



Avaliação do modelo de planeamento – para planeamento – para previsão financeira, alinhamento de prioridades e estabelecimento de metas – usado na Amorim Cork Flooring, S.A.

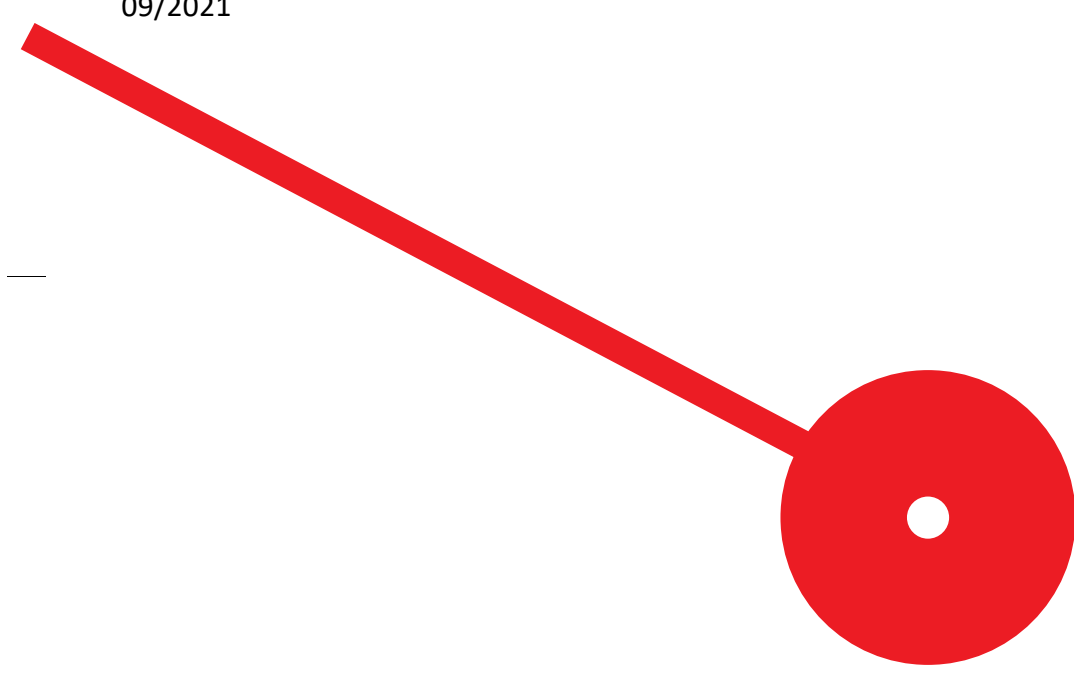
Cátia Sousa Pinto

Versão final (esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

09/2021

09/2021

Cátia Sousa Pinto. Avaliação do modelo de planeamento – para previsão financeira, alinhamento de prioridades e estabelecimento de metas – usado na Amorim Cork Flooring, S.A.



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
Finanças Empresariais

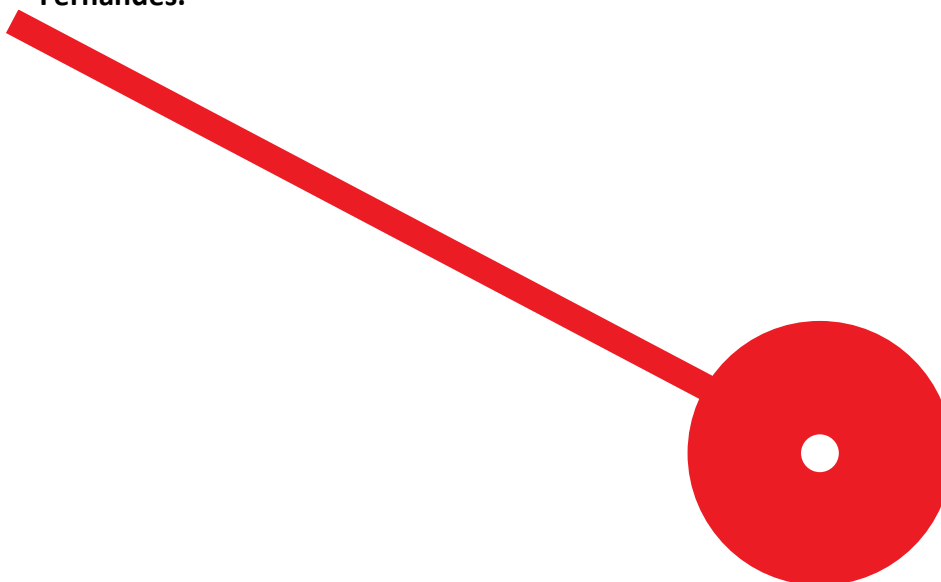
Avaliação do modelo de planeamento – para planeamento – para previsão financeira, alinhamento de prioridades e estabelecimento de metas – usado na Amorim Cork Flooring, S.A.

Cátia Sousa Pinto

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 do Dr. Rui Fernandes.

Cátia Sousa Pinto. Avaliação do modelo de planeamento – para previsão financeira, alinhamento de prioridades e estabelecimento de metas – usado na Amorim Cork Flooring, S.A.

09/2021



Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Dr. Rui Fernandes pela disponibilidade, orientação, auxílio e partilha de conhecimentos no decorrer da elaboração do presente relatório de estágio. Gostaria, também, de agradecer ao diretor de curso, o Dr. Armando Silva pelo apoio incansável ao longo destes dois anos de mestrado.

Agradeço à Amorim Cork Flooring, S.A. por me ter acolhido e ter me permitido realizar o estágio curricular, em especial ao Dr. Gonçalo Marques, ao Dr. Pedro Mota e, ao Dr. Roberto Teixeira por se disponibilizarem para as entrevistas.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os que me acompanharam ao longo da realização deste relatório, em particular à minha família e namorado, pelo apoio e motivação constante nesta etapa tão importante da minha vida.

Resumo:

Atualmente o contexto empresarial está cada vez mais incerto devido ao aumento da globalização de mercados e, à concorrência que é gerada conseqüentemente, sendo o acesso à informação um recurso fulcral para as organizações.

O relatório tem como principal objetivo estudar qual a importância da gestão orçamental nas empresas do presente, tendo como caso de estudo a Amorim *Cork Flooring*, S.A (ACF).

O modelo de planeamento utilizado pela ACF destaca-se pela sua diferença em relação ao modelo tradicional. A ACF adopta um modelo de planeamento utilizando diversas ferramentas para suportar a previsão financeira, alinhamento de prioridades e estabelecimento de metas. Inicia-se com a análise do ano anterior, identificando e eliminando os *one-offs*, obtendo assim, uma base “limpa” (como um bom ponto de partida – “*baseline*”) para iniciar a previsão financeira. São definidos objetivos globais para o ano seguinte que, posteriormente são desdobrados através da alocação de prioridades e metas individuais, usando o mecanismo de contratos de objetivos individuais (COI). De igual forma são distribuídos os *drivers* de resultados. Por fim, é realizada a avaliação de desempenho confrontando o realizado com o previsto, tomando as devidas medidas de correção.

Palavras chave: Planeamento, Previsão financeira, Definição de metas, Desempenho

Abstract:

Currently the business context is increasingly uncertain due to the globalization of the markets and the industry competitiveness, being the access to the information a central resource for the organizations.

The scope of this report is to study the importance of the planning in the companies, having as a case study Amorim Cork Flooring, S.A..

The planning model used by ACF is highlighted by the differences compared with the traditional budget. ACF adopts a subdivided planning model, using several tools to the required outputs. It starts with the analysis of the historical figures, identifying and eliminating the one-offs, thus obtaining a clean set – baseline - to start the financial review. Global goals and targets are defined for the following year, which are later individually allocated. The results drivers are also considered in the priorities deployment. Finally, the performance evaluation is carried out comparing the results with the targets, issuing the required corrective measures.

Key words: Planning, financial forecast, target setting, performance

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1.2. Planeamento	4
1.3. O Orçamento	4
1.4. Implementação da Gestão Orçamental.....	5
1.5. Etapas do Processo Orçamental.....	5
1.6. O Controlo Orçamental	7
1.7. Vantagens e Desvantagens da Gestão Orçamental.....	7
1.7.1. Vantagens.....	7
1.7.2. Desvantagens	7
1.8. Finalidade do Orçamento	8
1.8.1. Previsão Financeira	8
1.8.2. Finalidade do Orçamento.....	8
1.8.2.1. Estabelecimento de metas	9
1.8.2.2. Monotorização da atividade	9
1.8.2.3. Instrumentos de delegação e responsabilidade	9
1.8.2.4. Instrumentos de coordenação e alinhamento de objetivos.....	10
1.8.2.5. Previsão de desempenho financeiro e afetação de recursos.....	10
1.9. Centros de Responsabilidade	10
1.9.1. Tipos de centros de responsabilidade.....	11
1.10. Processo de Decisão e Avaliação do Desempenho	11
1.10.1. Processo de Tomada de Decisão	12
1.10.2. A Avaliação do Desempenho	13
1.10.3. Instrumentos usados na avaliação do desempenho	14
1.10.3.1. Abordagem centrada na pessoa.....	14
1.10.3.2. Ponderação e balanceamento de objetivos	14

1.10.3.3.	Escalas de esforço.....	15
1.10.3.4.	<i>Key Performance Indicators (KPIs)</i>	16
1.10.3.5.	Tipos de erros de avaliação.....	16
Capítulo II – Estágio	18	
2.1.	Breve apresentação da Empresa.....	19
2.1.1.	História.....	19
2.1.2.	A Empresa.....	20
2.1.3.	Visão, Missão e Valores	20
2.1.4.	Estrutura Organizacional	21
2.2.	Breve apresentação das atividades e Produtos.....	22
2.3.	Planeamento e Estratégia	23
2.4	Etapas do Processo de previsão	30
2.4.1	<i>One-offs</i>	30
2.4.2	Definição e enquadramento da ambição	30
2.4.3	<i>Drivers</i> de Resultados - alavancas.....	30
2.4.4	<i>Bridge</i> de Resultados: <i>one-offs</i> + <i>drivers</i> de resultados	31
2.4.5	Riscos e oportunidades.....	32
2.5	Processo de construção da previsão	34
2.5.1	Identificação e quantificação dos <i>one-offs</i>	35
2.5.2	Identificação e quantificação dos <i>Drivers</i> de Resultados	35
2.5.3	Matriz de riscos de oportunidades.....	35
2.6	Controlo dos <i>Bridge</i> de Resultados	37
2.6.1	Plano de ações	37
2.6.2	Análise de desvios.....	37
2.7	Avaliação de desempenho.....	38
2.7.1	Definição dos objetivos individuais (COI)	40
2.8	Entrevistas	40

2.8.1	Resumo das entrevistas	40
2.8.1.1	Conclusões retiradas das entrevistas.....	44
2.8.2	<i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	47
Capítulo III – Conclusão		48
Referências bibliográficas		51
Apêndices.....		55
Apêndice I – Guião e Plano de Entrevistas.....		56
Apêndice II – Cronologia das reuniões.....		57

Índice de Figuras

Figura 1 - Motivação: Modelo de Porter e Lawler.....	13
Figura 2 - Balanceamento de acordo com as diferentes perspetivas.....	15
Figura 3 - Modelo Operativo	24
Figura 4 - Processo Previsão Financeira.....	34
Figura 5 - Nível financeiro	38
Figura 6 - Nível de processos	38
Figura 7 - Nível Processos.....	38
Figura 8 - Nível operacional.....	38
Figura 9 - MAP.....	38
Figura 10 - Estrutura organizacional.....	38
Figura 13 - COI	39
Figura 11 - Objetivos	39
Figura 12 - Criação de COI	39
Figura 14 - Monitorização	39
Figura 15 - Quadro global de monitorização de COI.....	40
Figura 16 - Esquema de contextualização	45
Figura 17 - Base para radar.....	46

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Bridge Drivers.....	32
Gráfico 2 - Radar.....	46

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Amorim Wise - Stone	22
Ilustração 2 - Amorim wise - Wood.....	22
Ilustração 3 - Amorim Wise - Cork.....	22
Ilustração 4 - Windcares – Cork.....	23
Ilustração 5 - Windcares - Wood.....	23
Ilustração 6 - Windcares - Parquet.....	23

Índice de Quadros

Quadro 1 - KPIs para compreender as necessidades dos clientes	25
Quadro 2 - KPIs para desenvolvimento do produto.....	25
Quadro 3 - KPIs para ganhar, manter e desenvolver relações com clientes.....	26
Quadro 4 - KPIs para atingir a excelência operacional.....	26
Quadro 5 - KPIs para satisfação do cliente.....	27
Quadro 6 - KPIs para manter os stocks controlados de forma a satisfazer a procura do cliente	27
Quadro 7 - KPIs para controlar a evolução dos custos	27
Quadro 8 - Exemplo do Cálculo Storage Time	28
Quadro 9 - KPIs para monitorização do colaborador	28
Quadro 10 - KPIs para gestão da área financeira	29
Quadro 11 - KPIs para inovação ao nível das TI	29
Quadro 12 - KPIs para ser uma empresa com responsabilidade social e ambiental, com qualidade.....	29
Quadro 13 - Quadro da ambição	30
Quadro 14 - Drivers de Resultados	31
Quadro 15 - Matriz de Drivers e Processos	31
Quadro 16 - Matriz de Riscos e Oportunidades	33
Quadro 17 - Matriz de Oportunidades	36
Quadro 18 - Matriz de Riscos.....	37
Quadro 19 - Controlo dos bridge de resultados.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro de Competências Transversais	21
Tabela 2 - Plano de Entrevistas	56
Tabela 3 - Cronograma de reuniões	57

Lista de abreviaturas

ACF – Amorim *Cork Flooring*, S.A.

