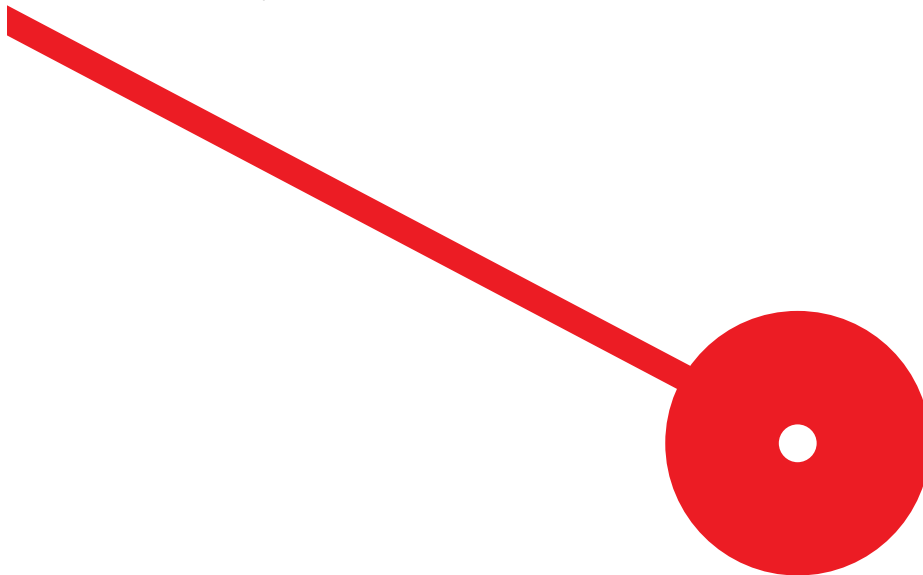




# O Desenho e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão para a Harmonização de Informação numa PME - O Caso da Pedroso & Osório

Tânia Sofia Silva Monteiro

10/2019



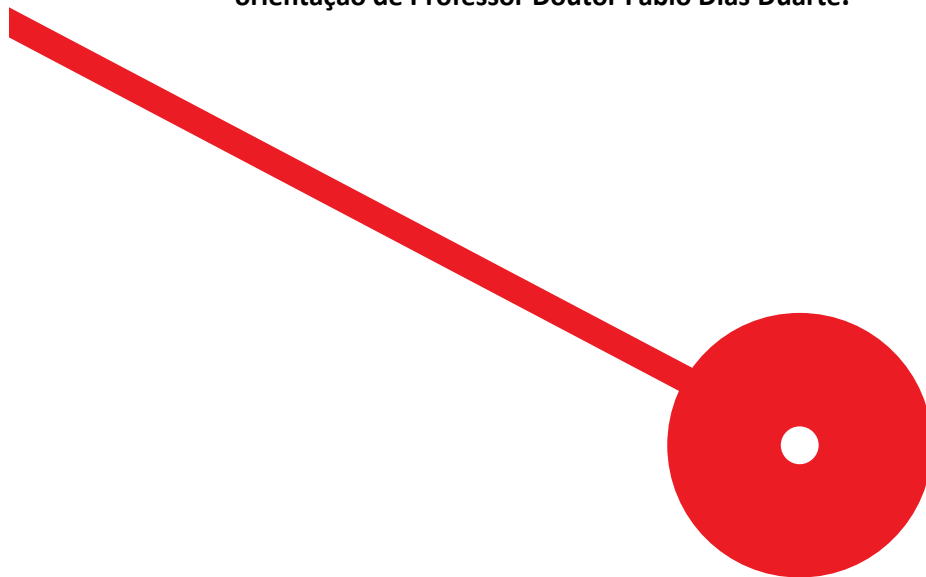


# O Desenho e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão para a Harmonização de Informação numa PME - O Caso da Pedroso & Osório

Tânia Sofia Silva Monteiro

## Relatório de Estágio

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais, sob orientação de Professor Doutor Fábio Dias Duarte.



## **Dedicatória**

*Aos meus pais,*

*Ao meu irmão.*

## **Agradecimentos**

Nesta gratificante jornada, não posso deixar de agradecer a todos os intervenientes que tiveram um papel preponderante na mesma.

Desde já, um profundo agradecimento e elogio à empresa que me acolheu – Pedroso & Osório, S.A. e a todos os seus membros que me apoiaram na realização deste projeto. Em especial ao Dr. ° Filipe Pereira por todos os conhecimentos transmitidos, pelo apoio, acompanhamento contínuo e por ter depositado em mim a confiança para ajudar a desenvolver algo tão intrínseco e sensível para a sustentabilidade de uma organização.

Ao meu orientador, Professor Doutor Fábio Duarte, pela inestimável orientação e pela disponibilidade incansável ao longo deste percurso.

Ao Carlos Silva, pela sua boa vontade, pela sua ajuda neste processo e acima de tudo, pela amizade.

Aos meus pais e irmão, pelo apoio incondicional, motivação, compreensão, paciência e acima de tudo, por todo o amor e carinho.

Por último, ao Diogo, por acreditar em mim mesmo quando eu não acreditava, pelo amor, companheirismo, confiança e motivação ao longo de todos estes anos.

## **Resumo:**

Este relatório centra-se no desenho e implementação de um sistema de controlo de gestão numa PME, tendo sido elaborado na sequência do estágio realizado na empresa Pedroso & Osório S.A entre outubro de 2018 e maio de 2019. Inserindo-se no plano de estudos do Mestrado em Finanças Empresariais do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, este trabalho sistematiza informação técnica e científica sobre o tema do controlo de gestão contribuindo para guiar a implementação de um projeto de transformação na empresa em análise, mas também para documentar os processos relacionados com as diversas ações de controlo de gestão implementadas durante o estágio.

Numa conjuntura de elevada rivalidade concorrencial, globalização de mercados e aumento do poder negocial da procura, as organizações sentem necessidade de reajustar as ferramentas de suporte à tomada de decisão com o objetivo de promover a otimização dos processos de gestão. Neste sentido, a formulação, comunicação e monitorização da estratégia é cada vez mais relevante numa ótica de crescimento sustentável de longo prazo.

Neste contexto, durante o ano de 2018, a direção da Pedroso & Osório toma a iniciativa de desenhar e implementar o Modelo *Beyond Budgeting*, com o objetivo de promover uma gestão mais descentralizada, e um *Balanced Scorecard*, enquanto ferramenta de medição e avaliação de desempenho, que visa traduzir e implementar a estratégia organizacional definida.

Reconhecendo a importância da qualidade e acesso a informação de negócio e as limitações que os seus atuais sistemas de informação de apoio à gestão colocam à eficaz implementação dos modelos acima indicados, a direção da Pedroso & Osório decide implementar um novo Sistema de Informação adequado à realidade do mundo empresarial e capaz de fornecer informação clara e fidedigna à administração e aos gestores, suportando assim as tomadas de decisão.

Assim, a conjugação das ferramentas mencionadas acima permitirá à empresa considerar além da perspetiva financeira, outras perspetivas relacionadas com clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A análise destas perspetivas, potenciada pela implementação de um sistema de controlo de gestão, constitui, portanto, um elemento chave para o alcance dos objetivos estratégicos de negócio.

**Palavras chave:** Sistema de Controlo de Gestão, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Modelo Beyond Budgeting, Sistemas de Informação

## **Abstract:**

This report focuses on the design and implementation of a management control system in an SME and was prepared following an internship at Pedroso & Osório SA between October 2018 and May 2019. As part of the master's degree in Business Finance from the Porto Institute of Accounting and Administration, this work standardizes technical and scientific information about management control, aiming to guide the implementation of a business management project in the company under analysis and also to document the processes related to various management control actions implemented during the internship.

In a context of growing competitiveness, market globalization and increased bargaining power on the demand side, organizations feel the need to readjust their tools to support decision making to promote the optimization of management processes. To accomplish this, the design, availability and monitoring of management information is increasingly relevant in the perspective of long-term sustainable growth.

In this context, during 2018, Pedroso & Osório's management acted to design and implement the Beyond Budget Model to promote a more decentralized management while also introducing a Balanced Scorecard, as an assessment and evaluation tool which aims to translate and implement a previously defined organizational strategy.

Recognizing the importance of quality and timely access to relevant business information and the limitations of their current management support systems in the implementation of the above model, Pedroso & Osório's management decided to implement a new Information System, able to provide clear and accurate information, directly linked to management and managers, thus supporting the decision-making process.

Therefore, the combination of the tools mentioned above allows the company to consider the financial other business perspectives related to customers, internal processes and learning and growth. An analysis of these perspectives, enhanced by the implementation of a management control system, is considered a key element in achieving strategic business objectives.

**Keywords:** Management Control System, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Beyond Budgeting Model, Information Systems.

## Índice Geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>SECÇÃO I – O Controlo de Gestão: Revisão de Literatura.....</b>	<b>3</b>
<b>1. A estratégia organizacional – Conceção e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão.....</b>	<b>4</b>
<b>2. O Sistema de Controlo de Gestão.....</b>	<b>5</b>
<b>3. O Sistema do Controlo de Gestão e a importância da sua aplicação nas PME. 7</b>	<b>7</b>
<b>4. O contexto empresarial e a importância dos Sistemas de Informação.....</b>	<b>9</b>
<b>SECÇÃO II – Implementação Prática do Controlo de Gestão: O Caso da Pedroso &amp; Osório.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo I – Caracterização da Empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Descrição da Entidade.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Estrutura Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Análise PEST.....</b>	<b>15</b>
4.1 Contexto Político-Legal.....	15
4.2 Contexto Económico.....	16
4.3 Contexto Social.....	16
4.4 Contexto Tecnológico.....	17
<b>5. Análise SWOT.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo II – A Implementação do Controlo de Gestão na Pedroso &amp; Osório.....</b>	<b>19</b>
<b>1. A necessidade de um Sistema de Informação adequado.....</b>	<b>19</b>
<b>2. A implementação do SAP Business One – O caso da Pedroso &amp; Osório.....</b>	<b>21</b>
<b>3. A definição dos processos internos da Pedroso &amp; Osório.....</b>	<b>24</b>
3.1 A Definição do Processo de Compras.....	25
3.2 A Definição do Processo de Gestão de Inventário.....	27
3.3 A Definição do Processo de Vendas.....	28
3.4 A Definição do Processo Financeiro.....	30

<b>4. O Modelo de Gestão Beyond Budgeting na Pedroso &amp; Osório.....</b>	<b>32</b>
4.1    Preâmbulo.....	32
4.2    A Procura de um Modelo de Gestão Dinâmico.....	33
4.3    A proposta de implementação do modelo Beyond Budgeting .....	35
4.3.1.    Descentralização do poder.....	35
4.3.2.    Definição de metas e medição do desempenho.....	36
4.3.3.    Previsão .....	36
4.3.4.    Alocação de recursos .....	37
4.3.5.    Sistema de recompensas .....	38
<b>5. Balanced Scorecard – A implementação de um sistema de gestão estratégico</b>	<b>39</b>
5.1    Conceito.....	39
5.2    Objetivos do Balanced Scorecard.....	41
5.3    As Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
5.3.1.    Indicadores “lag” e indicadores “lead” .....	43
5.3.2.    Perspetiva Financeira.....	44
5.3.3.    Perspetiva dos Clientes.....	45
5.3.4.    Perspetiva dos Processos Internos .....	46
5.3.5.    Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	48
5.4.    Desenho e aplicação do Mapa Estratégico da Pedroso & Osório.....	50
<b>6. Indicadores de Desempenho - Key Performance Indicators.....</b>	<b>53</b>
<b>7. Relatório de Performance Trimestral .....</b>	<b>55</b>
<b>8. Organização por Centro de Custos.....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo III – Sugestões de Melhoria .....</b>	<b>59</b>
<b>1. Implementação de Sistemas de Business Intelligence – Elaboração de um dashboard.....</b>	<b>59</b>
<b>SECÇÃO III – Síntese do Estudo.....</b>	<b>61</b>
<b>1. Principais Conclusões .....</b>	<b>62</b>

<b>2. Contributos .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Limitações e sugestões de trabalhos futuros .....</b>	<b>64</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>66</b>
<b>Referências .....</b>	<b>67</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Organograma da Pedroso & Osório .....	14
Figura 2: Análise SWOT .....	18
Figura 3: Processo de Compras da Pedroso & Osório .....	26
Figura 4: Processo de gestão de inventário da Pedroso & Osório.....	28
Figura 5: Processo de Vendas da Pedroso & Osório .....	29
Figura 6: Processo Financeiro da Pedroso & Osório.....	32
Figura 7: Os quatro objetivos da gestão estratégica .....	42
Figura 8: Visão e Estratégia; Quadro de Perspetivas .....	43
Figura 9: Perspetiva dos Clientes .....	46
Figura 10: Perspetiva dos Processos Internos.....	48
Figura 11: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	50
Figura 12: O Mapa Estratégico da Pedroso & Osório .....	52

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Critérios de definição de micro, pequenas e médias empresas.....	15
Tabela 2: Tipos de Recompensas .....	39
Tabela 3: Indicadores de Desempenho – Perspetiva dos Processos Internos.....	54

## **Lista de abreviaturas**

VN – Volume de Negócios

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

CG – Controlo de Gestão

BSC – Balanced ScoreCard

TI – Tecnologia de Informação

TbD – Tableau de Bord

P&O – Pedroso & Osório

SME – Small to Medium-size Enterprise

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

BBP – Business Blueprint

ME – Moeda Estrangeira

ERP – Enterprise Resource Planning

SAP – Systems Applications and Products

EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

SMART- Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Oriented

ABC – Activity-based costing

MBO – Management by objectives

TQM – Total Quality Management

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

UE – União Europeia

VVN – Valor de Volume de Negócios

Em Portugal, as Pequenas e Médias Empresas são responsáveis pela maioria da criação de emprego e, como tal, são a base da economia nacional (Instituto Nacional de Estatística, 2016). Sendo assim, dada a sua importância na economia nacional, estas empresas carecem de uma atenção redobrada no que diz respeito à implementação de modelos de gestão modernos e inovadores.

Num mundo em constante mudança, acompanhada pela crescente pressão exercida por *stakeholders*, pela concorrência global e pelo processo de internacionalização de negócios e respetiva exposição à economia externa, a gestão organizacional enfrenta desafios que exigem uma abordagem complexa que exige um acesso flexível, ágil e inteligível de informação de suporte à tomada de decisão. Neste contexto, reconhece-se que as organizações devem munir-se de sistemas de controlo de gestão devidamente estruturados e organizados, partindo do conhecimento de que estes promovem o crescimento das organizações por via do tratamento e gestão de informação relevante para a prossecução dos objetivos da gestão de topo que de outra forma não seria possível, nomeadamente se a comunicação fluísse de modo informal e desarticulado. (Flamholtz & Randle, 2012; Johnson & Kaplan, 1987)

Neste âmbito, o presente trabalho debruça-se sobre a temática do controlo de gestão e intitula-se “O Desenho e a Implementação do Sistema de Controlo de Gestão para Harmonização de Informação numa PME – O caso da Pedroso & Osório”, tendo como principal objetivo a caracterização e análise crítica da implementação do sistema de controlo de gestão (SCG) da Pedroso & Osório, S.A.

A Pedroso & Osório caracteriza-se por ser uma empresa familiar, com quase meio século de história, tendo vindo a registar uma grande quebra do seu volume de negócios ao longo dos últimos anos, bem como dos seus resultados operacionais. Neste contexto a Pedroso & Osório iniciou em 2018 um grande processo de reestruturação organizacional com especial foco sobre os processos de gestão, essencialmente alicerçado na criação/implementação de ferramentas de controlo de gestão e a sua adaptação às constantes mudanças dentro da organização, de que é exemplo a implementação de um novo programa de gestão, líder no mercado internacional – SAP Business One.

Acompanhando este processo de reestruturação da empresa, este projeto procura dar resposta às seguintes questões: “Porque é que a Pedroso & Osório implementou um SCG?”, “Como conduziu a implementação do seu SCG?”, “Em que medida é que o SCG melhorou os processos?” e por último “Como pode evoluir o SCG?”

Dando resposta às questões identificadas acima, este trabalho, assente num estudo de caso, pretende contribuir para a literatura sobre a temática do controlo de gestão através da análise de uma PME portuguesa, outrora líder de mercado, quanto aos seus SCG. Com efeito, este trabalho procurará proporcionar um conhecimento integrado que possa auxiliar outros gestores de topo na sua pretensão de implementar um SCG na sua organização, em especial aos que desempenham funções em PME com relações internacionais ao nível da importação e exportação, como é o caso da empresa em estudo.

## **SECÇÃO I – O CONTROLO DE GESTÃO: REVISÃO DE LITERATURA**

## **1. A estratégia organizacional – Conceção e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão**

O Sistema de Controlo de Gestão deve procurar responder às necessidades de uma organização em cada momento do seu ciclo de vida, ou seja, ter em conta a situação económica e financeira, a evolução dos recursos humanos, a cultura empresarial, a tecnologia e o meio envolvente – sendo assim não pode ser considerado a existência de um modelo universal de controlo de gestão. Os instrumentos que se definem variam de organização para organização e têm de ter em conta a estratégia organizacional ao longo dos anos, adaptando-se às suas necessidades (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015)

O meio académico tem dado cada vez mais atenção ao problema da distanciação existente entre a estratégia e as atividades rotineiras das empresas, desta forma tem-se intensificado o estudo sobre os sistemas de indicadores de avaliação de desempenho de controlo como forma de facilitar a implementação da estratégia. (Nørreklit, 2000).

Até meados da década de 60, as práticas do CG baseavam-se na determinação de custos e no controlo financeiro, através do uso do orçamento e da contabilidade de custos (Ittner & Larcker, 2001) desta forma, a grande maioria dos procedimentos relacionados com os SCG implicam a presença desta ferramenta, sendo por isso considerada indispensável (Covaleski, Evans III, Luft, & Shields , 2003).

No decurso da década de 70 as empresas geriam os seus negócios através de metas financeiras e incentivos com o propósito de impulsionar a melhoria da performance.

