mesmo os planos operacionais a médio e longo prazo.

Anexo B – Matriz Cliente-Produto¹

PRODUTOS MERCADO	INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM	INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO	INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO
DIREÇÃO GERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a coerência longo prazo/curto prazo - Localizar os obstáculos a ultrapassar 	<ul style="list-style-type: none"> - Adequar a estrutura à estratégia - Tornar possível uma delegação formalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir os objetivos e a estratégia
HIERARQUIA INTERMÉDIA	<ul style="list-style-type: none"> - Antecipar - Acompanhar - Manter o controlo 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegação - Manter um poder de orientação 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados
RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda à decisão - Meio de auto-controlo - Precisar objetivos e meios 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os limites da autoridade e da responsabilidade de cada um - Estabelecer as bases: do "contrato" com a hierarquia para a avaliação do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver-se - Participar

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2021)

¹ Matriz resumo dos Instrumentos de Controlo de Gestão e quais os seus clientes internos

Anexo C – Guião das Entrevistas
Anexo C.1 – Guião primeira entrevista

Guião Entrevistas

Pontos a abordar:

- ✓ Descrição das atividades e funções da responsabilidade do(s) entrevistado(s). Breve referência às qualificações académicas.

A – Sobre a Empresa

1. Informação externa – informação relativa ao setor e análise ambiente externo, em particular, ameaças e oportunidades do atual contexto
2. Informação interna – análise ambiente interno
 - 2.1. Estrutura / organograma
 - 2.2. Negócios que desenvolve
 - 2.3. Mercados onde/para os quais opera
 - 2.4. Recursos existentes e como se dá o desenvolvimento de recursos e capacidades (procura externa, desenvolvimento interno, etc.)
 - 2.5. Pontos fortes e fracos
 - 2.6. Alguma informação quantificada que permita dimensionar (faturação, # colaboradores, # ativos, resultados, outra)

B – Sobre as Equipas e Papel do Controlo de Gestão (CG)

1. Posição funcional do Controlo de Gestão; papel do Controlo de Gestão na organização e na Gestão; proximidade do negócio
2. Como é visto o CG pelas outras áreas/departamentos
3. Perfis dos responsáveis/equipa do CG
4. Questões referentes ao sistema do CG (perceber como é aplicado/qual o contexto na empresa):
 - ✓ Os objetivos existentes/definidos na empresa apresentam natureza diversa, não sendo apenas financeiros? Exemplo de ambos
 - ✓ Existe ou é promovida a descentralização e delegação da autoridade e responsabilidade? Como?
 - ✓ Existe ou é promovido alinhamento com a estratégia de todas as áreas e pessoas? Como?
 - ✓ Os instrumentos utilizados no CG ou que sejam concebidos têm em vista a ação e não apenas à documentação? Como funciona o CG em termos de instrumentos? Quais utiliza (Orçamento, previsões, Plano estratégico CP/LP, TdB, BSC, outros)?
 - ✓ A empresa/CG procura ter uma visão prospetiva e não focada apenas no passado? Como funciona?
 - ✓ O CG tem natureza comportamental? Têm em consideração os comportamentos dos gestores e colaboradores?
 - ✓ Existe ou será implementado um sistema de sanções e recompensas, alinhado com os indicadores resultantes do controlo de gestão?
 - ✓ Quem consideram ser os principais intervenientes no CG? Para quem trabalha o CG, qual o seu principal objetivo? Considera que os responsáveis operacionais são os principais intervenientes no controlo de gestão?