BSC – *Balanced Scorecard*

COI – Contrato de objetivos individuais

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

KPI – *Key Performance Indicator*

KRI – *Key Result Performance*

PC – Processo Chave

PI – *Performance Indicator*

No âmbito do ciclo de estudos do Mestrado em Finanças Empresarias do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, o presente relatório foi realizado com o objetivo de obtenção do grau de Mestre.

Fui acolhida pela Amorim Cork Flooring, S.A., situada em Santa Maria da Feira, onde realizei o estágio curricular com uma duração de três meses, aproximadamente 400 horas. Este estágio realizou-se de forma peculiar devido, infelizmente, a toda a situação pela qual estamos a atravessar, uma pandemia causada pelo vírus SARS CoV-2. Todo o percurso foi realizado em teletrabalho havendo reuniões semanais via *teams* com o orientador Dr. Rui Fernandes.

O desafio que me foi colocado por parte da empresa foi o de realizar o levantamento de todo o modelo de planeamento atual e avaliação da sua adoção, por parte dos vários departamentos da organização, com a finalidade de, por um lado desenvolver um documento que sintetize todo o processo orçamental da empresa (exposição) e, por outro lado, perceber qual a perceção dos novos membros da organização (adoção) pois, esta, preza pela facilidade de integração dos seus novos colaboradores.

Assim, o relatório está dividido em dois capítulos: o primeiro onde é realizada uma breve revisão de literatura sobre os mais variados conceitos pertinentes para enquadramento do tema, passando pela descrição do que é a gestão orçamental, o orçamento, quais as suas etapas, vantagens e desvantagens e, posteriormente é abordado todo o conceito de avaliação de desempenho, onde são caracterizadas algumas ferramentas utilizadas para o efeito; o segundo capítulo inicia com um enquadramento histórico e descritivo da empresa, seguindo com o estudo do modelo de planeamento usado pela mesma, finalizando com entrevistas realizadas a diversos departamentos de forma a retirar a devidas conclusões sobre a adoção.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1.Gestão Orçamental

Caiado (2009) defende que a gestão orçamental diz respeito a um conjunto de tarefas que garantem a eficácia dos orçamentos tendo em conta os recursos disponibilizados. As empresas têm de seguir várias estratégias, políticas, procedimentos e regras que podem ser representadas por planos, através dos orçamentos. Estas devem ser capazes de transmitir a informação sobre os recursos necessários para atingir os objetivos. Segundo o mesmo autor, a Gestão Orçamental é realizada através de três fases distintas, iniciando com a elaboração de orçamentos para o período considerado, seguindo-se a verificação da atividade real e comparação com os orçamentos elaborados e por fim, a análise dos desvios e as suas origens de forma a tomar decisões corretivas.

1.2.Planeamento

Pereira e Franco (1994) e Caiado (2009) afirmam que o planeamento é a função básica da gestão, tendo como finalidade traçar o caminho a ser seguido através da análise cuidada de todas as características do meio envolvente, desde as características da empresa, ao contexto socioeconómico e social em que se insere, definindo quais os objetivos que devem ser atingidos. Defendem também, que é indispensável conhecer, acompanhar e prever o meio envolvente, pois este está em constante transformação e cabe às empresas conseguir acompanhar esta evolução tentando, sempre, não perder o rumo e, tentando aproveitar todas as oportunidades para se desenvolver e crescer neste meio que é tão competitivo.

1.3.O Orçamento

Hansen e Mowen (2007), Caiado (2009) e VanDerbeck (2010) referem que o orçamento é um documento formal de planeamento financeiro constituído por planos de gestão a desenvolver no futuro, expressos em termos físicos e financeiros onde indica a finalidade da ação futura. Permite, ainda, estabelecer objetivos específicos para as operações futuras e comparar periodicamente os resultados atuais com os objetivos propostos de forma a verificar se o orçamento está a ser cumprido ou não, sendo uma ferramenta importante na resolução de conflitos, no entanto para ser um processo mais fluído, as linhas de comunicação entre departamentos devem estar reforçadas para que estes consigam a informação mais pertinente para a realização de um bom trabalho. Caiado (2009) defende que, de acordo com os objetivos traçados pela empresa pode-se realizar diversos tipos de

orçamento, tais como: o orçamento de vendas, o orçamento de compras, o orçamento de custos de produção, o orçamento de investimentos, entre outros. – Medeiros (2013)

1.4.Implementação da Gestão Orçamental

Drury (2015) afirma que a Gestão Orçamental deve ser vista, pelos gestores, como um veículo de ajuda ao seu desempenho e exercício das suas funções. Desta forma, devem ser promovidas ações de formação e informação para que o sistema orçamental e de controlo funcione, mantendo uma atitude dinâmica e participativa.

Needle e Crosson (2010) defendem que a comunicação clara e o apoio da gestão de topo são dois fatores de que a execução orçamental depende para ser bem-sucedida. Os autores referem que existem cinco diretrizes para a implementação dos orçamentos: a identificação da finalidade do orçamento, o grupo de utilizadores e necessidades de informação, as fontes de informação para orçamento, a criação de um formato claro de orçamento e, a utilização de fórmulas e cálculos adequados para obter a informação quantitativa. Todas as pessoas chave envolvidas devem ser previamente identificadas e devem ter conhecimento do seu papel no processo orçamental, de forma a garantir a cooperação e execução do orçamento. Desta forma, o *controller* e os outros membros do departamento de coordenação do orçamento devem ser claros na sua comunicação para estabelecer os objetivos orçamentais. E, da mesma forma, os gestores de topo devem mostrar apoio para o orçamento e incentivar a sua implementação.

1.5.Etapas do Processo Orçamental

Existem várias etapas referentes ao Processo Orçamental e, a descrição de cada uma delas depende do autor que a enuncia.

Teixeira (2010) refere que existem oito etapas essenciais para a elaboração de um orçamento definidas por Drudy em 2008. Iniciam-se com a preparação e comunicação das linhas de orientação, seguindo-se a determinação dos fatores decisivos para a empresa, a preparação do orçamento de vendas, a preparação inicial dos orçamentos por centros de responsabilidade, a negociação com os superiores hierárquicos, a coordenação e revisão dos orçamentos, a aceitação final do orçamento e, por fim as revisões contínuas dos orçamentos. Na fase de preparação e comunicação das linhas de orientação, a gestão de topo define os objetivos, orientações e instruções importantes e, de seguida comunicam quais as políticas de médio e longo prazo que daí resultam aos colaboradores que estarão envolvidas na

preparação do orçamento do ano corrente para que o orçamento seja realizado de acordo com a estratégia da empresa. Na fase da determinação dos fatores decisivos para a empresa, que por norma é o montante de vendas, mas também pode ser a capacidade produtiva da empresa, é encontrado o ponto de partida para o orçamento anual. O autor refere que a fase da preparação do orçamento de vendas, é a mais importante no processo orçamental. Dever-se-á ter em conta não só a procura, mas também os fatores económicos quer internos quer externos. A título de exemplo de fatores internos temos: i) o histórico de vendas dos anos anteriores; ii) as políticas de crédito estabelecidas na empresa; iii) as políticas de preços estipuladas; e iv) a capacidade produtiva da empresa. Como exemplo de fatores externos existem: i) a situação económica local, nacional e internacional; ii) a situação económica do setor; iii) o nível de concorrência previsto para o período. Na fase da preparação inicial dos orçamentos por centros de responsabilidade deverá ser desenvolvido um processo “*bottom-up*”, isto é, o orçamento deve ter origem nos patamares hierárquicos inferiores devendo ser ajustado e coordenado pelos níveis superiores. Assim, os gestores ficam aptos para participar na elaboração do orçamento, tendo ainda em conta que haverá uma maior probabilidade de aceitação dos objetivos estipulados. Na negociação do orçamento com os superiores, cada representante de cada setor deve estar envolvido no processo final. O superior hierárquico deve de ouvir a sugestão de cada um e incluir as que achar pertinentes no orçamento final, de forma a criar uma maior motivação. Na coordenação e revisão, os demais orçamentos individuais devem ser consolidados havendo por vezes a necessidade de ajustamentos para haver coerência entre si. Chegando à aceitação final do orçamento onde todos os orçamentos estão em harmonia, estes são sintetizados num *master Budget*, nos balanços previsionais e nos mapas de cash-flows previsionais. Todo este processo orçamental, geralmente tem a duração de dois meses. Por fim, as revisões contínuas dos orçamentos, são feitas mensalmente. Deve ser um processo contínuo e dinâmico, os resultados devem ser comparados periodicamente de forma a identificar as diversas diferenças e, caso seja necessário deve-se proceder às respetivas alterações do orçamento anual.

Para Caiado (2009) o processo orçamental deverá ser realizado de forma mais simples, apresentando apenas três fases: começa com a elaboração dos orçamentos para o período de gestão, de seguida passa pela medição e registo da atividade real e a uma comparação com os orçamentos definidos anteriormente, acabando por apurar os desvios e analisar as causas para tomar decisões corretivas com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causas.

1.6.O Controlo Orçamental

Caiado (2009) afirma que o processo de comparação dos valores reais com o orçamento anual, dá origem aos desvios. Estes podem ser favoráveis ou desfavoráveis, dependendo do sinal obtido com a diferença calculada. Estes desvios podem ser calculados de duas formas, ou calculamos a diferença entre o Valor Orçamentado e o Valor Real ou a diferença entre o Valor Real e o Valor Orçamentado. Um sinal positivo não significa que seja um desvio favorável assim como um sinal negativo não significa que seja desfavorável. Essa análise depende de acordo com a natureza da parcela. Por exemplo um sinal negativo ao comparar o orçamento de vendas terá um significado inverso ao comparar o orçamento de custos. No primeiro caso é um desvio desfavorável e no segundo tendencialmente é favorável. Assim, Caiado (2009) defende que quanto menor for o desvio, mais adequado será o orçamento. Quando se verificam desvios significativos, as responsabilidades serão reportadas à área responsável.

Jordan *et al* (2015) referem o controlo orçamental como sendo o método utilizado nas empresas para verificar, com o decorrer do tempo, a evolução do orçamento anual e a forma como está a ser aplicado. Permite verificar a performance comparando o que foi orçamentado com os dados reais, de forma a corrigir eventuais imperfeições.

1.7.Vantagens e Desvantagens da Gestão Orçamental

1.7.1. Vantagens

Na Gestão Orçamental implementamos um sistema que permita limitar as incertezas do futuro, que implica definir objetivos, mensurá-los e calendarizá-los. Não se resume apenas a prever e a controlar no curto prazo, mas sim decidir, implementar, controlar, corrigir e reequacionar conforme se evolui no tempo. Desta forma, Caiado (2009) refere algumas vantagens da Gestão Orçamental como a criação de hábitos de ordem, de previsão e de cumprimentos de prazos; o facto de fomentar o espírito de equipa, como consequência da necessidade de coordenação entre os diversos setores da empresa; a contribuição para a definição concreta das responsabilidades, para a descentralização das mesmas e para a tomada de consciência pelos responsáveis das consequências das ações por eles empreendidas.

1.7.2. Desvantagens

Caiado (2009) aponta, dois pontos que podem dificultar todo o processo: Geralmente as pessoas não gostam de prever o futuro, pois pode não coincidir com a realidade, e isso muitas vezes é usado como desculpa para a não realização de orçamentos; e, por vezes, há quem pense que o orçamento é meramente um controlo por parte dos superiores hierárquicos, não vendo os benefícios da sua realização. Jordan *et al* (2015) falam de dois obstáculos ao processo orçamental: Dificuldades de forma (Gestão do calendário – antecipação em demasia não é indicada pois ainda não são conhecidos os resultados que poderão ser obtidos, em contrapartida, também não se deve deixar para muito tarde pois poderá não haver tempo suficiente para a sua realização; Burocracia – o excesso de burocracia pode prejudicar a precisão da previsão; Organização e troca de informação – se a estrutura orgânica e os sistemas de informação apresentarem fragilidades, esta pode ser um forte obstáculo) e, dificuldades de fundo (Ausência de objetivos, de planos de ação; Ausência de negociação entre gestores na elaboração do orçamento; Existência de “almofadas” orçamentais – os gestores ao realizarem os orçamentos, podem sobrevalorizar os custos; Existência de detalhe excessivo no orçamento).