Consequentemente, o orçamento, tradicionalmente descrito como a ferramenta mais utilizada pelas organizações e uma das mais relevantes no que diz respeito ao planeamento e controlo de estratégia (Anthony & Govindarajan, 2003) tornou-se um instrumento de avaliação de desempenho dos gestores uma vez que possibilita o estabelecimento de metas fixas através das quais o desempenho possa ser avaliado e posteriormente remunerado (Hope & Fraser, 2003).

A partir de meados dos anos 90, a investigação passou a revelar o papel mais ativo que os SCG assumem nos processos de construção e mudança estratégica. Os estudos realizados passaram a assumir que a estratégia influencia os SCG e que os SCG podem influenciar a estratégia (Simões & Rodrigues, 2014).

Desta forma, e para melhor responder às contantes mudanças do ambiente externo cada vez mais competitivo, nas últimas três décadas foram desenvolvidos inovadores sistemas de gestão para auxiliar as organizações na sua estratégia e mais do que isso para se tornarem mais eficientes (Pimentel & Major, 2014).

Exemplos desses novos sistemas são o “*Strategic Management Accounting*”, “*management control*”, “*management by objectives*” (MBO), “*activity-based costing*” (ABC), “*Tableau de bord*”, “*total quality management*” (TQM) e “*Balanced scorecard*” (BSC) (Hopper, Northcott, & Scapens, 2007).

O Balanced Scorecard – desenvolvido por Kaplan & Norton (1992) sendo posteriormente melhorado pelos mesmos, é considerada uma das ferramentas de gestão que apresenta o mérito de facilitar a implementação da estratégia assim como o seu controlo e revisão.

Embora tenha sido inicialmente elaborado para empresas grandes e complexas, a literatura atual tem debatido atualmente a sua aplicabilidade nas PME’s (Pequenas e Médias Empresas) uma vez que uma das causas mais comuns de insucesso de PME’s portuguesas deve-se à falta de formulação de estratégia podendo esta ser colmatada através da maior utilização de ferramentas como o BSC (Russo, 2009).

## **2. O Sistema de Controlo de Gestão**

Atualmente o sucesso de qualquer organização passa necessariamente por um sistema de controlo de gestão racional e devidamente adequado (Jordan et al., 2015), o qual tem sido alvo de constantes transformações com o passar dos anos (Ferreira & Otley, 2009).

A primeira definição foi da autoria de Robert Anthony (1965), considerada assim a premissa do controlo de gestão contemporâneo. Na visão deste autor, o CG consiste no processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficiente tendo como concretização dos objetivos da organização a sua premissa.

Esta abordagem foi considerada bastante restritiva, uma vez que resultava numa total desconexão entre os sistemas de controlo de gestão e o planeamento estratégico das organizações, e entre os SCG e o controlo operacional (Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999).

Simons (1995) desenvolveu um modelo que é capaz de relacionar os sistemas de controlo de gestão com a estratégia. Para este autor, os SCG são rotinas consideradas formais e baseadas em informações utilizadas pelos gestores de forma a manter e/ou alterar padrões nas atividades organizacionais. No caso de não serem utilizados para este fim, não podem ser considerados SCG, mas sim instrumentos de monitorização para apoiar a tomada de decisões.

Este autor considera que os SCG são ainda o meio utilizado pelos gestores para implementar com sucesso as estratégias pretendidas através de um conjunto de controlos – *levers of control* – os quais são mencionados de seguida:

- Sistemas de Crenças – Considerado um sistema que se baseia num conjunto de valores, propósitos e direções que têm como objetivo obter novas oportunidades;
- Sistemas de fronteira – Considerado um sistema baseado em regras que estabelecem limites nos comportamentos, que têm como objetivo procurar oportunidades;
- Sistema de Controlo de Diagnóstico – Considerado um sistema que permite identificar e controlar as diversas variáveis críticas de desempenho com a premissa de motivar, monitorizar e recompensar devidamente o alcance dos objetivos;
- Sistemas de Controlo Interativo – Considerado um conjunto de sistemas que tem por objetivos estimular a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de novas ideias estratégicas.

Otley (1999), definiu os SCG como o meio que fornece informações úteis aos gestores uma vez que estes permitem supervisionar o cumprimento dos objetivos, avaliar os resultados, identificar as causas e os desvios e consequentemente implementar medidas corretivas. Desta forma, estudou a parte operacional dos SCG, definindo cinco questões centrais que necessitam de ser consideradas no desenvolvimento de uma estrutura da organização relacionadas com:

- Definição de objetivos e avaliação de cumprimento dos mesmos;
- Formulação e implementação da estratégia e planeamento;
- Formulação das metas de desempenho;
- Sistemas de recompensas utilizados nas empresas;

- Fluxos de informação necessários para fornecer uma monitorização do desempenho adequada e para apoiar a aprendizagem.

Merchant & Van der Sted (2007) apresentam uma visão considerada mais restrita – separam o controlo de gestão do controlo estratégico. Estes autores classificam o controlo de gestão como um sistema que é composto por normas e procedimentos que influenciam comportamentos tendo estes o propósito de garantir que a estratégia e os planos da organização são executados e os objetivos devidamente alcançados. Os gestores devem medir a performance, comparando com os concorrentes e posteriormente tomam as devidas medidas corretivas, se necessário.

Segundo estes autores existem quatro tipos de controlo que estão à disposição das organizações:

- Controlo de resultados;
- Controlo de ações;
- Controlos pessoais;
- Controlos culturais.

Atualmente, os SCG tornaram-se estratégicos na sua natureza, razão pela qual os fatores externos (como fornecedores, clientes e concorrentes) ganharam uma maior importância enquanto fonte de análise.

Mais recentemente, Jordan et al., (2015) definem o CG como um conjunto de instrumentos que, devidamente alinhados, permitem aos gestores a concretização dos objetivos estratégicos da empresa, promovendo a ação, a descentralização da tomada de decisão e consequentemente a delegação de autoridade. Estes autores afirmam ainda que os SCG são um fator de desenvolvimento de uma organização e, como tal, não podem ser definidos única e exclusivamente como um processo de fiscalização.

### **3. O Sistema do Controlo de Gestão e a importância da sua aplicação nas PME**

Devido às alterações existentes nos mercados, tais como a diminuição de barreiras comerciais, a disponibilidade de informação e aos avanços tecnológicos, as PME's

sentem cada vez que a formalização de processos de planeamento e controlo das operações é fonte de vantagem competitiva.

Os gestores necessitam de informação detalhada e oportuna para a tomada de decisões, devendo assim procurar SCG novos e devidamente atualizados (Lavarda, 2008).

As PME's estão, tendencialmente e por definição, mais expostas à escassez de recursos de que é exemplo a capacidade de reter e atrair gestores experientes. Com efeito, por estarem mais expostas às constantes mudanças do meio que as envolve, estas focam-se numa gestão mais orientada no curto prazo ao invés de se focarem numa gestão de médio e longo prazo (Osadník & Landryová, 2011; Verreyne & Meyer, 2010 e Welsh, White & Dowell, 1981).

Em Portugal, os SCG nas PME's são uma temática bastante relevante, dada a importância que estas empresas assumem na economia. Em 2015, as PME's representavam 99,9% da totalidade das empresas e detinham 80,3% da taxa de emprego, representando um volume de negócios de 59,3%, sendo por isso consideradas a base da economia nacional (Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2016).

Nobre, (2001) elaborou um estudo a 86 empresas desta tipologia, concluindo que as ferramentas de gestão mais utilizadas por estas se dividiam essencialmente em dois tópicos:

- Os métodos de cálculo do custo e fixação de preços;
- Ferramentas de pilotagem.

Por outro lado, Oliveira, (2008) observou as empresas a operar em Portugal e verificou que a análise SWOT, a análise de cenários e o *brainstorming* eram as ferramentas estratégicas mais populares no setor empresarial, isto porque estas representavam-se como as mais eficientes e objetivas.

Como os seguintes autores apresentam, este paradigma empresarial não se verifica unicamente em Portugal. Azar, (2005) elaborou uma investigação a seis empresas na Líbia tendo retirado como conclusão de que os SCG nas PME's são baseados num controlo informal e sustentados na experiência da sua administração e cultura.

Nesta linha, Matzler, Bailom, & Mooradian (2007) e Sinek (2009) consideram que a tomada de decisão é frequentemente baseada na experiência e na intuição dos gestores.

Reforçando esta ideia da existência de informalidade, Verreynne & Meyer (2010) argumentam que as pequenas empresas apresentam processos de definição estratégica pouco formais e adaptados às suas próprias circunstâncias.

Segundo Charan & Colvin, (1999), a principal razão para a existência de falhas nas empresas não está relacionada com a definição de uma má estratégia, mas sim com a sua má implementação. Desta forma é perceptível que os SCG se assumem como uma ferramenta fundamental no que diz respeito à promoção do crescimento das empresas, disponibilizando aos gestores informações cruciais que de outra forma não seria possível obter (Flamholtz & Randle, 2012).

As empresas norte-americanas nos anos cinquenta, sessenta e setenta perderam grande parte da sua competitividade, essa perda estava diretamente relacionada com a existência de défices nos SCG. Neste sentido, é imperativo que as organizações e os sistemas se adaptem às mudanças constantes do meio ambiente e à inovação tecnológica. Desta forma, as organizações devem explorar SCG estruturados e organizados que permitam um plano de investimentos, estabeleçam objetivos para os gestores descentralizados, coordenem operações, examinem a eficiência dos processos internos e avaliem a rentabilidade da oferta dos produtos (Johnson & Kaplan, 1991).

#### **4. O contexto empresarial e a importância dos Sistemas de Informação**

Segundo Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira & Vicente (2014), nos dias que correm, a gestão empresarial é desenvolvida num contexto caracterizado pela elevada concorrência global e pela internacionalização dos mercados e respetivas economias, onde os constantes avanços tecnológicos, tanto a nível de produção como de comunicação e de informação, promoveram grandes inovações nos produtos presentes no mercado, na sua abordagem aos mercados e consequentemente nos processos de trabalho.

Os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. A par disso, o acesso a novos mercados, a existência de uma concorrência cada vez mais forte e a constante inovação tornam o processo de tomada de decisão do consumidor muito mais complexo, enfatizando a importância da gestão dos recursos das empresas enquanto fator crítico da eficiência operacional e da consequente construção de vantagens não só competitivas

como sustentáveis capazes de dar resposta às constantes mudanças do meio envolvente (Ferreira, et al., 2014).

Por outro lado, os avanços tecnológicos permitiram que os sistemas de informação sejam capazes de controlar mais eficazmente o funcionamento das organizações e a gestão da utilização dos seus recursos. Acresce a possibilidade de uma melhor monitorização do mercado e das necessidades do cliente, facilitando assim a adequação da oferta (Ferreira, Marques, Reis, & Santos, 2011).

Pelas razões acima descritas a informação é considerada um dos recursos principais da atividade empresarial. De facto, independentemente da dimensão ou do core do negócio de uma organização, a informação é um instrumento fundamental para a obtenção de vantagens competitivas, seja através de uma gestão mais eficiente ou através de uma maior eficácia na abordagem aos mercados e aos respetivos fatores críticos de sucesso (Jordan et al., 2015).

A informação, sendo segmentada, permite medir o desempenho de uma organização em várias dimensões nomeadamente por: segmentos de mercado, áreas geográficas, produtos, centro de responsabilidades, entre outros. Por outro lado, essa mesma informação permite identificar as atividades que criam ou destroem valor (Jordan et al., 2015).

Contudo, a obtenção de informação detalhada, por si só, não é suficiente para o processo de criação de valor num determinado negócio; mais do que isso, é necessária uma resposta rápida e em tempo útil que permita, por um lado, a antecipação de ameaças e de oportunidades e, por outro, uma rápida e informada reação sobre desvios de certas dimensões estratégicas de negócio. Para que tal seja possível de alcançar é determinante a comunicação da missão e dos objetivos estratégicos organizacionais pelos vários níveis hierárquicos, promovendo o alinhamento entre o comportamento da gestão de topo e dos responsáveis operacionais. É neste contexto que a descentralização da gestão e da tomada de decisão assume um papel cada vez mais importante dentro das organizações permitindo que os responsáveis operacionais possam agir sobre os problemas de forma mais ágil procurando dar-lhes resposta em tempo real, sob a condição de avaliação posterior dos seus resultados face aos objetivos inicialmente definidos e comunicados. Nesta visão integrada da gestão, a produção, comunicação e gestão da informação é sobremaneira relevante, quer do ponto de vista operacional como também, e sobretudo,

do ponto de vista estratégico. Só com uma visão holística da organização é possível promover uma gestão eficiente dos recursos das empresas. Neste desafio, a implementação de práticas de controlo de gestão assume especial relevância.

**SECÇÃO II – IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DO CONTROLO DE  
GESTÃO: O CASO DA PEDROSO & OSÓRIO**

---

### 1. Descrição da Entidade

A Pedroso & Osório, S.A., foi estabelecida em 1978 com objetivo de fornecer tecidos para decoração de interiores em Portugal a profissionais do ramo, dos quais: decoradores, estabelecimentos comerciais e arquitetos.

Nessa época o mercado era considerado clássico, pouco exigente, sem variedade ou rotatividade. O panorama muda com a chegada das várias marcas de tecidos de editores de renome, representadas e trabalhadas por Laura Osório, fundadora da empresa.

Em 2015 foi adotada uma nova posição estratégica – a nova marca “Barbara Osório Fabrics” que permitiu dar continuidade à internacionalização da marca “Pedroso & Osório”, trabalhando e explorando novos mercados através de agentes e distribuidores em todo o mundo.

Atualmente a Pedroso & Osório com sede no Porto e com quatro showrooms estrategicamente localizados em Portugal (Porto, Lisboa, Algarve e Funchal), distribui diversas marcas de tecidos e papéis de parede entre os quais: *Manuel Canovas, Osborne and Little, Sahco, Colefax and Fowler e Loro Piana*. Desta forma, permite que a empresa detenha uma grande variedade de tecidos e papéis para diferentes estilos, incluindo tecidos com características adaptadas para múltiplas funcionalidades: uso doméstico, hotelaria, náuticos e espaços públicos com requisitos específicos, tais como teatros e até mesmo hospitais.

### 2. Missão, Visão e Valores

A Pedroso & Osório tem como missão estabelecer parcerias com os seus clientes, no sentido de os acompanhar no desenvolvimento das suas atividades, disponibilizando recursos essenciais aos seus projetos de decoração, criando desta forma condições que lhes permitam atingir o sucesso tanto a nível nacional como internacional.

A visão da Pedroso & Osório é tornar-se uma referência a nível de design de interiores, providenciar uma resposta rápida na entrega dos seus produtos a todos os seus clientes e

ser reconhecida pela sua idoneidade, flexibilidade, capacidade de adaptação a novos desafios, qualidade em todos os seus produtos comercializados e equipa de trabalho.

Embora os valores da Pedroso & Osório não estejam formalmente presentes em qualquer plataforma ou documento, a organização rege-se por um conjunto de valores que deseja introduzir e conseqüentemente manter junto do ambiente jovem, empreendedor e dinâmico, nomeadamente a eficiência, o *timing* e a qualidade no ambiente de trabalho.

### 3. Estrutura Organizacional

«A estrutura é o “esqueleto” da organização, sendo inevitável que influencie e constanja os comportamentos das pessoas que nela atuam, assim como os “caminhos” que o coletivo organizacional prossegue» (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cardoso, 2016).

A Pedroso & Osório emprega na totalidade de 23 colaboradores, sendo que no organograma representado na figura 1, apenas se encontram os cargos de direção dos respetivos departamentos.

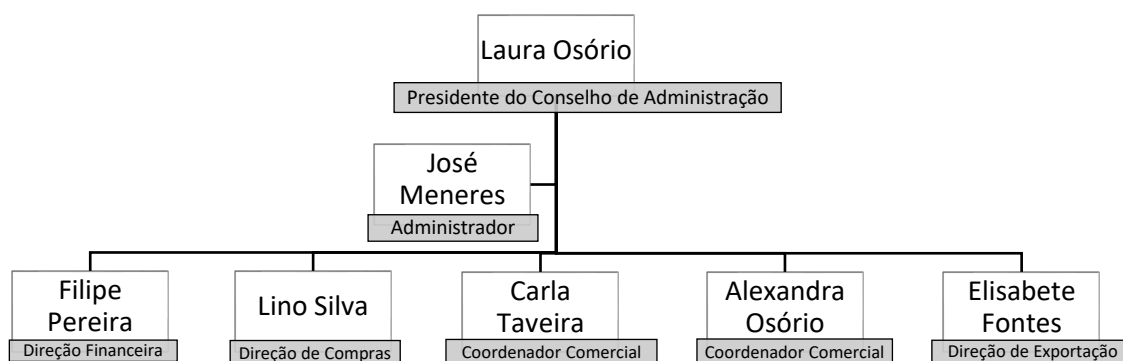


Figura 1: Organograma da Pedroso & Osório

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao volume de negócios anual, a organização não excede 10 milhões de euros, desta forma, é considerada uma pequena empresa segundo o artigo 2º da Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, (Comissão das Comunidades Europeias , 2003).

A tabela 1 explica de forma detalhada como é que as empresas são categorizadas, tendo em conta o número de colaboradores efetivos, o volume de negócios e o balanço total.

<b>Categoria de Empresa</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço Total</b>
Média	< 250	≤ 50 milhões €	≤ 43 milhões €
Pequena	< 50	≤ 10 milhões €	≤ 10 milhões €
Micro	< 10	≤ 2 milhões €	≤ 2 milhões €

*Tabela 1: Critérios de definição de micro, pequenas e médias empresas.*

*Fonte: Jornal Oficial da União Europeia (2003)*

## **4. Análise PEST**

A análise macro ambiental que se segue, também conhecida como Análise PEST incide sobre a análise do contexto político, económico, social e tecnológico – fatores externos que poderão influenciar a definição da estratégia no negócio têxtil, mais concretamente na Pedroso & Osório.

### **4.1 Contexto Político-Legal**

A política governamental de diversos países pode influenciar determinadas atividades em diferentes escalas.

