



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

As políticas e modelos de mensuração do valor criado nos projetos de construção civil: o caso da Mota-Engil

Nuno Lapa de Barros Peixoto

Católica Porto Business School

2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Trabalho Final de Mestrado

As políticas e modelos de mensuração do valor criado nos projetos de construção civil: o caso da Mota-Engil

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

Nuno Lapa de Barros Peixoto, nº 355420088

Sob orientação de

Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School

Abril 2022

Agradecimentos

Antes de proceder à apresentação deste trabalho, devo deixar o meu sincero agradecimento a todos os que me acompanharam nesta jornada de trabalho e sem os quais não teria sido possível atingir este meu objetivo.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Luís Marques, pelos ensinamentos transmitidos e pela confiança em mim depositada ao longo deste trabalho.

O meu agradecimento à Mota-Engil, em especial aos meus colegas de trabalho, pela sua vontade de partilha e amizade.

Aos meus pais, à minha irmã e à Sofia o meu reconhecimento pela sua presença incansável e pelo grande exemplo de resiliência e dedicação. Mostraram-me como juntos somos capazes de transformar dificuldades em oportunidades de crescimento.

Por fim, resta-me agradecer à minha restante família e amigos por todas as suas palavras de carinho e força.

Resumo

O controlo de gestão merece destaque em qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou complexidade, pelo que são muitos os sistemas de controlo de gestão adotados pelos gestores como suporte às suas decisões e para otimização dos resultados organizacionais. O controlo de gestão prevalece como a ferramenta indispensável para o tratamento de dados e mensuração do valor criado, servindo o propósito da execução estratégica.

O presente Trabalho Final de Mestrado inicia-se com a descrição dos principais componentes do sistema de controlo de gestão do grupo Mota-Engil, sendo que, posteriormente, estes instrumentos são analisados de uma forma detalhada de forma a compreender como estão relacionados todos os componentes para a execução dos objetivos estratégicos do Grupo. É identificado o orçamento como a principal ferramenta de controlo de gestão utilizada pelo grupo para a mensuração do valor criado. De seguida, a ferramenta descrita é confrontada com a literatura da área, de forma a compreender se o uso da mesma é adequado ou se há lugar a melhorias. Por fim, é sugerida a adoção de uma nova ferramenta de controlo de gestão, que complementando o orçamento, poderá otimizar a performance da Mota-Engil.

O método de recolha e tratamento de dados é meramente qualitativo, já que foram realizadas duas entrevistas a colaboradores com responsabilidades diferentes e funções diversas, com o intuito de compreender a sua perceção sobre as ferramentas de controlo de gestão utilizadas.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão, Valor Criado, Orçamento, Mota-Engil

Nº de palavras: 9525

Abstract

Management control deserves emphasis in any organization, regardless of its size or complexity, so there are many management control systems adopted by managers to support their decisions and to optimize organizational results. Management control prevails as the indispensable tool for processing data and measuring the value created, serving the purpose of strategic execution.

This thesis begins with the description of the main components of the management control system of the Mota-Engil Group, and subsequently, these instruments are analysed in detail in order to understand how all the components are related to the execution of the strategic objectives of the Group. The budget is identified as the main management control tool used by the group to measure the value created. Next, the tool described is compared with the literature in the area, to understand if its use is adequate or if there is room for improvement. Finally, the adoption of a new management control tool is suggested, which, complementing the budget, may optimize Mota-Engil's performance.

The method of data collection and processing is purely qualitative, since two interviews were conducted with employees with different responsibilities and different functions, in order to understand their perception of the management control tools used.

Keywords: Management Control Systems, Value Created, Budget, Mota-Engil

Nº of words: 9525

Índice

Introdução	1
Formulação da Questão de Investigação	2
Apresentação do Grupo Mota-Engil.....	3
Revisão de Literatura.....	4
1.1 Controlo de Gestão	4
1.2 Gestão	4
1.4 Controlo	5
1.5 Sistemas de Controlo de Gestão	6
1.6 Cultura Organizacional	7
1.7 Instrumentos de Controlo de Gestão.....	8
1.8 Projetos	9
1.9 Processos de Gestão de Projetos.....	10
1.10 Medição de Desempenho.....	10
1.11 Gestão de Desempenho.....	11
1.12 Valor Criado	12
Metodologia de investigação:.....	12
2.1 Estudo de Caso da Mota-Engil	12
2.2 Recolha de dados	13
2.3 Participantes.....	14
2.4 Técnica de análise de dados.....	15
Apresentação de resultados/Análise Empírica	15
3.1 Controlos Culturais	15
3.2 KPIs financeiros.....	16
3.3 Avaliação do Valor criado e o Processo de Orçamentação	17
3.4 Consórcios	19

3.5 Como estão integradas e previstas todas as obras no orçamento da empresa?	20
Discussão	21
Conclusão	25
Referências Bibliográficas.....	27
Apêndice.....	29
4.1. Guião de Entrevista.....	30
4.2. Fluxograma	31

Introdução

Face à instabilidade cada vez maior no contexto empresarial, provocada pela incerteza e inovação constantes, que, aliadas à globalização, desafiam a gestão das empresas, surge a necessidade de definir um conjunto de metas e objetivos que suportem o plano de ação. Neste sentido, observamos, nas últimas décadas, o grande desenvolvimento dos sistemas de controlo de gestão, que visam uma monitorização constante da atividade de uma empresa. A adequada resposta das organizações aos múltiplos desafios está relacionada com a correta seleção e aproveitamento dos instrumentos de controlo de gestão, que utilizam a informação como principal ferramenta. De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2008), o controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que motivam os gestores a alcançar os objetivos estratégicos da empresa, favorecendo a ação e a tomada de decisão atempada, promovendo a delegação da autoridade e responsabilidade.

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel ainda mais importante nas organizações que trabalham por projetos ou obras, já que estas organizam os seus esforços na concretização das múltiplas necessidades dos seus clientes, o que exige a atualização constante dos planos inicialmente delineados e dos orçamentos elaborados. Adicionalmente, a dispersão geográfica das obras, com a dificuldade inerente de controlo gerada pela distância, aliada à multiplicidade de responsáveis, dificulta a tomada de decisão, quer ao nível do seu planeamento, quer no que respeita à gestão e acompanhamento da sua execução. Com efeito, apenas um sistema de controlo de gestão rigoroso, ajustável às especificidades do negócio e bem delineado permite ao órgão de gestão conhecer a evolução do seu negócio e respetiva rentabilidade. Empresas como a Mota-Engil necessitam de ser ágeis e flexíveis face a todos os fatores no seu ambiente de ação, aplicando as melhores práticas de planeamento e controlo de gestão para a concretização de cada projeto alinhado com os objetivos financeiros e não financeiros da organização. Na prática, será importante conhecer qual o instrumento de controlo de gestão para a mensuração do valor criado que é genericamente aplicado pela organização no controlo de gestão das diversas obras que compõem a sua carteira de negócios, apurando se o mesmo é transversal a todas as obras ou se o mesmo é ajustado às especificidades de cada projeto, bem como a respetiva mutação ao longo do tempo.

No desenvolvimento do seu negócio, a Mota-Engil recorre, por vezes, a parcerias com outras entidades, os designados consórcios, repartindo tarefas e responsabilidades. Nestes casos, o sistema de controlo de gestão assume uma importância acrescida, quer na tomada de decisão quanto à contratação ou não de consórcios para uma obra específica, quer na mensuração do impacto desta decisão na rentabilidade do negócio.

Por fim, será relevante identificar com este trabalho a capacidade do sistema de controlo de gestão para a mensuração do valor criado da Mota-Engil em evoluir e em se ajustar às diversas mutações do seu negócio, às especificidades das diversas obras, dos diferentes mercados e dos vários clientes. Será este um dos fatores de sucesso da Mota-Engil?

Formulação da Questão de Investigação

A principal questão de investigação identificada é a seguinte:

“Quais são as principais políticas e modelos de mensuração do valor criado utilizadas pelo Grupo Mota-Engil?”