1.8.Finalidade do Orçamento

1.8.1. Previsão Financeira

Baker (1999) afirma que as empresas a maioria das vezes confundem previsão com planeamento, na medida em que usam a previsão financeira como meio para motivar os seus colaboradores, ou seja, com o objetivo de influenciar o seu comportamento em vez de elaborar a previsão condicionada pelo comportamento. Cassar e Gibson (2008) afirmam que na atividade empresarial, uma das atividades mais importantes é a elaboração do orçamento e das previsões para o ano seguinte, de forma a garantir o sucesso do negócio. Vadasz (2005), Hyndman (2009) e Hosmand (2010) defendem que para a realização da previsão financeira, recorre-se a toda a informação disponível da empresa para definir, analisar e planear o futuro. Pode-se dizer que este exercício permite à equipa de gestão ter um maior conhecimento acerca da sua empresa e do mercado onde atua, para definir as linhas orientadores e estratégicas para o futuro do negócio. Reis (2011) conclui que o principal objetivo da previsão financeira é o apoio à tomada de decisão.

1.8.2. Finalidade do Orçamento

1.8.2.1. Estabelecimento de metas

Locke e Schweiger (1979) referem que o estabelecimento de metas orçamentais consiste em estabelecer objetivos específicos e mensuráveis ao longo do tempo. *Jordan et al.(2015)* referem que esses objetivos são dependentes de diversos fatores, dos quais se destacam a estratégia da empresa, a sua atividade económica, a política dos concorrentes, entre outras. Afirmam também que, os objetivos a atingir durante o ano devem ser múltiplos e diversificados, como tal podem ser contraditórios entre si, para garantir que tal não aconteça deve-se hierarquizá-los e quantificá-los de forma coerente. Estes não devem ser demasiado fáceis, pois devem motivar o esforço da equipa, nem inacessíveis, pois pode levar à desistência por parte dos participantes. Assim, os objetivos traçados devem ser exigentes e ao mesmo tempo alcançáveis.

1.8.2.2. Monotorização da atividade

Drury (2015) sente necessidade de reforçar que o planeamento e o controlo estão muito conectados. Por um lado, o planeamento tem uma visão mais futurística, determinando quais as ações necessárias para atingir os objetivos da organização e, por outro lado, o controlo olha para o passado de forma a comparar o que foi planeado com os resultados obtidos. O controlo identifica quais a medidas corretivas necessárias para que o planeamento tenha sucesso, no entanto pode modificá-lo se os resultados demonstrarem que é impossível atingir determinados objetivos. O autor acrescenta que o planeamento deve ser monitorizado regularmente. *Jordan et al (2015)* reforçam que é errado pensar que o controlo é uma etapa final pois, este não serve para sancionar os erros, mas sim como ferramenta de suporte à tomada de decisão.

1.8.2.3. Instrumentos de delegação e responsabilidade

Jordan et al. (2015) começam por referir que existem três documentos que sintetizam os planos de ação de uma empresa e os objetivos que a empresa se compromete a cumprir coletivamente, o Balanço, a Demonstração dos Resultados e o Orçamento de Tesouraria. Dado que, estes são traçados numa ótica de longo prazo, os autores explicam que, é muito importante que a Direção Geral assegure a coerência dos planos de curto prazo com as estratégias assumidas. A sua delegação só é concebível se for utilizada sempre tendo em conta os interesses da empresa. Os orçamentos e os seus objetivos e planos de ação constituem um instrumento de descentralização coerente com a implementação da estratégia.

A Direção Geral tem a tarefa de definir os objetivos globais da empresa e, posteriormente, participa na fixação dos objetivos dos centros de responsabilidade.

1.8.2.4. Instrumentos de coordenação e alinhamento de objetivos

O processo orçamental tem de ter uma coordenação vertical e horizontal, defendem Jordan *et al* (2015). A primeira tem que ver com a articulação na linha hierárquica, o objetivo de um centro de responsabilidade será subdividido pelos centros de responsabilidade ao seu encargo. A segunda assegura a coerência entre os objetivos e os planos de ação. Os autores acreditam que uma forma de assegurar essa coerência consiste em estabelecer processos orçamentais que permitam uma boa comunicação entre os diferentes departamentos.

1.8.2.5. Previsão de desempenho financeiro e afetação de recursos

Tradicionalmente, o conceito de desempenho financeiro está diretamente ligado à informação contabilística proveniente das demonstrações financeiras (Balanço, Demonstração de Resultados e, Demonstração de Fluxos de Caixa), afirmam Teixeira e Amaro (2013). Os autores defendem que o desempenho financeiro traduz o impacto das decisões tomadas no âmbito da atividade de forma resumida, ao nível da capacidade para gerar resultados, da capacidade de criar rentibilidade face aos investimentos realizados, da situação de tesouraria da empresa e da sustentabilidade financeira da empresa ao longo do tempo. Quanto à afetação de recursos, Nunes (2017) define como sendo a forma como uma determinada economia distribui os seus recursos pelas diversas utilizações possíveis, tendo sempre o objetivo de produzir um determinado conjunto de produtos finais. Refere ainda que, o objetivo de qualquer economia é de conseguir a mais eficiente afetação de recursos, de forma a conseguir maximizar a produção final, utilizando o mínimo de recursos possível.

1.9. Centros de Responsabilidade

A criação de centros de responsabilidade é definida por Drury (2015) como uma unidade organizacional onde cada gestor assume a responsabilidade pelo próprio desempenho e que, mais importante que a divisão propriamente dita importa identificar a missão, fixar e comunicar objetivos e definir os respetivos planos de ação. Segundo Jordan *et al.*, (2015), as organizações devem dar a mesma importância que dão aos instrumentos financeiros às questões relativas ao compromisso organizacional. Os autores afirmam que toda a unidade da empresa pode constituir um centro de responsabilidade se for chefiada por um gestor, se tiver objetivos próprios, que orientem as suas atividades e se o gestor tiver poder de decisão

sobre os recursos necessários à realização dos objetivos da área de trabalho. Os autores referem também que os centros de responsabilidade devem estar adequados à realização dos objetivos da empresa, procurando sistematicamente a melhoria da eficiência e eficácia. Com eficiência entende-se a relação entre os resultados e os meios, isto é, há uma maior eficiência quando com o mesmo volume de meios obtemos maiores resultados ou se obtivermos o mesmo resultado com menos meios. Por sua vez, a eficácia de um centro de responsabilidade mostra-nos a relação entre as suas realizações face aos seus objetivos, quanto mais as suas realizações contribuírem para o cumprimento de objetivos, tanto mais eficaz é o centro de responsabilidade. Por fim, afirmam que a gestão deve procurar atingir os seus objetivos (eficácia), minimizando os recursos utilizados (eficiência).

1.9.1. Tipos de centros de responsabilidade

Segundo Jordan *et al.* (2015), os centros de responsabilidade podem classificar-se de acordo com o seu grau de autonomia, isto é, poder de decisão e gestão de cada responsável. Dando origem assim ao **centro de custos** – são aqueles cujo responsável tem poder de decisão sobre meios que traduzem custos, ou seja, sobre a utilização de recursos, subdivide-se em centro de custo-padrão (quando é possível medir a sua atividade em quantidade estabelecendo-se um custo unitário objetivos para essa atividade) e, em centros de custos discricionários (quando não é possível definir o produto da atividade em unidades homogêneas de produção). – ao **centro de proveitos** - são aqueles onde os responsáveis têm poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos da sua área de responsabilidade funcional e com isto geram proveitos para a empresa (Anthony e Govindaranjan, 1988). No entanto este tipo de centro não é mais do que um centro de custo discricionário no qual se usa o volume de proveitos como meio de fixar objetivos de atividade. – aos **centro de resultados** - são aqueles cujos responsáveis tem poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos e proveitos, isto é resultados. Procura a melhor combinação entre eles. – e, ao **centro de investimento** – são aqueles onde o responsável tem poder de decisão sobre meios que se traduzem não apenas em custos e proveitos, mas também noutros elementos patrimoniais, como são os ativos e os passivos Distingue-se de um centro de responsabilidades pois, o responsável procura maximizar os resultados e tomar decisões adequando os ativos e os passivos à atividade do contro, defende Drudy (2004).

1.10. Processo de Decisão e Avaliação do Desempenho

Caiado (2009) afirma que a avaliação do desempenho é uma função que deve ser exercida constantemente a todos os níveis de decisão numa estrutura descentralizada de responsabilidades. Desta forma, para atingir uma maior objetividade e eficácia da decisão é necessário que a informação processada seja a mais pertinente à dimensão da sua aplicação e às necessidades de quem toma as decisões. De acordo com Carvalho (2014) a tomada de decisão origina a seleção de hipóteses alternativas em função de outras, havendo um risco associado à escolha das mesmas. Tavares (2014) refere que a informação permite a redução do risco de uma escolha menos acertada.

1.10.1. Processo de Tomada de Decisão

De acordo com Caiado (2009) e Carvalho (2014) todo o processo de tomada de decisão é um processo mental pois não existe nenhuma fórmula prática que permita a quem decide equacionar o problema de forma a obter resultados certos, este, apenas pensa em algumas alternativas acabando por escolher a que mais se adequa ao problema. Teixeira (2014) afirma ainda que as matrizes criadas, os orçamentos e os próprios planos de ação ficariam incompletos se não houvesse decisões tomadas cruciais à sua realização.

O processo de tomada de decisão passa por várias etapas, Caiado (2009) e Carvalho (2014) sintetizam-no em quatro etapas, iniciando pela definição do problema tendo em conta que os resultados poderão não coincidir com os objetivos previstos, passando pela identificação da origem do problema – o que falhou, por exemplo, qual a causa dos desvios, de seguida estudando as soluções possíveis e previsão das consequências adjacentes – as medidas de correção podem ter efeitos no problema, mas sem o eliminar de forma definitiva e finalizando com a implementação das soluções alternativas. O processo de tomada de decisão é contínuo ao longo do tempo pois, as decisões empresariais não são todas iguais, estão associados diferentes graus de incerteza e diferentes métodos auxiliares. Os três autores supramencionados admitem que os vários gestores tomam decisões com base na experiência vivida, na sua intuição ou com recurso a medidas mais objetivas e que, a maioria dessas decisões envolvem resultados com certos graus de certeza e incerteza. Numa situação de certeza, o decisor dispõe da informação necessária de forma a conhecer o resultado final, já numa situação de incerteza, não havendo informação suficiente para se prever o resultado, este não é obvio. Desta forma, estes níveis de certeza e incerteza estão associados a um grau de maior ou de menor risco, pois quanto maior for a incerteza associada a um resultado, maior será o seu risco. Os gestores recorrem, por isso, a métodos auxiliares da tomada de

decisão como medidas estatísticas de dispersão para analisar o risco tais como, o desvio padrão, variância, árvores de decisão, etc). Teixeira (2014) enuncia alguns fatores que determinam a tomada de decisão, para além do grau de incerteza ou certeza e que são: o tempo disponível para decidir e implementar, a natureza do trabalho, a existência ou insuficiência de regulamentos escritos, a quantidade de informação disponível, a capacidade do gestor como decisor e, a criatividade e inovação.

1.10.2. A Avaliação do Desempenho

De acordo com Marques (2006), os contributos dados por *Michael Porter* sobre a avaliação de desempenho a partir das suas teorias foram importantes. Teixeira (2014) apresenta de forma sintetizada o modelo de *Porter e Lawler* (figura 1¹) que procura refletir o esforço que cada individuo está disposto a fazer, o valor de recompensa, o nível de desempenho e a sua perceção em relação à equidade das recompensas da qual resulta o seu nível de satisfação. O autor define a avaliação do desempenho como a comparação entre os padrões com as realizações.

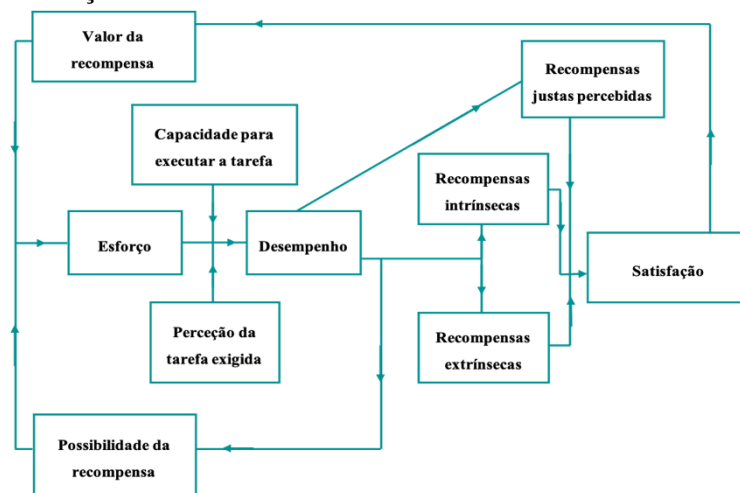


Figura 1 - Motivação: Modelo de Porter e Lawler

Jordan *et al.* (2015) afirmam que os centros de responsabilidade não devem ter um fim por si só, mas um dos meios para descrever a adequação da estrutura à estratégia. A criação da estratégia e a sua apresentação através da fixação de objetivos faz mais sentido se for estimado o seu grau de avaliação. Os autores defendem que, para o controlo funcione de forma eficiente é necessário que os responsáveis pelos centros tenham conhecimento prévio da forma como vai ser medida a sua atividade, que disponham, de forma previa, de informação relevante para antecipar as decisões de forma a alcançar o resultado esperado

¹ Fonte: Teixeira (2014)

das mesmas e, que conheçam o impacto das suas decisões sobre o grau de concretização dos seus objetivos. Uma ferramenta motivacional de desempenho no cumprimento das atividades é conhecer a estratégia da empresa e definir os critérios que sejam equitativos, aceites e difundidos pela empresa. Afirmam também que o modelo escolhido para avaliar o desempenho deve contribuir para a maior participação de todos e contribuir para uma cultura e atitudes proactivas, assim a avaliação do desempenho deve considerar um sistema que seja adotado na definição de prémios e incentivos. Quer o modelo de avaliação de desempenho, quer o sistema de prémios e incentivos devem ser capazes de alinhar o desempenho individual com o desempenho organizacional, considerar as medidas financeiras e não financeiras, orientar os comportamentos individuais para a prossecução da estratégia através da seleção eficaz dos critérios e, promover uma cultura de respeito pelos fatos e contínua procura de melhoria do desempenho.