A Pedroso & Osório trabalha diretamente com vários fornecedores residentes no Reino Unido. Assim a saída da União Europeia do conjunto de países que compõem o Reino Unido (processo vulgarmente conhecido como *Brexit*) é um dos maiores desafios que a entidade poderá enfrentar.

Segundo a Direção-Geral das Atividades Económicas, todas as empresas que compram a fornecedores do Reino Unido terão de submeter uma declaração de importação e de pagar o respetivo IVA às autoridades aduaneiras. Terão também de assegurar que o exportador está em condições de provar a origem preferencial dos produtos que utilizou no seu processo de fabrico, atendendo sempre a que as matérias do Reino Unido passam a estar excluídas após o *Brexit*.

Em conclusão, no caso de efetivamente o Reino Unido sair da União Europeia, o distribuidor estabelecido em território europeu passará a ser um importador aplicando-se a legislação da UE para países terceiros e as obrigações ali previstas para a importação, que são diferentes da mera distribuição.

## **4.2 Contexto Económico**

A Pedroso & Osório com CAE 46410 insere-se no conjunto de comércio grossista, divisão 46 da CAE, mais precisamente na atividade de venda por grosso de bens de consumo doméstico (grupo 464) que, segundo o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2018), em 2017 movimentou 14,5 mil milhões de euros de VVN (+3,8%), correspondendo a 21,5% do VVN do comércio grossista.

Em termos de concentração de VVN, o grupo 464 – Comércio por grosso de bens de consumo, exceto alimentares bebidas e tabaco foi um dos grupos com maior destaque em Portugal, revelando as assimetrias mais vincadas, registando um valor do 3º quartil (Q3) mais de quatro vezes superior ao valor mediano (M).

Por outro lado, o VN médio nacional por empresa do comércio por grosso de bens de consumo, excluindo alimentares bebidas e tabaco foi de 2.117,2 milhões de euros, ou seja 5,1% acima do ano anterior.

## **4.3 Contexto Social**

A Pedroso & Osório tem como *core business* projetos que incluem fornecimento de tecidos luxuosos e papel de parede diferenciado sendo assim um *player* no setor da decoração.

Segundo Freitas (2017) o mercado relacionado com a decoração e design de interiores, diretamente ligado ao setor imobiliário, tem vindo a acompanhar a retoma desta área, com aumentos de atividade registados pelas empresas desde 2014.

O turismo tem ganho força em Portugal trazendo consigo um fluxo muito elevado de estrangeiros, fazendo com que a hotelaria e o alojamento sejam cada vez mais procurados e contribuam desta forma para o crescimento do negócio de decoração de interiores.

#### **4.4 Contexto Tecnológico**

A Pedroso & Osório está atualmente a realizar um investimento no sentido de melhorar e inovar no processo na gestão de cadeia de abastecimento. O investimento passa, essencialmente, pelos envios diretos ao cliente promovendo, assim, uma redução de custos na fase *inbound* da cadeia de valor: armazenamento, transporte e logística. Além disso, esta inovação permite ainda melhorar o desempenho da empresa na fase *outbound* por via de ganhos de eficiência e rapidez de entrega de produto ao cliente.

Permite assim que a organização disponha de menor quantidade de stock, uma vez que só se realizará uma compra ao fornecedor, na existência de um cliente disposto a comprar, o que significa menor risco de desconto e stock parado.

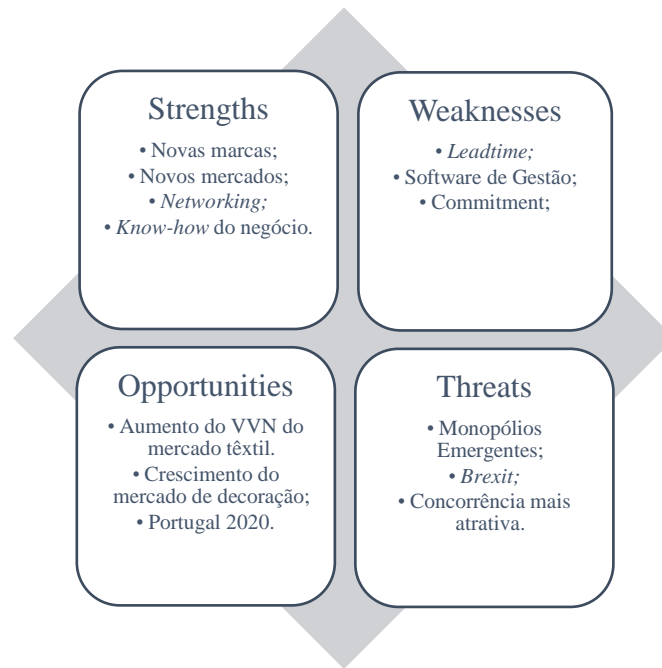
### **5. Análise SWOT**

Depois da recolha de todas as informações relevantes relacionadas com o contexto político-legal, económico, social e tecnológico, é necessário analisar e apresentar esses dados, promovendo a tomada de decisões operacionais e estratégicas.

Este processo é realizado recorrendo ao método da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Para que esta análise surta efeito é importante que a mesma resulte da análise de contexto interno e externo, identificando elementos chave que permitam estabelecer prioridades e definir recomendações (Denis, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2009).

A figura 2, representa a análise SWOT da Pedroso & Osório, que contempla um diagnóstico da situação da empresa, identificando a sua posição no setor de atividade em

que está inserida as suas competências e as suas possibilidades de desenvolvimento, bem como a situação atual do seu setor a evolução do mesmo.



*Figura 2: Análise SWOT*

*Fonte: Elaboração Própria*

### **1. A necessidade de um Sistema de Informação adequado**

Devido à forte concorrência à escala mundial, cada vez mais as organizações procuram ser competitivas, quer através das suas estratégias bem delineadas, quer através dos seus sistemas de gestão. Desta forma, as organizações sentem necessidade de se reestruturarem e de repensarem na sua forma de gerir, tornando-se mandatário a existência de um sistema de informação de gestão mais estruturado e representativo das operações, onde os responsáveis se possam basear para tomar decisões, sejam elas, táticas, operacionais ou estratégicas.

O avanço da tecnologia facilita a evolução dos sistemas de informação e consequentemente o controlo de gestão, uma vez que ambos auxiliam as empresas a integrar toda a informação corporativa numa base de dados partilhada, possibilitando que os trabalhadores, independentemente da sua função, tenham acesso a essa informação.

Estes sistemas de informação devem registar e organizar toda a informação tendo em conta as necessidades da empresa, isto é, tendo presente as diferentes perspetivas pelas quais ela é avaliada – produto, cliente, mercado e globalmente. A identificação destas perspetivas, também denominadas como dimensões, deve ser cuidada e ponderada, com o intuito de produzir informação de gestão atualizada, credível e capaz de responder às necessidades dos *stakeholders* (Rodrigues & Simões, 2013).

Os sistemas de informação e controlo de gestão multidimensionais são definidos na linha da estratégia da empresa sendo, portanto, facilitadores da sua formulação, implementação e controlo (Hyvönen, 2008). Neste sentido, os meios informáticos tornaram-se um elemento fulcral na troca e uso de informação.

É possível considerar que um dos fatores determinantes para que uma organização se desenvolva seja a forma como se gere a informação disponibilizada, e cada vez mais o seu funcionamento assenta na passagem de informação e na aposta em meios que utilizam para essa transmissão, face ao crescente aumento do fluxo de informação, o qual justifica a implementação de Sistemas de Informação capazes de acompanhar o desenvolvimento organizacional.

A informação sempre deteve um papel fundamental no ponto de vista estratégico e empresarial. Dispor da informação correta, no tempo certo, significa tomar uma decisão de forma ágil e eficiente. Assim, para haver uma gestão eficiente e eficaz da informação dentro de uma organização, é necessário estabelecer os procedimentos de forma devidamente estruturada. Só assim se garante a disponibilização da informação de acordo com os objetivos traçados, permitindo que a tomada de decisões se torne num processo mais simplificado.

No caso da Pedroso & Osório existiam dois sistemas de informação distintos. Um criado e desenvolvido especialmente para a empresa, com informações sobre os produtos, clientes, vendas e custos de mercadoria – Kinergie. Outro, o AS 400, era um sistema de gestão empresarial fornecido por uma empresa externa, que suportava o registo de todas as informações já existentes no Kinergie e ainda o registo de todos os outros custos efetuados pela empresa, desde rendas, manutenções, gastos com pessoal, entre outros, sendo por isso considerado o sistema contabilístico da empresa.

O facto de a informação derivar de dois sistemas completamente distintos colocava um entrave ao acesso à informação de forma clara e fidedigna colocando, por isso, em causa todo o processo de implementação de um SCG.

Anthony & Govindarajan (2003) afirmam que o SCG é um processo no qual os gestores exercem a sua influência nos outros membros da organização de forma a colocar a estratégia em prática (Sales & Carensys, 2014). Para auxiliar os gestores nesta tarefa é necessário, “proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa” (Jordan et al., 2015).

Desta forma, e tendo em conta que a informação é considerada um dos elementos chave numa organização, sendo mesmo considerada crucial para a tomada de decisões, os Sistemas de Informação passaram de um papel de suporte meramente administrativo, para se enquadrarem num elemento relevante a considerar no planeamento estratégico dentro das organizações.

Assim, e devido à mudança organizacional promovida na Pedroso & Osório, identificou-se a necessidade da implementação de um Sistema de Informação devidamente adequado e integrado, capaz de auxiliar o desenvolvimento e manutenção da sua posição no mercado, sendo ainda capaz de melhorar a performance dos gestores.

Desta forma, em 2018 com a presença de um novo diretor financeiro com funções de planeamento e gestão estratégicas, foi possível promover a integração de um novo sistema de informação devidamente adequado às necessidades da organização – *SAP Business One*, caracterizado por ser capaz de fornecer informação considerada útil e significativa e que se relacione com os problemas a solucionar. A Pedroso & Osório passou assim a considerar a informação como um recurso estratégico.

O novo sistema de informação, tornou capaz a recolha, armazenamento, apresentação, distribuição e manutenção da informação. Desta forma, a administração da organização passou a considerar a informação como um recurso fundamental para a sua gestão, sendo assim capaz de manter as relações com os seus clientes, fornecedores, bancos e outras instituições, tornando a permanente satisfação das suas necessidades um ponto chave, podendo assim posicionar-se na vanguarda de um processo de evolução social e económico.

No entanto, é necessário ter em conta que a obtenção de informação por si só não gera resultados, não reduz custos e não aumenta a rentabilidade. O facto da Pedroso & Osório implementar um sistema de informação devidamente adequando permitiu que esta pudesse perceber o que foi feito no passado, as ações que estão a ser tomadas no presente e aquilo que se pretende fazer no futuro, representado um recurso de diferenciação da concorrência.

Em suma, a implementação de um sistema de informação adequado às necessidades da Pedroso & Osório permitiu que posteriormente fosse implementado, com sucesso, um sistema de controlo de gestão que em conjunto com toda a informação disponibilizada proporcionou um conhecimento da empresa numa vertente mais profunda e atualizada.

## **2. A implementação do SAP Business One – O caso da Pedroso & Osório**

A Pedroso & Osório em 2018 assumiu o compromisso de implementar um novo SI, sistema esse que visava simplificar os principais processos da organização, conhecer de forma profunda a empresa e consequentemente tomar decisões com base em informações fornecidas pelo SI em tempo real para, portanto, ser possível promover um crescimento lucrativo.

O grande investimento que foi realizado aquando a implementação do SAP foi colmatado com o que se esperava obter em termos de benefícios, passando pela redução de custos, fiabilidade na informação e melhorias na sua qualidade, mas acima de tudo uma redução de tempo de execução de tarefas quotidianas.

A Pedroso & Osório com a aplicação de um novo SI, avaliou os custos inerentes à sua implementação tendo sempre em conta o retorno que se esperava e que mostrava proveitoso para a empresa. Um dos pontos considerados fulcrais foram os objetivos a que a organização se propôs a alcançar com esta implementação.

Segundo Boddy (2008), os benefícios inerentes à implementação de um SI podem ser classificados como:

- Tangíveis – Facilmente quantificáveis;
- Intangíveis – A quantificação torna-se mais complexa.

No âmbito dos benefícios tangíveis, a Pedroso & Osório propôs-se a atingir os seguintes objetivos:

- Redução Direta de Custos – Considerado um dos elementos chave para a organização. Com a implementação do novo SI a automatização dos processos e consequente otimização levou indubitavelmente a uma redução de custos. A correta redistribuição de tarefas e a agilização dos procedimentos foi também de extrema relevância. Por fim, com a implementação do SAP que tinha como intuito a substituição dos dois SI existentes, originou uma grande redução direta de custos uma vez que a manutenção e atualização passou a ser apenas de um SI.
- Melhoria da Qualidade – A implementação deste novo SI visou a melhoria da qualidade dos processos na medida em que um sistema informático revela-se, desde que bem parametrizado completamente fidedigno, em detrimentos dos dois SI anteriores que se revelavam bastante manuais, reduzindo assim os erros de forma substancial. Com a flexibilidade e personalização de serviços da Pedroso & Osório, cometer erros tornava-se bastante fácil aquando a utilização de dois SI completamente distintos e bastante manuais. Desta forma, com a implementação do SAP passou a ser evitado comportamentos diferenciados e consequentemente a redução de erros.

- Impedir Aumento de Custos – Quanto mais moderno for o sistema a implementar, mais se evitam custos futuros com a sua manutenção. No caso específico da Pedroso & Osório, tendo em conta que as manutenções de um dos SI (As 400), detinham custos bastantes elevados, da mesma forma que o SI elaborado especialmente para a organização (Knergie) uma vez que este último foi elaborado por uma empresa de informática e apenas os técnicos desta saberiam como resolver um problema, tornando os custos extremamente elevados. Com a implementação do SAP o panorama geral de manutenção mudou drasticamente, impedindo o aumento de custos de manutenção no futuro e reduzindo os custos atuais para metade.
- Aumento de Receitas – Paralelamente à redução de custos, o aumento de receitas é proveniente da prestação de um bom serviço e das melhorias que podem ser verificadas nos canais de distribuição e gestão de stock. No caso específico da Pedroso & Osório, com os SI anteriores não era possível identificar o stock existente em armazém o que variadas vezes dificultava a venda de determinado produto.
- Permanência no Mercado – O mercado é cada vez mais exigente e o ambiente negocial que está presente nos dias de hoje, caracterizado por ser muito regulamentado e rígido em termos operacionais, visa acautelar o cumprimento das normas estabelecidas. Estes são alguns dos fatores que determinam a permanência de uma organização a prestar as suas funções. Com a implementação de um novo SI, mais atual e que cumpre todas as normas e requisitos, a Pedroso & Osório consegue assim garantir a permanência no mercado e consequentemente acompanhar os seus concorrentes.

É importante referir que existem também determinados benefícios intangíveis que advêm da implementação de um SI. No caso da Pedroso & Osório podemos considerar a comunicação interna e externa – a relação com clientes e fornecedores e até mesmo a relação entre colaboradores. A implementação do *SAP Business One* foi capaz de transmitir segurança e sentido de competência aos colaboradores, permitindo que esses tenham uma atitude proativa e positiva em relação ao trabalho que desempenham.

Relativamente ao cliente sentiu-se uma melhoria na relação estabelecida, na medida em que estes sentiram que a organização passou a acompanhar as mudanças tecnológicas e do mercado, melhorando assim a sua reputação.

Em determinados casos foi mesmo possível a interação com o sistema de clientes e fornecedores, tornando esta sinergia uma mais-valia.

Por último, com a mudança do SI foi possível adotar uma posição de flexibilidade e diferenciação uma vez que este foi capaz de responder corretamente e em tempo útil, às solicitações apresentadas.

### **3. A definição dos processos internos da Pedroso & Osório**

Em 2018 a Pedroso & Osório iniciou a implementação de raiz de um sistema de gestão integrado denominado de *ERP (Enterprise Resource Planning)*, mais concretamente o *SAP (Systems Application and Product)*.

Atualmente, as soluções de tecnologia direcionam-se para os sistemas ERP, que Davenport, (1998:122) caracterizou como “o mais importante desenvolvimento na utilização empresarial da tecnologia de informação da década”.

As definições de sistema ERP variam de autor para autor. Segundo Scapens, Jazayeri, & Scapens (1998), os sistemas ERP são considerados pacotes de software (sendo o SAP o mais conhecido), que usam tecnologia de base de dados relacional para integrar os vários elementos do sistema de informação de uma organização. Estes pacotes fornecem um conjunto de módulos separados, mas integráveis, que podem ser configurados para qualquer organização.

Para Klaus, Rosemann, & Gable (2000), o sistema ERP pode ser entendido segundo variados prismas. Primeiramente este sistema é considerado um produto, em forma de software de computador. Em segundo, tem como objetivo desenvolver o mapeamento de todos os processos de negócio de uma organização. E por último, o sistema ERP é o elemento fundamental de uma organização que fornece uma solução para o negócio. Por conseguinte, os sistemas ERP são considerados sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de software que têm como principal finalidade dar suporte à maioria das operações de uma empresa (Souza & Zwicker, 2001)

Apesar das definições de sistema ERP variarem de autor para autor é possível chegar à conclusão de que este não é apenas uma solução de Tecnologias de Informação (TI)<sup>1</sup>, mas uma solução estratégica de negócio.

Com efeito, considerando que o SAP permite uma comunicação ágil entre os diversos departamentos que constituem uma empresa, a Pedroso & Osório procedeu à elaboração de um desenho detalhado dos processos internos tendo em vista a implementação dessa ferramenta de comunicação e gestão (*Business Blueprint – BBP*), nomeadamente quanto aos processos:

- de compras;
- de vendas;
- de gestão de inventário, e;
- financeiro.

### **3.1 A Definição do Processo de Compras**

O processo de compras é desencadeado a partir de uma solicitação de compra que advém de um pedido/encomenda de um determinado cliente. Essa solicitação é, portanto, o espelho exato da respetiva encomenda que é posteriormente comunicada aos parceiros da Pedroso & Osório.

Seguidamente, esse pedido é caminhado para os *buyers* (equipa preparada para a negociação vantajosa de produtos de interesse à organização) que procede então à denominada “ordem de compra”.

