







**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA**  
**Departamento de Engenharia Mecânica**

## **O Papel da Contabilidade de Custos em *Startups***

**CÁTIA REINALDO LUCAS DOS SANTOS**  
(Licenciado em Biologia Marinha e Biotecnologia)

Trabalho de Dissertação de natureza científica para obtenção do grau de Mestre  
em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador:

Doutor António João Pina da Costa Feliciano Abreu

Júri:

Presidente: Doutor Vitor Manuel Rodrigues Anes

Vogais:

Doutora Alexandra Margarida Clemente Rodrigues Domingos

Doutor António João Pina da Costa Feliciano Abreu

**Novembro de 2023**



## **Agradecimentos**

Esta dissertação é resultado de um trabalho gratificante, desenvolvido de forma a permitir terminar mais um dos meus objetivos académicos.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor António João Pina da Costa Feliciano Abreu pelos conselhos e orientações facultadas.

Agradeço profundamente à Professora Doutora Tânia Mafalda Antunes Saraiva, pelo profissionalismo, apoio, paciência e disponibilidade sempre demonstrados. Toda a sua experiência e orientação foram fatores importantes para a realização desta dissertação.

Agradeço também ao Vítor pela tolerância, apoio incondicional, paciência e compreensão que sempre demonstrou ao longo de todo o processo.

Agradeço à Sandra, à Marlene e à Apoliana que também sempre me deram o seu apoio incondicional, sendo umas ouvintes atentas das minhas inquietações e preocupações, dando-me força para seguir sempre em frente.

Agradeço à minha mãe que me apoiou e me motivou a lutar pelo que acreditava, também nesta fase da minha vida.

Agradeço a todos os meus amigos que estiveram presentes e me motivaram a alcançar mais esta etapa académica.

Um muito obrigado a todos!



## Resumo

Face aos acontecimentos económicos mundiais dos últimos quinze anos que têm sido percussivos nas organizações empresariais, as empresas portuguesas têm sido igualmente afetadas por essas consequências, em especial *startups* portuguesas, o objeto de estudo deste trabalho.

Os impactos da crise financeira de 2008 no mundo e em Portugal resultaram numa recessão económica. A crise pandémica de COVID-19 de 2019 obrigou ao encerramento de empresas e os vários sectores industriais e comerciais enfrentarem uma crise sem precedentes. Em 2022, ainda a recuperarem da crise pandémica, as empresas vêem-se confrontadas com novos desafios nas suas atividades perante o despoletar do conflito entre a Ucrânia e a Rússia.

Nestes momentos controversos, o que faz as empresas mais novas agir? Que decisões são tomadas pelas organizações mais jovens para se protegerem dos efeitos adversos destes acontecimentos catastróficos? Como a contabilidade de custos pode ajudar na tomada de decisão das empresas que estão na sua fase inicial de desenvolvimento, nos momentos críticos como crises financeiras, pandemia ou guerra?

O principal objetivo desta dissertação foi dar resposta a estas questões e evidenciar a como a contabilidade de custos pode ser ferramenta adequada no planeamento de eventos presentes e futuros.

Utilizou-se uma metodologia de investigação de categoria mista, combinando-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa de modo a obter-se um resultado estatístico mais robusto. A recolha de dados foi feita através da realização de questionários online, resultando em respostas de 43 empresas *startup* do ecossistema português de empreendedorismo e inovação, com idade até cinco anos e fundadas em Portugal que estivessem atualmente em atividade empresarial.

Concluimos que as empresas estudadas, perante expectativas de choques externos, para fazerem face a estes eventos externos apostam no corte e congelamento salarial, aposta por fidelização dos clientes e melhoria do seu produto ou serviço. Verificamos que na maioria das empresas têm um conhecimento e utilização de contabilidade de custos limitado ou inexistente.

**Palavras-Chave:** *startup*, crise financeira, pandemia COVID-19, guerra russo-ucraniana, contabilidade de custos



## **Abstract**

In view of the global economic events of the last fifteen years that have had a percussive effect on business organizations, Portuguese companies have also been affected by these consequences. The target companies of this dissertation are Portuguese startup companies aged less than or equal to five years.

The impacts of the 2008 financial crisis in the world and in Portugal resulted in an economic recession. The COVID-19 pandemic crisis in 2019, forced companies to close and various industrial and commercial sectors faced an unprecedented crisis. In 2022, still recovering from the pandemic crisis, companies find themselves faced with new challenges in their presidential activities following the outbreak of the conflict between Ukraine and Russia.

In these controversial times, what makes newer companies act? What decisions are made by younger organizations to protect themselves from the adverse effects of catastrophic events? How can cost accounting help in decision-making for companies that are in their initial phase of development, in critical moments such as financial crisis, pandemics and war?

The main objective of this dissertation was to answer these questions and highlight how cost accounting can be a good tool in planning present and future events.

A mixed-category research methodology was used, combining quantitative and qualitative research to obtain a more robust statistical result. Data collection was carried out by conducting online questionnaires with 43 startup companies from the Portuguese entrepreneurship and innovation ecosystem, aged up to years and founded in Portugal that were currently in business activity.

The companies involved in this study, faced with expectations of external shocks to protect themselves from incidents such as salary cuts and freezes, the main strategies for future crises or pandemics include customer loyalty and improvement of their product or service and demonstrate that their knowledge or use of Cost accounting in your organization is reduced or non-existent.

**Keywords:** startup, financial crisis, COVID-19 pandemic, Russian-Ukrainian war, cost accounting



## Índice

Agradecimentos .....	V
Resumo .....	VII
Abstract.....	IX
Índice .....	XI
Índice de Figuras .....	XIII
Índice de Tabelas .....	XV
Lista de Abreviaturas.....	XVII
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura .....	5
3. Dados e Metodologia de Estudo .....	15
4. Análise dos Resultados .....	25
5. Conclusão, Limitações do Estudo e possíveis Investigações Futuras .....	37
6. Referências Bibliográficas .....	41
7. Anexos .....	47



## Índice de Figuras

Figura 1 - Representação gráfica da constituição de novas empresas no período compreendido entre 2013 e 2022 em Portugal .....	12
Figura 2 - Representação esquemática da comparação entre vendas nacionais e vendas de exportação .....	32
Figura 3 - Representação gráfica da perspetiva de crescimento do número de colaboradores .....	33
Figura 4 - Representação gráfica da percentagem do nível de investimentos esperados para 2023.....	34
Figura 5 - Representação gráfica das expectativas das empresas relativamente ao desenvolvimento e inovação da sua organização para 2023.....	35



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Quadro resumo das estatísticas obtidas relativamente aos principais critérios estabelecidos para as empresas em estudo.....	25
Tabela 2 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 7 do questionário realizado .....	27
Tabela 3 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 6 do questionário realizado .....	28
Tabela 4 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 10 do questionário realizado .....	29
Tabela 5 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 8 do questionário realizado .....	30



## **Lista de Abreviaturas**

BCE (Banco Central Europeu)

COVID-19 (Coronavírus)

FMI (Fundo Monetário Internacional)

I&D (Investigação e Desenvolvimento)

MOD (Mão de Obra Direta)

N (Número de elementos)

OECD (*The Organization for Economic Cooperation and Development*)

P&S (Produtos e Serviços)

PME (Pequena e Média Empresa)

PIB (Produto Interno Bruto)

SPSS (*Statistical Package for the Social Sciencies*)

UE (União Europeia)

## 1. Introdução

São vividos tempos de grandes flutuações financeiras, tal como os autores Izzeldin *et al* (2023) referem no seu estudo, a economia global sofreu três grandes choques nos últimos quinze anos nomeadamente, a grande crise financeira de 2008, a pandemia de coronavírus (COVID-19) e o atual conflito entre a Rússia e a Ucrânia.

Segundo Gorton (2018), as crises financeiras apresentam um impacto significativo não só nos custos que criam, mas também mostram que as economias de mercado ainda são suscetíveis a colapsar.

Tratando-se de economia mundial todas as empresas, independentemente da sua dimensão, estão expostas a estes impactos financeiros. O trabalho desta dissertação focou-se no estudo de empresas *startups* e como estas são afetadas por estes eventos.

Tal como Cowling *et al* (2018) descrevem, as novas e pequenas empresas estão mais sensíveis a choques cíclicos do que as grandes empresas, e que durante a última recessão, experienciaram um declínio consideravelmente mais severo de emprego. Em comparação com as grandes empresas, a recessão apresenta uma maior ameaça para empresas menores devido às economias de escala e de gama. A sobrevivência torna-se a principal causa de preocupação das pequenas empresas durante uma recessão, necessitam de cortar custos, mas correm o risco de reduzir a sua capacidade de resposta e a sua habilidade para se adaptarem adequadamente quando se entra na fase de recuperação. Por outro lado, a flexibilidade estrutural e organizacional, das pequenas empresas pode facultar alavancagem às pequenas e médias empresas (PMEs) durante a turbulência económica contra as grandes empresas. Os períodos de desequilíbrio, por outro lado, podem também

criar oportunidades para os empreendedores prosseguirem estratégias orientadas para o crescimento, tornando-os mais propensos a adotarem estratégias para gerar receita, incorrendo em custos mais elevados a curto prazo de forma a manter a capacidade de adaptação para o período de recuperação e compreender as oportunidades de criação de valor a longo prazo (Cowling *et al*, 2018).

Referido por Gorton (2018), as crises financeiras não são apenas fenómenos passados, mas sim parte integrante do ciclo de negócios.

As perturbações na economia são uma constante na história mundial, como já referido anteriormente, em quinze anos ocorreram três acontecimentos que as empresas não expectavam que pudessem ocorrer. Como tal colocam-se as seguintes questões:

- Nestes momentos controversos, o que faz as empresas mais novas agirem?
- Quais as decisões a tomar pelas organizações mais jovens para se protegerem dos efeitos adversos destes acontecimentos catastróficos?
- Como a contabilidade de custos pode ajudar na tomada de decisão das empresas que estão na sua fase inicial de desenvolvimento, nos momentos críticos como crises financeiras, pandemia ou uma guerra?

Para dar resposta a estas questões, foram contactadas, através de questionário, 640 empresas *startup* criadas em Portugal entre os anos 2018 e 2023, das quais obtivemos a resposta de 43 empresas e foi possível analisar os fatores que as empresas *startup* mais priorizam em períodos de crise ou recessão.

Esta dissertação estruturalmente é constituída por uma contextualização da temática em estudo, seguida de uma revisão de literatura sobre acontecimentos que ocorreram deixando as empresas fragilizadas, bem como sobre o impacto que este tipo de ocorrências cria nas organizações. De seguida, é apresentada a descrição da metodologia adotada nesta dissertação e o processo de recolha de dados utilizado. Após isso, faz-se a demonstração dos resultados obtidos e realiza-se a análise crítica dos mesmos. Por último, apresentam-se as conclusões e faz-se uma reflexão sobre as limitações deste estudo e sugestões para trabalhos futuros.