1.10.3. Instrumentos usados na avaliação do desempenho

Gomes *et al.* (2008) afirmam que existem diversas variáveis que no decorrer de um sistema de avaliação de desempenho que se conseguem medir e aferir. Quando é criado um sistema de avaliação, são definidos quais os aspetos a medir, decidem-se que critérios usar e, conseqüentemente quais as ferramentas de avaliação mais adequadas. Afonso (2012) indica que os instrumentos de avaliação podem ser qualitativos ou quantitativos, ou até mesmo assumir uma abordagem relativa ou absoluta. De forma a cumprir os objetivos que a empresa procura sobre as avaliações de desempenho, existem várias ferramentas de avaliação. A variedade de instrumento de avaliação é elevada.

1.10.3.1. Abordagem centrada na pessoa

Caetano (1996) refere que as abordagens centradas na pessoa, estão presentes desde o início, e ao longo dos vários anos de estudo do tema das avaliações de desempenho. São imensas as características que podem ser escolhidas para ser avaliadas, a sua escolha depende essencialmente do cargo em causa. Esta abordagem foca-se na avaliação das características pessoais que, segundo Bowman (1999), são fundamentais para o desempenho de funções associadas ao trabalho.

1.10.3.2. Ponderação e balanceamento de objetivos

Kaplan e Norton (1996), criaram o conceito *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo que veio a facilitar o desenvolvimento de melhorias contínuas dos sistemas de gestão de

desempenho e a criação de objetivos capazes de impulsionar e sustentar essas melhorias. Os autores, reconhecem que o principal objetivo do BSC é permitir uma melhor tradução da visão e estratégia organizacional em termos operacionais no dia-a-dia. Câmara *et al.* (2007) afirmam que esta ferramenta veio alertar os gestores para a importância de repensar os objetivos estipulados, pois a melhoria de processos internos e competências dos seus colaboradores eram igualmente importantes aos resultados de negócio. Defendem também que, o BSC fixa os seus objetivos assumindo os mesmos princípios estruturais da gestão por objetivos, procura é adicionalmente interligar esses mesmos objetivos estratégicos com as metas estipuladas pela empresa. Kuvaas (2007) vê o BSC como uma ferramenta útil para a avaliação de desempenho pois, passam pelo desenvolvimento e motivação dos aspetos importantes da avaliação de desempenho. Carvalho e Filipe (2008), defendem que o BSC é uma ferramenta que permite a criação de pontos de orientação para cada situação empresarial, é pretendido que seja completo e integrado, em termos retrospectivos e prospectivos. Segundo os autores, a ferramenta é constituída por 4 perspetivas apresentadas na figura 2².

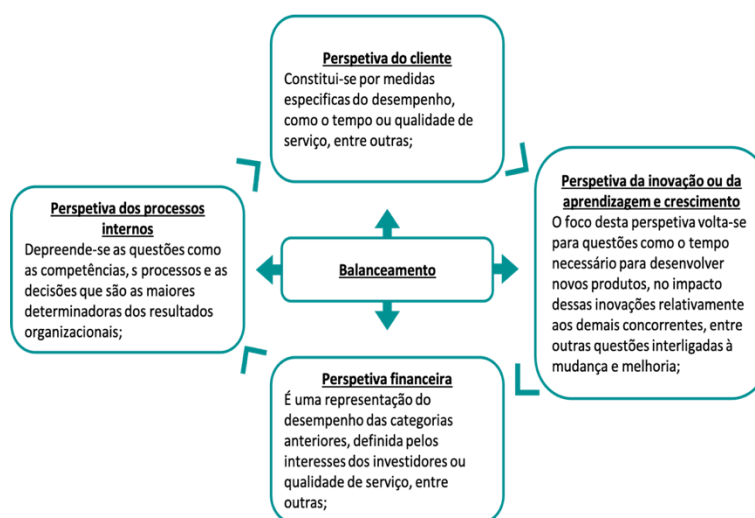


Figura 2 - Balanceamento de acordo com as diferentes perspetivas

1.10.3.3. Escalas de esforço

Wiese e Buckley (1998), Murphy e Cleveland (1995) e, Câmara *et al.* (2007) defendem que os colaboradores devem ser avaliados não tendo por base as suas características pessoais, mas sim de acordo com os objetivos estipulados pela empresa e aceites previamente pelas partes envolvidas. Desta forma, os autores assumem a utilização do instrumento de avaliação *Management by Objectives* (MBO), ou seja, gestão por

² Fonte: Carvalho e Filipe (2008)

objetivos de Drucker. Drucker, em 1954, afirma que se deve formular primeiramente os objetivos que servirão de padrão, tendo sempre em conta os objetivos da empresa a longo prazo. De seguida devem ser estipulados objetivos de curto prazo que vão servir de guia para os objetivos dos gestores e dos departamentos e assim sucessivamente, até aos colaboradores da linha da frente. Patten (1977) refere que o nível de compromisso e o tempo dedicado pela empresa devem ser elevados de forma a que quem está a ser avaliado receba uma boa orientação, esse compromisso deve ser do conhecimento de cada elemento do sistema, de forma a que a motivação e interesse não se percam ao longo do tempo. Caetano (1996) e Gomes *et al.* (2008) referem que os objetivos devem ser mensuráveis, acessíveis, realísticos e, com prazos estipulados assim como, ao longo de todo o processo, quem está a ser avaliado deve receber um *feedback* para que consiga sempre acompanhar o processo avaliativo e manter-se no caminho certo para cumprir os objetivos definidos.

1.10.3.4. Key Performance Indicators (KPIs)

Peterson (2006) reconhece os KPIs como indicadores que permitem medir o desempenho com o propósito de resumir a informação recolhida previamente de forma significativa, transmitindo de forma sucinta o máximo de informação possível. Afirma que os KPIs se apresentam sempre em forma de taxas, proporções, médias ou percentagens. Peterson (2006) afirma que existem algumas limitações associadas à utilização deste método pois, um indicador analisa apenas uma parte da atividade da empresa pelo que, para haver uma análise mais completa é necessário estudar vários indicadores. Parmenter (2007) identifica três indicadores que fornecem informação pertinente para a avaliação de desempenho: (i) os *keys result indicators* (KRIs) que fornecem informação passada; (ii) os *performance indicators* (PI) que auxiliam a tomada de decisão sobre o caminho a seguir; (iii) e os *Key performance indicators* (KPIs) que explicam como se deve agir de forma a aumentar a performance da empresa. O autor defende que os KPIs são os indicadores mais críticos para o sucesso presente e futuro da organização. Escreve, ainda, que a utilização deste método deve influenciar a cooperação no local de trabalho, desde os funcionários ao próprio cliente.

1.10.3.5. Tipos de erros de avaliação

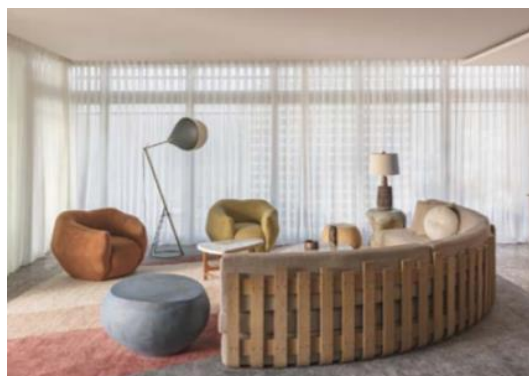
Os erros de avaliação já existem desde há muitos anos, foi desenvolvido um processo de estudo de forma a tentar colmatar essa falha na avaliação por diversos autores. Blanz e Ghiselli (1972) começam por referir a tentativa de manipular o formato das avaliações, mais

tarde, em 1974, Klimoski e London fazem referência que as avaliações levadas a cabo por observações que se encontravam em diferentes papéis organizacionais foram examinadas, e ainda Latham *et al.* (1975) referem que o tipo de conteúdo que era classificado nomeadamente variáveis do desempenho foi estudado. Caetano (1996) afirma que as várias pesquisas levaram à identificação de três dos principais erros existentes nas avaliações de desempenho, o efeito de halo (incluído na classe dos erros de correlação), o efeito de severidade (incluído nos erros de distribuição) e, o erro de tendência central (incluído nos erros de distribuição).

2.1. Breve apresentação da Empresa

2.1.1. História

A Amorim Cork Flooring, S.A. está integrada num grupo de prestígio mundial denominado "Corticeira Amorim". Tudo começou há 150 anos quando António Alves de Amorim, em 1870, funda uma fábrica de produção manual de rolhas de cortiça em Vila Nova de Gaia. Desde então o património tem crescido a olhos vistos, em 1908 é aberta uma nova oficina em Santa Maria de Lamas, nesta etapa as rolhas de cortiça são consideradas um produto de luxo obrigatório nos vinhos de alta qualidade. A 11 de março de 1922 nasce a primeira empresa, Amorim & Irmãos, Lda., tendo como sócios os 9 filhos de António Amorim, tornando-se uma referência da indústria corticeira nacional. Em 1930, apesar da Grande Depressão Económica, a corticeira cresce devido ao desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras e de grande valor acrescentado para o mercado. Atinge o marco de "a maior fábrica de rolhas do norte de Portugal", quebrando as fronteiras geográficas levando a cortiça ao Japão, Alemanha, Estados Unidos, França, Brasil, Inglaterra, Holanda, Bélgica e Suíça. Em 1953, a terceira geração assume o comando e adquirem a responsabilidade de alterar a fisionomia da indústria portuguesa. Numa viagem de Américo Amorim à União Soviética, a empresa torna-se a maior exportadora portuguesa para a Europa de Leste. Em 1962 é desenvolvida uma estratégia de verticalização do negócio de forma a atingir a liderança mundial, sob a máxima "nem um só mercado, nem um só cliente, nem uma só divisa, nem um só produto". Entre 1966 e 1969 são adquiridas e criadas diversas empresas, quer em Portugal, quer no estrangeiro. Em 1978 é constituída a Ipcork – Indústria de Pavimentos e Decoração, S.A. (a atual Amorim Cork Flooring, S.A.), marcando assim a entrada no mercado dos *parquets* e dos revestimentos. Resultante da mudança da estratégia de diferenciação pela qualidade, surge o Labcork, Laboratório Central do Grupo Amorim, S.A., com unidades capazes de produzir todo o tipo de produto derivado da cortiça. Em 2001, António Rios de Amorim sucede a Américo Ferreira de Amorim, passando assim a liderança à quarta geração da família, ativa já há mais de uma década no Grupo Amorim. Em 2007 a Corticeira Amorim publica o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade da indústria, sendo mais tarde, em 2008 distinguido pela Corporate Register como um dos três melhores do mundo na categoria



“*Openess and Honesty*” e, como um dos seis melhores do mundo na categoria “Relevance and Materiality” passando ao TOP10 em 2009. Em 2011, os pavimentos Wicander, da Amorim Cork Flooring, S.A. revestem a Sagrada Família de Gaudí, em Barcelona. Em 2020, Amorim Cork Flooring, S.A. é considerada a segunda maior área de atividade da Corticeira Amorim, representando mais de 15% do valor gerado pelo Grupo.

2.1.2. A Empresa

A Amorim Cork Flooring, S.A. está integrada na Corticeira Amorim, a maior produtora de produtos em cortiça. Começou nos anos 70 como uma pequena empresa de pavimentos em cortiça, sendo agora líder de mercado e contribui para a sustentabilidade e inovação como mais nenhuma do setor foi capaz de fazer. Preza pela alta qualidade e versatilidade dos seus pavimentos com credenciais de



conforto e sustentabilidade. Garante diferentes soluções, algumas das quais revolucionam o conceito tradicional de pavimentos de cortiça. Detém uma vasta variedade de clientes, desde o segmento residencial ao *hospitality*, restaurantes a bibliotecas, museus a escritórios, os seus produtos são adequados para qualquer ambiente para um conforto e desempenho excecionais.