Anexo C.2 – Guião segunda entrevista

Guião Entrevistas

C – Sobre os Instrumentos e Sistemas de Controlo de Gestão

1. Tipo segmentação (avaliação de performance)
 - Tipo de clientes/mercados
 - Negócio
 - Processos
 - Pessoas
2. *KPI's* existentes – financeiros e não financeiros? Ao nível das obras? E a nível corporativo? Exemplos de indicadores e/ou *dashboards*
3. Sistema de custeio das obras. Como é feito?
4. Instrumentos de Controlo de Gestão utilizados
 - Técnicos
 - CG alinhado com a estratégia / existe planeamento estratégico
 - Existe plano operacional médio prazo? A quantos anos?
 - Orçamento a que prazo? Quando se realiza? Revisões? Qual o tipo de orçamento? Fixo, *rolling budget*, *budget base zero*?
 - Qual o processo de elaboração do orçamento? (programas – quantidades / orçamento – valores / financeiro)
 - Existe BSC ou TdB ou controlo orçamental?
 - Que sistemas utilizam para alimentar CG?
 - Comportamentais
 - Centros de responsabilidade, como se encontra distribuído ou organizado?
 - Critérios de avaliação performance – como são definidos/mensurados objetivos
 - Preços de transferência internos
 - Diálogo
 - Existem ferramentas de diálogo?
 - Como são estabelecidos os objetivos/ existe negociação?
 - Negociados os meios?
 - Resultados analisados e interpretados em conjunto?
 - Negociadas ações corretivas?
 - *Controller*/participa a par com os gestores?
5. Pontos fortes e aspetos a melhorar (numa ótica interna, da empresa)
6. Recolher informação para os indicadores necessários de rentabilidade económica e risco financeiro - Para identificar instrumentos de pilotagem que deveriam existir (risco financeiro/rentabilidade)

D – Avaliação de Desempenho Individual

1. Como funciona o sistema de avaliação de desempenho?
 - Existe descentralização/responsabilização?
 - Como avaliam? Com base em quê?
 - Comportamento
 - Gestão por competências
 - Comparação
 - Orientação para resultados
 - Avaliação 360º/pares/subordinados/autoavaliação
 - Existe gestão de recompensas?
 - Sistema de incentivos (ex. monetário / não monetário ou extrínsecas/intrínsecas)
 - Existe gestão de carreiras
 - Tipos de comunicação existente na empresa
 - Descendente/ascendente/horizontal/diagonal/escrita/falada (redes, emails, reunião)

E – Futuro

- Como foi evoluindo o SCG na empresa? Fase de desenvolvimento onde estão / futuros projetos a implementar / melhorias que pretendem implementar

Anexo D – Empresas em Portugal e no setor da Construção e Atividades Imobiliárias (2019-2020)

Empresa			
Sector de actividade económica			
Anos	Total	Construção	Actividades imobiliárias
2019	1.335.006	90.430	49.830
2020	1.316.256	92.328	51.940
2021	x	Pro 97.181	Pro 56.492

Empresas: total e por sector de actividade económica

Fontes de Dados: INE - Inquérito Anual às Empresas (até 2003) | Sistema de Contas Integradas das Empresas (a partir de 2004)

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2022-10-26

Fonte: PORDATA (21 de novembro de 2022)

Anexo E – O setor da Construção dentro do tecido empresarial português (2011-2020)