As empresas estudadas, perante expectativas de choques externos, apresentam como principais formas de proteção para estes eventos o corte e congelamento salarial, bem como uma aposta na fidelização dos clientes e melhoria do seu produto ou serviço. Adicionalmente, foi possível verificar que o seu conhecimento ou utilização da contabilidade de custos nestas empresas é limitado ou inexistente.



## 2. Revisão de Literatura

Nos últimos anos a economia mundial tem estado exposta aos mais diversos impactos, como os autores Kiki *et al* (2023) referem, a história tem demonstrado que grandes acontecimentos como guerras, pandemias, falências de instituições financeiras ou de grandes empresas contribuem para uma reação em cadeia que podem causar grandes crises.

De acordo com os autores Thorgren *et al* (2020), as organizações comumente preparam-se para crises de menor escala como perturbações diárias, mas como é que se preparam para eventos pontuais, difíceis de prever e que causam impactos perturbadores nas organizações?

Um dos grandes eventos que causou perturbações na economia mundial, tal como os autores Johnstone *et al* (2019) descrevem, foi a crise financeira mundial de 2007-2009 que começou com perturbações no mercado imobiliário nos Estados Unidos e que rapidamente se transformou na mais severa recessão que o mundo enfrentou desde a Grande Depressão da década de 1930. Os mesmos autores referem que muitas economias estiveram expostas a taxas de crescimento negativas ou em declínio outras sofreram reestruturação económica. No caso de Portugal, como referem os autores Serrasqueiro *et al* (2018), foi um dos países da União Europeia (UE) mais afetados por esta crise financeira, sendo que em maio de 2011 teve de recorrer a assistência financeira internacional de modo a evitar o incumprimento da dívida na sequência da subida das taxas de juro da dívida pública. O governo português teve de implementar severas políticas de austeridade, acentuando assim a recessão económica e o aumento do desemprego. Entre 2008 e 2012 as taxas de juro aumentaram em Portugal e o produto

interno bruto (PIB) regressou a níveis nunca alcançados antes da década de 2000. No mesmo encadeamento, apesar da implementação de medidas políticas monetárias pelo banco central europeu (BCE), as suas taxas de juro são historicamente baixas, mas isso não se refletiu nas taxas de juro enfrentadas pelas empresas do sul da Europa, nomeadamente pelas portuguesas, pois na sequência das dívidas soberanas e da fragmentação financeira da Zona Euro, o crédito às empresas foi implacavelmente reduzido entre 2010 e 2014. Sendo as condições de financiamento uma variável importante na decisão ao investimento, entre 2008 e 2013 foi verificada uma queda de cerca de 37% no investimento total. Este tipo de restrições impactaram as pequenas empresas que não tinham acesso ao mercado de capitais (Serrasqueiro *et al*, 2018).

Outro momento de grande instabilidade financeira verificado na economia global, foi o surto pandémico de COVID-19. Esta crise não afetou só indivíduos como também instituições, sociedades e nações por todo o mundo (Silva *et al*, 2023).

Esta crise diferenciou-se de outro tipo de crises pois para além de se ter desenvolvido à escala mundial o seu controlo impactou economias e atividades comerciais de todo o mundo (Rodrigues *et al*, 2021).

Tal como os autores Donthu *et al* (2020) referem, a pandemia de COVID-19 obrigou ao encerramento de muitas empresas, demonstrando uma perturbação nunca vista do comércio na maioria dos setores industriais. Os retalhistas e as marcas enfrentaram bastantes desafios num curto espaço de tempo, não só relacionados com saúde e segurança, mas também com as cadeias de abastecimento, colaboradores, fluxo de caixa, procura dos consumidores, vendas e marketing (Donthu *et al*, 2020).

Em Portugal, como descreve a autora Gomes (2021), ainda estava a decorrer a recuperação da forte recessão económica e financeira (2010-2015) quando a pandemia COVID-19 se instalou. Este passado económico, nomeadamente o pedido de ajuda financeira ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e a intervenção da Troika, fizeram com que o país se preparasse para esta pandemia. Os resultados macroeconómicos de 2018 e 2019 permitiram a Portugal prever um cenário macroeconómico positivo para 2020, e como tal este panorama permitiu ao país a recuperação de uma imagem positiva internacionalmente e nos mercados financeiros (Gomes, 2021).

Os autores Manteu *et al* (2020), conduziram um inquérito durante o período pandémico (entre abril e junho de 2020) a 8.800 empresas portuguesas, de diferentes dimensões e áreas de negócio, de modo a avaliarem o impacto económico da pandemia a curto prazo. Os principais resultados obtidos foram, quebra acentuada da atividade no segundo trimestre de 2020, resultando em efeitos adversos na liquidez, mas o impacto sobre o emprego foi comparativamente contido; os setores mais afetados pela pandemia foram o de alojamento e restauração; o teletrabalho permitiu moderar as reduções nos colaboradores a trabalhar; e os efeitos adversos da pandemia sobre a sustentabilidade financeira das empresas e do emprego foram atenuados pelas medidas cruciais de apoio apresentadas pelo Governo português (Manteu *et al*, 2020).

Uma das conclusões do Comité de Datação dos Ciclos Económicos Portugueses (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2022) no seu relatório Recessão de 2019: T4 – 2020: T2 foi que a economia tendo algum tempo para se ajustar, conseguiu com resiliência responder aos efeitos do vírus e evitar uma nova recessão.

O terceiro grande acontecimento impactante da economia mundial ocorreu pouco mais de dois anos do início da pandemia COVID-19, tal como o autor Prohorovs (2022) refere, as empresas ainda em recuperação da crise pandémica enfrentam um novo desafio inesperado, designadamente a necessidade de adaptar as suas atividades aos efeitos causados pelo conflito entre Rússia e Ucrânia.

Segundo os autores Kiki *et al* (2023) a eclosão da guerra russo-ucraniana contribuiu para o surgimento e intensificação dos fatores já existentes de agravamento da economia mundial, nomeadamente o aumento contínuo da inflação, problemas na cadeia de abastecimento, queda dos preços das ações e esforços na redução da pegada de emissões de carbono.

O principal impacto em Portugal causado pelo conflito entre a Ucrânia e a Rússia segundo os autores Duarte *et al* (2022), é o aumento dos custos energéticos. Tal como os autores descrevem, a energia tem sido uma área sensível por duas razões em particular que afetam diretamente as empresas, a primeira é que desde meados de 2021 a questão energética tem sido o principal motivo da inflação portuguesa e a segunda é que a energia é um fator de produção para a execução de bens e serviços, não afetando todos os setores de forma igual sendo os sectores mais expostos a esta variação os setores de agricultura, indústria agroalimentar, restauração, pesca, indústria extrativa e transporte terrestre.

O inquérito sobre a economia de Portugal da OECD 2013 (*The Organization for Economic Cooperation and Development*) indica que apesar da inflação elevada e as fracas condições económicas mundiais tenham levado ao abrandamento do crescimento em 2022, o apoio orçamental renovado ajudou a amortecer o impacto. Indica também que

o crescimento potencial e os ganhos de produtividade diminuiram acompanhados por uma escassez de competências (OECD, 2023).

Como já referido, qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, está exposta aos impactos mundiais criados por crises, pandemias ou guerras, para sobreviver a estes impactos profundos, segundo os autores Kuckertz *et al* (2020) um dos conceitos essenciais na gestão empresarial de empresas é a resiliência, pois para além de descrever a capacidade de uma organização continuar a funcionar durante um evento disruptivo mostra também a forma que a mesma está preparada para o antes da crise, o durante e o pós-crise. A gestão de crises é aplicada de modo a minimizar os impactos de uma crise, se for aplicada com sucesso, as organizações que sofreram os efeitos de sistemas interrompidos e enfraquecidos, rapidamente restauram as suas capacidades e funcionamento (Kuckertz *et al*, 2020).

As empresas apresentam diferentes categorias como PME's, nomeadamente: Microempresa quando a empresa apresenta menos de 10 colaboradores e o volume de negócios anual é inferior a 2 milhões de euros; Pequena empresa quando emprega menos de 50 pessoas e cujo o volume de negócios anual é até 10 milhões de euros; Média empresa é a que emprega menos de 250 pessoas e cujo valor de volume anual de negócios não excede os 50 milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2023).

O grupo de empresas a que este estudo foi dedicado foi ao segmento de empresas *startup* com idades até cinco anos de existência.

No sentido original, a palavra *startup* significa qualquer forma de negócio na sua fase inicial de desenvolvimento. No início da década de 1970, este conceito foi afinando para um conceito de empreendimento ambicioso, dinâmico e tecnológico (Skala, 2019).

Segundo Skala (2019), a definição de *startup* é a formulada por Steve Blank que afirma que uma *startup* é uma organização temporária criada para procurar um modelo de negócio repetitivo e expansível, e cita também Steve Blank na ideia de que uma *startup* não é uma pequena versão de uma grande empresa pois as *startups* podem ser identificadas de acordo com os seus objetivos, a sua função e a sua estrutura de financiamento.

De acordo com Hyun *et al* (2022) as *startups* têm um papel significativo no crescimento económico, pois criam muitos empregos em diferenciados sectores e se for uma *startup* impulsionadora de inovação tecnológica irá contribuir para a criação de novas indústrias.

Os autores Berg *et al* (2018) designam as *startups* como empresas recém-criadas que produzem tecnologia de ponta com grande impacto na economia mundial. Descrevem também que num contexto de incerteza e de recursos (económicos, humanos e físicos) restritos, as *startups* enfrentam desafios únicos nas áreas de desenvolvimento de produtos e métodos de inovação, mas ao mesmo tempo apresentam características peculiares, como adaptação à mudança e modelos de negócio em grande escala, que lhes permite competir diretamente com empresas já estabelecidas.

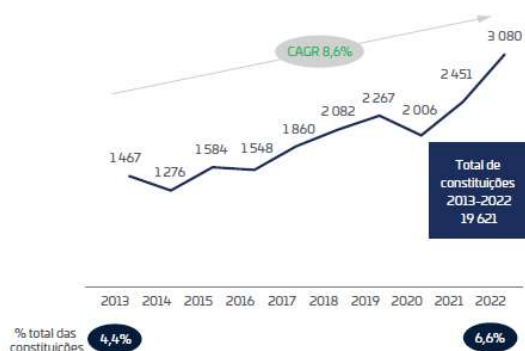
De acordo com o estudo do tecido empresarial realizado pela INFORMA D&B (2023), existem atualmente cerca de doze mil *startups* em Portugal, incluídas nestes números estão apenas as empresas com menos de dez anos de existência e com atividade

tecnológica ou inovadora. As *startups* representam 2,6% de todas as PME portuguesas, sendo que as mesmas são consideradas maioritariamente microempresas, ou seja, empregam menos de dez pessoas e apresentam um volume de negócio ou total ativo inferior a dois milhões de euros (INFORMA D&B, 2023).