2.1.3. Visão, Missão e Valores

A Amorim Cork, S.A. tem como visão “ser uma empresa sustentável, remunerando adequadamente o capital investido, na promoção da equidade social e da salvaguarda ambiental e com fatores de diferenciação ao nível do produto e do serviço.”³ Apresenta como sua missão desenvolver “soluções de pavimento inovadoras e sustentáveis à base de cortiça que contribuem para a saúde, conforto e futuro das pessoas.”⁴ Tem como objetivo ser o melhor fornecedor de serviços e soluções para produtos de revestimento, tendo como principais valores o orgulho, a ambição, a iniciativa, a discrição e a atitude.⁵

³ Grupo Amorim website - <https://www.amorim.com/corticeira-amorim/missao-visao-e-valores/>

⁴ Amorim Cork Flooring, S.A. website - <https://www.amorimcorkflooring.pt/empresa>

⁵ Plano Estratégico e Operativo da Amorim Cork Flooring, S.A. adaptado, tradução própria

2.1.4. Estrutura Organizacional

Para atingir o desenvolvimento sustentável devemos, não só definir o que se quer que sejam os objetivos, mas também na forma como os vão alcançar. É necessário identificar que tipo de comportamento a empresa precisa para os atingir. O modelo de gestão por competências é um pilar essencial para apoiar o desenvolvimento do negócio da Amorim Cork Flooring, S.A.. Foi definido um Quadro de Competências (tabela 1⁶) para traduzir o comportamento a adotar tendo em conta a sua função dentro da organização.

Grupo	Função	Competências Transversais							Competências Técnicas
		Trabalho em Equipa	Foco no cliente	Execução	Iniciativa e Pró-atividade	Orientação para metas e resultados	Liderança	Determinação	
1	Equipa Operacional e Administrativa	✓	✓	✓					✓
2	Supervisores técnicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
3	Gerentes / gerentes técnicos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4	Administração/ Direção	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Tabela 1 - Quadro de Competências Transversais

Desta forma conseguimos perceber que existem dois tipos de competências, as Competências Transversais e as Competências Técnicas.

As Competências Transversais são habilidades comportamentais e de gestão, são exigidas para exercer determinada função. A empresa valoriza as competências supramencionadas, embora sejam todas importantes, dependendo da função a desempenhar, estas podem ser mais críticas ou menos críticas para o seu desempenho. No caso da Determinação é crucial que após uma recolha rigorosa de informação, o colaborador seja capaz de sugerir sugestões que melhor se adequam ao cumprimento de objetivos da empresa. Quanto à Liderança, o colaborador tem de ter a capacidade de organizar os seus colegas criando condições ideais para função dos seus exercícios, de forma a motivá-los a agir, dando o exemplo. De acordo com a Orientação para metas e resultados, o colaborador deve ser capaz de alcançar os resultados de acordo com o objetivo principal de negócio, utilizando as melhores práticas e no tempo adequado. Na Iniciativa e Pró-atividade, o colaborador deve conseguir identificar claramente quais são as prioridades para o cumprimento dos objetivos e fazer sugestões tendo em conta a sua função e da equipa. Passando pela Execução, o colaborador deve seguir o plano ações que lhe foi atribuído implementando de forma sistemática, contínua e no devido tempo estipulado. Quanto ao Foco no cliente, deve-se desenvolver negócios, equipas e objetivos próprios com especial atenção na satisfação das necessidades dos clientes, procurando descobrir o que realmente esperam do produto e

⁶ Fonte: Plano Estratégico e Operativo da Amorim Cork Flooring, S.A. adaptado, tradução própria

encontrar as mais variadas soluções para atendê-los com maior eficácia. Por fim, o Trabalho em equipa é essencial para garantirmos um bom ambiente de trabalho, criando uma boa relação com os colegas, agindo de forma justa e honesta e, apoiando as decisões tomadas.

As Competências Técnicas são exigidas para cada tipo de trabalho e, são essenciais para o desempenho de um colaborador. Serão determinadas para cada cargo, bem como os seus requisitos e diferentes níveis. Devem estar associadas ao conhecimento técnico funcional específico, ao domínio e uso do conhecimento e, a uma metodologia específica em relação ao tipo de trabalho associado.

2.2. Breve apresentação das atividades e Produtos

A Amorim Cork Flooring, S.A. dispõe um vasto portefólio de produtos de revestimento, apresentando três marcas, a Amorim *Wise*, a *Windcares* e, a *Corklife*. A Amorim *Wise* baseia-se muito no respeito pela natureza, é distinguida não só pela sua sustentabilidade, mas também pela elegância do seu design. Apresenta três tipos de visuais, *Cork* (cortiça), *Wood* (madeira) e, *Stone* (pedra). Podemos ver alguns exemplos dos produtos abaixo.



Pure
Accent Natural

Ilustração 3 - Amorim Wise - Cork



Inspire 700 Srt
Contempo Copper

Ilustração 2 - Amorim wise - Wood



Pure | Inspire 700
Azulejo Sand

Ilustração 1 - Amorim Wise - Stone

A *Windcares* foca-se em produtos preparados para a vida real, para o nosso dia-a-dia, quer seja em casa ou no escritório, adequando às mais diversas situações da vida familiar e preparado para animais de estimação. A constante evolução ao longo dos anos, permitiu criar um produto com o maior conforto para os seus clientes, proporcionar um ambiente

silencioso e termicamente isolado. Dispõe de três tipos de visuais, *Cork*, *Wood* e *Parquet*. A título de exemplo temos as seguintes ilustrações.



Go
Addict

Ilustração 4 - Windcares – Cork



Resist | Hydrocork
Arcadian Rye Pine

Ilustração 5 - Windcares - Wood



Parquet
Devon XXL Plank

Ilustração 6 - Windcares - Parquet

Por fim, a *Corklife* é uma marca líder mundial na venda de retalho de pavimentos e revestimentos para *bricolage*. Os produtos são duráveis e de fácil manutenção, a sua instalação é fácil e rápida. Adapta-se a qualquer espaço seja um espaço doméstico ou comercial, garantindo sempre o maior conforto. Dispõe de duas categorias de produtos, a *Decorlife* e a *Corklife*.

2.3.Planeamento e Estratégia

A Amorim Cork Flooring, S.A. mantém o foco na satisfação dos seus *stakeholders*. Parte da sua estratégia prende-se com a constante evolução dos seus produtos e serviços de forma a se distinguirem no mercado e proporcionar experiências únicas aos seus clientes. Sempre que existe um contacto com o cliente com o propósito de obter o seu *feedback*, a empresa distingue-se dos seus concorrentes pois, identificando os “pontos sensíveis” pode aperfeiçoá-los de forma a melhorar a satisfação e fidelização dos seus clientes. A qualidade dos produtos está constantemente a ser estudada garantindo assim, uma qualidade acima da média aos clientes. Existe uma grande variedade de produtos que são revistos e otimizados continuamente garantindo a satisfação do cliente, seguindo as tendências do mercado e identificando oportunidades. Na Amorim Cork Flooring, S.A. as pessoas são consideradas como o trunfo mais importante da estratégia, é realizado um investimento em formações de forma a desenvolver as competências das pessoas procurando assim uma maior satisfação pessoal dos colaboradores, com vista a um maior envolvimento no negócio, dentro da organização. Pretende ser uma empresa com reputação de integridade e transparência

conduzindo os negócios de forma ética e responsável. Fazem de tudo para conquistar todas as certificações de qualidade e excelência em todas as áreas de negócio.

EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: O MODELO OPERATIVO DA EMPRESA

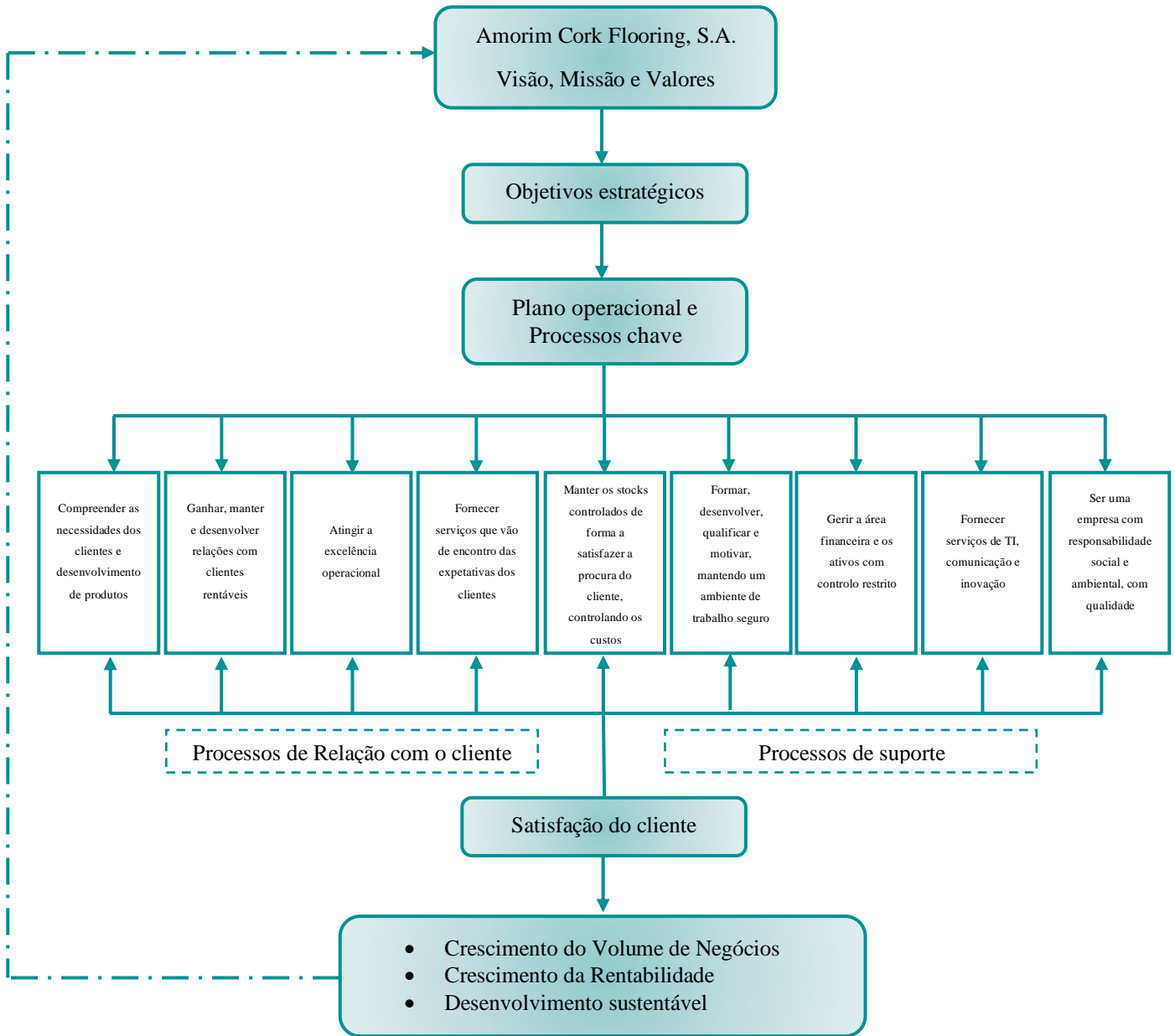


Figura 3 - Modelo Operativo

Na figura 3⁷ conseguimos perceber quais os processos chave que potenciam a diferenciação da Amorim Cork Flooring, S.A., proporcionando uma estrutura coerente que permite cumprir a missão e os objetivos operacionais da empresa. Estes estão divididos em

⁷ Fonte: Plano Estratégico e Operativo da Amorim Cork Flooring, S.A. adaptado, tradução própria

duas categorias: Processos de contato com o cliente e Processos de suporte. Os indicadores de desempenho estão associados a cada processo chave. Desta forma, permite a comparação dos resultados com os orçamentos e metas definidas de forma a apurar resultados. Resultados esses que são revistos regularmente pelos responsáveis de cada área e apresentados para discussão e revisão nas reuniões da direção. De forma a entender melhor os processos chave, podemos ver uma breve explicação de cada um deles.