O principal objetivo deste Trabalho Final de Mestrado é o estudo das ferramentas de controlo de gestão utilizadas pela organização referida na sua atividade para mensurar o valor criado. Pela sua dimensão e relevância no tecido empresarial português, foi selecionado o Grupo Mota-Engil para a realização de um estudo de caso. Dado se tratar de uma organização com um leque de atividades bastante diversificado, foi dada única e especial atenção à atividade de construção civil, que constitui o *core business* do Grupo. O objetivo do trabalho será identificar como um Grupo da dimensão da Mota-Engil estrutura o controlo de gestão e o planeamento e controlo de custos, as ferramentas que são usadas na mensuração do valor criado na sua atividade, quer de uma forma transversal ao Grupo, quer ao nível específico de cada obra. Para o efeito, recorreu-se a entrevistas a responsáveis pelos departamentos relevantes.

Atendendo a que os projetos desenvolvidos pela empresa são muitas vezes realizados em consórcio com outros *players* do setor, pretende-se igualmente apreciar de que forma a mensuração do valor criado é adaptada a estes casos.

Após ser identificada a principal ferramenta de controlo de gestão utilizada pelo Grupo, será efetuado o seu enquadramento na literatura, verificando se está de acordo com as melhores práticas do setor da construção civil, por forma a perceber se é a ferramenta mais adequada e se há lugar a melhorias no sistema de controlo de gestão

aplicado. Estará o sistema da Mota-Engil otimizado às constantes mudanças e desafios da conjuntura atual?

Apresentação do Grupo Mota-Engil

O Grupo Mota-Engil foi fundado em 1946 e é hoje uma multinacional com operações centradas em atividades de construção civil, gestão de infraestruturas nos segmentos de engenharia e construção, bem como ambiente e serviços e ainda concessões de transporte e energia.

A Mota-Engil é, atualmente, líder em Portugal no ramo da construção civil, com uma posição consolidada no ranking das trinta maiores construtoras europeias. Ocupa ainda a 76.^a posição no ranking das 100 maiores construtoras do mundo, apesar do impacto da crise provocada pela COVID-19. O Grupo opera em 24 países, em três áreas geográficas diferentes, nomeadamente Europa, África e América Latina, onde assume uma posição em conformidade com os valores e identidade cultural de cada mercado, de modo a fazer face às necessidades dos seus clientes.

Com cerca de 35 000 colaboradores e uma carteira de negócios no valor de € 7.600 milhões em 2021, a Mota-Engil desenvolve as suas atividades alinhada com as melhores práticas, mantendo vivos os ideias do fundador Manuel António da Mota. Sempre comprometida com um modelo de gestão ética, social e ambientalmente responsável, que apoia a visão estratégica única e integrada para a Mota-Engil do futuro: tornar a empresa cada vez mais sustentável, inovadora e altamente competitiva a nível global (Mota-Engil, 2021).

Em maio de 2021, a empresa Chinesa China Communications Construction Co., Ltd. (CCCC) entrou no capital social da Mota-Engil, passando a deter uma participação de 32,4%. A CCCC é a quarta maior construtora mundial, sendo líder em infraestruturas de transportes na China e tendo como principais atividades a construção e conceção de grandes infraestruturas. Esta nova parceria com a organização chinesa irá reforçar as capacidades financeiras, técnicas e comerciais do Grupo Mota-Engil, para que sejam impulsionadas as suas atividades em todos os mercados, bem como o surgimento de novas oportunidades, estimulando assim o crescimento e desenvolvimento do Grupo português.

Revisão de Literatura

1.1 Controlo de Gestão

Segundo Anthony e Dearden (1980) “O controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores asseguram que a organização atinge as estratégias definidas, pelo planeamento estratégico, de forma eficiente e eficaz”. Por sua vez, de acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2008), o controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que motivam os gestores a alcançar os objetivos estratégicos da empresa, favorecendo a ação e a tomada de decisão atempada, promovendo a delegação da autoridade e responsabilidade.

Desta forma, o controlo de gestão tem uma função vital na sobrevivência, desenvolvimento, crescimento e, acima de tudo, controlo de uma empresa, já que afeta o comportamento dos gestores e colaboradores na orientação dos seus esforços na execução e no alinhamento com a melhor estratégia a adotar na sua empresa. Assim sendo, o controlo de gestão ajuda as organizações a identificarem e a enfrentarem, da melhor forma, as diversas ameaças ou oportunidades presentes no seu mercado de ação.

1.2 Gestão

São várias as definições para a palavra gestão, definições mais gerais e sem conteúdo científico especializadas em aspetos mais ou menos atuais, sendo que gestão pode ser definida como a ciência que estuda a condução consistente, racional e sensata dos destinos da organização, seja esta de fins lucrativos ou apenas finalidades sociais ou culturais (Reis et. al., 2011). Por sua vez, outros autores definem gestão como sendo a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas atividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente (Robbins & Coulter, 2009).

Sendo assim, assume-se a gestão como sendo a atividade que permite à organização otimizar os seus recursos de uma forma eficiente, de acordo com os seus objetivos estratégicos. Para que o processo de gestão seja eficiente, é necessário estabelecer, programar e definir um conjunto de objetivos, que servirão como motivação para todos os colaboradores, permitindo o alinhamento dos seus esforços com a organização, assim como desenvolver e direcionar o talento, reunir e alocar todos os recursos disponíveis, fortalecer as relações e alinhar a atividade com as exigências dos *stakeholders* da organização (Hamel, G. e Breen, B., 2010).

1.3 Planeamento e Estratégia

Em primeiro lugar, e antes de dar início ao processo de definição dos sistemas de controlo de gestão, uma organização necessita de idealizar qual a estratégia e método de planeamento que irão permitir atingir os seus objetivos estratégicos, uma vez que planejar é um fator chave para o sucesso de uma organização: “Planning what is our business, planing what will it be... Everything that is “planned” becomes immediate work and commitment” (Drucker et. Al, 1973).

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2005), o planeamento estratégico é constituído por quatro fases distintas: (i) informação: a análise SWOT que conduz à análise das ameaças e oportunidades do meio ambiente, bem como à análise dos pontos fortes e fracos da empresa face a esse meio (a identificação de um problema ou ameaça é, normalmente, a razão de introdução do planeamento na empresa); (ii) formulação de alternativas estratégicas: identificar estratégias alternativas para solucionar os problemas ou aproveitar as oportunidades; (iii) avaliação das alternativas: pelas análises e estudos sobre as consequências de cada uma das alternativas; (iv) decisão: escolha de uma das alternativas que se venha a considerar mais interessante para o fim em vista.

Por sua vez, a estratégia descreve a forma como a organização tenciona criar valor para os seus acionistas, pelo que, desta forma, conjuga os seus objetivos financeiros de curto prazo, como aumento de produtividade e redução de custos, com os seus objetivos de longo prazo. Caso esta articulação de objetivos não aconteça, poderá condicionar a organização ao não cumprimento e insucesso das estratégias implementadas. Os autores Kaplan e Norton (2004) mencionam que Michael Porter defende a estratégia como o processo de selecionar um conjunto de atividades em que a empresa é superior, para que a mesma se diferencie do mercado e, desta forma, consiga criar valor de forma sustentável.

1.4 Controlo

Dupuy & Roland (1999) defendem dois conceitos de controlo distintos: por um lado, controlo significa vigiar, ou seja, significa que a atividade se desenvolve de acordo com o pretendido, geralmente rumo a um objetivo previamente definido; por outro lado, defendem que o controlo significa dominar. Posto isto, e de acordo com esta perspetiva, podemos afirmar que o controlo de gestão é o conjunto de processos de recolha e

tratamento da informação, com vista à vigilância e ao domínio da evolução e desenvolvimento da organização a todos os níveis. Os dois autores afirmam ainda que o controlo de gestão é uma disciplina com uma abordagem ampla que analisa diversas matérias e áreas dentro de uma organização.

Por outro lado, e segundo Reis e Rodrigues (2011), controlar significa conhecer e analisar os vários objetivos propostos, avaliar o desempenho de uma organização no sentido da sua realização, para que sejam delineadas medidas corretivas quando necessário. Nesta perspetiva, percebemos que controlo não deve ser associado nem compreendido como um processo de fiscalização, mas sim como a prática que providencia aos gestores toda a informação necessária que os suportem na tomada de decisões e implementação de ações corretivas, para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos.