O ecossistema português de *startups* pode ser caracterizado como dinâmico e em forte expansão, pois Portugal é um local que se destaca pela sua qualidade de vida, segurança, clima, cultura, talento e ambiente favorável aos negócios. Apesar de ser um ecossistema jovem, mas com um ritmo acelerado e constante, representa 1,1% do Produto Interno Bruto do país. Em 2021 foram registadas mais de 2.150 *startups* dando origem a 25.000 empregos. Dados referentes ao ano de 2020 remetem para a seguinte estatística e classificação na União Europeia: o número de *startups per capita* era de 13% acima da média europeia; 12º lugar no Top 100 de Ecossistemas Emergentes; Portugal classificou-se como 12º país mais inovador da UE (Empreendedorismo e Startups/ Portugal Digital, 2021).

Em 2022 verificou-se um aumento de 39% do número de novas empresas comparado ao ano de 2013, sendo que o tipo empresa com maior registo foi a de cariz tecnológico, a Figura 1 demonstra a evolução verificada nos últimos dez anos no tecido empresarial português (INFORMA D&B, 2023).

EVOLUÇÃO DAS CONSTITUIÇÕES DE EMPRESAS DE CARIZ TECNOLÓGICO



EVOLUÇÃO DAS CONSTITUIÇÕES DE EMPRESAS (2013 = BASE 100)

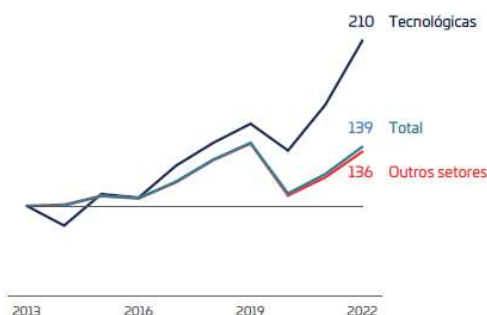


Figura 1 - Representação gráfica da constituição de novas empresas no período compreendido entre 2013 e 2022 em Portugal

Fonte: (INFORMA D&B, 2023)

Como é que as empresas *startup* se preparam e enfrentam momentos inesperados como os de crise económica, pandemia ou guerra?

Segundo sugerem Cowling *et al* (2018), as novas e pequenas empresas estão mais sensíveis a choques cíclicos do que as grandes empresas, e que durante a última recessão, experienciaram um declínio consideravelmente mais severo de emprego. Em comparação com as grandes empresas, uma recessão apresenta uma maior ameaça para empresas menores devido às economias de escala e de gama. A sobrevivência torna-se a principal causa de preocupação das pequenas empresas pois necessitam de cortar custos, mas correm o risco de reduzir a sua capacidade de resposta e a sua habilidade para se adaptarem adequadamente quando se entra na fase de recuperação. Por outro lado, a flexibilidade estrutural e organizacional, das pequenas empresas pode facultar alavancagem às PME's durante a turbulência económica contra as grandes empresas. Os períodos de desequilíbrio, por outro lado, podem também criar oportunidades para os

empreendedores prosseguirem estratégias orientadas para o crescimento, tornando-os mais propensos a adotarem estratégias para gerar receita, incorrendo em custos mais elevados a curto prazo de forma a manter a capacidade de adaptação para o período de recuperação e compreender as oportunidades de criação de valor a longo prazo (Cowling *et al*, 2018).

Os autores Miklian *et al* (2021) referem no seu estudo, que após o evento como a crise pandémica de COVID-19, as PME tiveram tendência de agir rapidamente tomando um conjunto de decisões comuns entre elas, nomeadamente adiar investimentos, reduzir custos laborais, reduzir despesas, negociar contratos e termos e evitar compromissos de capital para inovação ou atividades que aumentariam o seu rácio dívida/capital.

De acordo com a descrição dos autores Weaven *et al* (2021), as crises económicas apresentam grandes ameaças à sobrevivência e ao desempenho da empresa, mas ao mesmo tempo poderão ser vetores de oportunidades de crescimento. De forma a capitalizarem as novas e emergentes oportunidade, as pequenas empresas devem conseguir compreender e satisfazer os clientes e outras partes interessadas que sejam relevantes de forma a criarem vantagem competitiva. Algumas estratégias que as empresas podem adotar são: fazer uma análise aprofundada da sua base de recursos de forma a minimizar o desperdício, alocar recursos que resultem num maior fluxo de caixa e aumentar a colaboração com as partes interessadas relevantes, nomeadamente governo e investidores (Weaven *et al*, 2021).

Como descrito previamente, os custos, de uma forma ou outra, acabam por estar associados a uma das medidas a serem tomadas em momentos de crise pelos gestores das empresas.

De acordo com os autores Bhimani *et al* (2008), a contabilidade de custos mede e reporta informações financeiras e não financeiras relativas às aquisições ou consumos dos recursos da organização, fornecendo desta forma informações tanto para a contabilidade de gestão como para a contabilidade financeira.

Segundo as conclusões obtidas pelo autor Boll (2018), as *startups* e pequenas empresas beneficiam na adoção de práticas da gestão de contabilidade, tendo a experiência de um melhor desempenho empresarial em termos de crescimento e rentabilidade a longo prazo.

Como referem os autores Kuttner *et al* (2022), alguns dos benefícios provenientes da utilização da contabilidade em PME são: o planeamento, uma vez que promove o desenvolvimento da empresa na definição de objetivos e na determinação de tarefas e recursos de forma mais eficiente; e à influência positiva na tomada de decisões, que é feita com uma base de informação melhorada. Este benefício capacita as empresas a reagirem mais rapidamente a ameaças internas e externas de modo a aumentar a adaptação das PMEs. Os autores descrevem também que a rapidez da ação pode ser um fator significativo na obtenção da vantagem competitiva, pois através da contabilidade, os recursos escassos são geridos, coordenados e controlados, podendo conseqüentemente ajudar a superar as restrições que possam existir de recursos.

### **3. Dados e Metodologia de Estudo**

A metodologia de pesquisa segundo a autora Pedamkar (2023), são métodos e técnicas utilizadas para retratar a pesquisa de forma eficaz, sendo um desenho sistemático que garante os resultados de acordo com o propósito do estudo. A mesma autora refere a existência de várias metodologias de investigação, mas as metodologias utilizadas nesta dissertação foram as de categoria geral, nomeadamente a pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, fazendo-se a combinação entre os dois tipos de pesquisa referidos.

De acordo com os autores Strijker *et al* (2020), existe uma diferença nos métodos aplicados nas ciências naturais e nos métodos aplicados nas ciências sociais e humanas, pois tradicionalmente às ciências naturais é comum aplicar-se os métodos quantitativos e às ciências sociais os métodos qualitativos, uma das exceções encontrada a esta tendência é a economia onde é predominantemente utilizada uma abordagem quantitativa. No entanto, por esta diversificação na escolha mais correta para cada campo, surgiram os métodos mistos que é uma junção entre os dois métodos anteriores.

Os métodos quantitativos são descritos pelos autores Basias *et al* (2018) como uma investigação sistemática e empírica de fenómenos através da estatística e processamento de dados numéricos. Na pesquisa quantitativa, os dados são comumente selecionados e analisados de uma forma numérica, sendo o processamento de dados feito através de utilização de software para o efeito. Os mesmos autores referem vantagens na utilização desta abordagem quantitativa, nomeadamente o resultado obtido ser numérico, e, portanto, considerado objetivo pois é baseado em factos, é mensurável e observável; o processamento de uma grande quantidade de dados é simplificado; este tipo de pesquisa permite o desenvolvimento de indicadores quantitativos de avaliação.

Segundo Taherdoost (2022) as principais desvantagens da utilização deste método são: processos de amostragem demorados, explicações profundas e detalhadas, pouca informação.

Relativamente aos métodos qualitativos, os autores Basias *et al* (2018) descrevem-nos como um grupo bastante abrangente nas metodologias de investigação, pois lidam com fenómenos através da análise de experiências, comportamentos e relações, sem a utilização de análise estatística e processamento de dados numéricos. Os mesmos autores descrevem esta abordagem qualitativa como um desafio para o investigador, pois o mesmo tem de interpretar os dados e retirar conclusões finais baseadas na sua observação. Os métodos utilizados por este tipo de investigação são a observação, execução de entrevistas, resumir, descrever, analisar e interpretar fenómenos na sua real dimensão. As principais vantagens desta metodologia são descritas pelos autores da seguinte forma: apoio ao investigador na compreensão da natureza e complexidade do fenómeno considerado, sustenta pesquisas aprofundadas e permite a investigação em novas áreas de pesquisa.

As principais desvantagens deste método são: baixa credibilidade, resultados não generalizáveis, processos caracterizados por serem demorados e de difícil interpretação e análise (Taherdoost, 2022).

Segundo o autor Molina-Azorin (2010), a utilização de métodos mistos contribui para uma compreensão mais abrangente dos problemas de investigação, uma vez que se trata da combinação dos métodos quantitativos e qualitativos. O autor descreve ainda que os

potenciais benefícios da utilização deste tipo de método traduzem-se numa maior confiança nos resultados, uma validação superior das conclusões e uma compreensão mais perspicaz do fenómeno subjacente.

As principais desvantagens na utilização dos métodos mistos são os recursos e competências, caso o investigador não tenha aptidão para utilizar métodos quantitativos ou qualitativos, poderá ter de recorrer a um outro investigador ou equipa o que fará com que incremente o custo da metodologia (Emerald Publishing Limited, 2023).

De acordo com Mwita (2022), as recolhas de dados são definidas como meios, ferramentas ou técnicas utilizadas para recolha de informação para projetos de pesquisa. Descreve também que apesar de existirem numerosos métodos de recolha de dados, para resultados de investigação e conclusões válidas, os métodos escolhidos deverão ser adequados ao estudo a ser realizado.