A. Compreender as necessidades dos clientes e desenvolvimento de produtos (PC01)

O objetivo deste processo é entender melhor o mercado de forma a apoiar o desenvolvimento de negócio e contribuir para a melhoria da competitividade dos produtos oferecidos aos principais clientes (grossistas e retalhistas). Para tal são estudados os KPIs representados nos quadros seguintes.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Marketing investment as % of sales	%				
Number of displays implemented	Number				
Cost per trainee	Euro				
N. shops in the dealer locator					

Quadro 1 - KPIs para compreender as necessidades dos clientes

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Focus - Sku optimization	Number				
Development Costs	K Euro				
New Skus Turnover	K Euro				
Margin new items	%				

Quadro 2 - KPIs para desenvolvimento do produto

B. Ganhar, manter e desenvolver relações com clientes rentáveis (PC02)

Neste processo, o objetivo é conseguir gerir todo o processo de vendas desenvolvendo uma relação comercial que crie valor para os clientes de forma a conseguir a sua preferência.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Costumers Base Growth	K Euro				
Uptrending Customers	K Euro				
Downtrending Customers	K Euro				
New Customers Sales Value	K Euro				
Commercial Gross Margin	%				
Margin New Customers	%				
Weight of slow movers insales	%				
Selling Price Increase	K Euro				
Backlog Orders (% on Monthly Sales)	%				
Projects conversion rate	%				
Projects sqm in the pipeline	sqm				
Minimum average weekly visits per Sales Rep in CRM	Number				
Weekly Sales Visits per type Customer (ABC) and line of Business	Number				
Average weekly visits per Sales Rep	Number				

Quadro 3 - KPIs para ganhar, manter e desenvolver relações com clientes

C. Atingir a excelência operacional (PC03)

O objetivo neste processo é o de cumprir a missão de ser um excelente fornecedor para os clientes, sendo consistente com produtos de qualidade a custos competitivos. O desafio é mudar toda a organização de forma a esta ser mais eficiente, recetiva e flexível.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Industrial Gross Margin (%)	%				
Overall Efficiency of the Industrial Process (OEE)	%				
Machine Breakdowns (Part of OEE)	%				
% Scrap	%				
% OF <xx m2	%				
Credited Claims/ Turnover	%				
Non quality Stocks (value)	K Euro				
Avarage Work Order batch	M2				

Quadro 4 - KPIs para atingir a excelência operacional

D. Fornecer serviços que vão ao encontro das expetativas dos clientes (PC04)

O objetivo neste processo é atingir as expetativas dos clientes, desta forma são estudadas formas de manter um serviço de excelência ao cliente, gerindo as entregas de encomendas de forma a estas se realizarem com a máxima distinção quer no cumprimento de prazos, quer no atendimento prestado.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Total Service Level	%				
Transport Costs/ Turnover	%				
Stock Hotel Cost (€)/ Turnover	%				

Quadro 5 - KPIs para satisfação do cliente

E. Manter os stocks controlados de forma a satisfazer a procura do cliente, controlando os custos (PC05 + PC06)

O principal objetivo deste processo é garantir que os valores de stock, quer de matéria-prima quer de produtos em vias de fabrico quer produtos acabados, estejam adequados à necessidade dos clientes.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Slow movers (Global)	K Euro				
Global stock (Coverage)	Days				
Slow Movers (Global)	K Euro				
Raw material Stock (coverage)/ Turnover	Days				
Finished products (coverage) / Turnover	Days				

Quadro 6 - KPIs para manter os stocks controlados de forma a satisfazer a procura do cliente

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Price LVT / SPC	K USD				
Other raw material prices evolution (exc Cork & LVT)	K Euro				

Quadro 7 - KPIs para controlar a evolução dos custos

Cálculo do Storage Time				
<u>Stock em armazém em 31/08/2020</u>		<u>662,160</u>		
<u>Receção de fabrico (entradas em armazém)</u>				
	Data Hoje	Dias em armazém	Andar para trás até perfazer o stock em armazém	
30/04/20	459,24			
30/05/20	226,416			
04/06/20	768,96	31/08/20	87	53,400
17/06/20	386,616	31/08/20	74	386,616
16/07/20	222,144	31/08/20	45	222,144
				<u>662,160</u>
Antiguidade = $\frac{(53,400 \times 88) + (386,616 \times 75) + (222,144 \times 46)}{53,400 + 386,616 + 222,144} = 65,32 \text{ dias}$				

Quadro 8 - Exemplo do Cálculo Storage Time

F. Formar, desenvolver, qualificar e motivar, mantendo um ambiente de trabalho seguro (PC07)

Neste processo o essencial é garantir que os colaboradores estejam motivados. Um colaborador motivado será mais produtivo o que melhorará a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente a satisfação do cliente.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
FTE's AR UM	Number				
Own Initiative Turnover	%				
Absenteeism - days	Days				
Training Hours Employee	Hour				
Injuries	Number				
Frequency rate	Number				
Lost days (as consequence of injuries)	Number				

Quadro 9 - KPIs para monitorização do colaborador

G. Gerir a área financeira e os ativos com controlo restrito (PC08)

O objetivo deste processo foca-se no controlo eficaz e eficiente do impacto financeiro das operações e dos ativos. Dividimos as várias áreas financeiras em Planeamento, Prestação de contas e relatórios, Conformidade com as obrigações fiscais e estatísticas, Gestão de tesourarias, Controlo interno e, Gestão de ativos.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Impairments on bad debts	K Euro				
Free cash flow	K Euro				
Negative margins value	K Euro				
Average Timeline in closing accounts	Days				
Collecting Average Days	Days				
Payments Average Days	Days				

Quadro 10 - KPIs para gestão da área financeira

H. Fornecer serviços de TI, comunicação e inovação (PC09)

Neste processo o objetivo prende-se por garantir um serviço de excelência ao cliente interno dotando a organização com os meios e serviços informáticos necessários ao desenvolvimento da sua atividade.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Incidents Technical service level	%				
Number of incidents with delays	Number				
AVG IT/ IS cost by user	Euro				

Quadro 11 - KPIs para inovação ao nível das TI

I. Ser uma empresa com responsabilidade social e ambiental, com qualidade (PC10)

Este processo passa pela gestão de certificações que garantem a implementação e manutenção das boas práticas de negócio.

Desc.	Unit	Dec. 2019	Target 2020	Dec. 2020	2021
Hours Worked on social responsibility	Hours				
Hours in volunteering	Hours				
Value of donations	Euro				
RIP's Generation	kg/m2				
Rib's Generation	Kg/m2				
Recyclable na non-recyclable differentials	%				
Specific Consumption of water	l/m2				
Specific energy consumption	kwh/m2				

Quadro 12 - KPIs para ser uma empresa com responsabilidade social e ambiental, com qualidade

2.4 Etapas do Processo de previsão

2.4.1 *One-offs*

Tal como o próprio nome indica são eventos pontuais (quer positivos quer negativos), mas relevantes que aconteceram ao longo do ano. Acontecimentos que não foram de todo previstos, que não são recorrentes e que a probabilidade de voltarem a acontecer é reduzida. Deste modo, deve-se proceder à sua identificação de forma a não os incluirmos numa previsão financeira, dado que, logo à partida, sabe-se que não serão repetidos.

Nesta fase inicial, deve-se pegar no ano anterior, ou seja, o ano de referência (ano 0) e identificar os *one-offs* que surgiram. Após análise cuidada, esses acontecimentos são eliminados de forma a manter uma boa base para trabalhar.

$$Year_n = Year_{n-1} \pm "One\ offs"$$

(1)

2.4.2 Definição e enquadramento da ambição

Após ter o Ano 0 devidamente preparado deve-se considerar os objetivos globais da empresa e espelhá-los de forma clara em objetivos estratégicos atribuídos a cada departamento. Deve-se pensar se serão necessárias mudanças para o ano seguinte e, se sim qual a sua intensidade? Posto isto são definidas metas no quadro da ambição.

Metas para 2021

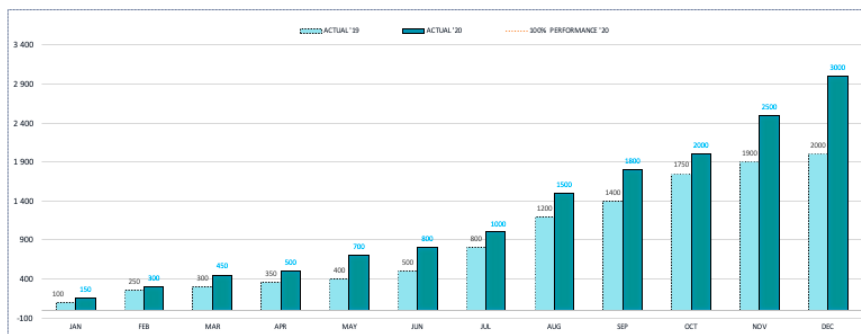
Quadro 13 - Quadro da ambição

2.4.3 *Drivers de Resultados - alavancas*

Nesta etapa, são identificadas as alavancas de suporte à decisão. São identificados os agentes da mudança necessários para atingir os objetivos previamente traçados.

Residual Result						
Full Year	YTD					
Actual '19	2 000	Actual '19	Actual '20	100% Performance	vs. Last Year	vs. 100% Performance
Forecast FY 20	2 500	2 000	3 000	2 800	↑	●
100% Performance '20	0					

Initiatives 2020		Status
IE 1		●
IE 2		●
IE 3		●



Main Drivers 2020

Driver 1					
Actual '19	50	Actual '20	ACTUAL '19	vs. Forecast	vs. Last month
Forecast FY 20	150	150	●	●	→
Ambition '20	350				

Driver 2					
Actual '19	150	Actual '20	ACTUAL '19	vs. Forecast	vs. Last month
Forecast FY 20	100	80	●	●	↓
Ambition '20	175				

Driver 3					
Actual '19	200	Actual '20	ACTUAL '19	vs. Forecast	vs. Last month
Forecast FY 20	350	180	●	●	↓
Ambition '20	400				

Quadro 14 - Drivers de Resultados

Como podemos ver no quadro 14, é criada uma lista de iniciativas com o objetivo da mudança, a cada iniciativa estão associados *drivers* e, conseqüentemente cada *driver* está associado a um ou mais processos-chave (quadro 15). Estes, são estipulados na previsão financeira e analisados ao longo do ano de forma a perceber se estamos a atingir as metas prevista. Os *drivers* não podem ser alterados ao longo do ano pelo que, quando não estão a ser favoráveis temos de entender o que está a falhar de forma a melhorar a situação.

2.4.4 Bridge de Resultados: one-offs + drivers de resultados

Drivers	Processos										Probabilidade de acontecimento
	PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PC09	PC10	
Driver 1											
Driver 2											
Driver 3											

Quadro 15 - Matriz de Drivers e Processos

Os *Bridge* de Resultados (Gráfico 1) são efeitos que explicam a mudança que vão garantir que se passe de uma situação conhecida para a situação futura desejada. No fundo é a conjugação dos *one-offs* identificados em primeira instância e dos *drivers* de resultados.

Suponhamos, se:

X1= Situação conhecida

X2= Situação desejada

Bridge de resultados = \pm One Offs + Drivers

$$X2 = X1 \pm \text{Bridge de resultados} \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow X2 = X1 \pm \text{One offs} + \sum_{i=01}^{10} p_i \{\text{Drivers}\}$$

(2)

Onde,

P= processos-chave

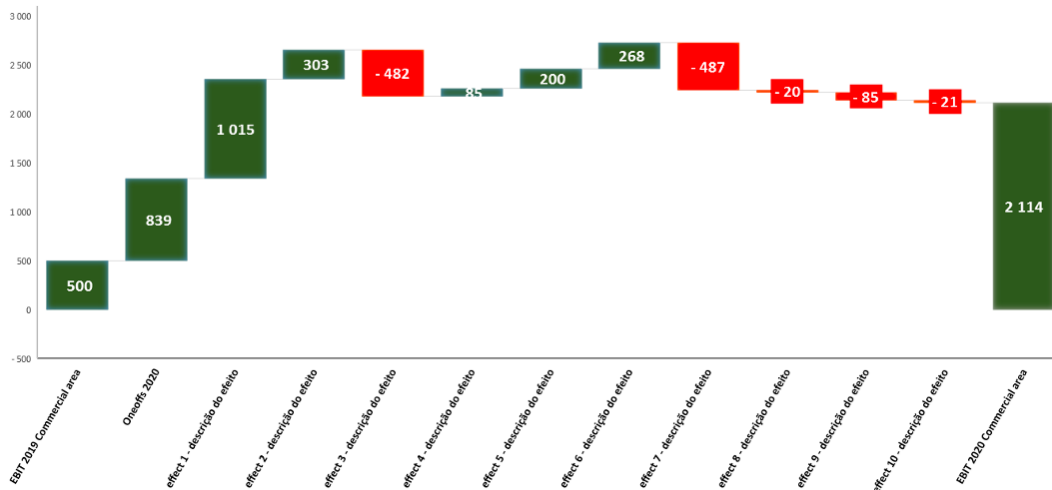


Gráfico 1 - Bridge Drivers

2.4.5 Riscos e oportunidades

A matriz de riscos e oportunidades (quadro 16) é uma ferramenta que permite visualizar de forma clara quais os riscos e oportunidades que se deve ter especial atenção. Uma vez identificados os riscos e oportunidades associa-se qual o processo chave que mais se adequa de forma a resolver a situação.