Procede-se então à receção de mercadoria. Este ponto em concreto poderá ser dividido em duas fases distintas. Na primeira, tal como a designação indica, a mercadoria é rececionada pelo armazém da Pedroso & Osório. Na segunda fase, este processo pode envolver uma liquidação total e/ou parcial dos montantes pendentes ou simplesmente o pagamento antecipado da mercadoria em questão, denominada de “fatura de adiantamento de fornecedor”.

---

<sup>1</sup> Tecnologia da Informação – Conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos computacionais que visam a obtenção, o armazenamento, a proteção, o processamento, o acesso e o uso das informações (Alecrim, 2013)

Na eventualidade da Pedroso & Osório rececionar o produto sem que decorra nenhuma das fases acima descritas, o processo passa diretamente para a emissão da “fatura de fornecedor”.

Caso exista algum defeito, erro na medição ou problema de tratamento, a análise/verificação do respetivo produto rececionado dará origem a “devolução da mercadoria”. Este procedimento consiste não só na devolução do produto ao fornecedor, como também ao pedido/emissão de uma “nota de crédito de fornecedor”. Não havendo qualquer circunstância adversa, no que diz respeito à receção de mercadoria ou ao produto em si, procede-se ao respetivo “pagamento ao fornecedor”.

Este processo origina então uma listagem detalhada de todos os fornecedores da Pedroso & Osório, assim como relatórios de compras que permitem analisar as aquisições da organização, por volume comprado a cada fornecedor ou grupo de fornecedores.

Em seguida, na figura 3 é possível verificar o desenho do processo de compras da Pedroso & Osório, que contempla as ações previamente mencionadas.

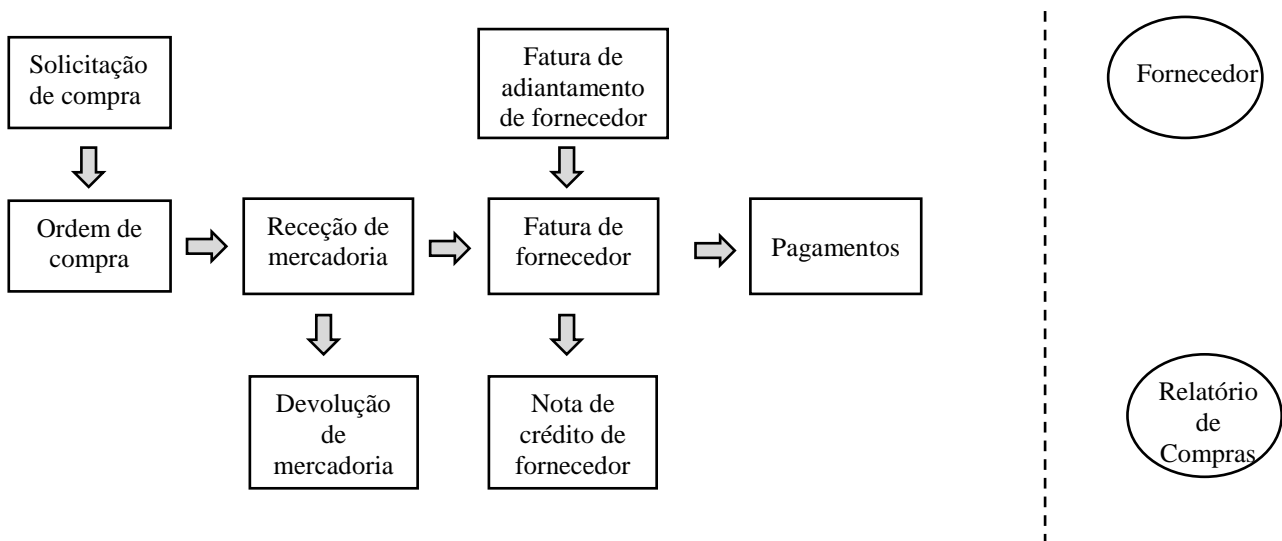


Figura 3: Processo de Compras da Pedroso & Osório

Fonte: Adaptado de SAP Business One

### **3.2 A Definição do Processo de Gestão de Inventário**

O processo de gestão de inventário é desencadeado pela chegada de mercadoria ao armazém da Pedroso & Osório assim como a sua saída.

O mecanismo de chegada de mercadoria ao armazém da Pedroso & Osório é desencadeado por:

1. “Receção de mercadoria” – Consiste na verificação de forma organizada de que o fornecedor entregou o produto correto, em boas condições, na quantidade certa, com qualidade exigida e no momento contratado;
2. “Entrada de mercadoria” – Consiste na entrada do produto que o fornecedor entregou nas existências do armazém;
3. “Devolução” – Consiste na devolução de produtos por parte dos clientes da Pedroso & Osório, seja porque o produto não foi entregue em boas condições, na quantidade certa, com a qualidade exigida ou no momento contratado.

O mecanismo de saída de mercadoria do armazém da Pedroso & Osório é desencadeado por:

1. “Entrega” – Consiste no envio do produto encomendado ao cliente final;
2. “Saída de mercadoria” – Consiste na saída do produto entregue e armazenado das existências do armazém;
3. “Devolução de mercadoria” – Consiste na devolução de produtos pela Pedroso & Osório diretamente aos seus fornecedores, quer seja porque o produto não foi entregue corretamente, em boas condições, na quantidade certa, com a qualidade exigida ou no momento contratado.

Este processo permite então transferências de inventário, no caso da Pedroso & Osório do armazém 1 para o armazém 2, uma fácil contagem e controlo de inventário e lançamentos diários de inventário. Para além disso permite ainda elaborar uma listagem detalhada das características dos artigos, denominadas de “dados mestre do artigo”, uma lista de preços atualizada e competitiva e, por último, relatórios de inventário que permitem analisar o inventário existente assim como a sua saída e/ou entrada em armazém.

Na figura 4 é possível visualizar o desenho do processo de gestão de inventário da Pedroso & Osório, com a interligação das ações mencionadas acima.

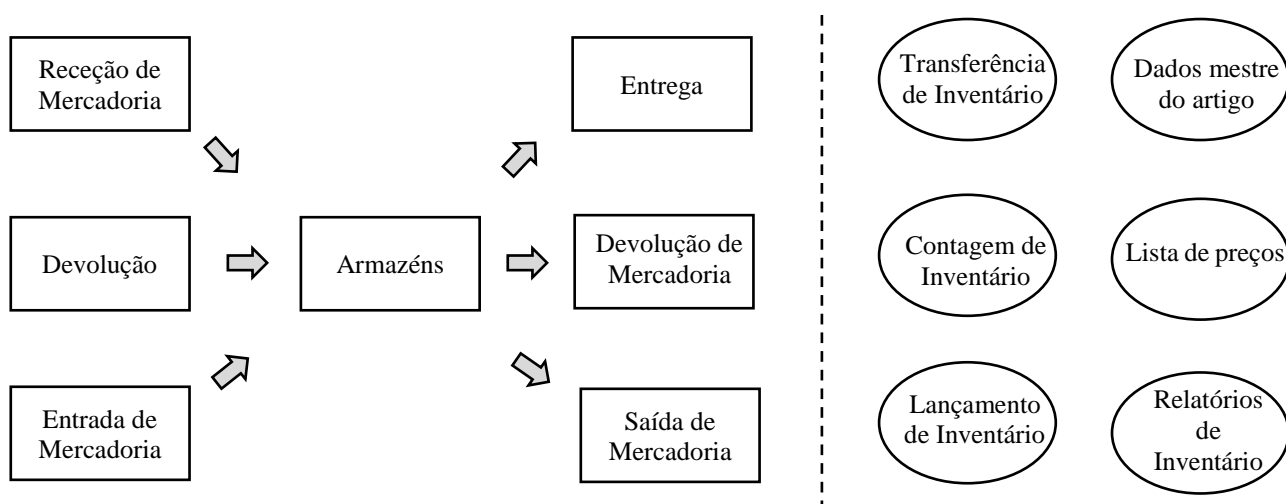


Figura 4: Processo de gestão de inventário da Pedroso & Osório

Fonte: Adaptado de SAP Business One

### 3.3 A Definição do Processo de Vendas

O processo de vendas é desencadeado a partir de uma cotação de vendas, que advém de um “pedido de cotação” por parte de um cliente da Pedroso & Osório ao respetivo comercial.

Após a sua aceitação, segue-se então a “ordem de venda” que resulta no compromisso de um cliente sobre a compra de determinado produto. Assim, nesta fase, as quantidades encomendadas passam a ser listadas na gestão de inventário como reservadas para o cliente.

Seguidamente, procede-se à entrega do produto. Este ponto poderá ser dividido em duas fases distintas. Na primeira, o produto é entregue diretamente ao cliente. Na segunda, este processo pode envolver um pagamento adiantado da mercadoria por parte do cliente, denominada “fatura de adiantamento de cliente”.

Na eventualidade do cliente da Pedroso & Osório fornecer determinado valor como crédito a um cliente, segue-se então a “fatura de cliente”.

Caso exista algum defeito, erro na medição ou problema de tratamento detetado no cliente a Pedroso & Osório procede à receção de “devolução da mercadoria” a qual consiste não só na devolução do produto à Pedroso & Osório, como também à emissão de uma “nota de crédito de cliente”. Não havendo qualquer circunstância adversa, no que diz respeito



### 3.4 A Definição do Processo Financeiro

O processo financeiro é desencadeado por:

1. “Comprovativos do diário” – Consiste num documento em fase de rascunho que não cria valores no *razão*. Este documento pode ser verificado e concluído e só depois registado;
2. “Recebimentos” – Consiste na criação de um registo de cada vez que a organização recebe um pagamento. É possível criar um recebimento para compensar a dívida de uma fatura de um cliente em aberto ou para um adiantamento recebido antes do fornecimento das mercadorias.
3. “Pagamentos” – Consiste na criação de um registo de cada vez que a organização efetua um pagamento. É possível criar um pagamento para compensar a dívida de uma fatura de um fornecedor em aberto ou para um adiantamento efetuada antes do recebimento das mercadorias.

Desta forma, sempre que existir a criação de comprovativos do diário, recebimentos e pagamentos, será criado um lançamento no diário adequado. Posteriormente, dá-se então o processamento de:

1. “Reconciliações Externas” – Consiste na comparação de transações abertas dentro do SAP Business One com um extrato de uma conta externa. Habitualmente trata-se de um extrato bancário, no entanto poderá ser também um extrato de uma conta de um dos parceiros de negócios da Pedroso & Osório (cliente ou fornecedor).
2. “Reconciliações Internas” – Consiste na realização da concordância e a depuração das transações para parceiros de negócios ou para contas da razão.
3. “Processar Extrato Bancário Externo” – Consiste no registo de transações a partir dos extratos dos bancos ou dos parceiros de negócios.

Consequentemente, é possível realizar o encerramento do período que indica que determinado exercício fiscal ou período de lançamento terminou.

Este processo permite então a realização de relatórios financeiros que permitem obter o *status* atual da organização.

É importante referir que na definição do processo financeiro foram determinados pontos chave, como sejam:

1. “Configuração do plano de contas” - É capaz de detalhar tudo o que consta na conta do razão da organização e serve ainda de base para os relatórios financeiros e lançamentos;
2. “Determinação da conta do Razão” – Consiste na definição de contas do razão para todas as transações criados no SAP relacionadas com uma área específica da atividade empresarial: Vendas, Compras, Geral e Inventário.
3. “Diferenças de taxa de câmbio” – A Pedroso & Osório trabalha diretamente com parceiros de negócios com moeda estrangeira (ME). Sendo assim o SAP passou a realizar toda a contabilidade relacionada em ME permitindo uma análise mais efetiva sobre a exposição a variações de taxas de câmbio ao longo das várias fases de negociação com os parceiros. Como o sistema de contabilidade também funciona com a moeda local, o SAP apresenta todas as transações em moeda estrangeira de acordo com a taxa de câmbio em vigor na data da transação. A função da opção “diferenças de taxa de câmbio” recalcula periodicamente os saldos em moeda local e moeda estrangeira, de acordo com a taxa de câmbio em vigor nos dias em que as diferenças são calculadas;
4. “Períodos de lançamento” – Consiste na determinação das datas e respectivas transações e documentos que podem ser lançados em cada período contabilístico;
5. “Modelos de relatórios financeiros” – Em certos casos é necessário a criação de modelos de relatórios financeiros diferentes daqueles já existentes em SAP. Os modelos pré-definidos por vezes não dão resposta a determinadas análises financeiras provenientes da peculiaridade dos negócios, havendo por isso a necessidade da sua reformulação, para que a informação seja útil e clara para o utilizador.

Em seguida, a figura 6 representa o processo financeiro da P&O, assim como o desenho das ações do mesmo.

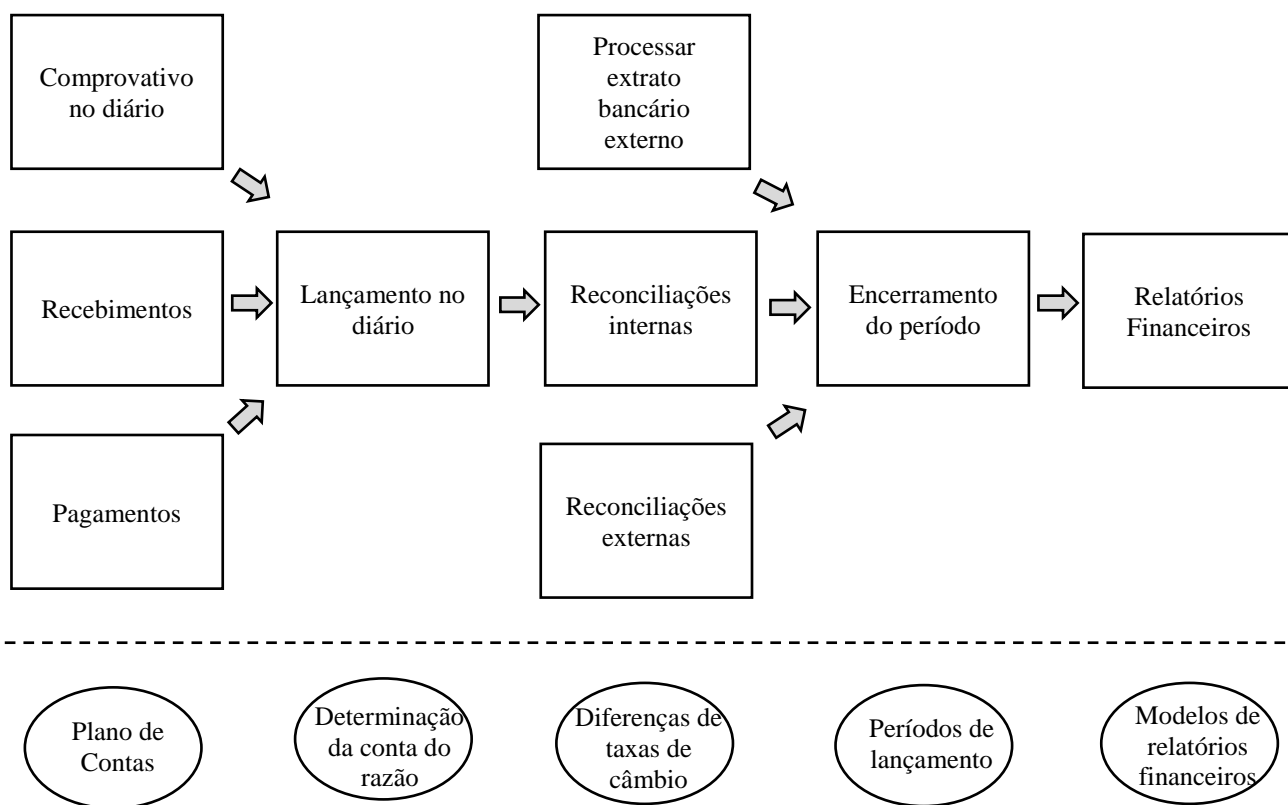


Figura 6: Processo Financeiro da Pedroso & Osório

Fonte: Adaptado de SAP Business One.

## 4. O Modelo de Gestão Beyond Budgeting na Pedroso & Osório

### 4.1 Preâmbulo

Antes da adoção do modelo de gestão do *Beyond Budgeting*, atualmente em vigor, a Pedroso & Osório não detinha qualquer método orçamental convencional, dado que, até então a organização caracterizava-se por centralizar hierarquicamente todas as decisões. Desta forma, no primeiro mês do ano, era feita uma previsão/expectativa por parte da administração sobre a evolução das vendas face ao ano anterior, sem qualquer suporte histórico e/ou documental.

Neste contexto, nenhum diretor ou colaborador estava envolvido neste processo, não havendo nenhum documento que permitisse apoiar a tomada de decisão e a avaliação de

*performance*, tendo em conta também a inexistência de objetivos esclarecedores e indicadores emanados da missão e visão da empresa.

Atualmente, com o crescimento de uma concorrência cada vez maior e mais apelativa como é o caso da IKEA, com capacidade de resposta eficaz, e com uma estrutura financeira sólida, a Pedroso & Osório viu-se na necessidade eminente de uma reestruturação empresarial. Ou seja, a necessidade de investir na implementação de um sistema de controlo de gestão com profunda aquisição do *know-how* da área, nomeadamente no departamento comercial e gastos financeiros - encargos bancários, juros, renegociação de linhas, apostas em novos produtos financeiros, *confirming*, *factoring*, entre outros.

Assim, assinalou-se um período de mudança, com uma nova equipa de gestão, tendo sempre em vista a garantia da rentabilidade e o crescimento, surgindo a necessidade da adoção de um modelo de gestão dinâmico.

#### **4.2 A Procura de um Modelo de Gestão Dinâmico**

No início do ano de 2018, com a contratação de um novo diretor financeiro que assumia também funções de planeamento e gestão estratégica da empresa, a Pedroso & Osório iniciou um processo de alteração de procedimentos e paradigmas na organização, com especial foco na implementação do modelo *beyond budgeting*, com vista a reconquistar os níveis de sustentabilidade, competitividade e crescimento da organização que se vinham perdendo nos últimos anos.