A ferramenta de recolha de dados selecionada para esta dissertação foi a elaboração de um questionário online, composto por quinze perguntas na plataforma *Microsoft Forms*, tendo por base o relatório sobre o Inquérito Económico *Eurochambres 2023* (Eurochambres 2020, 2022) e o estudo feito pelos autores Thorgren *et al* (2020). Para a difusão deste questionário, contactaram-se 640 empresas *satrtup* fundadas em Portugal e com idade até cinco anos, através dos endereços de email que se encontravam disponíveis nos websites das próprias empresas. O período de recolha de dados ocorreu entre janeiro e setembro de 2023. O acesso ao diretório de empresas com as características acima descritas, fez-se através da plataforma STARTUP PORTUGAL (Startup Portugal, 2013) onde se encontram registadas empresas *startup* do ecossistema português. Através da sua

plataforma de mapeamento do ecossistema onde se encontra a informação das métricas portuguesas, é possível definir filtros de acordo com a pesquisa que se pretende fazer e obter as informações gerais sobre as empresas a pesquisar. Para esta dissertação definiram-se os filtros relativos à idade da empresa – empresas criadas entre 2018 e 2023, local de fundação das empresas – terem sido fundadas em Portugal e o estado de atividade da empresa na atualidade – operacional e baixa-atividade. Após a aplicação desses filtros, selecionou-se em cada empresa resultante dessa classificação e acedeu-se às suas páginas digitais. Nos sites das empresas que cumpriam os requisitos pré-estabelecidos, o procedimento foi procurar o contacto de email para comunicação com a organização, as empresas que não facultavam essa informação, por norma tinham um sector dedicado à comunicação externa onde era possível enviar uma mensagem para a organização através do preenchimento de um formulário dedicado para o efeito.

Os questionários têm sido um dos métodos de pesquisa utilizados pelos investigadores. Desde 1930 que os métodos de pesquisa de opinião foram introduzidos como ferramenta para investigação, tendo sido nessa altura criado um conjunto de diretrizes rigorosas para a criação deste instrumento de pesquisa (Ball, 2019).

Segundo o autor Story (2019), as vantagens dos questionários online são que apresentam baixos custos, períodos rápidos de difusão e resposta aos inquiridos, acesso a um grupo maior de população em estudo, respostas mais sinceras pois os inquiridos não têm o preconceito do entrevistador. Ainda é acrescentado ao conjunto de vantagens, de acordo com Ball (2019), que a construção do questionário online torna-se flexível uma vez que é possível incorporar diferentes tipos de questões, das quais questões que permitem a alternância da ordem de resposta; é possível também incluir música ou pequenos vídeos

neste tipo de questionário; dá ao inquirido a liberdade de responder conforme a sua disponibilidade ou conveniência.

Como desvantagens Story (2019) enuncia as seguintes: preocupações ao nível da confidencialidade, problemas técnicos, baixas taxas de resposta e exigência de acesso a internet. Ball (2019) adiciona às desvantagens: a falta de entrevistador nas respostas de perguntas abertas uma vez que não há acompanhamento imediato para esclarecimentos sobre os termos desconhecidos ou ambíguos; o anonimato inerente às respostas online pode levar a respostas fraudulentas difíceis de detetar.

Para esta dissertação utilizou-se uma metodologia de método misto, recorrendo-se à recolha de dados através da utilização do questionário, realização de entrevistas/opiniões de empreendedores de novas startups. Adicionalmente, procedeu-se a uma revisão sistemática, com o objetivo de recolher e avaliar criticamente a metodologia da pesquisa e sintetizar os resultados de diversos estudos primários (Cordeiro *et al*, 2007, p. 429). A revisão sistemática é bastante abrangente e é utilizada para divulgar e comparar com outros investigadores, bem como a sociedade em geral possa repetir os procedimentos realizados.

O questionário deste estudo é composto por quinze questões, para a sua composição foram consideradas dez perguntas fechadas, um misto de respostas de escolha múltipla e escala de Likert de sete pontos; as últimas cinco questões eram perguntas abertas, das quais quatro eram de resposta obrigatória e uma delas de resposta opcional.

O questionário foi dividido em três partes: (i) Conhecimento e aplicação de contabilidade de custos; (ii) Ações imediatas e preventivas perante situações de impacto económico; e (iii) Identificação geral das empresas.

Na primeira parte pretendeu-se obter informação sobre o conhecimento dos gestores das *startups* relativamente ao conceito de contabilidade de custos e se o aplicavam nas suas organizações. Na segunda parte, o gestor é questionado acerca das principais ações tomadas perante situações de crise e como se preparam para futuros impactos. Na terceira parte constam questões de teor informativo, nomeadamente designação da empresa, idade, setor de atividade, número de colaboradores e volume anual de vendas referente ao ano anterior.

Os objetivos principais deste passam pela resposta às questões principais, já enunciadas anteriormente:

- Hipótese 1: Nos momentos controversos, o que faz as empresas mais novas agirem?
- Hipótese 2: Que decisões são tomadas pelas organizações mais jovens para se protegerem dos efeitos adversos destes acontecimentos catastróficos?
- Hipótese 3: Como a contabilidade de custos pode ajudar na tomada de decisão das empresas que estão na sua fase inicial de desenvolvimento, nos momentos críticos como crises financeiras, pandemia e guerra?

Para as perguntas relacionadas com conhecimento e aplicação de contabilidade de custos, que tinham um formato de escolha múltipla, foram apresentadas sempre quatro opções (questões 1 a 4, ver Anexo Questionário Final): 1 – aumente; 2 – mantenha-se constante;

3 – diminua; 4 – não aplicável. Na questão número cinco (ver Anexo Questionário Final), a classificação passou por: 1 – favoráveis; 2 – iguais a 2022; 3 – desfavoráveis; 4 – não aplicável.

Para as questões relacionadas com ações imediatas e preventivas perante situações de impacto económico, que tinham um formato de escala de Likert de 7 níveis, foram apresentadas aos inquiridos da seguinte forma: uma questão geral com variáveis que iriam ser avaliadas pelos próprios numa escala de 1 a 7 de acordo com o seu nível de concordância ou não perante aquela variável. Manteve-se a classificação numérica dada a cada nível para o estudo das respostas obtidas nos questionário

Nas perguntas número 6 e número 10 (ver Anexo Questionário Final), a escala que os inquiridos utilizaram para dar resposta às opções de cada questão variou de 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente, os outros níveis significavam: 2 – discordo; 3 – discordo ligeiramente; 4 – não concordo nem discordo; 5 – concordo ligeiramente; 6 – concordo.

Nas perguntas com os números 7, 8 e 9 (ver Anexo Questionário Final), a escala apresentada aos inquiridos variava de 1 – não aplico a 7 – a mais urgente, os restantes níveis significavam: 2 – aplico às vezes; 3 – aplico; 4 – neutro; 5 – um pouco urgente; 6 – urgente.

As últimas cinco questões eram questões abertas de carácter informativo, pois permitiram conhecer as características das empresas que estavam a responder ao questionário, nomeadamente a sua designação comercial, o sector de atividade, número de

colaboradores, ano de criação da empresa e volume de vendas do ano anterior. Todas as questões eram de resposta de carácter obrigatório à exceção da questão sobre o volume de vendas que era de carácter facultativo.

Por forma a analisar os resultados obtidos, caracterizamos as respostas ao questionário. O tipo de setor de atividade (questão 12 ver Anexo Questionário Final), classificou-se as atividades em cinco grupos: 1 – educação; 2 – saúde; 3 – tecnologia; 4 – consultoria; 5 – comércio e turismo.

Para se poder classificar as empresas quanto à sua posição dentro das PME utilizou-se as questões relativas ao número de funcionários e volume de vendas (questões 13 e 15, ver Anexo Questionário Final), então definiu-se, de acordo com as características enunciadas na revisão de literatura, que: 1 – microempresa; 2 – pequena empresa; 3 – média empresa.

Relativamente à idade da empresa (questão 14, ver Anexo Questionário Final), os dados permitiram igualmente uma análise sobre a maturidade das empresas participantes e verificar se se encontravam dentro do período previamente estabelecido. Utilizou-se a própria idade para classificar a empresa de acordo com a sua faixa etária, o previamente estabelecido foram empresas até cinco anos, como tal os níveis considerados foram: 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023.

Para a análise dos dados recolhidos nos questionários, foi escolhido o *software* SPSS para esse efeito. Segundo os autores Pacheco *et al* (2020), o SPSS é um programa que foi criado em 1968, sendo de referência mundial para o mundo estatístico. É uma ferramenta

informática composta por programas e subprogramas interligados entre si. Este pacote estatístico funciona de forma sequencial, ou seja, inicia-se através de um planeamento e produção de dados, seguindo-se um processo de gestão e análise e finalizando-se com a apresentação e distribuição dos resultados. As principais vantagens enunciadas por Pacheco *et al* (2020) sobre esta ferramenta são: a economia de tempo no tratamento de dados, realiza cálculos mais exatos evitando arredondamentos e aproximações dos cálculos manuais, permite trabalhar com grandes quantidades de dados, com amostragens maiores e um grande número de variáveis. As desvantagens referidas pelos mesmos autores são: a aprendizagem de utilização de programas estatísticos requer algum esforço, por vezes para dar resposta a questões simples, é desnecessária a utilização deste tipo de técnicas complexas.



#### 4. Análise dos Resultados

A Tabela 1 apresenta o quadro resumo dos resultados obtidos na análise dos questionários recolhidos para o estudo desta dissertação. Verifica-se que a média das respostas obtidas das empresas inquiridas são provenientes de microempresas, de sector de atividade tecnologia e de ano de criação referente a 2019.

Tabela 1- Quadro resumo das estatísticas obtidas relativamente aos principais critérios estabelecidos para as empresas em estudo

<b>Estatísticas Descritivas</b>					
	N	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Tipo Empresa	43	1	3	1,40	,583
Setor Atividade	43	1	5	3,14	1,104
Ano Criação	43	2018	2023	2019,70	1,406
<i>Valid N (listwise)</i>	43				

Fonte: elaboração própria

Os dados finais obtidos para este estudo resultaram em 43 empresas *startups*. A sua distribuição seguiu a categoria pré-definida de Tipo de Empresa: microempresa = 64%; pequena empresa = 31%; média empresa = 5%. A amostra de empresas para este estudo enquadrou-se em cinco setores de atividade: Tecnologia = 50%; Comércio e Turismo = 17%; Saúde = 17%; Consultoria = 10%; Educação = 7%.

### ***Hipótese 1: Nos momentos controversos, o que faz as empresas mais novas agirem?***

Para esta hipótese, foi usada a pergunta número 7 que nos dá resposta sobre a ação tomada pelas *startups* em momentos controversos, representada na Tabela 2. Constatou-se que de todas as opções possíveis para esta questão, sendo cada uma avaliada numa escala de 1 a 7 (sendo 1 – não aplico e 7 – a mais urgente), a opção Controlo Salarial foi a que apresentou um número mais alto na escala, com uma média de resposta de 4,3. Este resultado indica que esta opção é uma das primeiras ações a serem tomadas pelas *startups* portuguesas perante uma situação de crise. Esta hipótese está de acordo com a literatura. Como Thorgren *et al* (2020) referem a redução de custos laborais foi uma das ações imediatamente tomadas pelas PME's, independentemente do impacto que a crise pandémica poderia causar a longo prazo. Também de acordo com Leta *et al* (2021), uma das estratégias adotadas pelas empresas como resposta a uma crise é o congelamento de taxas salariais.