Número total de empresas em Portugal										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
1 113 559	1 065 173	1 098 409	1 128 258	1 163 082	1 196 102	1 242 693	1 278 164	1 318 330	1 354 720	
Número de empresas do sector da construção e peso relativo										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
97 980	87 592	81 335	77 844	77 906	78 866	81 629	85 311	90 430	94 377	
8,80%	8,22%	7,40%	6,90%	6,70%	6,59%	6,57%	6,67%	6,86%	6,97%	
Pessoal ao serviço das empresas em Portugal										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
3 651 747	3 405 269	3 377 598	3 449 428	3 578 913	3 704 740	3 892 218	4 060 451	4 225 538	4 205 308	
Pessoal ao serviço das empresas do sector da construção e peso relativo										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
403 575	340 913	307 907	294 458	297 344	301 862	312 914	328 053	353 398	364 102	
11,11%	10,01%	9,12%	8,54%	8,31%	8,15%	8,04%	8,08%	8,36%	8,66%	
Solvabilidade das empresas em Portugal										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
49%	47%	49%	47%	50%	52%	53%	57%	58%	63%	
Solvabilidade das empresas do sector da construção e diferença para o valor nacional										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
27%	26%	28%	30%	32%	35%	40%	44%	44%	47%	
-22,00%	-21,00%	-21,00%	-17,00%	-18,00%	-17,00%	-13,00%	-13,00%	-14,00%	-16,00%	
Volume de Negócios das empresas em Portugal (milhares euros)										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
341 442 776	320 136 230	317 715 145	323 008 554	331 601 856	340 479 969	371 477 802	396 679 491	412 640 613	373 045 354	
Volume de Negócios das empresas do sector da construção (milhares euros) e peso relativo										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
29 121 915	22 043 171	19 495 745	18 134 433	17 953 277	17 490 657	19 413 581	21 212 518	23 256 151	23 662 763	
8,53%	6,89%	6,14%	5,61%	5,41%	5,14%	5,23%	5,35%	5,64%	6,34%	
VAB das empresas em Portugal (milhares euros)										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
79 339 132	73 125 519	73 111 437	76 130 692	80 547 613	85 410 310	92 690 116	98 652 564	104 417 694	93 827 719	
VAB das empresas do sector da construção (milhares euros) e peso relativo										
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tendência
7 489 758	6 019 164	5 508 212	5 336 992	5 402 865	5 365 771	5 951 444	6 708 162	7 585 495	7 474 400	
9,44%	8,23%	7,53%	7,01%	6,71%	6,28%	6,42%	6,80%	7,26%	7,97%	

Fonte: INE

Fonte: *Empresas do Sector da Construção – Análise Económico-Financeira – Exercício de 2020* (IMPIC, 2022)

Anexo F – Diagnóstico dos instrumentos previsionais - grelhas de perfil

Anexo F.1 – Plano operacional médio prazo - Grelha de perfil FCM



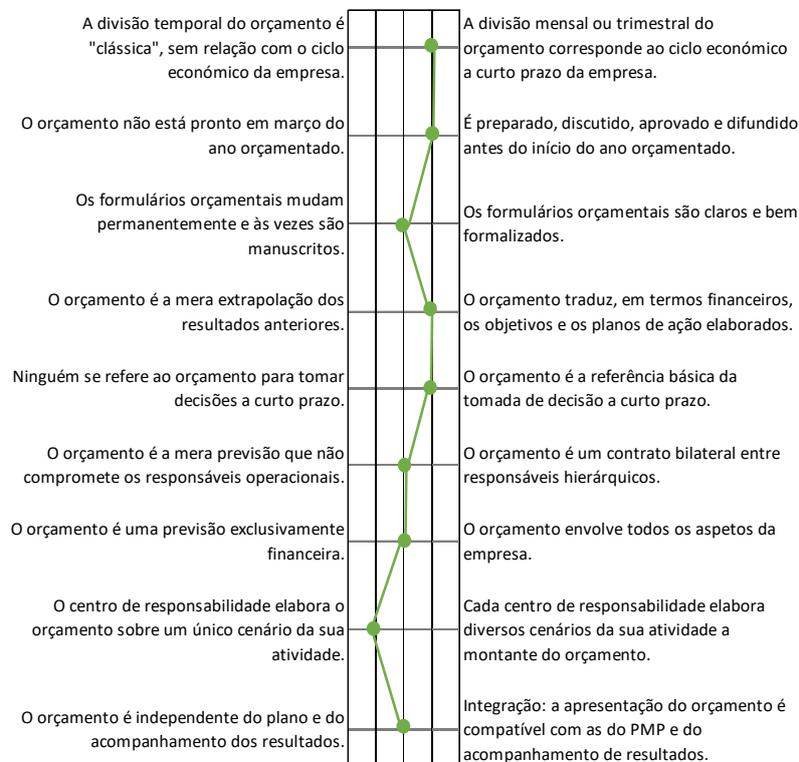
Anexo F.2 – Plano operacional médio prazo - Grelha de perfil Transfor