Tendo em vista o alcance desses objetivos, a direção financeira sentiu a necessidade de melhorar a transparência de gestão do negócio e da estratégia organizacional garantindo um salto qualitativo da tomada de decisão com efeitos na *performance* da empresa.

Como resposta a estes desafios, a gestão da empresa passou a suportar-se por três ferramentas basilares, com propósitos e aplicações distintas, mas complementares entre si:

1. “*Forecast Trimestral*”;
2. “*Balanced Scorecard*”;
3. “*Alocação de recursos*”.

O “Forecast Trimestral” é uma ferramenta de gestão dinâmica ao qual permite aos gestores a visão contínua de curto e médio prazo dos seus negócios. Ao contrário de um modelo de gestão tradicional, a aplicação de um *forecast* trimestral na Pedroso & Osório, permite obter uma visão antecipada dos desvios e, com isso, desenvolver políticas proactivas sobre tais desvios.

No entanto, é importante referir que este modelo não se pode restringir apenas ao processo de *Forecast*. É indispensável a utilização de uma ferramenta que seja capaz de o complementar. Esta necessidade deu origem à inclusão “*Balanced ScoreCard*”, como ferramenta de execução de estratégia, que falaremos mais à frente.

A última ferramenta, que diz respeito à alocação dos recursos, consiste na disponibilização destes de acordo com as necessidades da empresa, sendo definida com base na performance e nas tendências (*just in time*), ao invés de seguir a lógica resultante da definição de targets ambiciosos (*just in case*).

Tendo em linha de conta que a mudança do modelo de gestão é um processo contínuo e gradual e, por isso, dividido em várias fases, nesta empresa o processo de implementação deste modelo seguiu o seguinte alinhamento, a saber:

- Num primeiro momento decorreu o processo de elaboração do Plano de Transformação, sob coordenação do diretor financeiro, onde foram vertidos os pilares estratégicos de ação e as respetivas linhas de orientação;
- Num segundo momento, foi requerida a cada unidade de negócio (Departamento de Compras, Departamento Comercial, Departamento de Exportação e Departamento Financeiro) a elaboração de um plano de negócio para 2019;
- Num terceiro momento foi implementado o modelo de *Beyond Budgeting*.

De salientar que a implementação de um modelo inovador acima descrito, numa empresa que se caracteriza por ser familiar, com uma cultura enraizada e com princípios intransigentes, não acontece de forma rápida, requer tempo, recursos e acima de tudo muita receptividade por parte de toda a organização. Esta execução só foi possível porque houve um *pushing* contínuo por parte da equipa de gestão.

### **4.3 A proposta de implementação do modelo Beyond Budgeting**

Nos seguintes pontos, poderemos observar as etapas que serviram de base para a execução do modelo de *beyond budgeting*.

#### **4.3.1. Descentralização do poder**

Como referido anteriormente, a Pedroso & Osório apresentava uma estrutura onde o poder de decisão estava centralizado. Este fator constitui um obstáculo à rápida resposta e gera burocracias que complexificam todo o processo de resolução de problemas, decisões e processos do dia-a-dia.

Com a implementação do modelo, foi atribuída autonomia para a tomada de decisão aos colaboradores diretamente ligados a determinados processos. Foi também incentivado um maior envolvimento dos colaboradores no negócio e processos internos, com o intuito de valorizar os seus contributos no desenvolvimento de novos produtos, melhorias nos produtos já existentes, ideias para uma melhor comunicação das marcas e sugestões de *rebranding*. Desta forma, os colaboradores tornam-se responsáveis pela organização e dinamizam e simplificam processos.

Adicionalmente, a Pedroso & Osório adotou o *Balanced Scorecard* com a finalidade de comunicar os objetivos estratégicos da organização, ao invés de utilizar um método orçamental para esse efeito. Desta forma, os gestores ficaram envolvidos, estabelecendo objetivos ligados à estratégia da empresa, cuja interpretação estará facilitada, uma vez que visualmente o BSC integra e relaciona *KPIs* segundo as várias perspetivas, de uma forma bastante intuitiva – ao contrário do orçamento, que apenas apresenta os valores financeiros representando as consequências financeiras previstas das ações planeadas das diversas áreas, mas estando essas ações aí omissas.

Com a implementação desta medida, espera-se que a descentralização traga consigo uma economia de custos, respostas mais céleres e ágeis, um maior alinhamento e proximidade com a operação, criatividade na busca de soluções e consequentemente gestores mais motivados e envolvidos.

### **4.3.2. Definição de metas e medição do desempenho**

Aquando a elaboração do orçamento anual, as políticas e diretrizes traçadas no plano estratégico são centralizadas na administração, alinhadas e posteriormente traduzidas em metas e objetivos quantitativos.

Para a Pedroso & Osório, o papel da administração em conjuntos com os gestores, passa por traçar os objetivos estratégicos e as metas de médio prazo, que deverão ser ambiciosas e fornecer orientação para toda a organização.

Os planos de ação foram definidos em reuniões com frequência mensal e não por meio de um processo orçamental no qual se define um plano central, tipicamente anual. Nestas reuniões foram estudadas as necessidades dos clientes e os acordos feitos com os fornecedores, desta forma foi atribuída uma autonomia aos gestores para que estes atuem tanto nos clientes como nos fornecedores, potenciando uma maior articulação e consistência entre as necessidades e os recursos existentes, utilizando estas reuniões mensais para que fosse possível introduzir melhorias e conseqüentemente levou à procura de uma estratégia comum.

Neste modelo, o diretor financeiro estava focado essencialmente na previsão e na explicação daquilo que correu mal no passado. Assim, para a sua perfeita aplicação foram implementadas ferramentas como o *Rolling Forecast* que ajudou na construção de cenários, o *BSC* que auxiliou no acompanhamento da execução financeira e operacional e análise de *benchmarks* internos e externos.

Desta forma, o efeito destas mudanças provocou um modelo de gestão baseado em desempenho relativo, onde os planos de ação são ajustados regularmente, proporcionando assim o acesso a uma resposta rápida, e embora os gestores passem a estar livres de metas fixadas anualmente, estes tornam-se altamente motivados de forma a alcançar os melhores resultados.

### **4.3.3. Previsão**

A tarefa de previsão desempenhou um dos papéis mais importantes na implementação deste modelo, uma vez que ajuda aos gestores a agir perante a incerteza que enfrentam no cenário atual. Além disso, o orçamento tradicional segue uma dinâmica anual e pouco flexível, enquanto que a previsão é contínua e dinâmica por natureza.

No modelo aplicado à Pedroso & Osório, foi utilizada a ferramenta *Rolling Forecasts*, com o objetivo essencial de obter uma fotografia simples e clara do desempenho financeiro esperado, usando variáveis básicas como volumes, margens e investimento operacional e financeiro. Assim, futuramente, o departamento de controlo de gestão conseguirá fazer uma previsão relativamente simples sem ser necessário solicitar todos os detalhes à organização.

Tendo em conta o contexto da Pedroso & Osório, onde as previsões são feitas por canal de venda (*showrooms*) e por tipo de produto, o detalhe deverá ser menor, contemplando apenas os *showrooms*/produtos que de alguma forma estejam a ser influenciados pelo mercado, de forma a que a previsão seja uma tarefa mais ágil e expedita. A título de exemplo, foram feitas previsões específicas com base na época do ano, isto é, direcionadas para os produtos mais vendidos em épocas festivas, considerada a “época alta” do setor têxtil.

Por último, é necessário ter em conta que os resultados devem sempre traduzir aquilo que é mais provável que aconteça, sendo por isso independente da direção de metas, uma vez que esta última constitui apenas aquilo que a organização ambiciona.

#### **4.3.4. Alocação de recursos**

No caso da Pedroso & Osório, as decisões sobre a alocação de recursos devem ser tomadas pelos gestores, uma vez que são dotados de autonomia para tal. Assim, deverão combater o desperdício nesses recursos através de *targets* previamente definidas. Desta forma, sempre que estes sintam que existe necessidade em reforçar as suas equipas, é-lhes dada essa possibilidade através de um processo de rápida aprovação.

Esta gestão de recursos deve ser complementada com um aspeto cultural defendido pelo modelo *beyond budgeting*: atrair e manter os melhores recursos. Para tal, o capital humano é visto pela organização como ativo e não como custo.

A título de exemplo, aquando a implementação do modelo *beyond budgeting*, a direção comercial sentiu necessidade de contratar um colaborador, uma vez que os recursos humanos desse departamento estariam numa taxa de esforço superior àquela que estaria prevista. Esta contratação veio de encontro às necessidades da empresa, sendo definida com base na performance e nas tendências desta (*just in time*). Na fase de recrutamento deste colaborador, deu-se ênfase à sua atitude, uma vez que com a mudança de

paradigmas da Pedroso & Osório, o foco estaria não só nas qualificações, mas também na seleção de pessoas que encaixassem na cultura e que se identificassem com a organização, reduzindo assim a probabilidade de as “perderem”.

Posteriormente, as *hard skills* foram desenvolvidas com formações devidamente adequadas, promovidas pela empresa. Esta aposta numa cultura aberta à inovação, onde os colaboradores podem participar ativamente na tomada de decisão.

#### **4.3.5. Sistema de recompensas**

A implementação do novo modelo de *beyond budgeting* e conseqüentemente o sistema de recompensas, promoveu uma mudança de mentalidades na procura de um melhor desempenho, e não apenas de forma temporária, mas sim definitiva, tornando o ambiente de trabalho mais desafiante e as tarefas com um maior interesse para os trabalhadores.

Foram adicionados prémios e bonificações com base em metas e objetivos financeiros, incentivando os colaboradores. No entanto, os objetivos e metas financeiras não são suficientes para provocar o espírito de compromisso com a empresa, uma vez que estes podem ser afetados por fatores externos, inesperados e incontroláveis.

Neste seguimento, foram criados prémios e recompensas para equipas e departamentos, com base nos indicadores de desempenho obtidos por *benchmarks* internos e externos à empresa.

Adicionalmente, a Pedroso & Osório adotou recompensas não materiais para todos os colaboradores, como o reconhecimento do trabalho realizado por parte das direções, aumento do nível de responsabilidade no trabalho e conseqüente evolução na carreira.

Com este sistema de recompensas, espera-se reter os melhores colaboradores e que os mesmos demonstrem vontade de permanecer nos seus cargos e atrair talentos que procuram tarefas consideradas desafiantes e cargos com certa responsabilidade e autonomia.

A tabela seguinte, demonstra assim exemplos concretos do sistema de recompensas aplicado na Pedroso & Osório.

Recompensas	Individual	Equipa
<b>Não Monetários</b>	Reconhecimento pelo trabalho realizado	Reconhecimento pelo trabalho realizado
	Aumento do nível de responsabilidade	Atribuição de novos projetos
	Formações individuais	Formações em equipa
	Planeamento de carreira	<i>Team Building</i>
<b>Monetários</b>	Prémios com base em metas financeiras	Prémios com base em <i>benchmarks</i> internos e externos
	Promoções	Budget para atividades em equipa

Tabela 2: Tipos de Recompensas

Fonte: Elaboração Própria

## 5. Balanced Scorecard – A implementação de um sistema de gestão estratégico

Considerando as características da organização em estudo, e tendo por base a literatura existente, o BSC foi o modelo escolhido pela Pedroso & Osório como o mapa estratégico adequado que tem como função principal criar um consenso em torno da visão e da estratégia, convertendo-a em objetivos de médio-longo prazo e a forma de os atingir pela organização.

### 5.1 Conceito

Segundo alguns autores, o BSC surgiu como seguimento do TdB e como tentativa de melhorar esse método e de conseguir ultrapassar as limitações que os sistemas tradicionais apresentavam. Diversos autores apresentam falhas ao nível dos sistemas tradicionais, como por exemplo, o foco excessivo da performance financeira de curto prazo, não refletindo a melhoria contínua e a inovação, variáveis que se mostram

fundamentais para a sobrevivência das organizações atualmente, permitindo somente uma visão histórica do desempenho das organizações.

Apresentado por Kaplan e Norton, no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*” publicado na *Harvard Business Review* em 1992, o BSC é descrito pelos autores como uma ferramenta que não estava focada apenas no desempenho passado, mas também para o desempenho futuro da organização, capacitando-as para serem organizações de sucesso, também no futuro.

O BSC reflete sobre o equilíbrio entre os diversos elementos, concebido a partir da missão, valores, visão e estratégia da organização e constituído por diversos componentes relacionados entre si, nomeadamente: Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas, disponibilizando aos gestores uma ferramenta de gestão com benefícios relevantes na gestão do negócio (Costa, 2009).

A sua notoriedade surge da sua simplicidade e lógica intuitiva, o que facilita a sua aplicação e compreensão. Considerando a sua dimensão estratégica, esta ferramenta não se limita a olhar apenas para a área financeira; promove antes uma visão global da organização de maneira a construir e visualizar um mapa completo da sua situação atual (Carvalho & Filipe, 2006)

O BSC é apresentado então, como uma ferramenta criada para ser o *driver* principal do negócio, prestando apoio às atividades realizadas e a manutenção no caminho pretendido, garantindo o alcance da missão e dos objetivos estratégicos (Carvalho & Filipe, 2006).

Este mapa estratégico propõe orientações para cada paradigma empresarial com o objetivo de ser um método completo e integrado quer retrospectivo como prospetivo, explorando a perspectiva do mercado (*customer perspective*), a perspectiva da organização e dos processos (*internal perspective*) e a perspectiva do acionista (*financial perspective*), sendo completado com uma perspectiva de aprendizagem e crescimento (*learning and growth perspective*) (Kaplan & Norton, 1996; Carvalho & Filipe, 2006; Nørreklit, 2000).

## 5.2 Objetivos do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1996b) o objetivo principal do BSC relaciona-se com a maneira como o planeamento estratégico se alinha com as ações operacionais da organização através de vários atos, tais como:

1. Esclarecer e traduzir a visão estratégica – A definição de estratégia inicia-se pela da definição de objetivos estratégicos que posteriormente serão colocados num mapa que seja capaz de demonstrar a relação causa-efeito nas diferentes perspetivas organizacionais;
2. Comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos – Os objetivos estratégicos definidos devem ser associados a indicadores mensuráveis, devendo ser transmitidos a toda a organização;
3. Planear e estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas – O BSC é essencialmente utilizado para promover uma mudança organizacional; desta forma, deverão ser estabelecidas metas que, uma vez controladas/monitorizadas, sejam fonte de informação de desvios quanto ao alcance dos objetivos propostos; é, portanto, uma ferramenta que por natureza permite que as organizações percebam se a estratégia está a ser cumprida.
4. Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica – Segundo Kaplan & Norton (1996) este é o aspeto que determina a importância e a característica inovadora do BSC – o foco na estratégico. Este ponto é materializado não só pelas medições efetuadas, mas também, pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos.

A figura 7, representa assim o posicionamento estratégico e como este se alinha com o desempenho operacional da organização.

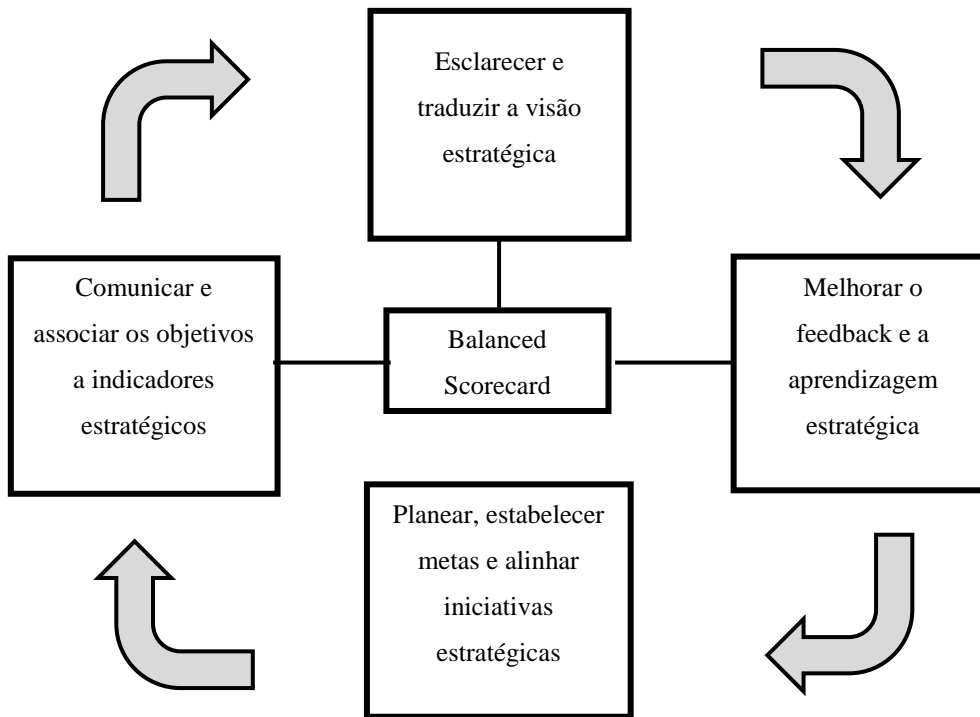


Figura 7: Os quatro objetivos da gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

### 5.3 As Perspetivas do *Balanced Scorecard*

São quatro as perspetivas que devem constar num *Balanced Scorecard*: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

A relação causa-efeito entre as perspetivas é essencial e só assim será possível obter um BCS devidamente articulado, capaz de projetar a organização para níveis superiores de eficiência. A relação causa-efeito entre as perspetivas não pode ser considerada uma ciência, deve sim ser entendida como um exercício de desagregação de objetivos globais em objetivos mais específicos, sendo possível perceber aquilo que deverá ser feito a nível interno e na relação com o público.

Desta forma, à perspetiva financeira são adicionadas três novas perspetivas, representadas na figura 8, que deverão ser interpretadas como potenciadoras desta, alcançando o objetivo máximo de qualquer organização: a maximização do valor económico.