Outra medida de ação que se destaca das respostas dadas pelas empresas nesta questão, é o aumento do valor do seu produto e/ou serviço, apresentando um valor médio de 4,2 o que indica que as empresas consideram importante a valorização do seu produto e/ou serviço, nestes períodos. Os autores Leta *et al* (2021) referenciam como estratégia de resposta à crise, a atualização de pacotes de produtos e melhoria da qualidade de serviço, o que está de acordo com os resultados obtidos.

Uma solução também apontada na literatura, segundo os autores Silva *et al* (2023), para atrair e manter os clientes é importante, para além da prestação de um serviço de boa

qualidade e assegurar a credibilidade junto dos clientes, oferecer aos clientes um preço atrativo pelos produtos e serviços.

Tabela 2 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 7 do questionário realizado

*Assumindo uma potencial recessão para 2023 e tendo em conta as medidas que tomou durante a pandemia de covid-19, que medidas costuma adotar na empresa para suportar uma crise?*

<b><i>Controlo Salarial</i></b>	<b><i>Aumento do valor do Produto &amp; Serviço</i></b>	<b><i>Redução de custo Produção</i></b>	<b><i>Financiamento ou apoios do Estado</i></b>	<b><i>Redução I&amp;D</i></b>	<b><i>Redução de mão-de-obra</i></b>
4,3	4,2	3,7	3,5	3,3	2,8

Fonte: elaboração própria

Em resposta aos maiores desafios que as empresas consideram para o desenvolvimento económico da sua organização, como se verifica na Tabela 3, a opção que apresenta maior representação nas escolhas das empresas, são os custos com a mão-de-obra direta com uma média de 5,3 na escala de 1 a 7 (1 - discordo totalmente a 7 – concordo totalmente). A principal preocupação das empresas é o custo que as mesmas terão com os colaboradores já existentes, e de acordo com os autores Thorgren *et al* (2020), uma das principais medidas que as empresas consideram tomar quando antecipam um impacto negativo a curto e longo prazo provocado por choques externos (como crises, pandemias, entre outros) é a redução dos custos que têm com os colaboradores. A segunda opção que as empresas consideram como maior desafio para as suas organizações, são as condições de financiamento. Segundo Picas *et al* (2021) os incentivos fiscais são impulsionadores

da rentabilidade das PME's portuguesas, mas só são mais facilmente obtidos por gestores de empresas, mediante a apresentação de contas e o cumprimento de certos critérios.

Tabela 3 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 6 do questionário realizado

<i>Quais serão os maiores desafios para o desenvolvimento económico da sua empresa em 2023?</i>						
<i>Custos da MOD</i>	<i>Condições financeiras</i>	<i>Falta colaboradores qualificados</i>	<i>Matérias-primas</i>	<i>Interrupção da cadeia de abastecimento</i>	<i>Sustentabilidade</i>	<i>Novas restrições</i>
5,3	4,5	3,7	2,3	2,2	2,0	1,7

Fonte: elaboração própria

Estes resultados sugerem que numa situação controversa, as *startups* vão-se focar em cortes e/ou congelamentos salariais, pois a sua maior preocupação perante a expectativa de um período de crise, são os custos de mão-de-obra direta e não como seria de esperar, a falta de colaboradores qualificados que garantam a progressão da sua empresa no mercado respetivo.

***Hipótese 2: Que decisões são tomadas pelas organizações mais jovens para se protegerem dos efeitos adversos destes acontecimentos catastróficos?***

De forma a dar resposta à questão de como as empresas se preparam para eventos futuros que possam ser catastróficos, a resposta à pergunta número 10 esclarece as principais expectativas dos inquiridos. Todas as opções na escala de 1 a 7 (1 - discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) apresentam médias de resposta muito aproximadas entre elas, destacando-se com média superior a opção de fidelização dos clientes. As *startups*

portuguesas privilegiam a retenção do cliente e como referido pelos autores Silva *et al* (2023) é bastante importante a relação com o cliente de forma a que os mesmos permaneçam como consumidores do produto ou serviço facultado pela empresa.

O investimento no desenvolvimento do negócio/produto, bem como a avaliação das vendas e custos do negócio apresentam uma média de 5,4 de resposta, o que sugere que estes dois fatores são ações que as empresas indicam serem importantes a ter em conta para possíveis momentos de choques externos futuros que possam surgir. Segundo Weaven *et al* (2021), este tipo de ações contribuem positivamente para a evolução e progresso das PMEs uma vez que promovem a conceção de estratégias para a sobrevivência e prosperação em condições turbulentas do mercado.

Tabela 4 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 10 do questionário realizado

<i>Na sua opinião, como é que uma empresa, após uma recessão, se protege contra possíveis novos períodos de recessão ou crises futuras?</i>				
<i>Fidelização clientes</i>	<i>Análise Vendas-Custos</i>	<i>Novos P&amp;S</i>	<i>Riscos futuros</i>	<i>Recursos existentes</i>
5,7	5,4	5,4	5,3	5,3

Fonte: elaboração própria

Da análise à questão 8 do questionário em estudo, a opção com um resultado maior na escala (1 – não aplico a 7 – a mais urgente) foi a de empenho e dedicação a novos projetos, com uma média de 5,1. Esta resposta sugere que as empresas estão focadas em apostar em novos projetos de forma a atrair e cativar clientes para o seu negócio. De acordo com Weaven *et al* (2021), o papel da inovação no desenvolvimento empresarial tem sido

fulcral para a sobrevivência das PMEs, particularmente em momentos de incerteza económica.

Outra opção escolhida pelas empresas que apresenta uma média de 4,4, é a alteração da estratégia de marketing, mais uma vez revela a vontade das empresas atraírem um maior número de clientes para as suas empresas alterando apostando em novas formas de divulgação dos seus produtos/serviços.

Tabela 5 - Resultados médios das respostas das empresas à questão número 8 do questionário realizado

---

*Na sua opinião, como é que a sua empresa irá encontrar oportunidades durante o período de recessão?*

<i>Novos Projetos</i>	<i>Alteração estratégia marketing</i>	<i>Novas oportunidades reorganizando a estrutura atual</i>	<i>Alteração público-alvo</i>
5,1	4,4	4,3	3,5

Fonte: elaboração própria

As escolhas efetuadas pelas empresas nas diferentes questões do questionário, sugerem que as principais estratégias das empresas para se protegerem de efeitos adversos dos choques externos inesperados, passam pela aposta em atraírem e manterem clientes, melhorando a sua prestação de serviço ou produto e promovendo a fidelização dos clientes; consiste também no desenvolvimento de novos projetos, bem como na melhoria da sua estratégia de marketing. As respostas obtidas para estas questões complementam-se entre si, uma vez que o foco é o cliente e o pretendido pelas organizações é melhorarem o seu serviço e produto, aliciando dessa forma o consumidor e promovendo por sua vez a evolução da sua empresa.

***Hipótese 3: Como a contabilidade de custos pode ajudar na tomada de decisão das empresas que estão na sua fase inicial de desenvolvimento, nos momentos críticos como crises financeiras, pandemia e guerra?***

O questionário, como já referido, era composto por cinco questões iniciais de escolha múltipla, consideradas questões-teste, uma vez que permitiram avaliar os conhecimentos dos inquiridos relativamente à contabilidade de custos. Esta avaliação foi possível através da comparação das respostas que os inquiridos davam nesta primeira parte e de acordo com as suas expectativas na segunda parte permitiu compreender se a contabilidade de custos existia nas suas organizações. De acordo com os autores Bhimani *et al* (2008), a contabilidade de custos mede e reporta informações financeiras e não financeiras relativas às aquisições ou consumos dos recursos da organização, fornecendo desta forma informações tanto para a contabilidade de gestão como para a contabilidade financeira.

De acordo com a Figura 2, 84% dos inquiridos acredita que as vendas nacionais irão aumentar em 2023, bem como 86% dos inquiridos têm a mesma crença em relação às vendas provenientes de exportação. Comparando as perspetivas das empresas relativamente aos lucros com as respostas obtidas nas tabelas 2 e 3, verifica-se que existe uma falta de conhecimento relativamente à contabilidade de gestão, pois havendo uma perspetiva de crescimento nos lucros futuros, pela via das vendas nacionais e internacionais, as principais medidas tomadas para controlar os efeitos de eventos catastróficos indicam preocupação com a redução das vendas e potenciais lucros futuros. A relembrar que as decisões mais referidas pelos inquiridos, para se protegerem dos efeitos adversos destes acontecimentos catastróficos eram o controlo salarial e a preocupação com os custos de mão-de-obra. Segundo Ferreira *et al* (2019), há um

aumento na competitividade do meio empresarial global, fazendo com que para as empresas serem concorrência ou mesmo sobreviverem, necessitam continuamente e de forma crescente de informação de gestão consistente, atual e pertinente. As empresas necessitam de informação financeira e não financeira em relação aos seus negócios de forma a poderem competir eficientemente noutros países ou noutros espaços económicos (Ferreira *et al*, 2019).

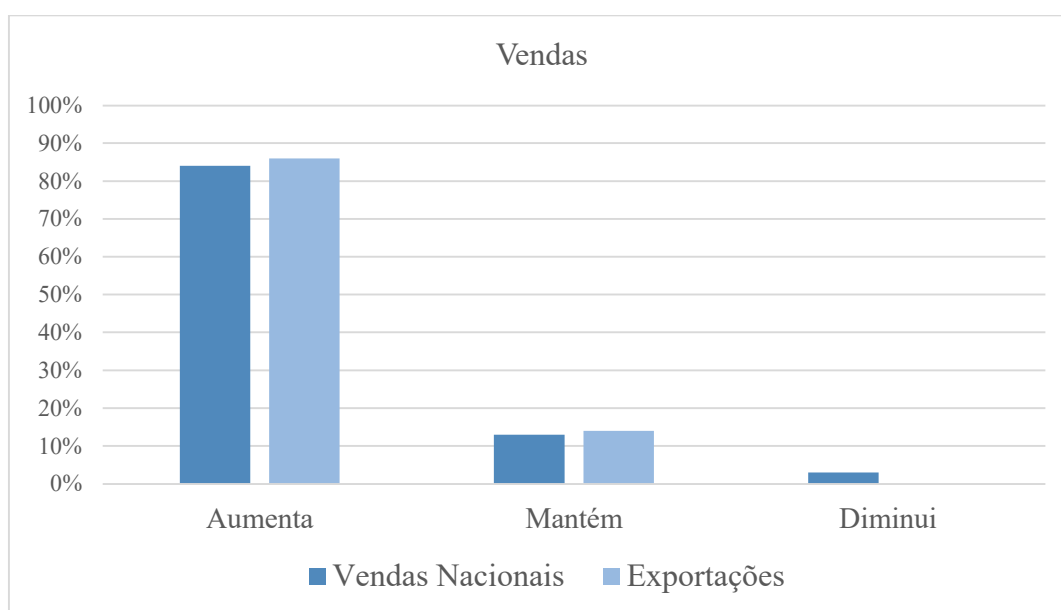


Figura 2 - Representação esquemática da comparação entre vendas nacionais e vendas de exportação

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao número de colaboradores, a grande maioria dos inquiridos (67%) acredita que o número de colaboradores irá aumentar no ano de 2023. Esta crença contraria as respostas dadas (ver tabelas 2 e 3), pois os maiores desafios apresentados pelas empresas inquiridas foram a preocupação com os custos laborais. Logo, podemos validar que as empresas não têm noção do impacto nos resultados de um aumento do número de colaboradores em períodos de recessão, sugerindo a falta de conhecimento

sobre os custos. Segundo Kuttner *et al* (2022), a contabilidade de custos ajuda a identificar os recursos humanos que são valiosos de forma a reconfigurar e desenvolver os mesmos. Através destas ações há uma antecipação das necessidades futuras dos recursos para a organização. De acordo com Chammassian *et al* (2020), os custos com o pessoal são um investimento para criar produtos melhores e consequentemente criar valor para a empresa.