Riscos e oportunidades	Ações	Processos										Uni.	Probabilidade de acontecimento
		PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PC09	PC10		
Riscos													
Oportunidades													

Quadro 16 - Matriz de Riscos e Oportunidades

$$\begin{aligned}
 X2' = X1 + & \left[\pm One\ offs + \sum_{i=01}^{10} p_i \{Drivers\} \right] + O_{\Delta} \sum_{i=01}^{10} p_i \{Drivers\} - R_{\Delta} X1 \\
 & - R_{\Delta} \sum_{i=01}^{10} p_i \{Drivers\}
 \end{aligned}$$

(3)

Onde,

O = Oportunidades

R = Riscos

2.5 Processo de construção da previsão

ESQUEMA RESUMO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA PREVISÃO FINANCEIRA

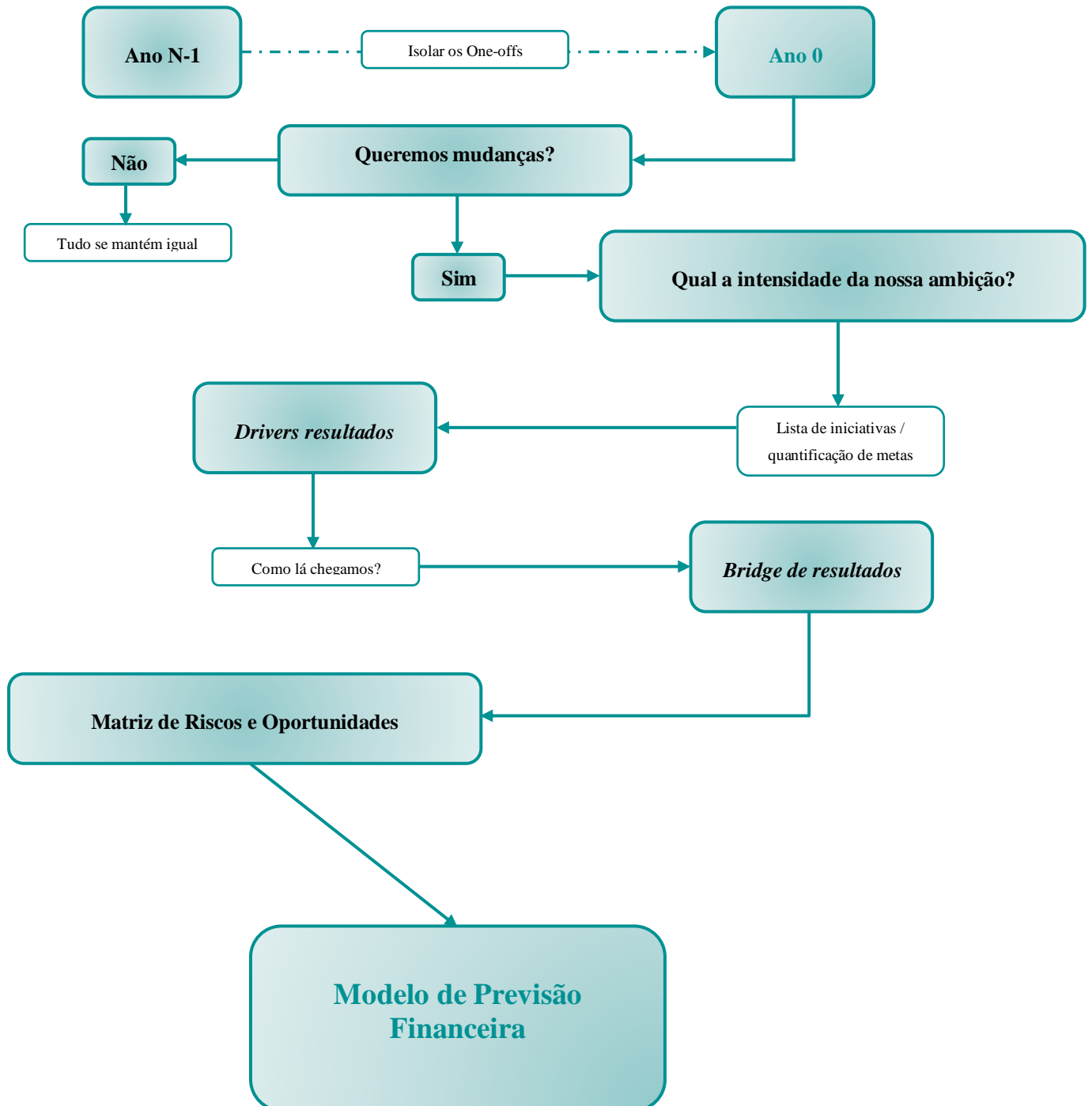


Figura 4 - Processo Previsão Financeira

2.5.1 Identificação e quantificação dos *one-offs*

Como referido anteriormente, esta é a primeira fase da construção da previsão financeira da empresa. Normalmente, a empresa identifica cerca de 5 *one-offs* por ano que fazem variar o resultado em cerca de 10%. A título de exemplo temos os seguintes *one-offs*:

Custos de desenvolvimento isolados;

Perda de ativos;

Critérios de valorização de *stocks*;

Correções de *stocks*;

Horas extra;

Indemnizações, reestruturações;

Subsídios ao investimento;

Imparidades de clientes (quando anormal);

Imparidades de *stock* (quando anormal);

Efeitos de taxas de câmbio (quando anormal).

2.5.2 Identificação e quantificação dos *Drivers* de Resultados

Após a identificação e eliminação dos *one-offs*, são identificados os *drivers* de resultados. A empresa, por norma, identifica entre 10 a 15 por ano correspondendo a 80% da variação entre A_n e A_{n+1} . Como exemplo temos os possíveis *drivers* de resultados:

Desvio de preço de matérias primas: A, B, etc.;

Desvio de preço de venda – em que mercados/produtos?;

Programas de redução de custos – em que área?;

Reengenharia técnica de produtos – quais, o quê e, como?;

Efeito de volume de vendas (escala) – em que mercados?;

Efeito mix de produtos (gama) – que combinação?.

2.5.3 Matriz de riscos de oportunidades

Por fim é criada e estudada uma matriz de riscos e oportunidades, onde cada risco e oportunidade são associados a um ou vários processos-chave, como podemos ver nos quadros 17 e 18.

Oportunidades	Ações	Processos										Uni.	Probabilidade de acontecimento	
		PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PC09	PC10			
Verde e sustentável	Plano de desenvolvimento do produto													
	Formação													
	Apresentação produtos													
	Transportes com menos impacto negativo	X	X	X									X	
	Sistema de gestão ambiental													
	Projetos de gestão energética													
	Ciclo de vida de produtos													
Mercados estabelecidos não saturados	Certificação de produtos													
	Plano de crescimento													
	Desenvolvimento de novos produtos	X	X	X	X	X								
Disponibilidade de tecnologia	Melhor nível de serviço e controlo de qualidade dos produtos													
	Plano de investimentos 2020													
	Desenvolvimento do produto													
	IT1 upgrade	X		X								X		
Melhorias/eficiência + informações de processo	IT2 upgrade													
	Digital													
Melhorar a efetividade da venda	Mapa recolha			X	X	X	X			X	X			
	CRM	X	X		X									
Renovação	Desenvolvimento do produto	X	X						X					
	Orientação para projetos													
eCommerce	Desenvolvimento do produto	X	X											
	Plano de Marketing													
Consciençialização sobre sustentabilidade	Plano digital	X	X											
	Formação													
	Desenvolvimento do produto	X	X										X	
	Ferramentas de marketing													
Segmentos para explorar	Estudos de ciclo de vida de produto													
	Plano de crescimento													
	Desenvolvimento do produto	X	X											
	Plano de crescimento por segmento													
	Pipeline de projetos													

Quadro 17 - Matriz de Oportunidades

Riscos	Ações	Processos										Unl.	Probabilidade de acontecimento	
		PC01	PC02	PC03	PC04	PC05	PC06	PC07	PC08	PC09	PC10			
Inovação do produto	Desenvolvimento do produto													
	Nível de serviço	X	X	X	X							X		
	Programa FOCUS													
Disponibilidade da Matéria prima	Economia circular													
	Desenvolvimento do produtos	X		X								X		
	Otimização do custo do produto													
Evolução do USD/EUR	Fixação de taxas de câmbio e acompanhamento de exposição	X						X		X				
	Desenvolvimento de produtos													
	Política de Compra													
Evolução do RUB/EUR	Fixação de taxas de câmbio e acompanhamento de exposição		X							X				
	Política Comercial													
Covid-19	Aumento do uso digital paa apoiar o relacionamento com o cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Utilização do marketing digital													
	Teletrabalho													
Brexit	Implementar medidas para minimizar os efeitos na faturação do Reino Unido, de acordo com a lista de verificação do BREXIT		X											

Quadro 18 - Matriz de Riscos

2.6 Controlo dos *Bridge* de Resultados

2.6.1 Plano de ações

Aquando da identificação dos *bridges* de resultados é criada uma lista de ações que posteriormente é acompanhada ao longo do ano de forma a perceber qual o seu estado através de um plano de ações que podemos ver ilustrado abaixo no quadro 19.

#	Actions	Expected Impact '000€ 2021	Impact 2021 '000€	What changed vs last month	Driver being supported	Team	Owner	Starting date	Ending date	Planned months	Actual status	Actual status	Expected Status	Status
C1												Terminado	Terminado	Green
C2												Terminado	Terminado	Yellow
C3												Por iniciar	Terminado	Red
C4												Em curso	Terminado	Yellow
C5														Yellow
C6														Orange
C7														Yellow
C8														Yellow
C9														Green
C10														Green

Quadro 19 - Controlo dos *bridge* de resultados

2.6.2 Análise de desvios

Para uma melhor compreensão e processamento dos dados é realizada uma análise cuidada dos desvios verificados ao longo do ano de forma a se tomar decisões corretivas eficientes e eficazes. Esta análise de desvios é realizada quer ao nível financeiro (figura 5), quer ao nível dos processos (figuras 6 e 7) quer ao nível operacional (figura 8).

Markets	EBIT		Main Drivers							EBIT	GAP
	2019	2020	Price increase	Volume (m2)	Salary Reduction	Logistics	MKT	Stock Provisions	Customer Provisions	2021	2020 - 2021

Figura 5 - Nível financeiro

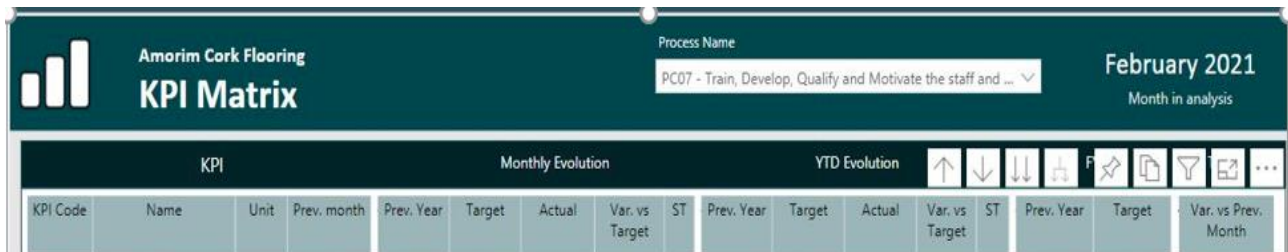


Figura 6 - Nível de processos

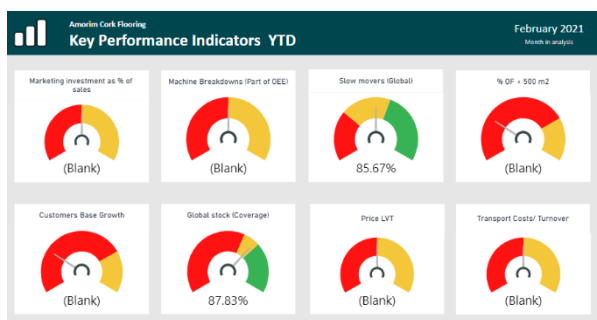


Figura 7 - Nível Processos

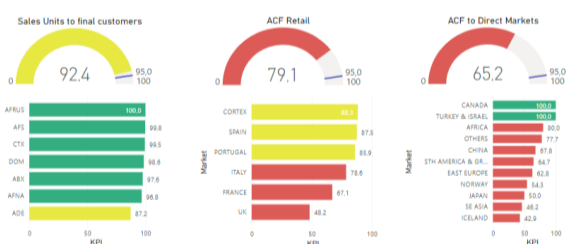


Figura 8 - Nível operacional

2.7 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é gerida através do software MAP – *Monitoring Amorim Performance* (figura 9) que permite monitorizar uma série componentes. Conseguimos identificar os diversos utilizadores, quais as suas áreas, subáreas e, inclusive ter acesso ao organigrama geral da empresa (figura 10).

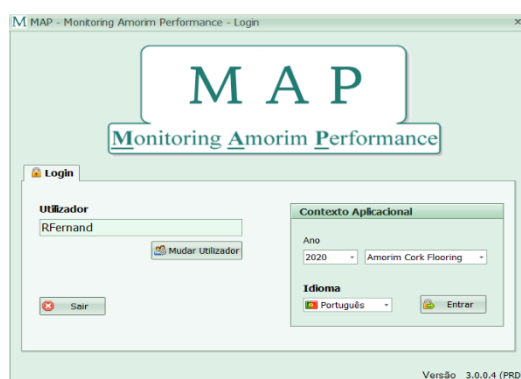


Figura 9 - MAP



Figura 10 - Estrutura organizacional

É criada uma matriz de objetivos, definidos os indicadores e como vão ser repartidos pelos demais (figura 11). Dentro da matriz de objetivos são identificadas iniciativas estratégicas, os *drivers*, os indicadores processo e, as iniciativas ou projetos da área. Dando, posteriormente, origem aos Contratos de Objetivos Individuais (COI) passando por seis passos importantes: selecionar os objetivos, detalhar metas e intervalos, comentar e completar *on time/on spec*, validar e ajustar o contrato, confirmar intervalos e, por fim assinar o contrato (figura 12 e 13).