1.5 Sistemas de Controlo de Gestão

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) são caracterizados como o conjunto de processos coordenados e integrados numa organização que, organizados por centros de responsabilidade, revelam qual a estrutura utilizada na atividade de controlo de gestão (Anthony & Reece, 1975). Sendo assim, os sistemas de controlo de gestão são definidos como todos os processos pelos quais os gestores asseguram que os comportamentos, esforços e decisões dos colaboradores estão alinhados com os objetivos e com o planeamento estratégico delineado para o interesse da organização. Desta forma, os colaboradores são motivados, pelos sistemas de controlo de gestão, a agir no seu melhor interesse e no da organização. Os sistemas de controlo de gestão asseguram, ainda, que seja proporcionada aos gestores de forma atempada toda a informação relevante e imprescindível para a tomada de decisão, por forma a manter ou corrigir os processos e atividades da organização (Simons, 2000).

Deste modo, os sistemas de controlo de gestão podem e devem variar de organização para organização, já que estes sistemas devem ser adaptados à realidade de cada empresa, podendo, por isso, ser mais ou menos complexo. Assim, de modo a que um sistema de controlo de gestão cumpra a sua finalidade e para que sejam atingidos os objetivos da organização, este deverá acompanhar a evolução e o crescimento da empresa ao longo do tempo, ajustando-se à situação financeira, aos recursos disponíveis, à cultura e aos colaboradores que constituem a organização. Os sistemas de controlo de gestão são

flexíveis e moldam-se às necessidades de cada organização. Para Jordan et al. (2008), os sistemas de controlo de gestão são influenciados por diversos fatores, entre os quais:

- Meio envolvente;
- Setor de atividade;
- Dimensão da organização;
- Estrutura organizacional;
- Cultura da empresa.

1.6 Cultura Organizacional

“Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos.” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016). Com a presente definição de cultura organizacional é possível perceber que esta tem uma influência nas atitudes e comportamentos no contexto laboral, diferenciando-se entre organizações pela visibilidade e resistência à mudança.

Paralelamente, segundo Flamholtz et al. (1985; p. 158), a cultura da empresa é “o conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser partilhados entre os seus membros e, conseqüentemente, influenciam os seus pensamentos e ações”. O alinhamento destes valores culturais dos colaboradores e da empresa culmina no cumprimento do planeamento estratégico.

De acordo com Robbins e Judge (2013), a cultura permite a criação de uma identidade organizacional, promovendo o trabalho em equipa e um ambiente de trabalho percebido como positivo e reforçador, que converge os interesses individuais dos trabalhadores com os objetivos e valores da organização. Contudo, estes autores defendem que a cultura organizacional pode assumir um caráter disfuncional, podendo resultar em barreiras à mudança, uma vez que promove comportamentos e hábitos que não são questionados.

Apresentada a definição e implicações, positivas e negativas, da cultura organizacional, importa entender como se transmite aos membros da organização. Desta forma, identificam-se como meios de transmissão a história da empresa, que retrata o *modus operandis* da organização; os rituais, que reforçam os valores e os objetivos estabelecidos; os símbolos materiais, como o ambiente físico da empresa e vestuário e,

por fim, a linguagem que é expressa através de terminologias típicas usadas na organização (Robbins & Judge, 2013).

1.7 Instrumentos de Controlo de Gestão

Uma vez compreendida e assimilada a envolvente e o contexto organizacional por parte do controlador de gestão, surge a necessidade de desenvolver o planeamento estratégico e implementar os instrumentos de gestão adequados ao seu cumprimento. Estes instrumentos de controlo de gestão devem ser delineados de acordo com a realidade da empresa, tendo por base a sua evolução e desenvolvimento ao longo do tempo, para que sejam flexíveis face às necessidades da organização. De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os instrumentos de controlo de gestão são de elevada importância no apoio à gestão de uma empresa, já que ajudam os gestores a definir objetivos, a criar um planeamento estratégico, controlar e medir o desempenho, avaliar o cumprimento através da definição de programas e orçamentos que acompanhem o seu desenvolvimento. Sendo assim, e com a devida monitorização da atividade no curto prazo, é possível atingir os respetivos objetivos de médio e longo prazo. Assim, o planeamento estratégico e os instrumentos de controlo de gestão complementam-se e devem estar alinhados para que sejam atingidos os objetivos estratégicos.

Jordan et al. (2011) defendem que os instrumentos de controlo de gestão compreendem três grupos, que contemplam as diferentes etapas da sua metodologia de trabalho: os instrumentos de pilotagem, instrumentos de comportamento e instrumentos de diálogo.

Segundo os mesmos, os instrumentos de pilotagem são de natureza técnica e permitem aos gestores guiarem a organização, na medida em que auxiliam na definição de objetivos operacionais para cada centro de responsabilidade, bem como no planeamento de ações e nos meios à sua implementação.

Por sua vez, os instrumentos de comportamento permitem aos gestores que a empresa funcione como um todo, tornando o trabalho de cada área e centro de responsabilidade significativo para a obtenção dos objetivos organizacionais. O objetivo principal dos instrumentos de comportamento é que as decisões propostas não sirvam apenas os interesses locais, mas também os objetivos globais da organização (Anthony e Govindarajan, 2007).

Por fim, os instrumentos de diálogo estão relacionados com a constante negociação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos e colaboradores na tomada de decisão e na divulgação da missão e dos objetivos estratégicos. Estes instrumentos permitem, ainda, o alinhamento comportamental face às ações e medidas a implementar para que os resultados sejam atingidos (Jordam et. al., 2011).

1.8 Projetos

Nas organizações orientadas para projetos, a escolha e implementação dos sistemas de controlo de gestão é feita de forma a facilitar a gestão dos vários projetos que constituem a atividade da organização. Estes sistemas de controlo de gestão têm como principal função facilitar a monitorização e desenvolvimento, bem como a contabilização e a emissão de relatórios para os múltiplos projetos. Só assim será possível às organizações atingir e cumprir todos os prazos, orçamento e objetivos acordados com o cliente e de acordo com as suas necessidades. A gestão de projetos é fundamental nas organizações do ramo da construção civil, em que a gestão é desenvolvida obra a obra.

Segundo Vargas (1998) o projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos sequencial, ou seja, com início, meio e fim. O projeto destina-se a atingir um objetivo claro e definido previamente, sendo controlado por um indivíduo que monitoriza fatores como o tempo, custos, os recursos envolvidos e a qualidade na execução do projeto. Apesar de na área da construção civil muitos dos projetos apresentarem características semelhantes, cada um deve ser considerado como único, por se tratar de um empreendimento singular com as suas condicionantes e peculiaridades exclusivas. Ao ser algo inovador, constituído por diversas etapas, é necessário conhecer o propósito de cada um e diferenciá-lo da atividade geral da organização.

Segundo Graham M. Winch (2010), a única certeza num projeto é a mudança, fruto de interações involuntárias, caracterizando-se cada projeto como uma obra não repetitiva. Assim sendo, cada um terá os seus objetivos específicos, limitado por tempo e diferentes recursos, resultando numa gestão intrinsecamente diferenciada dentro de uma organização.

1.9 Processos de Gestão de Projetos

Após a definição de projeto, podemos definir a gestão dos mesmos como sendo o processo pelo qual são aplicadas técnicas, conhecimentos e habilidades, de modo a garantir que o projeto seja cumprido. Ou seja, gerir um projeto envolve todo um conjunto de fases que exigem planeamento estratégico, execução e controlo das suas atividades. Segundo Vargas (1998), gerir um projeto corresponde ao conjunto de ferramentas que permitem ao responsável desenvolver habilidades requeridas para lidar com as contingências, novas problemáticas e com a mudança constante imposta pelo ambiente no qual o projeto se insere.

1.10 Medição de Desempenho

Nos dias de hoje, é possível verificar-se uma tendência mundial pela procura do conhecimento sobre a medição do desempenho organizacional, pelo que têm sido realizados estudos e pesquisas académicas sobre possíveis modelos e sistemas de avaliação do desempenho organizacional. Por outro lado, os esforços das organizações também têm aumentado, sendo que as empresas estão cada vez mais focadas na procura constante de quais os processos ou produtos que podem ser melhorados, promovendo a competitividade da organização.