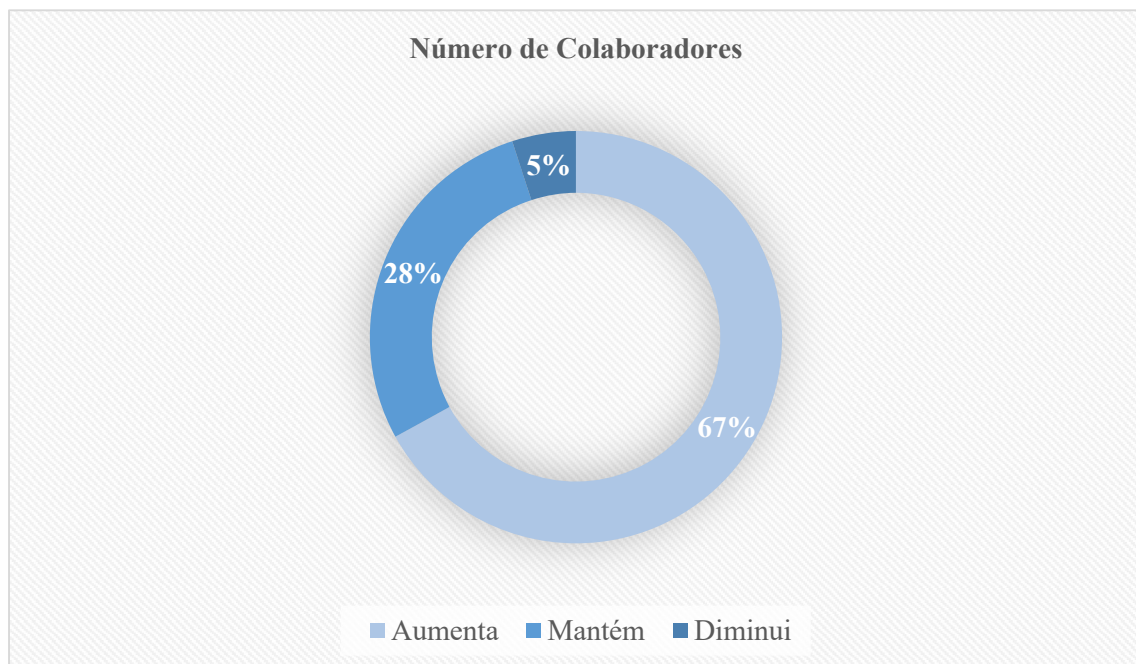


Figura 3 - Representação gráfica da perspectiva de crescimento do número de colaboradores

Fonte: elaboração própria

Relativamente ao nível de investimentos, as expectativas das empresas são bastante positivas, na Figura 4 verifica-se que 79% dos inquiridos acreditam que irão aumentar e 21% acredita que se vão manter. Existindo a eventualidade de haver redução de custos para as empresas inquiridas de acordo com as respostas dadas, a evidência que o nível de investimentos aumentará, não é clara.

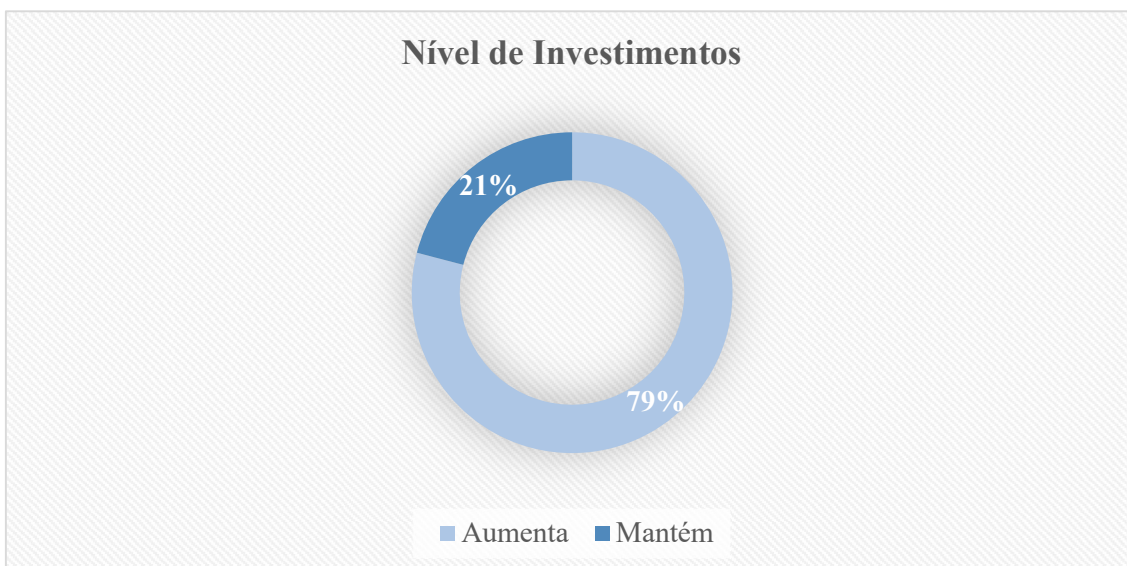


Figura 4 - Representação gráfica da percentagem do nível de investimentos esperados para 2023

Fonte: elaboração própria

Por fim, o desenvolvimento e inovação esperados pelas empresas, está alinhado com as suas respostas às questões 8 e 10, pois 81% dos inquiridos espera que sejam favoráveis em 2023. De acordo com as respostas obtidas nas primeiras questões, este resultado poderá ter em conta as motivações pretendidas pelas empresas para o seu negócio ao invés de um conhecimento informado sobre a gestão de custos.

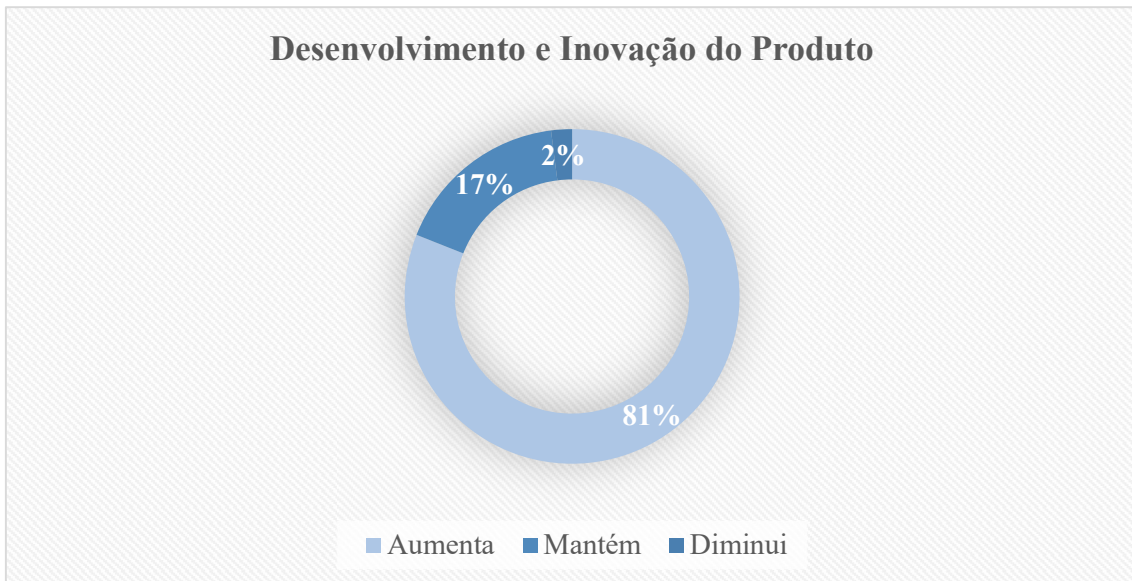


Figura 5 - Representação gráfica das expectativas das empresas relativamente ao desenvolvimento e inovação da sua organização para 2023

Fonte: elaboração própria



## **5. Conclusão, Limitações do Estudo e possíveis Investigações Futuras**

O objeto de estudo desta dissertação foram as empresas *startups* criadas nos últimos cinco anos. O objetivo principal era dar resposta às questões: Nestes momentos controversos, o que faz as empresas mais novas agir? Que decisões são tomadas pelas organizações mais jovens para se protegerem dos efeitos adversos destes acontecimentos catastróficos? Como a contabilidade de custos pode ajudar na tomada de decisão das empresas que estão na sua fase inicial de desenvolvimento, nos momentos críticos como crises financeiras, pandemia ou guerra? Para isso recorreu-se à metodologia de investigação de categoria mista, recolhendo-se dados através de questionários online, onde foi possível obter a resposta de 43 empresas *startup*.

De acordo, com os dados recolhidos e após análise dos resultados obtidos foi possível verificar que as empresas estudadas nesta dissertação, perante situações de choques externos, apresentam como principais medidas para se protegerem de efeitos adversos são cortes e congelamento salarial. Para futuras crises ou pandemias as estratégias adotadas pelas empresas em estudo, são a fidelização de clientes e a melhoria do seu produto ou serviço. A utilização ou conhecimento de contabilidade de custos nas organizações estudadas, pelas respostas obtidas, sugerem que é limitada ou inexistente.

De acordo com as conclusões de Thorgren *et al* (2020), as PMEs estão na sua grande maioria mais predispostas a reduzir fluxos de caixa negativos e declarar falência do que propriamente a impulsionar os seus problemas financeiros para o futuro, desta forma a estratégia de sobrevivência durante choques externos está centrada na redução de custos e não no aumento das receitas ou inovação, na mesma ótica, as empresas inquiridas também optam pela redução de custos nomeadamente, os custos laborais.