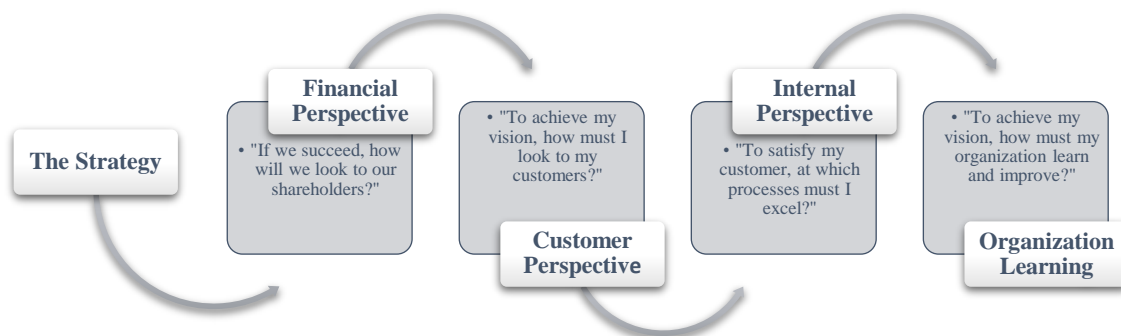


Figura 8: Visão e Estratégia; Quadro de Perspetivas

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996

A perspectiva de “Aprendizagem e Crescimento” procura potencial o capital humano, tecnológico e os processos de que a organização dispõe, numa perspectiva de longo prazo aumentando as perspectivas de sucesso no futuro. Colaboradores competentes e motivados pelos melhores meios tecnológicos de informação, estarão consequentemente mais aptos a desempenhar tarefas operacionais com uma qualidade e eficiência superiores, reforçado a procura da melhoria contínua nos processos, colocando no mercado o produto certo, no tempo certo e ao preço que o cliente estará disposto a pagar – perspectiva dos “Processos Internos.”

A procura e o alcance da excelência operacional irão colocar a empresa em condições de cumprir os objetivos traçados na perspectiva “Clientes”, potenciando assim a sua satisfação e fidelização.

### 5.3.1. Indicadores “lag” e indicadores “lead”

Kaplan & Norton (1992) apresentaram o BSC como um modelo multidimensional, uma vez que a sua construção é baseada em torno de diferentes perspetivas. Estas dividem-se em indicadores *lag* e *lead*, isto é, indicadores de resultado e de indução, respetivamente:

- Os “*lag indicators*”, ou indicadores de resultados, são caracterizados por medirem os resultados de ações passadas. Exemplos de indicadores de resultados são: as vendas; a satisfação do colaborador, entre outros (Santos, 2006).
- Os “*lead indicators*”, ou indicadores de indução, medem as atividades que conduzem a resultados futuros. Exemplos destes indicadores são: as horas de formação, tempo dedicado aos clientes, entre outros.

Com efeito, é possível afirmar que os indicadores de indução (*lead*) são a causa ou por outras palavras, “a origem”, e os indicadores de resultado (*lag*) são “o efeito” ou o destino (Celestino & Silva, 2011).

### 5.3.2. Perspetiva Financeira

*"If we succeed, how will we look to our shareholders?"*

Segundo Werner & Xu, (2012) a perspetiva financeira revela os resultados financeiros das escolhas feitas nas outras perspetivas. Ou seja, os objetivos financeiros estão relacionados com os clientes, com os processos internos e com o desempenho económico desejado, seguindo a sequência de ações necessárias para atingir o resultado desejado, numa cadeia de relações de causa-efeito. É nesta perspetiva, e a partir de determinados indicadores, que se verifica se os resultados estão a seguir as expectativas dos acionistas ou sócios.

Tradicionalmente, os indicadores financeiros, pela importância que representam, são aqueles que atraem maior atenção por parte dos gestores. No entanto, é necessário ter em conta que apesar da sua importância objetiva, estes deverão funcionar como um foco para as restantes perspetivas do BSC. Por outras palavras, todos os indicadores definidos nas restantes perspetivas deverão ser vistos como impulsionadores de melhoria do desempenho financeiro da empresa.

Esta perspetiva inclui indicadores de lucro, rendimentos operacionais, retorno de capital investido, crescimento de vendas, obtenção de cash-flow, EBITDA, resultado líquido, fluxos de caixa, gestão do risco, análise da rentabilidade dos clientes, produtos e serviços, entre outros (Manica, 2009).

A perspetiva financeira é sintetizada por Kaplan e Norton (1992, 1996) em crescimento rápido (*rapid growth*), sustentabilidade (*sustain*) e resultados (*harvest*).

No crescimento rápido é abordado o crescimento rápido das vendas e o estabelecimento de novos canais de distribuição e de marketing, mantendo um nível apropriado de gastos com o desenvolvimento de produtos e processos. Nesta fase a organização deverá comprometer recursos consideráveis para desenvolver e melhorar novos produtos e serviços.

No âmbito da sustentabilidade, as medidas financeiras tradicionais, tal como o rendimento operacional, margem bruta e retorno sobre o capital investido são enfatizadas de forma a atingir retorno sobre o capital investido. É neste ponto que as organizações que visam o lucro se devem focar, pois terão de manter os seus níveis de lucro ou até mesmo melhorá-los. A expansão da capacidade de melhoria de processos e foco na quota de mercado instalada, deverão ser alguns pontos chave da organização.

Em conclusão, esta perspetiva representa assim os três objetivos de longo prazo que guiam a estratégia:

1. Crescimento e diversificação do volume de negócios;
2. Redução de custos: melhoria na produtividade;
3. Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

### **5.3.3. Perspetiva dos Clientes**

*“To achieve my vision, how must I look to my customers?”*

É nesta perspetiva que a empresa define a forma como apresenta os produtos perante o cliente, numa tentativa de consolidação ou aumento de cota no segmento alvo que pretende atingir.

A perspetiva do cliente visa garantir a satisfação dos clientes da organização e fidelizá-los através de propostas de valor, normalmente através da qualidade, tempo, custo e desempenho e serviço (Giannopoulos, Holt, Khansalar, & Cleanthous, 2013).

Naturalmente, o indicador de satisfação dos clientes é essencial para avaliar o desempenho dos serviços prestados pela Pedroso & Osório. Contudo, este parâmetro terá também que ser encarado como um objetivo estratégico da organização, pois como Kaplan & Norton (1996b) demonstraram nas primeiras investigações, quando a satisfação do cliente atinge um nível alto, a probabilidade de voltarem a recorrer à mesma prestação de serviços é elevada, ficando deste modo fidelizados, bem como a de recomendarem os serviços/produtos a terceiros. Para além do aumento da carteira de clientes implicar uma

maior faturação e uma consequente diluição dos custos fixos, o aumento da notoriedade da organização poderá indicar que um determinado cliente (ou até vários) poderá (poderão) aumentar o leque de produtos que são solicitados à Pedroso & Osório (por exemplo: um cliente que solicite um tecido para estofar um sofa poderá vir a interessar-se por variados tecidos/papel de parede para a decoração de um determinado projeto). Assim, o aumento da notoriedade da Pedroso & Osório, a angariação de novos clientes, a satisfação/fidelização dos já existentes poderá eventualmente indicar um aumento do volume de negócios por cliente e consequentemente maiores níveis de rendibilidade.

Neste sentido, são incluídos indicadores que, no entendimento dos gestores, avaliam ou induzem à criação de valor para o cliente. É muito frequente haver dificuldade na definição de indicadores ou objetivos, visto que é uma perspetiva onde é relativamente comum encontrar indicadores *lag* e *lead*, sendo que estes últimos são, por norma, aqueles que geram mais discordância.

Na figura 9 é possível observar as cinco áreas relativas ao mercado e clientes que devem ser tidas em conta na definição dos indicadores.

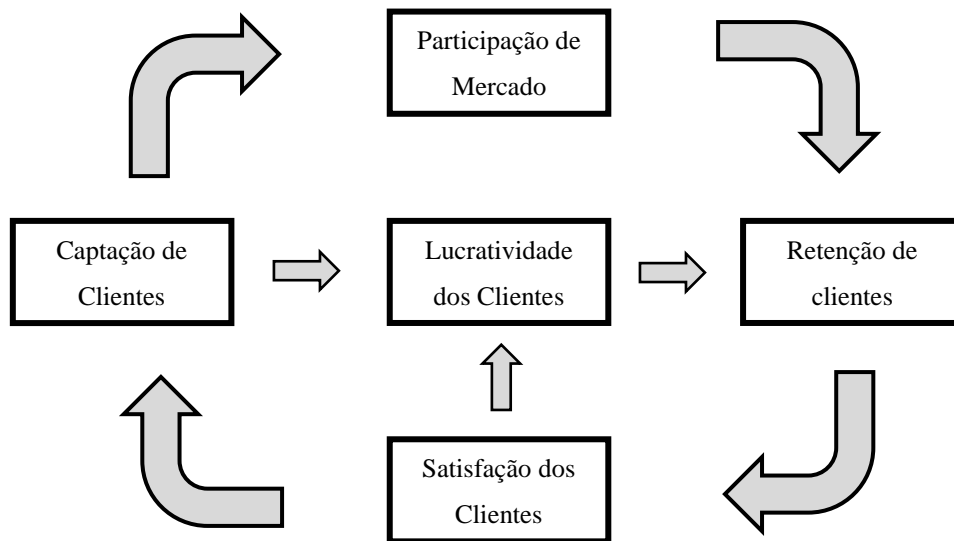


Figura 9: Perspetiva dos Clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1996

#### 5.3.4. Perspetiva dos Processos Internos

*"To satisfy my customer, at which processes must I excel?"*

Nesta perspectiva a atenção é focada nas atividades e nos processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à satisfação dos acionistas, ou seja, no reconhecimento dos processos organizacionais, críticos para a concretização dos objetivos da perspectiva financeira e dos clientes (Russo, 2009).

A perspectiva dos processos internos procura analisar e identificar processos produtivos da organização que efetivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto/serviço final (Werner & Xu, 2012).

Para que a empresa consiga ir ao encontro das exigências dos seus clientes, deve distinguir-se em certos processos internos, decisões e ações. A perspectiva interna deve refletir as capacidades cruciais da organização e a tecnologia fundamental para adicionar valor à atividade do cliente.

Segundo Kaplan & Norton (1996b), é essencial que a organização se encontre na vanguarda da tecnologia e das novas ideias na indústria onde está inserida, não só para obter vantagens competitivas mas também, em certos casos, simplesmente para manter a vantagem competitiva de detém. Sendo assim, as novas ideias e os novos processos, bem como a sua melhoria, deverão ser desenvolvidos pelos colaboradores tendo em conta o feedback dos clientes.

Adicionalmente, a melhoria dos processos cria oportunidades para desenvolver produtos/serviços inovadores, de forma mais rápida e produtiva. Segundo a literatura de Kaplan & Norton (1996b), que revela a importância do processo inovador na cadeia de valor dos processos internos, o objetivo estratégico da “Inovação” será a grande base da cadeia de valor interna que oferecerá as propostas de valor para os clientes (ver figura 10).

Desta forma, tendo como suporte os processos inovadores, as propostas de valor junto do cliente serão efetivamente perceptíveis com o esforço adicional no aumento da qualidade, através da melhoria da eficiência operacional e da versatilidade dos serviços do grupo.

Por um lado, a redução nos tempos das tarefas internas e o aumento da produtividade dos colaboradores irão permitir a redução de custos operacionais e o aumento da disponibilidade em horas para desenvolver outros projetos, pelo que o aumento da

eficiência operacional poderá proporcionar uma maior satisfação do cliente, já que os colaboradores serão mais rápidos e terão mais tempo para cuidar dos pedidos dos clientes.

Neste sentido, é possível verificar na figura 10 a cadeia interna de criação de valor, dividida em três componentes (inovação, operações e serviço pós-venda) que é desencadeada pela identificação das necessidades dos clientes e tem como objetivo final a satisfação das suas necessidades.

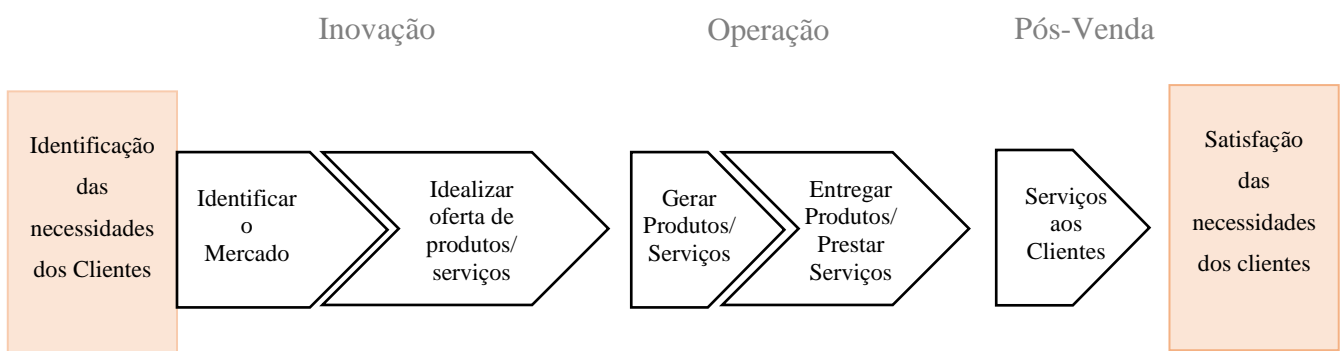


Figura 10: Perspetiva dos Processos Internos

Fonte: Adaptada de Kaplan & Norton (1996)

### 5.3.5. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

*"To achieve my vision, how must my organization learn and improve?"*

A perspetiva de aprendizagem e crescimento identifica as infraestruturas tecnológicas, de capitais e humanas, para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo. Esta perspetiva procura identificar os objetivos e os indicadores que são responsáveis por orientar o crescimento organizacional. Isto significa que enquanto os objetivos das outras três perspetivas indicam onde e como a empresa se deve destacar para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam quais as infraestruturas e as capacidades que possibilitam a consecução ideal das outras perspetivas (Santos, 2006).

Pretende-se assim garantir que toda a organização está alinhada com a estratégia, permitindo o crescimento organizacional e cumprimento dos objetivos definidos nas restantes perspetivas. Para tal, é necessário que os objetivos estratégicos da organização estejam conciliados com os objetivos individuais de cada um.

Para fortalecer a cultura empresarial e a entreajuda nos colaboradores, deverá ser criado um sistema de avaliação de desempenho de acordo com o cumprimento dos objetivos estipulados pela organização, motivando o envolvimento dos colaboradores (Kaplan & Norton, 1996b) – deve-se complementar a este sistema de avaliação um sistema de prémios e incentivos, sendo que o principal objetivo consiste em alinhar o comportamento das pessoas com a realização da estratégia da empresa, permitindo assim o crescimento organizacional cumprimento dos objetivos definidos nas restantes perspetivas.

Existem geralmente três áreas a ter em conta na definição dos objetivos (figura 11):

- Capacidade dos funcionários (formação específica adequada ao bom desempenho das tarefas);
- Capacidade dos sistemas de informação (capacidade, fiabilidade e usabilidade das tecnologias de informação, facilitando os processos e procedimentos internos e facilitando a tomada de decisão;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento com a estratégia (a motivação e bem estar dos colaboradores, a liberdade de decisão e ação e o alinhamento pessoal e/ou departamental com os objetivos da empresa são fatores determinantes no sucesso a longo prazo).

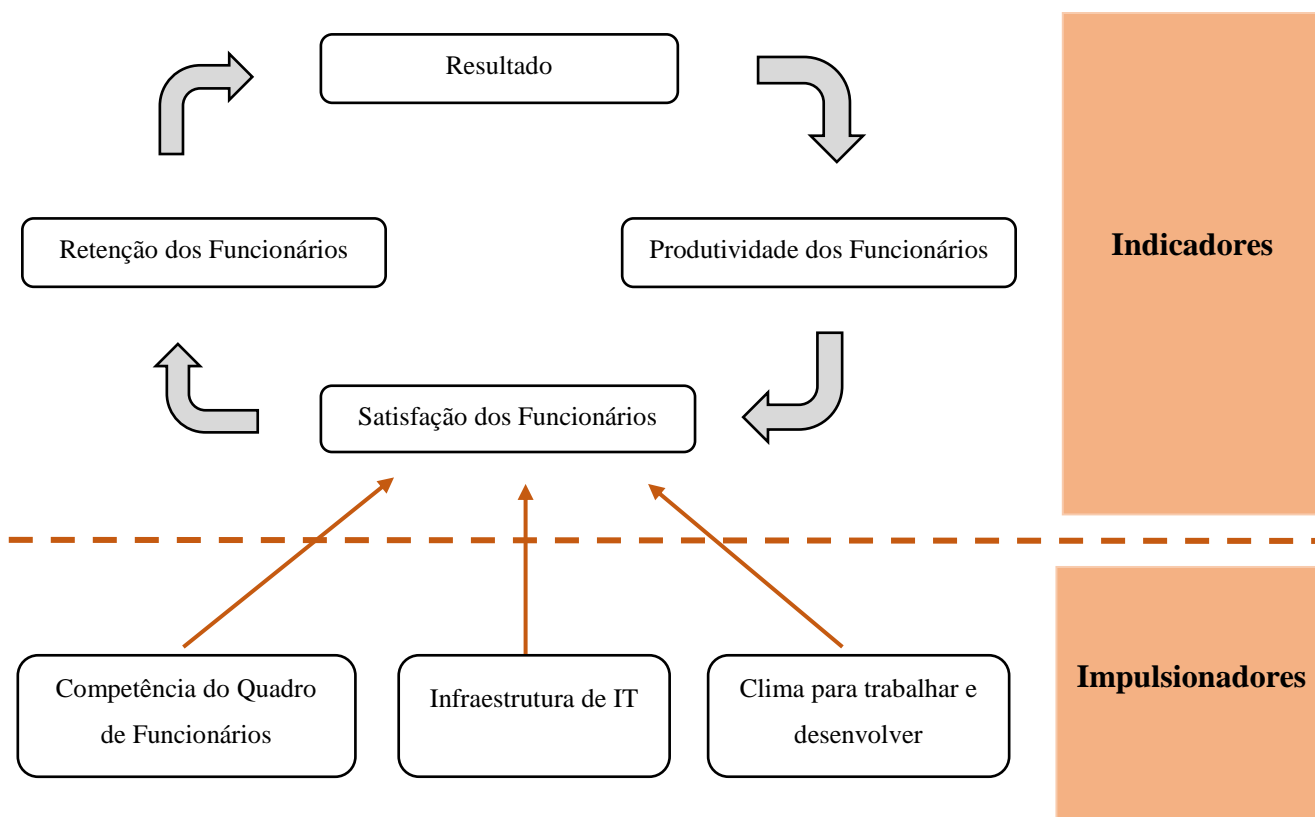


Figura 11: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

#### 5.4. Desenho e aplicação do Mapa Estratégico da Pedroso & Osório

De forma a dar corpo à definição estratégica existente no Mapa Estratégico presente abaixo, foram definidas diferentes medidas que, sendo executadas, garantem que a P&O atingirá os objetivos a que se propõe. O alcance destes objetivos passa pelo enquadramento de medidas e ações concretas, transversais à organização, que cumpridos garantem a prossecução do objetivo geral proposto pela Administração neste Mapa Estratégico, aumentar o EBITDA (figura 12).