As organizações, por forma a assegurar que os seus objetivos organizacionais são atingidos, devem usar instrumentos de medição de desempenho para controlar e melhorar os seus processos produtivos. (Ghalayini & Noble, 1996) Ainda assim, ações isoladas e esporádicas, associadas a análises que não estão relacionadas com a missão, nem com os objetivos da organização, impossibilitam o crescimento e a melhoria da competitividade.

Segundo Marshall, Rocha, Mota e Quintella (2007), não é suficiente a padronização dos processos para atingir sucesso e desempenho ótimo, é necessário melhorá-los progressivamente face às necessidades da organização e do mercado. Este progresso não deve ser baseado na melhoria contínua forçada pelo desejo de produtividade para a simples obtenção de lucros, mas sim a melhoria que orienta todas as atividades e processos da organização para o cumprimento dos objetivos organizacionais e a missão da empresa.

Para a medição de desempenho, uma das métricas mais utilizadas e que serão abordadas neste Trabalho Final de Mestrado são os KPIs. Por KPIs entendem-se os *Key*

Performance Indicators utilizados pelas organizações, ou seja, as métricas relevantes para a mensuração do desempenho da estratégia e de processos de gestão, são, assim, os indicadores chave de sucesso. Segundo Certo e Peter (1993), deve definir-se o resultado esperado das ações implementadas através de objetivos estratégicos, sendo que o controle desse processo deverá ser efetuado através da medição e comparação dos resultados reais com os objetivos definidos anteriormente, para que as ações corretivas sejam implementadas quando necessário.

1.11 Gestão de Desempenho

Numa economia onde a competitividade é cada vez mais forte, é necessário que os gestores façam um acompanhamento permanente das suas atividades, para que seja averiguada a implementação da estratégia organizacional e se a mesma está a ser cumprida. Sendo assim, as organizações necessitam de ferramentas que auxiliem no processo de gestão e contribuam para a melhoria da informação recolhida e utilizada nos processos de tomada de decisão.

Sendo assim, surge a gestão de desempenho como o mecanismo de gestão utilizado para mensurar todas as atividades de uma organização, bem como o respetivo impacto de cada uma das tarefas no resultado final. Para Dutra (2005), o processo de gerir um negócio necessita de ser acompanhado por um processo de avaliação de desempenho, por mais informal e indireto que este processo possa ser.

Segundo Kutucuoglu, Hamali, Irani e Sharp (2001), as ferramentas de gestão de desempenho organizacional são capazes de identificar em que estado ou fase do planeamento estratégico está a organização e em que direção caminha. De acordo com os mesmos autores, as ferramentas de gestão de desempenho funcionam como um guia ou mapa dos desenvolvimentos que deverão acontecer para a organização atingir os seus objetivos estratégicos e os melhores resultados. Posto isto, pode-se verificar que as ferramentas de gestão de desempenho auxiliam as organizações a aprimorar o seu desempenho e a atingir melhores resultados financeiros.

1.12 Valor Criado

De acordo com Brandenburger e Stuart (1996), o valor criado por uma organização representa a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição para pagar do cliente.

Já segundo Lindgreen e Wynstra (2006), a disposição para pagar é subjetiva e depende da percepção do cliente sobre os benefícios associados ao serviço ou produto, pelo que esta percepção difere entre clientes e contextos competitivos. Esta subjetividade no julgamento da utilidade do bem ou serviço aplica-se nas relações com consumidores finais e na relação entre as empresas e os seus respetivos gestores. Apenas é valorado aquilo que é percebido, sendo que a interação entre a empresa e o cliente permite a formulação de estratégias para a criação de valor, pelo que a empresa poderá gerar mais valor direcionando a sua oferta a diferentes mercados, promovendo o seu produto ou serviço.

Sendo assim, e aplicando este conceito a projetos de construção civil, podemos concluir que o valor criado consiste na diferença entre o custo de oportunidade para as empresas desta área de negócio, face ao que o cliente está disposto a pagar ou o que foi definido em concurso.

Metodologia de investigação:

2.1 Estudo de Caso da Mota-Engil

Para a realização do presente Trabalho Final de Mestrado será realizado um estudo de caso da empresa Mota-Engil, organização fundada em 1946. Como já referido, o Grupo apresenta-se como uma multinacional com atividade centrada na construção e gestão de infraestruturas segmentada pelas áreas de engenharia e construção, ambiente e serviços, concessões de transportes, energia e mineração, sendo a sua principal atividade económica a construção civil.

Dado o propósito desta tese, o estudo de caso foi considerado o método mais adequado. Isto porque, se pretende analisar acontecimentos contemporâneos e identificar políticas e práticas comuns ao desenvolvimento de uma atividade, com o objetivo de solucionar limitações ou possíveis melhorias nas práticas atuais (Yin, 1994).

Sendo assim, o estudo de caso foi iniciado com uma breve apresentação e caracterização da organização escolhida, para melhor perceber o seu funcionamento, a sua envolvente e a sua estratégia futura. Foi ainda realizada uma análise às práticas e sistemas de controlo de gestão utilizados, não só na gestão geral da organização, mas também no planeamento e monitorização dos seus projetos de construção civil, desenvolvidos individualmente ou em consórcio.

De forma a efetuar este estudo, foi necessário identificar quais os departamentos e os colaboradores responsáveis pelo planeamento e controlo das obras, definição de objetivos e controlo de prazos, bem como por toda a orçamentação dos projetos, já que são estes os departamentos responsáveis por avaliar e mensurar o valor criado por cada centro de custo. Uma vez identificados os colaboradores indicados para a recolha de informação, foram realizadas diversas entrevistas, de forma a melhor compreender todos os processos que envolvem a avaliação e mensuração do valor criado por cada obra. A escolha e importância desta técnica residiu na obtenção da perspetiva dos trabalhadores acerca do seu próprio trabalho e do tema em questão, dando assim significado aos instrumentos em análise neste estudo de caso.

Perante a conjuntura económica que atualmente se vive, as empresas portuguesas atuam cada vez mais numa economia marcada pela instabilidade e incerteza, pelo que se torna essencial que as organizações adotem sistemas de controlo de gestão que assentem em boas práticas de planeamento. Sendo assim, este estudo de caso procura identificar as práticas de controlo de gestão aplicadas por uma empresa líder no setor da construção civil, apreciar como este poderá ser melhorado e desenvolvido para, futuramente, ser adotado por outras empresas do setor.

2.2 Recolha de dados

As entrevistas a realizar serão semiestruturadas, ou seja, irão estar definidas *à priori* as questões que irão ser o foco da minha pesquisa. Contudo, haverá espaço para os participantes se expressarem e acrescentarem informações que sejam pertinentes para o estudo em questão. Este tipo de entrevista semiestruturada é versátil e flexível, permite o acesso a informação de elevada qualidade e permite ainda clarificar os dados obtidos. As entrevistas semiestruturadas são constituídas por perguntas pré-definidas, que podem ser modificadas e adaptadas no decorrer da entrevista. Além disso, permite um estudo prévio das questões que serão colocadas ao entrevistado.

Saliente-se que foi elaborado um guião para ambas as entrevistas e que todas as questões foram colocadas e debatidas com os entrevistados. Os recursos necessários para a aplicação das entrevistas foram um telemóvel como gravador, o consentimento informado para ambas as entrevistas e, ainda, um bloco de notas. A gravação das entrevistas foi fundamental para a análise dos dados recolhidos, sendo que a informação foi posteriormente preparada e desenvolvida neste Trabalho Final de Mestrado.

Por último e de acordo com as entrevistas efetuadas, foi identificado o principal sistema de controlo de gestão utilizado pela Mota-Engil, confrontando o mesmo com o indicado na literatura.

2.3 Participantes

Os participantes das duas entrevistas efetuadas foram duas colaboradoras da Mota-Engil, que desempenham funções em departamentos distintos e com áreas de formação díspares. O processo de amostragem decorre de uma amostragem intencional e de variação máxima, pois tentou-se ter em conta duas perspetivas e vivências diferentes da mesma área de atividade.