Segundo Chaturvedi *et al* (2022), uma das estratégias a ser tomada pelas empresas é a reengenharia dos produtos de forma a orientá-los para produtos essenciais, com preços e descontos especiais. Fidelizar o cliente através de pacotes de produtos adequados às suas necessidades e práticas inovadoras podem influenciar a melhoria de obtenção de receitas. Esta é mais uma estratégia alinhada com as respostas obtidas no questionário efetuado.

De acordo com Boll (2018), as empresas que não utilizam contabilidade de gestão estão mais propensas a fracassar. Pelo contrário, as que adotam este tipo de gestão beneficiam de um melhor desempenho empresarial, bem como crescimento e lucro ao longo do tempo.

As principais limitações deste estudo foram a adesão das empresas *startups* ao questionário, traduzindo-se num número reduzido de respostas obtidas. Verificou-se uma baixa abertura das empresas para responderem a este tipo de questionários. É um fator limitante uma vez que a amostragem poderia ser mais representativa do universo respostas em estudo.

Para investigações futuras seria interessante incluir questões específicas sobre os sistemas de contabilidade de gestão adotados por estas empresas. A existência deste tipo de questões teria permitido respostas mais objetivas sobre o conhecimento e utilização de contabilidade de custos bem como a sua relevância no sucesso das *startups*.

Esta temática é um assunto em expansão de conhecimento e seria interessante conduzir um estudo sobre o número de PME's que utiliza um sistema de contabilidade de gestão na sua organização de forma a verificar os benefícios da adoção e implementação de um

sistema de contabilidade de gestão. Adicionalmente, seria relevante comparar os resultados de empresas que adotam sistemas de contabilidade de gestão versus as que não adotam nenhum sistema de análise de custos.



## 6. Referências Bibliográficas

- Ball, H. (2019). Conducting Online Surveys. *Journal of Human Lactation*, 413-417. Obtido de <https://doi.org/10.1177/0890334419848734>
- Basias, N., & Yannis, P. (2018). Quantitative and Qualitative Research in Business & Technology: Justifying a Suitable Research Methodology. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 91-105.
- Berg, V., Birkeland, J., Pappas, I., & Jaccheri, L. (2018). The Role of Data Analytics in Startup Companies: Exploring Challenges and Barriers. *Challenges and Opportunities in the Digital Era* (pp. 205-216). Kuwait City: Springer International Publishing. Obtido de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-02131-3\\_19](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-02131-3_19)
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2008). *Management and Cost Accounting fourth edition*. England: Pearson Education Limited.
- Boll, N. (2018). Is the use of management accounting in startups a paradox? - A systematic literature review of how static management accounting practices can support dynamic startups. *Junior Management Science*, 48-64. Obtido de <http://dx.doi.org/10.5282/jums/v3i4pp48-64>
- Chammassian, R., & Sabatier, V. (2020). The role of costs in business model design for early-stage technology startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 157. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120090>
- Chaturvedi, R., & Karri, A. (2022). Entrepreneurship in the Times of Pandemic: Barriers and Strategies. *FIIB Business Review*, 52-66. Obtido de <https://doi.org/10.1177/23197145211043799>
- Cowling, M., Weixi, L., & Ning, Z. (2018). Did firm age, experience, and access finance count? *Journal of Evolutionary Economics*, 77-100. Obtido de <https://doi.org/10.1007/s00191-017-0502-z>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 284-289. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Duarte, V., & Correia, T. (13 de Abril de 2022). [caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/portugal-first-assessment-impact-war-ukraine](https://www.caixabankresearch.com/en/economics-markets/activity-growth/portugal-first-assessment-impact-war-ukraine). Obtido em 20 de Setembro de 2023, de CaixaBank Research: <https://www.caixabankresearch.com/en>

- Emerald Publishing Limited. (2023). *Home/How to guides/How to guides: research methods/Using mixed methods research*. Obtido de Emerald Publishing: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/>
- Eurochambres 2020. (16 de 11 de 2022). [eurochambres.eu/publication/eurochambres-economic-survey-2023-ees2023-report/](https://www.eurochambres.eu/publication/eurochambres-economic-survey-2023-ees2023-report/). Obtido de Eurochambres: <https://www.eurochambres.eu/>
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2019). *Contabilidade de Gestão - Estratégia de Custos e de Resultados Cost and Management Accounting*. Lisboa: Letras e Conceitos, Lda.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (01 de 06 de 2022). *Home/Estudos/2019-2020: O vírus que obrigou a economia a travar*. Obtido em 2023, de Fundação Francisco Manuel dos Santos: <https://ffms.pt/pt-pt>
- Gomes, P. (2021). Financial and non-financial responses to the Covid-19 pandemic: insights from Portugal and lessons for future. *Public Money & Management*, 660-662. Obtido de <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1880059>
- Gorton, G. (2018). Financial Crisis. *Annual Review of Financial Economics*, 10, 43-58. Obtido de <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110217-022552>
- Hyun, S., & Lee, H. (2022). Positive effects of portfolio financing strategy for startups. *Economic Analysis and Policy*, 623-633. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.03.017>
- INFORMA D&B. (junho de 2023). [blog.informadb.pt/2023/07/mulheres-ocupam- apenas-139-das-direcoes-gerais-das-empresas-e-162-dos-conselhos-de-administracao-2/](https://blog.informadb.pt/2023/07/mulheres-ocupam- apenas-139-das-direcoes-gerais-das-empresas-e-162-dos-conselhos-de-administracao-2/). Obtido em 21 de Setembro de 2023, de INFORMA News: <https://blog.informadb.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Perguntas frequentes/ Instituto Nacional de Estatística*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística | Statistics Portugal: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)
- Izzeldin, M., Muradoglu, Y., Pappas, V., Petropoulou, A., & Sivaprasad, S. (2023). The impact of the Russian-Ukrainian war on global financial markets. *International Review of Financial Analysis*, 87. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102598>
- Johnstone, S., Saridakis, G., & Wilkinson, A. (2019). The Global Financial Crisis, Work and Employment: Ten Years On. *Economic and Industrial Democracy*, 455-468. Obtido de <https://doi.org/10.1177/0143831X19866532>

- Kiki, M., Metsiou, A., Papachristou, E., Migkos, S., & Manios, S. (2023). Possible Social, Political, and Economic Implications of Major Events. The Collapse of Financial Institutions, the Covid-19 Pandemic, and the Russian-Ukrainian War. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 1280-1288. doi:10.55248/gengpi.2023.4.4.35157
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C., Prochotta, A., . . . Berger, E. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kuttner, M., Mayr, S., Mitter, C., & Duller, C. (2022). Impact of accounting on reorganization success: empirical evidence from bankrupt SMEs. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 24-45. doi:10.1108/JAOC-06-2021-0080
- Leta, S., & Chan, I. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102915>
- Manteu, C., Sequeira, A., & Monteiro, N. (Setembro de 2020). O impacto de curto prazo da pandemia COVID-19 nas empresas portuguesas. *Occasional Papers - Banco de Portugal*. Obtido de <https://www.bportugal.pt/paper/o-impacto-de-curto-prazo-da-pandemia-covid-19-nas-empresas-portuguesas>
- Miklian, J., & Hoelscher, K. (2021). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal*, 178-204. Obtido de <https://doi.org/10.1177/02662426211050796>
- Molina-Azorin, J. (2010). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational Research Methods*, 33-56. Obtido de <https://doi.org/10.1177/1094428110393023>
- Mwita, K. (2022). Factors to consider when choosing data collection methods. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 532-538. Obtido de <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1842>
- OECD. (15 de Junho de 2023). [oecd.org/economy/portugal-economic-snapshot/](https://www.oecd.org/economy/portugal-economic-snapshot/). Obtido em 20 de Setembro de 2023, de OECD BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES: <https://www.oecd.org/economy/portugal-economic-snapshot/>

- Pacheco, J., Suárez, A., & Argüello, M. (2020). Análisis general del spss y su utilidad en la estadística. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 17-25. Obtido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/19>
- Pedamkar, P. (30 de Agosto de 2023). *Home/Software Development/Software Development Tutorials/Software Development Basics/Types of Research Methodology*. Obtido de EDUCBA: <https://www.educba.com/>
- Picas, S., Reis, P., Pinto, A., & Abrantes, J. (2021). Does Tax, Financial, and Government Incentives Impact Long-Term Portuguese SMEs' Sustainable Company Performance? *Sustainability*, 13-21. doi:10.3390/su132111866
- Prohorovs, A. (2022). Russia's War in Ukraine: Consequences for European Countries' Businesses and Economies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15. Obtido de <https://doi.org/10.3390/jrfm15070295>
- República Portuguesa - Secretário de Estado da Digitalização e da Modernização Administrativa. (2021). *Empreendedorismo e Startups/ Portugal Digital*. Obtido de Portugal Digital: <https://portugaldigital.gov.pt/>
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). COVID 19 and the Business Management Crisis: An Empirical Study in SMEs. *Sustainability*, 13. Obtido de <https://doi.org/10.3390/su13115912>
- Serrasqueiro, Z., Leitão, J., & Smallbone, D. (2018). Small- and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: Before and after the financial crisis. *Journal of Management & Organization*, 1-16. doi:10.1017/jmo.2018.14
- Silva, E., Beirão, G., & Torres, A. (2023). How Startups and Entrepreneurs Survived in Times of Pandemic Crisis: Implications and Challenges for Managing Uncertainty. *Journal of Small Business Strategy*, 84-97. Obtido de <https://doi.org/10.53703/001c.72084>
- Skala, A. (2019). The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. Em A. Skala, *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education* (pp. 1- 40). Palgrave Macmillan.
- Startup Portugal. (2013). *startupportugal.com/resources/dealroom*. Obtido de STARTUP PORTUGAL: <https://startupportugal.com/>
- Story, D. (2019). Survey Research. *Anesthesiology*, 192-202. doi:10.1097/ALN.0000000000002436

- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 262 - 270. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.007>
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5. Obtido de <https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>
- Thorgren, S., & Williams, T. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 109-123. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.009>



## 7. Anexos

### Questionário Final



## Questionário

No âmbito da dissertação de mestrado "O papel da contabilidade de custos em startups" aprovada pelo Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, foi desenvolvido este questionário com objetivo de analisar os principais fatores e como influenciam as tomadas de decisão em períodos de recessão nas Startups.

#### Instruções:

- Deverá responder às questões abaixo tendo em conta a sua opinião pessoal, não havendo respostas certas ou erradas.
- O tempo necessário para concluir este questionário será de cerca de 8 minutos.
- Confidencialidade: a informação recolhida será unicamente para análise estatística e nenhum dado pessoal será divulgado.