Neste sentido e com o intuito de padronizar as ações levadas a cabo pelos elementos internos da organização, a P&O definiu um conjunto de procedimentos que garantem o alinhamento das tarefas com a estratégia definida previamente, que adiante se exemplifica.

Para o desenvolvimento de competências-chave, conducentes à melhoria da articulação da área comercial, optou a P&O por dotar os seus colaboradores com formação técnica

adequada para que os mesmos possam ter um maior conforto tanto na negociação com parceiros, bem como do *benchmarking* existente no mercado para que a oferta da empresa se enquadre com as melhores práticas do mercado. Também para esse efeito, e dado que a estratégia da empresa passa por levar ao mercado produtos diferenciadores, incorpora no seu Mapa Estratégico ações e objetivos que se corporizam na presença em feiras e certames internacionais, onde produtos e materiais inovadores poderão ser conhecidos e mais tarde integrados na oferta comercial da P&O.

Das ações acima descritas, encontrando-se integradas com a estratégia geral da empresa, resultará expectavelmente uma maior adequação da oferta comercial às necessidades do mercado e conseqüentemente dos principais clientes da organização. Deste modo, o aumento do VN geral, e nomeadamente dos 10 principais, espera-se que possa aumentar o que, em última análise trará um aumento do EBITDA, conforme se explicita na figura abaixo.

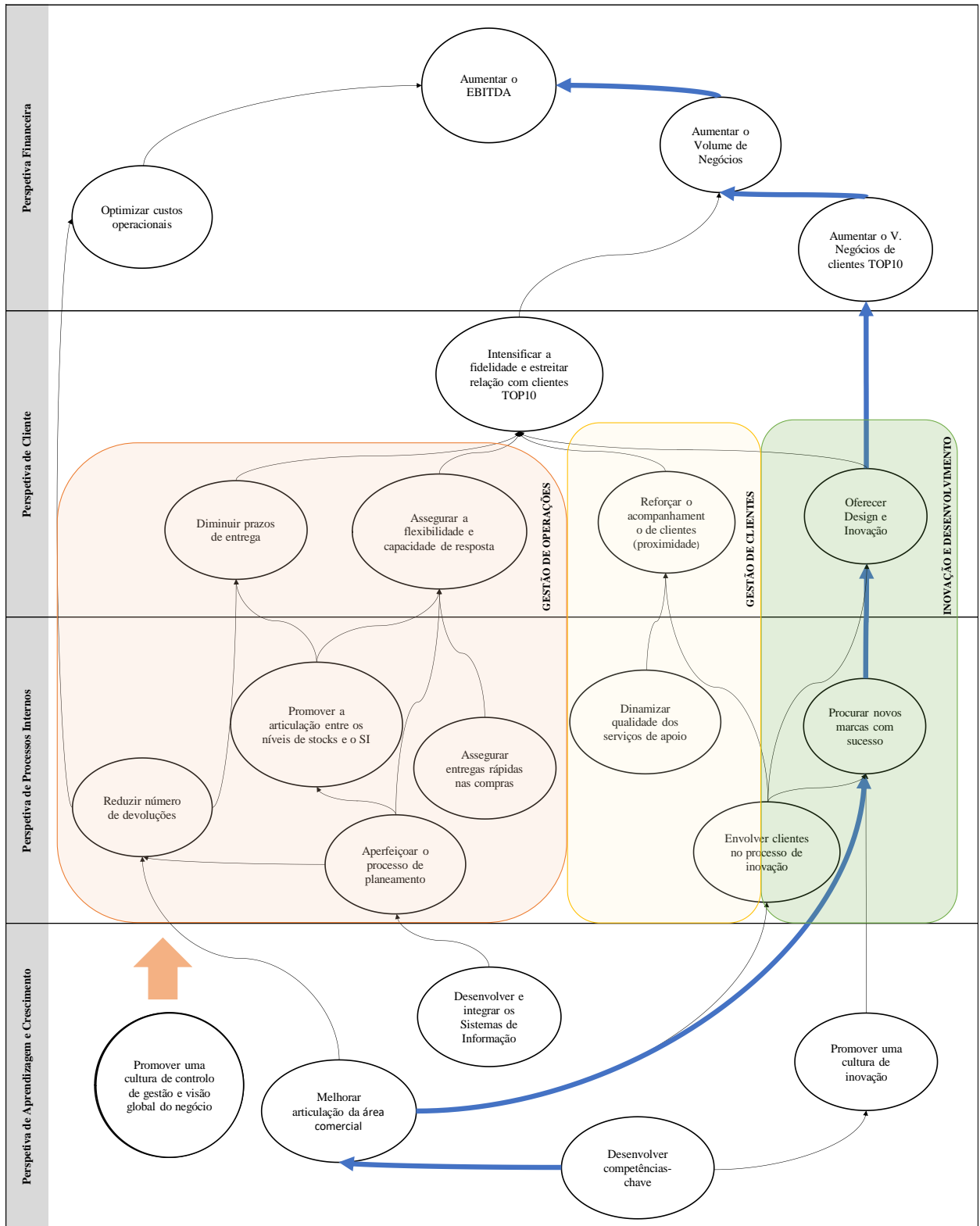


Figura 12: O Mapa Estratégico da Pedroso & Osório

Fonte: Elaboração Própria

## 6. Indicadores de Desempenho - Key Performance Indicators

Segundo Parmenter (2015), o sucesso global de uma organização passa essencialmente pelo desempenho organizacional e conseqüentemente pela seleção dos *Key Performance Indicators* (KPIs). Estes indicadores de performance são considerados instrumentos cruciais para os gestores com o intuito de compreender o ponto de situação em que uma dada organização se encontra. Por conseguinte, estes têm como utilidade prática a medição do desempenho em função das metas/objetivos pré-definidos. Estes necessitam de ser comparáveis a nível temporal, de fácil utilização e acesso e com o intuito de serem providenciados rapidamente aos elementos responsáveis pela avaliação e controlo.

Os indicadores de desempenho devem ser o espelho dos fatores estratégicos, das competências e dos processos fundamentais tendo em vista o alcance do sucesso organizacional (Gassenferth & Soares, 2007).

A seleção dos KPIs é bastante importante para uma avaliação clara e concisa da performance das atividades, para que seja possível comparar resultados e opções estratégicas dos gestores e, para revisões e ajustamentos do percurso da organização face as suas necessidades e limites.

Desta forma, para serem considerados ideais, os indicadores de performance devem seguir determinados requisitos, nomeadamente:

- Viabilidade técnica – É fundamental validar a exequibilidade de calcular e averiguar a existência de dados para o efeito; ou seja, é fundamental validar a forma de os obter e o seu grau de fiabilidade;
- Rendibilidade – Requisito primário de qualquer SI; está relacionado diretamente com o custo de oportunidade de não gerar determinada informação;
- Adequada combinação de indução e de resultados – Está relacionado diretamente com indicadores de resultados (*lagging indicators*) e indicadores indutores (*leading indicators*);
- Risco de comportamento disfuncionais – Idealmente os indicadores devem ser objetivos; isto é, com fórmulas claras e com baixa ambigüidade, os indicadores devem ser completos (capazes de captar todos os atributos relevantes do que se pretende obter) e reativos (devem transmitir com clareza o tipo de ações pretendidas).

Como referido, idealmente, o indicador de performance deverá ser objetivo, completo e reativo. No entanto, tarefas não rotineiras dificultam a definição de indicadores que cumpram com esses requisitos. Assim sendo, na definição dos indicadores de desempenho para o BSC, a definição/seleção dos indicadores de desempenho para o BSC deve ser considerar as características e estratégias de cada organização devendo ser distribuídos pelas quatro perspetivas do modelo.

Tendo em conta a ótica do controlo de gestão e o desenvolvimento do BSC, Kaplan & Norton (1992), sugerem que, para efeitos de mensuração e acompanhamento dos objetivos estratégicos, cada indicador deverá estar associado no mínimo uma meta, pois só assim será possível avaliar o desempenho relativamente a um determinado objetivo estratégico. Com efeito, para a melhor mensuração do desempenho dos objetivos estratégicos, as metas deverão seguir critérios SMART - cada meta deverá ser específica, mensurável, atingível, relevante e ponderada num intervalo de tempo - de modo a avaliar o melhor desempenho dos objetivos e que melhor traduza a estratégia da empresa (Vicente, 2013).

Desta forma, foram propostos vários indicadores para os objetivos estratégicos de todas as quatro perspetivas que incorporam o BSC. No entanto, uma vez que a maioria dos indicadores de desempenho analisados pela Pedroso & Osório são referentes à perspetiva de Processos Internos, faz sentido, neste ponto, indicar através da tabela 3, alguns dos indicadores de *performance* selecionados pela organização, (por razões de confidencialidade, não serão divulgadas as metas propostas para cada indicador).

<i>Objetivo</i>	<i>Indicadores dos Processos Internos</i>
Envolver Clientes no processo de inovação;	Número de visitas efetuadas aos clientes Top 10 para identificar oportunidades e necessidades;
Promover a articulação entre os níveis de stock e o SI;	Escoamento do stock existente em armazém;
Reduzir número de devoluções;	Porcentagem de devoluções realizadas por comercial;
Assegurar entregas rápidas nas compras;	Número de dias para expedição de uma encomenda;

*Tabela 3: Indicadores de Desempenho – Perspetiva dos Processos Internos*

*Fonte: Elaboração Própria*

Após a delimitação dos objetivos estratégicos, foi elaborado numa folha de Excel um quadro que ilustra de forma simplificada a definição dos indicadores que os mensuram, que pode ser encontrada no apêndice I.

Posteriormente à definição dos indicadores acima descrita e representada no Apêndice I, o plano de acompanhamento dos indicadores passa por, periodicamente, reunir os responsáveis por cada indicador. Deste modo, os responsáveis/avaliados terão de ter os resultados efetivos disponíveis para apresentação, devendo ser capazes de promover uma análise crítica sobre eventuais desvios face à meta traçada e, caso seja necessário, aplicar as devidas medidas corretivas.

## **7. Relatório de Performance Trimestral**

Com a implementação do controlo de gestão na Pedroso & Osório, passou a ser imprescindível a apresentação e elaboração de um relatório trimestral que visa monitorizar e controlar a *performance* da empresa.

No âmbito da sua elaboração, é promovida uma análise de performance de forma a obviar o efeito que as ações definidas no mapa estratégico têm vindo a produzir sobre os objetivos traçados. Simultaneamente, procura perceber-se que as metas definidas têm vindo a ser alcançadas e se as mesmas têm contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos de negócio definidos no mapa estratégico.

Considerando os objetivos, metas e métricas definidos no mapa estratégico, a Pedroso & Osório elabora um relatório de análise de métricas de Balanço e Demonstração de Resultados, nomeadamente sobre: o peso dos gastos no total da estrutura de custo da empresa; liquidez geral, liquidez reduzida, rendibilidade dos capitais próprios, das vendas, do custo das mercadorias vendidas; valor de descontos financeiros e comerciais; responsabilidades de médio e longo prazo e de curto prazo; e sobre as cobranças por realizar.

A análise da informação produzida é indispensável dado que, quando integrada e articulada, permite avaliar a relação entre a performance dessas métricas e alcance do objetivo geral proposto pela Administração: o aumento do EBITDA.

Porém, apesar de abordagem analítica deste relatório se concentrar maioritariamente nos dados financeiros da empresa, ter-se-á de ter em consideração uma análise da componente operacional do negócio.

De acordo com o BSC apresentado, são 4 as perspetivas que se devem ter em conta na construção da estratégia organizacional: aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira.

No seguimento desta visão, torna-se imperativo que a Administração valorize as componentes não-financeiras da estratégia definida e que as mesmas sejam acompanhadas do mesmo escrutínio, sendo este o caso da P&O.

Do Mapa Estratégico acima apresentado constam ainda métricas que permitem a integração e avaliação dos objetivos preconizados com os KPIs definidos, possibilitando que da análise trimestral efetuada pela Administração possam também ser considerados os resultados atingidos nestes indicadores e se os mesmos estão a ir de encontro à estratégia geral presente no Mapa. Isto é, se o alcance destes KPIs, por parte dos colaboradores e/ou departamentos, se traduz na obtenção dos resultados esperados pela organização sob as diversas vertentes consideradas, ou se por outro lado os mesmos devem ser redefinidos e realinhados com a estratégia geral.

Desta forma, a apresentação dos relatórios de *performance* tornou-se um ponto crucial para que fosse possível à Administração obter uma visão clara e fidedigna da situação da empresa.

No caso específico da Pedroso & Osório, foi possível identificar um desvio na percentagem praticada em descontos comerciais. Este ponto foi considerado crucial uma vez que a administração não detinha qualquer tipo de informação acerca da percentagem atualmente praticada, em virtude de nunca terem sido apresentados quaisquer valores e/ou percentagens referentes a este indicador.

Neste sentido, após a perceção de que o showroom do Porto apresentava uma variação negativa de 3.7pp face ao volume de descontos comerciais previstos e o showroom do Algarve uma variação negativa de 5.1pp, foi possível tomar medidas eficazes de forma a que os resultados no trimestre seguinte apresentassem melhorias.

As medidas aplicadas traduziram-se na autorização prévia do desconto comercial (no caso de este ultrapassar a percentagem inicialmente estipulada), por parte do responsável de

cada showroom. Estas medidas tiveram ainda em consideração o facto da procura pelos produtos da P&O ser pouco sensível a este tipo de descontos, preferindo os seus clientes por exemplo um maior prazo de pagamento, pelo que com esta autorização prévia se espera que não haja um impacto significativo no VN em cada showroom.

Assim, na apresentação do relatório de *performance* do 2º trimestre, os resultados traduziram uma redução nas percentagens de descontos comerciais aplicadas: o showroom do porto apresentou então uma variação negativa de 1.69pp (uma melhoria de 2.01pp face ao trimestre anterior) enquanto que o showroom do Algarve passou a apresentar uma variação positiva de 0.06pp (uma melhoria de 5.04pp face ao trimestre anterior). Como esperado, estas medidas não tiveram um reflexo negativo no VN tendo por isso conduzido a uma melhoria das margens do negócio.

## **8. Organização por Centro de Custos**

Teall (1992) aborda os centros de responsabilidade como um elemento essencial do SCG. O autor afirma que o centro de responsabilidade é o processo pelo qual um gestor é responsável por uma “porção” da atividade da empresa.

A descentralização e a delegação são os meios mais eficientes que os gestores de topo podem utilizar para direccionar e motivar os gestores operacionais (Liao, 1973). Merchant & Van Der Stede (2007) definem a gestão de um centro de responsabilidade como a responsabilidade por um grupo de “inputs” e “outputs” de um colaborador numa entidade organizacional, sendo que esta atribuição de responsabilidade deve refletir sempre a estratégia da organização.

Pode definir-se, então, um centro e responsabilidade como uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas atividades (Anthony, 2003), este gestor deve ter objetivos, autoridade e poder de decisão sobre as atividades que estão dentro desse centro de responsabilidade.

Os centros de custos foram definidos pela Pedrosa & Osório como os principais centros de responsabilidade da organização. Segundo Jordan et al., (2015) os centros de custo são aquelas em que o gestor só tem poder de decisão sobre a utilização de recursos (recursos humanos, material, etc.), utilização essa que se traduz apenas em custos. Por outro lado, Rodrigues & Simões (2009:7) afirmam que os centros de custo são aqueles nos quais os

gestores têm poder de decisão sobre “os meios que financeiramente se traduzem fundamentalmente em gastos, ou seja, decidem sobre a utilização dos recursos afetos ao centro”.

A implementação dos centros de custo na Pedroso & Osório surgiu com o objetivo de minimizar a variância entre os custos standard e os custos reais. Por outras palavras, a sua implementação permite estabelecer uma base de comparação entre os gastos realizados diretamente em determinado centro de custo e os valores orçamentados, sendo que estes são definidos e comunicados pelo responsável de cada centro de custo.

Neste sentido, a função da criação destes centros é muito mais de cariz informativo do que motivacional ou orientador, na medida em que o seu objetivo principal é advertir os gestores em relação à proveniência dos diferentes custos e a sua relação com as projeções orçamentais. Os centros que constituem este instrumento são vários e vão desde departamentos como a administração, direção comercial, direção de compras, direção financeira, até centros muito específicos como o caso de vendas nacionais, vendas de exportação e cabides) sendo que o responsável por cada centro de custo é o responsável do departamento a que esse centro pertence. Por exemplo, a responsabilidade pelo centro de custo “showroom do Porto” é do diretor do departamento comercial.

Não obstante do propósito da implementação dos centros de custo na P&O não tenha tido somente por base o intuito de uma maior monitorização e controlo dos fluxos financeiros da organização, é certo que a compartimentalização efetuada poderá conduzir a uma real mais-valia ao permitir que estes fluxos sejam facilmente reconhecíveis e acompanhados. Deste modo, o alcance dos objetivos estratégicos da organização é potenciado dado que o controlo interno promovido pela introdução de centros de custo poderá ser gradualmente integrado nos relatórios e materiais informativos analisados pela Administração e com isso serem tomadas medidas concretas de correção de desvios e implementação de ações consideradas desejáveis.