A primeira colaboradora entrevistada, doravante designada por E1, exerce funções no departamento de planeamento económico e controlo de custos, composto por engenheiros ou técnicos de construção civil, sendo que esta participante tem formação em engenharia civil. De salientar que este departamento interage com as equipas de produção, ou seja, trabalham diariamente com os engenheiros encarregados pelo desenvolvimento das respetivas obras. Esta área está integrada na direção de planeamento e gestão contratual, que reporta diretamente ao CEO da empresa Mota-Engil Engenharia e Construção (MEEC), sendo que elaboram estudos económicos e reporte para cada obra individualmente. Esta participante foi selecionada pelo trabalho que é desenvolvido pelo departamento onde exerce funções, o departamento de planeamento económico e controlo de custos, podendo facultar informações úteis para o desenvolvimento deste estudo, nomeadamente na definição e monitorização do orçamento anual de cada projeto de construção civil e da respetiva empresa.

Por sua vez, a segunda entrevistada, doravante designada por E2, exerce funções no departamento de controlo de gestão da Mota-Engil Europa. Este departamento elabora o orçamento anual do Grupo na área geográfica da Europa, com o apoio da administração do Grupo, sendo que o controlo de gestão praticado tem um alcance superior, não estando

limitado ao estudo de cada obra individualmente. O trabalho desenvolvido pelo departamento é pertinente para a realização deste estudo, contribuindo com informações úteis acerca das ferramentas de controlo de gestão utilizadas pelo Grupo Mota-Engil.

2.4 Técnica de análise de dados

Após a recolha de dados, a informação recolhida foi organizada e analisada. A análise destes dados foi feita tendo por base a Análise de Conteúdo Categorical de Bardin. (Bardin, 2009) Desta forma, dividiu-se as informações que emergiram das entrevistas em categorias, através de uma lógica indutiva. De salientar que as categorias que emergiram foram: controlos culturais, KPIs financeiros, avaliação do valor criado, processo de orçamentação, consórcios e integração das obras no orçamento.

Para a análise dos dados e conseqüente divisão em categorias teve-se em conta a transcrição das entrevistas, sendo que a unidade de registo foi o tema e a definição das categorias foi construída consoante as informações recolhidas em ambas as entrevistas. (Bardin, 2009)

Apresentação de resultados/Análise Empírica

Serão agora apresentadas as principais informações retiradas das duas entrevistas elaboradas na Mota-Engil. Uma vez que as entrevistas foram realizadas com o intuito de elaborar esta tese, toda a informação serve o propósito de compreender quais são as políticas e modelos de mensuração do valor criado nos projetos de construção civil. Os pontos de análise serão divididos pelos seguintes temas: controlos culturais, KPIs (*Key Performance Indicators*) financeiros, distinção na avaliação do valor criado em projetos de construção civil da responsabilidade única da Mota-Engil e em projetos de consórcio, principais instrumentos de controlo de gestão utilizados, previsão dos resultados de todas as obras no orçamento da empresa e monitorização do orçamento.

3.1 Controlos Culturais

No que respeita aos controlos culturais, verifica-se na Mota-Engil uma cultura bem definida pelos 75 anos de história que constituem esta organização. O Grupo reconhece que a construção de uma identidade e cultura fortes são determinantes para que

os objetivos da organização sejam atingidos, estando patente no trabalho de todos um conjunto de valores e crenças característico.

Ao longo das entrevistas, ficou clara a existência de um grande espírito de equipa, bem consolidado pelo sentido de pertença ao grupo, respeito pela hierarquia, lealdade e uma mentalidade de entreatajuda: “Trabalhamos todos para o bem comum da Mota-Engil” (E2). Existe a garantia de que as metas fixadas, apesar de desafiantes, só são atingidas através do contributo de todas as unidades de negócio e que a sustentabilidade e desenvolvimento do Grupo resulta das sinergias partilhadas por todos os seus colaboradores. Esta cultura é fundamental para que os objetivos sejam cumpridos, uma vez que “mesmo passando por fases conturbadas, as coisas funcionam sempre” (E2).

Identifica-se uma cultura de rigor e fiabilidade, sendo que princípios como a honestidade, verdade, lealdade e justiça estão presentes na cultura diária da organização. “O report da informação deve ser sempre verdadeiro” (E1) para que a imagem da Mota-Engil continue assente no passado histórico, reforçando a confiança em desafios futuros. “A fiabilidade do trabalho é algo muito importante, havendo sempre um enorme rigor nas funções exercidas” (E2).

Sendo assim, os controlos culturais patentes na organização são uma marca da ética de trabalho da Mota-Engil, apoiando a estrutura da organização na execução dos objetivos estratégicos definidos, culminando na criação de valor de uma forma sustentável através do desenvolvimento das atividades do Grupo.

3.2 KPIs financeiros

O desempenho global da Mota-Engil é avaliado pelo departamento de controlo de gestão, mensalmente, pela elaboração de uma simulação da demonstração de resultados global da empresa. Nesta demonstração de resultados é calculado, entre outros, a margem EBITDA (*Earnings before interest tax and depreciation allowances*) e a margem líquida “já que são dois indicadores de elevada importância quando se concorre a novas obras e se recorre a financiamentos” (E2). Para além destes dois indicadores financeiros, e por serem de extrema importância para a administração da empresa e para a obtenção de financiamento no mercado, este departamento avalia ainda a autonomia geral e a liquidez financeira.

Esta simulação é elaborada em conjunto com o departamento de prestação de contas, para que sejam analisados os principais desvios face ao plano orçamentado. “São

analisadas, por exemplo, as variações nos FSEs (Fornecimentos e Serviços Externos), nos subcontratos e dos custos de mercadorias, para identificar possíveis quebras na margem” (E2).

O departamento de controlo de gestão da Mota-Engil elabora esta análise antes do fecho do mês, consolidando toda a informação recolhida, através dos inputs das diversas áreas e departamentos, numa demonstração de resultados, representativa do desempenho financeiro da empresa no período.

Por sua vez, a área de planeamento económico e controlo de custos tem a responsabilidade de controlar a atividade obra a obra. Na sua atividade não utiliza indicadores financeiros, sendo “o único objetivo a elaboração e o cumprimento do orçamento da área” (E1). Este departamento elabora em setembro, em conjunto com a equipa de controlo de gestão, um orçamento anual, que é monitorizado ao longo do ano. Ainda assim, esta monitorização é apenas efetuada a partir de indicadores de índole económicos, tais como gastos e rendimentos.

“São calculados desvios mensais e desenvolvemos *forecasts* ao longo do ano” (E1), mais concretamente em maio e setembro, representando revisões ao orçamento anual. Estes *forecasts* são desenvolvidos com o apoio das áreas produtivas de cada obra, que reportam ao departamento de planeamento económico e controlo de custos e assim contribuem para a reavaliação do orçamento anual.

3.3 Avaliação do Valor criado e o Processo de Orçamentação

Aquando da adjudicação de uma obra à Mota-Engil, é realizado pela área de planeamento económico e controlo de custos o orçamento comercial. Após a definição deste orçamento, é constituída uma equipa de produção, que levará a cabo todos os trabalhos associados ao desenvolvimento da obra. “Com base em dados concretos como: consignações anteriores, materiais comprados e dependendo da equipa de produção selecionada, é elaborado o reorçamento da obra no prazo de 90 dias” (E1). Este processo é fundamental para verificar se o pressuposto do valor ganho definido para a respetiva obra, se mantém ou varia ao longo do tempo. Após o reorçamento estar definido, o mesmo deve ser aprovado pela administração da empresa e passa a constituir o plano da obra.

Todos os meses é enviado pela obra o auto de medição, onde está descrito e demonstrada a evolução da obra até ao momento, por forma a ser calculado, tendo por base o que foi produzido, os custos incorridos. Paralelamente, o departamento de

contabilidade e prestação de contas procede à elaboração de um balancete analítico por obra, com o detalhe dos gastos incorridos no período. O balancete é enviado para a equipa de produção, que irá analisar o mesmo em detalhe, por forma a identificar possíveis correções e ajustes. Tal como enunciado pela E1, “acontece frequentemente serem contabilizadas faturas associadas a mercadorias que não foram entregues, custos mal imputados e faturas que ainda não deram entrada nos serviços administrativos, pelo que os custos deverão sofrer alterações”. Desta forma, é possível calcular o resultado real da obra no mês em análise, possibilitando a deteção da existência de desvios face ao reorçamento. Concluído este diagnóstico, é concebido o relatório mensal da obra, do qual consta a análise da viabilidade do orçamento e o resultado do projeto.