Agradeço desde já a sua participação.  
Cátia Santos

\* Obrigatória

1. Na sua opinião, o que espera que aconteça ao Valor das Vendas Nacionais da sua empresa em 2023? \*

- Aumente
- Mantenha-se constante
- Diminua
- Não Aplicável

2. Na sua opinião, espera que o Valor das Vendas de Exportação da sua empresa em 2023: \*

- Aumente
- Manterha-se constante
- Diminua
- Não Aplicável

3. Em relação ao número de colaboradores atuais, o que espera que aconteça em 2023? \*

- Aumente
- Manterha-se constante
- Diminua
- Não Aplicável

4. O seu nível de investimentos para 2023 irá \*

- Aumentar
- Manter-se constante
- Diminuir
- Não Aplicável

5. Em 2023, o Desenvolvimento e Inovação (I&D) dos seus negócios serão: \*

- Favoráveis
- Iguais a 2022
- Desfavoráveis
- Não Aplicável

6. Quais serão os maiores desafios para o desenvolvimento económico da sua empresa em 2023? ( Numa escala de 1 a 7, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente, escolha a opção que na sua opinião mais de adequa)

\*

	1	2	3	4	5	6	7
Acesso acessível a energia e matérias-primas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições de financiamento (por exemplo, taxas de juro, acesso a financiamento, pagamentos em atraso, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo da mão-de-obra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de trabalhadores qualificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciais novas restrições à COVID-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interrupção da cadeia de fornecimento (supply chain)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requisitos de sustentabilidade (impacto das suas atividades ao nível social e ambiental)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Assumindo uma potencial recessão para 2023 e tendo em conta as medidas que tomou durante a pandemia de covid-19, que medidas costuma adotar na empresa para suportar uma crise? (Numa escala de 1 a 7, sendo 1 - não aplico e 7 - a mais urgente, escolha a opção que na sua opinião mais de adequa) \*

	1	2	3	4	5	6	7
Redução de mão-de-obra direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de custos de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo Salarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de financiamento à banca/ apoios ao Estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução nos projetos no âmbito I&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de valor do seu serviço/produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Na sua opinião, como é que a sua empresa irá encontrar oportunidades durante o período de recessão? (Numa escala de 1 a 7, sendo 1 - não aplico e 7 - a mais urgente, escolha a opção que na sua opinião mais de adequa) \*

	1	2	3	4	5	6	7
Alteração do público-alvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alteração da estratégia de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empenho e dedicação a novos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reorganizando a estrutura já criada da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Na sua opinião, que tipo de estratégias a sua empresa poderá desenvolver durante um período de recessão? (Numa escala de 1 a 7, sendo 1 - não aplico e 7 - a mais urgente, escolha a opção que na sua opinião mais de adequa) \*

	1	2	3	4	5	6	7
Desenvolvimento de pensamento estratégico relativamente a vendas e marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhoria do serviço ao cliente de modo a promover a fidelização do mesmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de custos de forma a manter a rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão rigorosa do fluxo de caixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Na sua opinião, como é que uma empresa, após uma recessão, se protege contra possíveis novos períodos de recessão ou crises futuras? ( Numa escala de 1 a 7, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente, escolha a opção que na sua opinião mais de adequa) \*

	1	2	3	4	5	6	7
Analisando e gerindo previamente os eventuais riscos que possam ocorrer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisando rigorosamente os recursos existentes e as eventuais novas contratações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investindo no desenvolvimento do negócio/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantindo uma relação de fidelização com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliando os custos e ganhos do seu serviço/negócio, de forma a garantir um fundo de emergência estável num momento de incerteza económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Designação Comercial da sua Empresa \*

12. Sector Principal de Atividade da sua Empresa \*

13. Número de colaboradores (em numeração) da sua Empresa \*

14. Ano de criação da sua Empresa \*

15. Qual foi o Volume de Vendas da sua Empresa em 2022?

**Questionário Base 1** ( Thorgren, S., & Williams, T. (2020). Staying alive during na unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. Journal of Business Venturing Insights)

**Table 5**  
Avenues for future research.

Themes	Examples of research questions	Examples of dialogues
Actions during an unfolding crisis (or lack thereof)	<p>What actions do SMEs take—not only anticipate—<i>within</i> three months of a crisis? What actions do SMEs take, if still surviving, <i>after</i> three months?</p> <p>Why do some SMEs become paralyzed, expecting that the crisis will have a negative long-term impact on their business but still unable to take quick action? Can the paralysis be explained by individual, organizational, or industry factors, or a combination thereof?</p> <p>How do decision-makers in SMEs assess whether an external shock is something that will impact their business and whether they need to act?</p> <p>What are the short-term, mid-term, and long-term consequences of different actions taken during a crisis?</p> <p>Under what conditions (if any) would revenue- and innovation-focused activities during a crisis be effective for SMEs?</p> <p>How do SMEs pursue opportunity in the midst of a crisis?</p> <p>What skills do SMEs build during a crisis?</p>	<p>Crisis and resilience (Williams et al., 2017)</p> <p>Entrepreneurial decision-making (Shepherd et al., 2015)</p> <p>Entrepreneurial opportunities (Dimov, 2007)</p> <p>Entrepreneurial bricolage (Baker and Nelson, 2005)</p> <p>Escalation of commitment (McMullen and Kier, 2016)</p> <p>Open innovation practices during a crisis (Chesbrough, 2020)</p> <p>The role of hubris in resilience (Hayward et al., 2010)</p>
Post-crisis businesses	<p>What characterizes those SMEs that survive an external shock? How much can be attributed to how they dealt with the crisis and how much can be attributed to what/how they were doing before the crisis?</p> <p>What are the different paths that SMEs take after being exposed to an external shock? What factors push SMEs into different post-crisis paths?</p> <p>What factors determine which SMEs will take the lion's share of market profits when the market rebounds?</p> <p>What factors explain an SME's successful/unsuccessful pivoting when there is an external shock?</p> <p>How long does the memory of a crisis last in SMEs? What memories (if any) are beneficial for future business outcomes, and what memories (if any) hamper business outcomes?</p> <p>How do post-crisis SMEs insulate against future shocks?</p>	<p>Advantages of being small vs. young (Bartz and Winkler, 2016)</p> <p>Entrepreneurial financing in times of crisis (Cowling et al., 2012)</p> <p>Entrepreneurial learning processes (Politis, 2005)</p> <p>Mission drift (Grimes et al., 2019)</p> <p>Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid (Hall et al., 2012)</p> <p>Entrepreneurial imaginativeness (Kier and McMullen, 2018)</p>
Entrepreneurial failure	<p>What happens when entrepreneurs/entrepreneurial teams fail after being exposed to an external shock? Do they start again (and, if so, with or without modifications)? Why do some become hybrid entrepreneurs, some become salaried workers, and some become unemployed?</p> <p>How (if at all) does failing due to an external shock differ from failing for other reasons? Will entrepreneurs be more/less willing to start a new business after failing due to an external shock?</p>	<p>Entrepreneurial reentry (Williams et al., 2019)</p> <p>Learning from business failure (Shepherd, 2003)</p> <p>Cultural sensemaking of entrepreneurial failure (Cardon et al., 2011)</p>
Entrepreneur/entrepreneurial team characteristics	<p>To what extent do concepts such as entrepreneurial passion, identity, and self-efficacy influence how entrepreneurs/entrepreneurial teams deal with external shocks? To what extent do characteristics that are adaptive/maladaptive under normal circumstances apply during a crisis?</p> <p>When/how (if at all) do emotions such as worry, distress, frustration, and anger play a role in the decision-making of entrepreneurs/entrepreneurial teams?</p>	<p>Founder identity (Powell and Baker, 2014)</p> <p>Passion and habitual entrepreneurship (Thorgren and Wincent, 2015)</p> <p>Managing crises within entrepreneurial teams (Clarysse and Moray, 2004)</p>

**Questionário Base 2** (Eurochambres 2020. (16 de 11 de 2022).

[eurochambres.eu/publication/eurochambres-economic-survey-2023-ees2023-report/.](http://eurochambres.eu/publication/eurochambres-economic-survey-2023-ees2023-report/))

NATIONAL SALES	EXPORT SALES
<p><u>Q.1 We expect that our revenue from national sales in 2023 will:</u></p> <p>Increase ( )</p> <p>Remain constant ( )</p> <p>Decrease ( )</p>	<p><u>Q.2 We expect that our revenue from export sales in 2023 will:</u></p> <p>Increase ( )</p> <p>Remain constant ( )</p> <p>Decrease ( )</p>
LABOUR	INVESTMENTS
<p><u>Q.3 We expect that during 2023 the size of our workforce will:</u></p> <p>Increase ( )</p> <p>Remain constant ( )</p> <p>Decrease ( )</p>	<p><u>Q.4 We expect that during 2023 our level of investments will:</u></p> <p>Increase ( )</p> <p>Remain constant ( )</p> <p>Decrease ( )</p>
BUSINESS CONFIDENCE	
<p><u>Q.5 We expect that during 2023, overall developments for our business will be:</u></p> <p>Favourable ( )</p> <p>Remain constant ( )</p> <p>Unfavourable ( )</p>	
CHALLENGES	
<p><u>Q.6 We expect that the biggest challenge(s) for the economic development of our company in 2023 will be (max. 3 answers possible):</u></p> <p>Affordable access to energy and raw materials ( )</p> <p>Financing conditions (e.g., interest rates, access to finance, late payments, etc.) ( )</p> <p>Labour costs ( ) Lack of skilled workers ( )</p> <p>Potential new COVID restrictions ( )</p> <p>Supply chain disruption ( )</p> <p>Sustainability requirements ( )</p>	

Percentagem por tipo de empresa e setor de atividade

Tipo Empresa?	fi	FI	fr
1	27	27	64%
2	13	40	31%
3	2	42	5%

Setor Atividade	fi	FI	fr
3	21	21	50%
4	4	25	10%
5	7	32	17%
1	3	35	7%
2	7	42	17%

Análise das primeiras 5 perguntas do questionário relativamente às suas médias de acordo com a quantidade amostral.

<b>Vendas</b>	<b>Vendas Nacionais</b>		<b>Exportações</b>	
Aumenta	32	84%	25	86%
Mantêm	5	13%	4	14%
Diminui	1	3%		0%
N/a	5			
<b>Grande Total</b>	<b>43</b>		<b>43</b>	

<b>Nº Colaboradores</b>		
Aumenta	29	67%
Mantêm	12	28%
Diminui	2	5%
<b>Grande Total</b>	<b>43</b>	

<b>Nível de Investimentos em 2023</b>		
Aumenta	34	79%
Mantêm	9	21%
<b>Grande Total</b>	<b>43</b>	

<b>D&amp;I em 2023</b>		
Aumenta	34	81%
Mantêm	7	17%
Diminui	1	2%
<b>Grande Total</b>	<b>43</b>	