### 1. Implementação de Sistemas de Business Intelligence – Elaboração de um dashboard

O desenvolvimento tecnológico dos últimos anos conduziu a uma maior utilização dos sistemas de informação por parte das organizações, tornando assim inquestionável a importância da informação no sucesso das mesmas, constituindo-se como um dos ativos mais importantes no sucesso das organizações (Eckerson, 2006 & Caldeira, 2010)

Com a implementação de um SCG na Pedroso & Osório, incluindo um novo SI, a quantidade de informação produzida tornou-se cada vez maior, evidenciando a necessidade de esta ser apresentado de uma forma mais prática e simples. Através de um sistema de Business Intelligence, os utilizadores dos sistemas de informação começam a ter acesso direto, rápido e atualizado de informação considerada crítica.

Um dashboard de desempenho é considerado uma aplicação multicamadas, construído numa infraestrutura de *Business Intelligence* e de integração de dados que permite à organização medir, monitorizar e gerir o desempenho do negócio de uma forma eficaz, com o objetivo de responder às questões colocadas pela administração, com possibilidade de aplicação a vários níveis hierárquicos (Eckerson, 2006 & Caldeira, 2010).

Neste sentido, o dashboard é considerado como um instrumento de comunicação, e como um excelente agente de mudança. Pode alterar totalmente o desempenho de uma organização uma vez que, o objetivo deste, é a concentração no que é essencial para a mesma. É ainda capaz de fornecer qualquer nível de organização – estratégico, tático, operacional e individual – informações oportunas e relevantes para que a atividade possa ser medida, monitorizada e desenvolvidas ações atempadamente, para atingir os objetivos estratégicos.

Eckerson (2006) e Caldeira (2010) referem que a implementação de *dashboards* oferece uma vasta gama de benefícios para todos os membros da organização, a saber:

- Comunicação e/ou redefinição da estratégia;
- Promove a visualização inteligente da informação;
- Aumenta a coordenação entre os vários departamentos;

- Motivos e promove o envolvimento dos utilizadores;
- Monitoriza a performance dos principais indicadores;
- Reduz os custos e a redundância ao nível da informação;

No caso específico da Pedroso & Osório, a aplicação de um *dashboard* passa por uma sugestão de melhoria no sentido em que: i) todos os indicadores passam a ser apresentados num único ecrã de forma a transmitir instantaneamente a informação; ii) é capaz de comunicar a informação preferencialmente por gráficos, tornando a sua interpretação mais fácil; iii) combina eficazmente a informação sob diferentes perspetivas, com o objetivo de expor as relações que seriam difíceis de detetar individualmente e, por último; iv) utiliza layouts criativos, simples diretos e claros.

## SECÇÃO III – SÍNTESE DO ESTUDO

---

## 1. Principais Conclusões

O presente Trabalho Final de Mestrado teve como principal propósito dissecar, numa perspetiva holística, a implementação de todo o Sistema de Controlo de Gestão na Pedroso & Osório, e a sua posterior execução, alterando efetivamente o paradigma de gestão organizacional que existia previamente nesta sociedade. No fundo, sintetiza as motivações e externalidades resultantes da adoção de práticas de gestão inovadoras e condizentes com o benchmarking existente.

Para este efeito, e propondo-se contribuir para o alcance dos objetivos definidos pela organização no sentido de dotar a mesma de ferramentas essenciais para uma efetiva monitorização e controlo interno dos seus fluxos (financeiros e operacionais), este trabalho teve por base uma extensa revisão bibliográfica, apresentando e caracterizando os principais sistemas de controlo de gestão que constam da literatura, bem como dos constrangimentos da metodologia interna de controlo previamente utilizada. Por fim, foi apresentado o modelo *Beyond Budgeting*, nomeadamente na parte que respeita aos processos e mecanismos a que há necessidade de recorrer para a sua conceção, para além dos seus princípios base, conceitos, benefícios e limitações.

Tendo sido realizado o enquadramento teórico e prático deste trabalho, procedeu-se à descrição da organização objeto de estudo, com ênfase na sua perspetiva histórica e evolução, através da qual foi possível constatar as características diferenciadoras da Pedroso & Osório no que concerne à sua oferta comercial e modelo interno organizacional.

Posteriormente, foi descrito o processo de transformação do modelo de controlo de gestão, nomeadamente ao nível dos fundamentos que estiveram na base da adoção do modelo *Beyond Budgeting* e a descrição do seu funcionamento, ao nível dos processos e procedimentos que entrou em vigor e quais os seus resultados práticos de curto-prazo, que foi possível apurar.

Como referido no decurso do presente trabalho, a Pedroso & Osório não possuía instrumentos base de gestão, como por exemplo um Orçamento, sendo o planeamento centralizado na administração sem suporte de uma análise de mercado efetiva. Deparando-se com uma maior exigência do mercado e com uma performance financeira e operacional significativamente abaixo do esperado, entendeu a sociedade proceder a

uma reestruturação organizacional, da qual foi parte fundamental a adoção do modelo e sistema de controlo de gestão aqui discutido.

Para dar corpo à implementação do sistema de controlo de gestão preconizado foi decidido pela nova direção financeira da organização basear o sistema em quatro vetores fundamentais: a introdução de um Mapa Estratégico (BSC), a produção e análise de um relatório trimestral, a introdução de centros de custo e a própria introdução do modelo *Beyond Budgeting*.

Esta nova dinâmica interna de controlo e monitorização de resultados possibilitou que fossem adotadas diversas medidas que promovem a sustentabilidade a longo-prazo da organização, nomeadamente com o recurso a; i) um processo de planeamento efetivo de forma a responsabilizar os gestores na formulação de um pensamento crítico sobre as suas ações, ii) um sistema de *reporting*; iii) uma lógica de alocação dos recursos; iv) um sistema de avaliação de desempenho e de recompensas redefinido.

Em suma, as principais conclusões que podem ser retiradas deste trabalho na perspetiva concreta da Pedrosa & Osório são: i) a melhoria substancial de planeamento e da capacidade de gestão dinâmica de médio e longo prazo; ii) a identificação dos riscos e oportunidades de negócio e; iii) flexibilidade, rapidez, agilidade, qualidade e transparência da informação. De uma forma geral, é expectável que o novo modelo tenha mais capacidade de adaptação aos mercados, permita uma alocação dinâmica de recursos, *forecasts* credíveis e a definição de metas. Permitirá igualmente que a gestão intermédia da sociedade possa tomar medidas e decisões que podem afetar significativamente os resultados uma vez que tem em mãos informação pertinente para essa tomada de decisão, capacitando a organização para dar respostas mais rápidas e adequadas às diversas exigências com que se pode vir a deparar.

## **2. Contributos**

O presente trabalho final de mestrado fornece um importante contributo para a literatura existente relacionada com a Implementação do sistema de Controlo de Gestão, pese embora as naturais dificuldades e constrangimentos emergentes numa realidade empresarial, que impossibilitou o acompanhamento em pleno da fase de execução daquele sistema no seio da organização em análise.

Para balancear a limitação acima descrita, procurou-se incluir conteúdos relevantes para o esclarecimento e enriquecimento da temática do controlo de gestão no contexto de uma realidade organizacional e empresarial em Portugal, tendo por base as extensas referências bibliográficas existentes sobre a matéria realizada ao longo do presente trabalho, bem como o contacto com a realidade e profissionais, que têm a seu cargo a responsabilidade da implementação do controlo de gestão na Pedroso & Osório, S.A..

Assim, este estudo oferece também um contributo empírico, porquanto vai permitir clarificar e compreender:

- As motivações que estão na base da implementação de um sistema de controlo de gestão;
- A forma como adotam e implementam um sistema de controlo de gestão;
- As principais vantagens subjacentes à implementação de um sistema de controlo de gestão;
- O nível de adesão e adaptação à prática dos princípios estabelecidos pelo controlo de gestão.

De forma resumida, este trabalho poderá reforçar o conhecimento empírico sobre a matéria já existente, e com isso promover futuras investigações que tenham por base estas temáticas.

Em suma, este estudo de caso poderá originar um instrumento de apoio à gestão, uma vez que resume o confronto entre duas realidades distintas, sendo que a primeira está diretamente relacionada com a análise e pesquisa desenvolvidas em ambiente de trabalho e contexto empresarial na Pedroso & Osório e a segunda ser alusiva ao exposto na literatura, quer em termos conceituais, quer em termos processuais.

### **3. Limitações e sugestões de trabalhos futuros**

Durante a realização deste Trabalho Final de Mestrado surgiram várias limitações que condicionaram a sua elaboração e sobre as quais é pertinente refletir.

Tratando-se de um estudo que se baseou num caso singular, emergiram dificuldades de generalização que frustraram qualquer extrapolação do particular para o geral.

Outra limitação está relacionada com o facto de só poder ter sido observada a fase inicial de execução na empresa em questão, limitando assim as conclusões deste estudo, uma vez que os resultados adquirem maior visibilidade a longo prazo. Logo, a análise comparativa das vantagens e possíveis desvantagens, alterações de performance, contributos e dificuldades podem ser de alguma forma enviesadas pelo facto de não existirem ainda dados de longo prazo que permitam uma avaliação.

Por último, no decurso das investigações bibliográficas foi possível apurar que existe uma extensa base de conhecimento nesta temática acerca de empresas de maior dimensão, face à organização em estudo, o que poderá de alguma forma limitar as conclusões que podem ser retiradas, com a introdução deste sistema numa PME.

Quanto aos contributos deste trabalho para investigações futuras, sugerem-se possíveis pesquisas para a continuidade de exploração do tema estudado, a implementação do controlo de gestão numa PME, nomeadamente: a avaliação do impacto do sistema de controlo de gestão na Pedroso & Osório ao longo da sua implementação e execução, a análise da situação a empresa em estudo antes e depois da implementação do sistema e a comparação com outras PMEs que adotaram o mesmo sistema de gestão, a nível nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

## Referências

- Alecrim, E. (2013). *Info Wester* . Obtido de <https://www.infowester.com/ti.php>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems (11ª Edição)*. Boston: McGraw.
- Azar, J. A. (2005). Les outils de controlo de gestion dans le contexte des PME: Cas des PMI au Liban. *Congrès de L'Associatio francophone de Comptabilité*.
- Boddy, D. (2008). *Management: An Introduction*. Prentice Hall - Financial Times.
- Caldeira, J. (2010). *Comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Almedina.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2006). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Edições Sílabo.
- Celestino, M. d., & Silva, J. G. (2011). The Balanced Scorecard as a Framework for Strategic Action. *Iberoamerican journal of Strategic Management*.
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail. *Fortune Archives*.
- Comissão das Comunidades Europeias . (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da Uniao Europeia*.
- Costa, A. C. (2009). Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo. . *Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa. Mestrado em Ciências Económicas*.
- Covaleski, M., Evans III, J., Luft, J., & Shields , M. (2003). Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* .
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System . *Harvard Business Review*, 121-131.

- Denis, L., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*.
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (23 de Março de 2019). Obtido de <http://www.dgae.gov.pt/comunicacao/destaques/brexit-perguntas-frequentes.aspx>
- Eckerson, W. (2006). *Performance Dashboards*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Europeia, C. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*. PT, 2003/361/CE.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e Resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Ferreira, M. P., Marques, T., Reis, N., & Santos, J. C. (2011). *Gestão Empresarial*. Lisboa: Lidel.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing Pains Transitioning from an Entrepreneur to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Freitas, M. (2017). Imobiliário impulsiona sector da decoração. *Expresso*.
- Gassenferth, W., & Soares, M. M. (2007). Uma Análise da Evolução do Balanced Scorecard como Ferramenta de Controle de Desempenho e sua relação com os Indicadores Financeiros. *Revista de Administração Mackenzie*.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*.
- Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (2007). *Issues in Management Accounting*. Pearson Education.

- Horngrén, C. T., Datar, S., & Rajan, M. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis*. England: Pearson Education Limited.
- Hyvönen, J. (2008). *Linking Management Accounting and Control Systems, Strategy, Information Technology, Manufacturing Technology and Organizational Performance of the Firm in Contingency Framework*.
- Instituto Nacional de Estatística, I. (2016). Portugal 2016. Lisboa: INE, 2017, ISBN: 978-989-25-0435-3.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2016). Anuário Estatístico de Portugal 2015. Lisboa: INE, 2017, ISBN 978-989-25-0373-8.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2018). Estatísticas do Comércio 2017. Lisboa: INE, 2018, ISBN 978-989-25-0461-2.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. *Harvard Business School Press*.
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review.

- Lavarda, C. E. (2008). El alcance de los sistemas contables de gestión en las Pyme: Su impacto en la eficiencia empresarial. Estudio empírico en el sector de la madera y del.
- Liao, S. S. (1973). *Responsibility Centers* . Management Accounting.
- Manica, J. M. (2009). Estudo descritivo dos indicadores do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira . *Instituto Superior de Economia e Gestão, Mestrado em Ciências Empresariais* .
- Matzler, K., Bailom, F., & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive Decision Making. *MIT Sloan Management Review*.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2007). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives.
- Nobre, T. (2001). *Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME*.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions.
- Oliveira, B. J. (2008). Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal Framework . *Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa*.
- Osadník, P., & Landryová, L. (2011). Principles of Key Performance Indicators for Small and Medium Enterprise in European Union.
- Otley, D. (1999). *Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research*.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (Dezembro de 1995). Research in Management Control: An Overview of its Development.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pimentel, L., & Major, M. (2009). Management accounting change: a case study of balanced scorecard implementation in a Portuguese service company. *Portuguese Journal of Accounting and Management*.

- Pimentel, L., & Major, M. (2014, June). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- Portugal Têxtil. (Maio de 2017). Obtido de <https://www.portugaltextil.com/querida-imprimi-a-roupa/>
- Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. (2009). *Descentralizar e Responsabilizar por Resultados - A organização em centros de responsabilidade*. Áreas Editora.
- Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. (2013). *Analisar a Performance Financeira - Uma visão multidimensional*. Áreas Editora.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Porto: Lidel.
- Sales, X., & Carenys, J. (2014). Sistemas de control de gestión y alineación con la estrategia después de un MBO: estudio de caso sobre la influencia de las preferencias personales de individuos dominantes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*.
- Santos, R. (2006). Balanced Scorecard em Portugal : visão, estratégia e entusiasmo.
- Scapens, R. W., Jazayeri, M., & Scapens, J. (1998). SAP: integrated information systems and the implications for management accountants . *Management Accountig (UK)*.
- Simões, A., & Rodrigues, J. (2014). Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspetiva Histórica.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. Portofolio / Penguin.
- Souza, C. A., & Zwicker, R. (2001). ERP Systems' Life Cycle: Findings and Recommendations from a Multiple-Case Study in Brazilian Companies. *Encyclopedia of Information Science and Technology, Second Edition*.
- Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA - the Management Accounting Magazine*.

- Verreynne, M.-L., & Meyer, D. (2010). Small business strategy and the industry life cycle. *Small Business Economics*.
- Vicente, R. S. (2013). Proposta de implementação do Balanced Scorecard no grupo CIN. *Relatório de Estágio*. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica.
- Welsh, J. A., White, J. F., & Dowell, P. (1981). A Small Business is not a Little Big Business. *Harvard Business Review*.
- Werner, M., & Fuyuan Xu. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*.



## Apêndice I – Mapa para a definição de KPIs

Objetivo	Indicadores	Cálculo / Fonte	Descrição	Frequência	Polaridade	Unidade de medida	Viabilidade Técnica	Rendibilidade	Adequada combinação de indicadores	Resultados e riscos de comportamentos disfuncionais
Envolver clientes no processo de inovação	Nº de visitas efetuadas aos clientes <i>Top 10</i> para identificar oportunidades e necessidades;	<b>Cálculo:</b> Nº de visitas efetuadas aos clientes <i>Top 10</i> para identificar oportunidades e necessidades; <b>Fonte:</b> Relatórios elaborados mensalmente pelos funcionários;	Visitas efetuadas pelos funcionários da Pedroso & Osório aos clientes <i>Top 10</i> para identificar oportunidades e necessidades presentes e futuras;	Mensal	Maior melhor	Nº de Visitas	Pouco fiável e viável	Sim	Indução  (Induz à performance dos indicadores de resultado)	Indicador objetivo, incompleto e reativo.  Indicador com o objetivo de Induzir comportamentos de forma a atingir o objetivo estratégico.
Promover a articulação entre os níveis de stock e o SI;	Tempo média de permanência de stock em armazém;	<b>Cálculo:</b> Nº de dias que o produto permanece em armazém <b>Fonte:</b> Entrada e saída de stock no SI;	Nº de dias que determinado produto permanece em armazém;	Trimestral	Menor melhor	Nº de dias	Fiável e viável	Sim	Indução  (Induz à performance dos indicadores de resultado)	Indicador objetivo, completo e reativo.  Indicador com o objetivo de Induzir comportamentos de forma a atingir o objetivo estratégico.
Reduzir número de devoluções	Percentagem de devoluções realizadas por comercial	<b>Cálculo:</b> Percentagem de devoluções efetuadas <b>Fonte:</b> Montante de devoluções realizadas por comercial face ao volume de vendas	Percentagem de devoluções realizadas por comercial, face ao volume de vendas	Mensal	Menor melhor	Percentagem de devoluções	Fiável e viável	Sim	Indução  (Induz à performance dos indicadores de resultado)	Indicador objetivo, incompleto e reativo.  Indicador com o objetivo de Induzir comportamentos de forma a atingir o objetivo estratégico.
Assegurar entregas rápidas nas compras	Nº de dias para expedição de uma encomenda	<b>Cálculo:</b> Nº de dias para expedição de uma encomenda <b>Fonte:</b> Registo da saída de um produto diretamente para o cliente	Nº de dias para expedição de uma encomenda diretamente para o cliente;	Mensal	Menor melhor	Nº de dias	Fiável e viável	Sim	Indução  (Induz à performance dos indicadores de resultado)	Indicador objetivo, incompleto e reativo.  Indicador com o objetivo de Induzir comportamentos de forma a atingir o objetivo estratégico.