Sendo assim, e como vimos anteriormente, para a área de planeamento económico e controlo de custos, o reorçamento é a principal ferramenta de controlo de gestão, que, aliado aos esforços de todas as equipas de produção, permite um acompanhamento verdadeiro e eficiente do progresso de cada obra. O reorçamento é também fundamental para a distribuição do resultado pelos vários períodos, resultando num orçamento anual da empresa real e bem fundamentado.

Por outro lado, o departamento de controlo de gestão da Mota-Engil, como exposto pelo E2, elabora um orçamento anual no mês de Agosto, a partir do modelo orçamental enviado por parte da Holding como sendo o objetivo para o Grupo. Este modelo tem como objetivo o auxílio às áreas de controlo de gestão, e deverá resultar na apresentação de uma demonstração de resultados e um balanço, bem como outros mapas auxiliares do ativo e de financiamentos.

Para a elaboração do orçamento anual, o departamento de controlo de gestão elabora mapas por centros de custo (obras ou projetos) e por naturezas (classes de gasto) com o detalhe dos gastos e rendimentos previsionais e com indicação dos dados históricos acumulados, bem como do orçamento precedente. Cada área deverá proceder à realização das suas previsões para o fecho desse ano, bem como uma estimativa para o ano seguinte.

“Toda a informação é compilada e resulta numa simulação de demonstração de resultados que é apresentada à administração do Grupo”, como explicado pela E2. Uma vez aprovado o orçamento, ao longo do ano, este será monitorizado mensalmente com o fecho dos resultados, através de dois instrumentos:

- O SIG (sistema de informação de gestão), pelo qual se entende o documento através do qual são fechados os resultados por centro de custo e onde estão identificados gastos, rendimentos, resultados e ajustamentos.

- O orçamento formatado em demonstração de resultado.

“Estas duas ferramentas são fundamentais para a análise de desvios” (E2), que complementados pela informação e auxílio dos responsáveis da obra, permitem identificar os pressupostos definidos aquando da realização do orçamento que não se estão a concretizar e explicam as possíveis variações face aos dados orçamentados.

Em maio, e uma vez que o orçamento foi elaborado há bastante tempo, é solicitado pela administração do Grupo uma nova previsão, onde são definidos ajustamentos ao orçamento inicial.

3.4 Consórcios

Por consórcios entende-se a união de duas ou mais empresas, sobre o mesmo controlo ou não, que, reunindo os seus interesses, recursos e qualidades técnicas, visam a consecução de um empreendimento específico. Sendo assim, o consórcio origina-se da necessidade de as organizações se unirem para executarem, em conjunto, todas as fases necessárias para a conclusão do projeto de construção civil.

No caso da Mota-Engil, “é elaborado um reorçamento do projeto como se a obra fosse 100% nossa” (E1). Ainda assim, em casos de consórcio, apenas uma das empresas tem a obrigação de fazer o acompanhamento financeiro da obra, sendo que, por norma, é a Mota-Engil que o faz. Caso isso não aconteça, e paralelamente ao consorciado, a Mota-Engil também realiza o controlo financeiro da obra.

Uma vez que em consórcio não existe a aquisição conjunta de bens, dado que não tem personalidade jurídica, é necessário definir um “Bareme”, isto é, uma tabela que estabelece o custo unitário dos bens adquiridos dos trabalhadores utilizados no desenvolvimento do projeto. O membro proprietário desses bens ou a entidade empregadora dos trabalhadores, de acordo com o estipulado no contrato de consórcio, poderá ter direito a uma compensação de custos relativos ao desgaste do bem, por si adquirido ou desenvolvido, bem como das despesas associadas a um colaborador utilizado no desenvolvimento da obra de construção civil. Esse valor poderá ser uma renda mensal, acordada entre os membros pertencentes ao consórcio e é corrente no setor da construção civil e obras públicas ser denominado como “Bareme”. “O Bareme representa o valor de um trabalhador ou equipamento para um consórcio, e quanto o consórcio irá pagar à empresa pelo meio, equipamento ou colaborador cedido. A

diferença entre o custo efetivo do Bareme e quanto foi pago, representa o resultado que se tem com aquele trabalho”.

Por fim, e dependendo da percentagem detida do consórcio, a empresa terá de assumir a sua quota parte dos gastos incorridos no final do mês, podendo alguns desses gastos já estarem previamente contratados a uma das empresas. Sendo assim, todos os meses é analisada a percentagem dos gastos suportados por cada entidade, para que os gastos sejam repartidos de acordo com a percentagem do consórcio, resultando no reequilíbrio de contas entre as organizações. Conclui-se que o acompanhamento do projeto de construção civil por parte da Mota-Engil em consórcios é efetuado da mesma forma que os projetos de responsabilidade única, havendo, ao final do mês, um levantamento dos custos afetos a cada uma das entidades consorciadas.

3.5 Como estão integradas e previstas todas as obras no orçamento da empresa?

Na Mota-Engil, o orçamento representa um dos principais sistemas de controlo de gestão utilizados pelo Grupo, uma vez que permite fazer o controlo do plano operacional da empresa num sumário único e detalhado. O orçamento assume um determinado nível de faturação e prevê o volume de gastos para o período em causa, sendo uma ferramenta extremamente útil para a organização atingir os seus objetivos. “É o orçamento que nos permite definir uma estrutura de custos fundamental para a execução do nosso plano organizacional” (E1).

No orçamento da Mota-Engil estão previstas e são consideradas todas as obras em desenvolvimento até ao momento, bem como as obras que são identificadas pelo departamento comercial como tendo sido adjudicadas. Após uma análise cuidadosa ao histórico de obras adjudicadas no passado e à tipologia dos custos incorridos, são assumidos uma estrutura de custos e um possível resultado previsional para a mesma. “Uma vez que ainda não se iniciaram os trabalhos e não foi definida uma equipa de produção, só com uma análise histórica é que podemos assumir possíveis custos e resultados com o projeto” (E1). São ainda considerados os projetos de construção civil com grande probabilidade de serem adjudicados ao Grupo, mensurados pelo seu objetivo comercial ou pela carteira a contratar definida no início do ano. É através da análise do orçamento que serão feitas comparações entre os valores orçamentados e os valores reais, de forma a apurar os desvios e se proceder a um rigoroso controlo de gastos.

Sendo assim, e atendendo a que a Mota-Engil é uma empresa de construção civil, o orçamento assume uma forte preponderância, já que é transversal a toda a organização e engloba todos os objetivos da mesma. É pela análise do orçamento que se avalia o desempenho da organização em todos os seus projetos de construção civil, sendo que convergem nesta ferramenta muitos dos outros tipos de controlo utilizados.

Discussão

Como já referido, o Grupo Mota-Engil tem como principal atividade o desenvolvimento de projetos de construção civil. O controlo destes projetos é feito, entre muitas áreas, pelo departamento de planeamento económico e controlo de custos e pelo departamento de controlo de gestão da Mota-Engil Europa. O principal instrumento de controlo de gestão utilizado pelos dois departamentos e pelo Grupo é o orçamento. Como explanado anteriormente, o processo de controlo de gestão e avaliação do valor criado centra-se no desenvolvimento e monitorização dos orçamentos de cada obra, bem como do orçamento global da organização. Uma vez definidos os orçamentos, e no desenrolar da atividade, são calculados os desvios pela comparação dos valores reais apurados pela contabilidade com os respetivos valores orçamentados.