Anexo F.3 – Plano operacional médio prazo - Grelha de perfil Zagope



Anexo F.4 – Orçamento - Grelha de perfil FCM



Anexo F.5 – Orçamento - Grelha de perfil Transfor

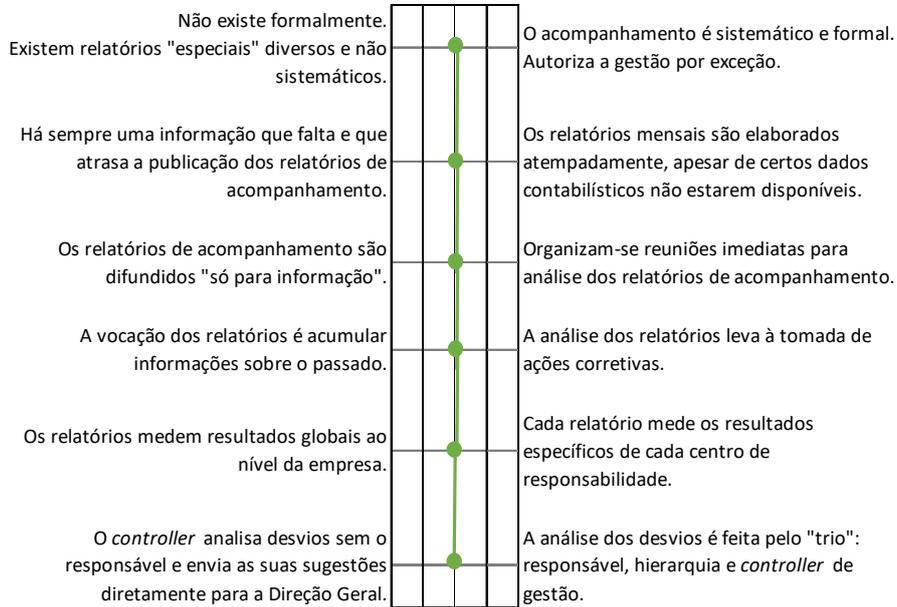


Anexo F.6 – Orçamento - Grelha de perfil Zagope

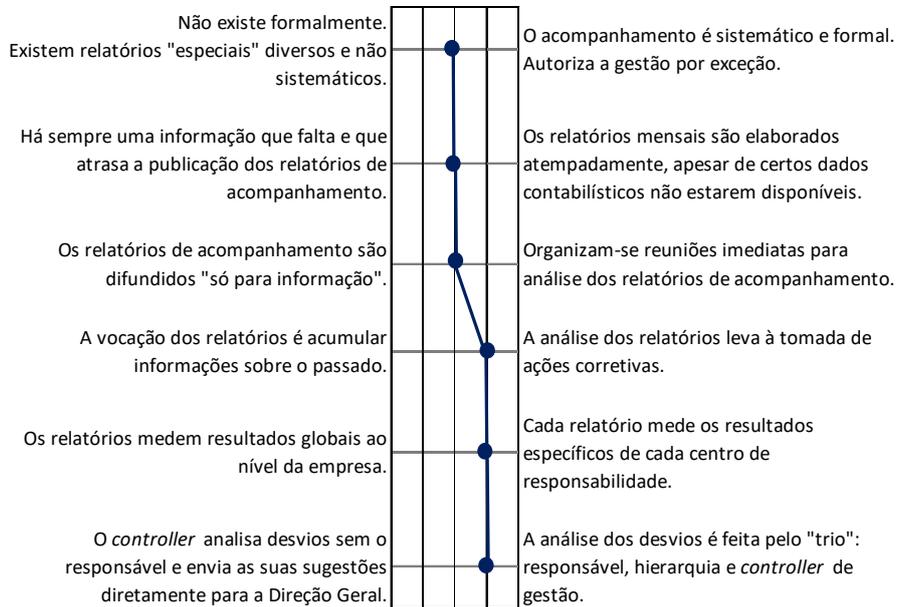


Anexo G – Diagnóstico dos instrumentos de acompanhamento de resultados - grelhas de perfil

Anexo G.1 – Acompanhamento de resultados - Grelha de perfil FCM



Anexo G.2 – Acompanhamento de resultados - Grelha de perfil Transfor



Anexo G.3 – Acompanhamento de resultados - Grelha de perfil Zagope