A literatura de controlo de gestão para a mensuração do valor criado diverge sobre quais serão os melhores sistemas de controlo a aplicar em projetos de construção civil. Ainda assim, para Pires Caiado (2020), não há dúvidas sobre as vantagens que advêm para as organizações derivadas da aplicação do método da gestão orçamental. Segundo o mesmo autor, a implantação da gestão orçamental numa empresa permite a criação de hábitos de ordem, de previsão e ainda de cumprimento de prazos estipulados. Permite fomentar o espírito de equipa entre os colaboradores da organização, sendo esta uma consequência da necessidade de coordenação entre os diversos departamentos e setores da empresa. Contribui, ainda, para a definição concreta das responsabilidades, para a descentralização das mesmas e para a consciencialização pelos responsáveis dos processos para as consequências das suas ações no resultado da organização. Pires Caiado (2020) defende que o propósito do processo de orçamentação prende-se com a definição de objetivos específicos. Estes objetivos irão permitir a comparação periódica dos resultados apurados no período face aos valores definidos no orçamento da organização.

Para Pires Caiado (2020), a avaliação do desempenho de uma organização é uma função que deve ser exercida a todos os níveis de decisão da estrutura descentralizada de

responsabilidades, onde o processo de orçamentação contribui para que se cumpra esta função com a maior objetividade possível. O autor defende que este processo é constituído por três fases distintas:

- conhecimento
- implantação
- comprometimento.

Numa primeira fase, Pires Caiado (2020) argumenta que serão estabelecidos os primeiros contactos, bem como tentativas de discussão e expectativa no ambiente organizacional. Todos os colaboradores deverão estar conscientes das funções que devem desempenhar no desenrolar da atividade, estando esclarecido o comprometimento esperado, bem como o impacto das suas tarefas no resultado final.

De seguida, a fase da implantação representa a negociação do desempenho, ou seja, dos objetivos estratégicos e financeiros representados no orçamento, sendo que são programadas reuniões periódicas de retroação e verificação dos resultados que estão a ser alcançados no período definido, havendo espaço para ações corretivas, caso sejam necessárias.

Por fim, na fase de comprometimento, o processo de orçamentação e de utilização desta ferramenta, como parte das suas rotinas operacionais e de gestão, está incorporado conscientemente na atividade da organização. Sendo assim, o processo de monitorização orçamental é utilizado como ferramenta imprescindível no controlo dos resultados e do valor criado e a maioria dos componentes da organização estão comprometidos com este sistema, que atende às expectativas profissionais e aos objetivos da empresa.

Segundo Pires Caiado (2020), a avaliação do desempenho via orçamento deve comportar duas óticas distintas: a comparação com o passado e a comparação com os objetivos. Sendo assim, os desempenhos do passado deverão ser utilizados como referência, no entanto, os objetivos definidos anteriormente, tiveram por base um contexto económico e social diferente do atual, pelo que os resultados atingidos não devem ser comparados de uma forma linear. Para isso, deve ser realizada uma análise periódica aos objetivos definidos e a comparação com os resultados atingidos, estabelecendo ações corretivas e explorando as causas que possam ter provocado os desvios.

Ainda assim, e tendo em conta todos os benefícios que advêm da gestão orçamental, este processo também apresenta algumas limitações, as quais devem ser tidas em consideração. Com efeito, o processo orçamental baseia-se em estimativas, que

podem sofrer influência de condicionantes internas à organização, tais como cultura da empresa, situação económica e financeira, entre outros, e condicionantes externas, de que são exemplo a alteração de taxas de juro, evolução dos preços das matérias-primas, expectativas dos clientes e ajuste das suas necessidades, modificação da conjuntura política e social, com a consequente inviabilização da assertividade dos objetivos definidos inicialmente. Para além disso, o desenvolvimento e monitorização de um orçamento ocupa tempo e recursos, tornando necessário o envolvimento de um grande número de colaboradores para o elaborar com fiabilidade e rigor.

Por outro lado, de acordo com a literatura de gestão de desempenho e controlo de gestão, uma das metodologias mais adequadas ao controlo dos projetos de construção civil é designada por *Earned Value Management* (EVM). Segundo Quentin W. Fleming e Joel M. Koppelman (2010), a gestão por EVM é uma técnica que pode ser aplicada, pelo menos em parte, na gestão de todo o tipo de projetos, em qualquer indústria, independentemente da tipologia de contrato aplicada. O EVM é uma técnica que tem como objetivo o apoio à gestão de projetos, permitindo a avaliação do mesmo de uma forma objetiva, complementada por indicadores de desempenho associados à quantidade de tarefas a realizar, bem como os seus respetivos prazos e custos. Sendo assim, o EVM consiste numa técnica que permite comparar os resultados esperados e definidos no planeamento do projeto com os resultados reais e incorridos no desenvolvimento do mesmo, permitindo detetar a existência de eventuais desvios. Deste modo, o EVM fornece ao longo do desenvolvimento do projeto, indicadores de prazos e de custos, que permitem às equipas de gestão gerir estrategicamente o desempenho e possibilitem, também, a tomada de decisões atempada, por forma a mitigar possíveis desvios e os vários riscos associados à execução do projeto. Esta técnica pode ainda fornecer uma estimativa futura dos custos e dos resultados esperados, tendo por base a tendência verificada até ao momento de análise.

De forma a compreender o conceito de EVM, os autores argumentam que devemos apreender as três dimensões de valor criado. A primeira é o valor planeado (*Planned Value*), que consiste no trabalho autorizado de acordo com o orçamento inicial, dentro do calendário previsto, que, no seu conjunto, formam a linha base do projeto. Ou seja, o custo planeado corresponde ao custo orçamentado dos trabalhos a realizar nas condições previstas. Outra dimensão a considerar consiste no valor ganho (*Earned Value*), que representa o valor dos trabalhos efetivamente realizados, acrescido dos montantes previstos no orçamento inicial para os trabalhos planeados e ainda não

realizados. E por fim, os custos reais (*Actual Costs*), ou seja, os custos incorridos para converter o plano em ação. São estes custos que irão impactar o resultado positivo ou negativo do projeto (Q. W. Fleming & J. M. Koppelman, 2010).

O EVM, para além de nos permitir avaliar o desempenho do projeto ao longo do seu ciclo de vida, permite-nos ainda estimar os custos do projeto na sua conclusão. Esta estimativa só é possível pela reavaliação do trabalho remanescente, pelo uso do orçamento que ainda falta executar e pelo uso de previsões estatísticas tendo por base projetos anteriores.

Para Rovai (2002), o EVM distingue-se das abordagens tradicionais de custos e orçamentos baseados exclusivamente na comparação dos valores previstos com os valores efetivamente realizados, uma vez que possibilita a comparabilidade do trabalho previsto com o efetivamente realizado e os seus respetivos custos. Com a técnica EVM, também é possível detetar sinais de alerta desde a fase inicial do projeto até à sua conclusão, facilitando a avaliação a qualquer momento dos custos e prazos definidos inicialmente, de modo a verificar possíveis desvios em relação ao programado.

Posto isto, e sendo que o EVM é um método de controlo de projetos tão eficiente e direcionado ao desempenho real de projetos, proponho uma reflexão sobre os benefícios da possível implementação deste no Grupo Mota-Engil, reforçando o sistema de controlo de gestão até agora utilizado, que consiste no recurso a orçamentos.

Para a sua implementação, os projetos de construção civil devem ser divididos inicialmente por fases, às quais devem estar associados prazos para a sua conclusão, bem como determinados os recursos a afetar, que se consideram essenciais à execução. Esta distribuição por fases permite a construção de um cronograma que, posteriormente, irá permitir ao gestor do projeto avaliar se cada tarefa está a ser desenvolvida como inicialmente planeado ou se ocorre algum desvio de prazo.

Por último, e sendo o método do EVM um sistema passível de ser aplicado no Grupo Mota-Engil, é de referir que as organizações que dedicam a sua atividade à realização de projetos de construção civil, têm a necessidade de efetuar a implementação de *softwares* de gestão otimizados para este tipo de metodologia. Entre outros, um dos *softwares* mais comuns é o *Microsoft Project Management*, que permite efetuar o controlo de progresso de uma forma automática e eficaz, assim como a gestão de mudanças ou desvios que possam ocorrer.

Apesar do tempo e recursos que seriam necessários para a implementação e desenvolvimento destas duas técnicas de controlo de gestão para a avaliação de valor

criado, e sendo que considero o sistema de controlo de gestão do Grupo como adequado e otimizado à realidade da empresa, as sinergias criadas entre o orçamento e a técnica de EVM permitiriam à Mota-Engil um controlo mais cuidadoso e eficiente dos seus projetos de construção civil, otimizando o resultado da organização.

Conclusão

Nos dias de hoje, e com a concorrência cada vez mais competitiva, é extremamente importante que a Mota-Engil e as empresas do ramo da construção civil implementem sistemas de controlo de gestão que permitam executar os seus projetos de uma forma eficiente, com o intuito de satisfazerem as necessidades dos clientes com preços competitivos e qualidade de excelência, nunca descuidando os resultados e os objetivos estratégicos definidos.

Como foi explanado, a Mota-Engil tem vindo a utilizar ao longo dos anos o orçamento como principal ferramenta de controlo de gestão para avaliação do valor criado. Dadas as limitações associadas a esta ferramenta, como o tempo e recursos despendidos e pelo facto de se basear em estimativas e previsões que estão dependentes de variáveis não controladas, poderia ser benéfico para o Grupo a implementação de uma gestão que permita a avaliação do desempenho dos projetos à medida que estes vão progredindo, aplicando o método do EVM de forma a auxiliar os gestores de projetos na tomada de decisões de uma forma eficaz e eficiente. Apesar de ser um tema que é bastante estudado na comunidade científica, o EVM é uma técnica pouco divulgada no seio empresarial, associada à imagem de que a sua implementação é complexa e morosa.

Sendo assim, este estudo de caso teve como objetivo principal responder à questão de investigação:

“Quais são as principais políticas e modelos de mensuração do valor criado utilizadas pelo Grupo Mota-Engil?”

De forma a responder à questão principal e sendo que foi explorada a forma como uma organização de sucesso no ramo da construção civil como a Mota-Engil, procede à gestão e medição do desempenho com recurso a ferramentas de controlo de gestão, foi identificado o orçamento como o principal instrumento de auxílio na mensuração de valor criado. Num ramo de atividade marcado pela incerteza, este estudo de caso pretende sensibilizar os gestores para a utilização de ferramentas e instrumentos de controlo de gestão, focados na responsabilização e na avaliação de desempenho dos projetos.

Uma vez que são poucos os estudos realizados relativos a sistemas e ferramentas de controlo de gestão, especialmente na atividade de construção civil, é meu entender que este deve ser um tema a ser explorado e desenvolvido em pesquisas futuras. Sugiro, assim, que sejam elaborados mais estudos de caso de organizações que têm como atividade principal a construção civil, sendo que poderá ser interessante a análise e estudo de empresas diversas, de forma a realizar comparações entre as mesmas. Desta forma, podem ser confrontados os diferentes tipos de ferramentas utilizados, percebendo qual o impacto de cada uma na organização em causa, nos seus colaboradores e a forma como estes interagem com os instrumentos de controlo de gestão adotados, bem como a influência destas ferramentas nos resultados. Para estudos futuros seria também interessante recorrer a mais participantes e a diversos departamentos de uma organização. Sendo que todos têm funções e tarefas diferentes, compreender a sua perceção sobre o tema seria pertinente para a literatura de controlo de gestão.

“É importante sair da ilha para ver a ilha” – José Saramago

Em retrospectiva, e usando como referência José Saramago, a realização deste estudo de caso permitiu compreender melhor o funcionamento e a gestão do Grupo Mota-Engil. Compreender como é realizado o controlo de gestão para a mensuração do valor criado da organização e dado o privilégio que me foi dado de “sair da minha ilha”, facultou-me as ferramentas e a informação necessárias para perceber a escala e dimensão da Mota-Engil, bem como o quão importante é um sistema de controlo de gestão otimizado para as necessidades da organização e dos seus clientes. A chave para o sucesso ao longo destes 75 anos de atividade da Mota-Engil é, sem dúvida, o seu controlo de gestão.

Referências Bibliográficas

- Anthony, R. e Dearden, J. (1980). *The Nature of Management Control*. In Management Control System, Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 3-20.
- ANTHONY, R. N. & REECE, J. S. (1975). *Management Accounting Principles*, 3rd edition, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12ª ed. New York: McGraw-Hil.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70: Persona.
- Brandenburger, A., & Stuart, H. W. (1996). *Value-based business strategy*. Journal of Economics & Management Strategy, 5(1), 5-24. doi: 10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x
- Caiado, P. (2020). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Áreas Editora (9ª Edição).
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica planejamento e implantação da estratégia*. Trad. Flávio Denin Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Cultura: O software mental*. In *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª Ed., pp. 617-662). Editora RH.
- DRUCKER, Peter. *Marketing and economic development*. In: ENIS, B. M., COX, K. K. (Eds.). *Marketing classics*. 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1973.
- Dupuy, Y. & Roland, G. (1999). *Controlo de Gestão: Um manual pluridisciplinar que envolve todas as áreas de Gestão*. Mem Martins: Edições CETOP (tradução de Ana Rabaça).
- Dutra, A. (2005). *Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: Revisão e proposta de uma abordagem multicritério*. Revista Contemporânea de Contabilidade, 2 (1), 25-56.

- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). "Toward an integrative framework of organizational control". *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Fleming, Q. & Koppelman, J. (2010). *Earned Value Project Management*. Project Management Institute (4ª Edição).
- GHALAYINI, A. M., NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement. International Journal of Operations & Production Management* V. 16, n. 8 MCB University Press, 1996.
- Hamel, G., Breen, B. (2010). *Viitorul managementului*, Publica Publishing House, Bucharest.
- Jordan, H. e Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2008), *O Controle de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora (8ª Edição).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Campus Editora (7ª Edição).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*, HBR.
- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z., & Sharp, J.M. (2001). *A framework for managing maintenance using performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), 173-194.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). *Value in business markets: what do we know? Where are we going? Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.01.001
- MARSHALL JR., Rocha, A., Mota, E., Quintella, O. (2007) *Gestão da Qualidade*. FGV Editora, São Paulo.
- Mota-Engil. (2021). Apresentação institucional. https://www.mota-engil.com/wp-content/uploads/2021/09/Grupo-Mota-Engil_PT.pdf
- REIS, H. E RODRIGUES, J. (2011), *Controlo de gestão ao encontro da eficiência*, Escolar Editora.

ROBBINS, P. AND COULTER, M., (2009), Chapter 1 “Introduction to Management and Organizations”, Chapter 2 “Management History”, Chapter 3 “Organizational Culture and Environment” and Chapter 4 “Global Environment”, in Management (tenth Edition), Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Culture. In Organizational Behavior (15th Ed., pp. 511-541). Pearson.

ROVAI, R.L., TOLEDO, N.N (2002) – *Avaliação de performance de projeto através do earned value management system*. Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Saramago, J. (2015). O conta da ilha desconhecida. Porto Editora.

SIMONS, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Vargas, R. (1998). *Gestão de Projetos*. Brasport (6ª Edição).

Winch, G. (2010). *Managing Construction Projects* (2nd ed.) Wiley-Blackwell.

YIN, ROBERT (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Apêndice

4.1. Guião de Entrevista

- 1) Como está definida a estrutura hierárquica? A quem reporta o seu trabalho?
- 2) Relativamente à cultura da empresa, como a descreveria?
- 3) E sente que essa cultura contribui para atingir os objetivos da empresa?
- 4) Relativamente ao planeamento organizacional, quais são os principais indicadores financeiros que possui na sua função? Quais são os KPI's utilizados? (exemplos)
Como são definidos?
- 5) Passando para o orçamento, como é que este é elaborado e monitorizado? Como que frequência ocorre o processo de monitorização e de que modo é efetuado?
- 6) Existem mais indicadores para além dos financeiros já indicados? (exemplos)
- 7) Neste caso, e sendo a Mota-Engil uma empresa de construção, como é avaliada e mensurada a criação de valor em cada projeto? Existe esse controlo e distinção entre obras?
- 8) Quais são as ferramentas de controlo mais utilizadas? (exemplos)
- 9) Em situações de consórcio, existem procedimentos diferentes na monitorização do valor criado? Quais são os principais instrumentos de controlo de gestão aplicados? (exemplos)
- 10) Por fim, de que forma é que estão integrados e previstos no orçamento todas as obras da empresa?

4.2. Fluxograma