Figura 12 - Objetivos

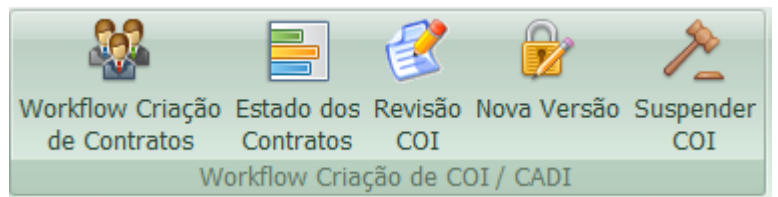


Figura 13 - Criação de COI

SGD - Sistema de Gestão de Desempenho
 Dez/2020
 CONTRATO DE OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Nome:
 Unidade de Negócios: Amorim Cork Flooring Função:

Objetivos Individuais

Referência	Objetivo		Indicador	Desempenho Anual			Desempenho	Ponderação Objetivo
	Descrição			Desemp.100%	Realizado	Nível Desemp		
1	F3.10	Increase Manufactured Products Sales	Sales of AR MANUFACTURED PRODUCTS AR BU (MEUR)	[Placeholder]	[Placeholder]	50%	15,0%	
2	F3.9	Backlog Orders	Backlog Orders (% on Monthly Sales) (Percent)		[Placeholder]	0%	25,0%	
3	P1.17	SAP Implementation	On Time/On Spec (%)		[Placeholder]	120%	15,0%	
4	P5.1	CRM deployment 2020	On Time/On Spec (%)		[Placeholder]	50%	25,0%	
5	F2.12.1	Global Service Level - Direct Markets	Global Service Level (Percent)		[Placeholder]	95%	20,0%	
Índice de Desempenho Individual							57	[Placeholder]

Nível Desempenho para Objetivo (O para não concluído | Δ para concluído)

- 0%
- 50%
- 75%
- 95%, 100%, 105%
- >= 110%
- NA

Índice Desempenho

- 0% a 49%
- 50% a 75%
- 76% a 89%
- 90% a 105%
- >= 106%

Figura 11 - COI

Por fim, é realizada uma monitorização constante de todos os membros de acordo com o seu COI em função dos intervalos de desempenho (figuras 14 e 15).

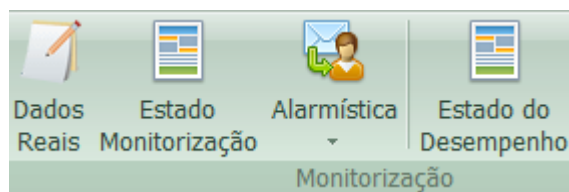


Figura 14 - Monitorização

tem a obrigação de trabalhar, desenvolver e propor novas metodologias para conseguir a resolução de problemas. Por outro lado, é da competência do departamento de I&D o desenvolvimento de produtos de raiz para o futuro da empresa que têm que estar sempre alinhados com a sua estratégia, visão e missão. O Dr. Roberto afirma que, estando há pouco tempo na empresa ainda se está a ambientar a todos os processos internos existentes, no entanto sente que a comunicação entre os demais departamentos flui bastante bem, é baseada em reuniões semanais quer com os departamentos diretamente relacionados, como é exemplo o departamento de operações onde se discutem os diversos projetos e são divididas tarefas, quer com os restantes departamentos quando é necessário algum tipo de informação específica. Como membro da comissão executiva tem, também, reuniões mensais onde se discute os assuntos gerais da empresa não deixando de haver alinhamento entre os departamentos. Quanto ao processo de construção da previsão financeira da empresa, o Dr. Roberto refere que como apenas chegou há cerca de 2 meses ainda não teve tempo para conhecer todos os termos técnicos utilizados pela empresa para a criação da previsão financeira, no entanto, de forma geral conhece o processo e os indicadores utilizados para a sua análise. Refere que a previsão financeira é importante para I&D pois, periodicamente conseguem obter um *feedback* de como as coisas estão ou não a funcionar de forma melhorar e adaptar constantemente às diversas situações tendo como objetivo atingir o pretendido pois, mais importante do que o custo fixado para o mês seguinte é a perspetiva global de futuro. Quando lhe questionado se este processo seria melhor do que o tradicionalmente usado, o Dr. Roberto afirmou que do que já conhecia da previsão financeira, considera que é lógico, que faz sentido, no entanto não consegue fazer uma comparação com o orçamento tradicional pois, a sua experiência prende-se pelo trabalho no estrangeiro onde sempre teve contacto com este tipo de previsão financeira. Até ao momento não identificou nenhuma desvantagem pelo que não tem sugestões de melhorias a realizar em todo o processo.

Departamento de *Marketing* e Vendas

Dr. Gonçalo Marques, Diretor global de *Marketing* e Vendas iniciou o seu percurso na Amorim Cork Flooring, S.A. em abril de 2019. No que diz respeito às vendas é responsável por coordenar as várias vertentes tais como *sales units*, vendedores diretos e, *key accounts*. As *sales units* são entidades locais nos demais países, cada uma tem um *country manager* pelo que a intervenção do Dr. Gonçalo é menor, o seu papel prende-se mais pela supervisão e pela garantia que estão a ir de acordo com a estratégia da empresa. Nos mercados diretos existem situações onde há apenas vendedores diretos locais que vendem o produto da

empresa e, os *key accounts* que são pessoas que estão a vender o produto através de distribuidores (“vendas ao contentor”), podem gerir mais do que um mercado. No que diz respeito ao marketing tem um papel menos operacional pois tem uma *marketing manager* que gere as operações de *marketing* do dia-a-dia. O Dr. Gonçalo considera que a comunicação entre departamentos é boa. Refere, ainda que, o facto de a comissão executiva ser pequena é uma vantagem pois permite ter presentes pessoas que, embora não façam parte da mesma, são importantes para as tomadas de decisão pois apresentam opiniões mais focadas na prática que têm do terreno ou que simplesmente têm visões diferentes e enriquecem as decisões tomadas. Neste momento, a empresa está a passar por um processo de transformação muito grande e como tal existem muitas coisas a acontecer ao mesmo tempo e, o Dr. Gonçalo acredita que nem toda a informação seja transmitida ou que muita informação não chegue a tempo nem da melhor maneira, mas são “dores de transformação” refere. Quanto ao processo de construção da previsão financeira, o Dr. Gonçalo intervém na realização das previsões das vendas e das margens de mercado pelo que está familiarizado com todo o processo. Caracteriza a previsão financeira como sendo fundamental para o seu departamento pois ajuda na sua gestão ao longo do ano de forma a atingir o objetivo pretendido. Funciona como um *guideline* onde todos os meses existem objetivos e guias daquilo que está desviado para se conseguir desenvolver ações corretivas para se voltar aos eixos. Identifica os *drivers* de resultados como indicadores fundamentais para perceber o ponto de situação, por exemplo na parte da produção chegam a existir indicadores que são seguidos semanalmente de forma a conseguir entender quanto foi produzido, o que correu mal, quanto desperdício houve na produção entre outros, e isto tudo na empresa toda. O que interessa é que no final do dia ou da semana se consiga ter uma *dashboard* que diga o que aconteceu e como se vai planear a semana seguinte. O Dr. Gonçalo afirma que realiza a matriz de riscos e oportunidades uma vez por ano pois, no seu departamento sente que não há necessidade para mais uma vez que os mercados não mudam drasticamente. Basicamente tem de se ter consciência de quais são os riscos que o mercado apresenta. A vantagem de ter esta matriz é, ao longo do tempo, ir se medindo quais as preocupações e quais as oportunidades que vão surgindo. No fundo faz um afinamento da estratégia que se quer implementar em cada mercado. Considera que o *forecasting*, no seu departamento é sempre um misto entre “uma bola de cristal”, o histórico e as expectativas dos resultados decorrentes da estratégia que a empresa vai implementar. Não se pode dizer que é tudo matemático porque não o é, tem é de se ter ambição e expectativa e em simultâneo tentar adivinhar o que vai acontecer em algumas geografias, principalmente nas áreas geográficas

que tiverem um maior peso na faturação da empresa. Como disse “se eles espirram nós temos um problema muito grave, se estão bem de saúde se calhar temos uma boa surpresa”. Desta forma, o Dr. Gonçalo considera que a previsão financeira é adequada ao que a empresa está a fazer no seu todo. Não identifica nenhuma desvantagem objetiva, sente que a previsão é clara, transparente e, que tem KPIs adequados para a sua finalidade.

Departamento de Logística

Dr Pedro Mota, Diretor de Logística iniciou o seu percurso na Amorim Cork Flooring, S.A. em janeiro de 2015. Tem como principal foco a garantia do nível de serviço aos clientes, a gestão de stocks e a gestão do abastecimento, faz a ponte entre o que os clientes precisam e aquilo que a fábrica é capaz de produzir. O Dr. Pedro considera a comunicação como sendo uma característica fundamental numa organização. Estando no meio da cadeia de abastecimento, tem uma ligação muito próxima com todos os departamentos. É na logística que acaba por centrar os interesses das várias áreas. Há uma ligação entre os vários departamentos quer no aprovisionamento das compras onde garante um determinado *forecast*, quer no lado dos clientes onde faz a ponte entre as carteiras de clientes e a capacidade financeira que eles têm que pagar, é gerida pela área financeira e a logística faz essa ligação para cumprimento daquilo que está estipulado (garantias dos *plafounds*, garantia do pagamento). Quanto à previsão financeira, a Logística participa na sua elaboração, nomeadamente no *forecast* de vendas, o Dr. Pedro referiu que este ano conseguiram chegar um bocado mais longe e conseguiram fazer um *forecast* à referência, algo que nunca havia sido feito no passado. A previsão financeira é importante para a Logística pois há uma ligação estreita com a área financeira, na compra, na venda, na avaliação de stocks entre outros. O Dr. Pedro sente que se não houvesse previsão financeira seria muito mais difícil trabalhar ao longo do ano. Sendo membro participativo na construção da previsão financeira está bastante familiarizado com os termos utilizados, caracteriza os *one-offs* como sendo situações que acontecem esporadicamente e que para além de serem eliminados têm de ser acompanhados de forma a haver uma justificação concreta do que aconteceu, identifica os *drivers* de resultados como elementos de referência que temos para acompanhar o que é importante na organização. A Logística tem alguns *drivers* de atuação e que obedecem a uma lista de ações que mantêm e sabem que se as mantiverem à partida terão um determinado resultado esperado. Refere, também, que a matriz de riscos e oportunidades é elaborada por cada departamento anualmente, são identificados os pontos críticos que têm que ser acompanhados e que podem penalizar o resultado esperado. A realização desta é importante

por forma a se conseguir acompanhar e ter ações que mitigam quer os riscos quer a garantia que certas oportunidades possam acrescentar ao orçamento que é esperado. Sente que a previsão financeira é adequada e valorizada e que tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Identifica como desvantagem a necessidade de manter uma coerência entre os vários *reports* e os vários dados que existem, porque uma coisa seria existir apenas um *forecast* e ser feito o seu seguimento com apenas uma ferramenta. No caso da empresa, existem várias ferramentas que têm de estar ligadas entres si e que têm que ser bem coordenadas, ou seja, por vezes podem correr o risco de haver uma pessoa que esteja menos envolvida e que possa ter dificuldades a perceber tudo, para além do trabalho que dá, estar a justificar para uma matriz de riscos, para um *forecast*, todos os meses é difícil conseguir acompanhar as ferramentas todas e por vezes podem se perder um pouco. Para além de que fechar todos os indicadores a tempo é difícil, por vezes já estão no dia 20 de um determinado mês e ainda não se fecharam os indicadores do mês anterior. Para esta dificuldade o Dr. Pedro sugere a criação de uma equipa de suporte dedicada a fazer *reporting*, a trabalhar com as várias áreas, no fundo uma área de suporte que permitisse automatizar todo o processo e ter de conseguir ter uma coerência de seguir os indicadores dos vários departamentos, quanto mais integrada fosse a informação melhor seria. Não defende a centralização de responsabilidade na área financeira pois cada departamento tem a sua responsabilidade no seguimento dos indicadores, mas talvez se existisse uma equipa de suporte poderia ser mais efetivo todo esse processo. O Dr. Pedro frisou que não tem queixas do suporte financeiro, mas que eventualmente se houvesse essa equipa mais centrada para a gestão de indicadores e para a gestão da *performance*, talvez os dados saíssem mais cedo por haver alguém apenas dedicado e focado a isso.

2.8.1.1 Conclusões retiradas das entrevistas

Contextualizando, de forma breve, os conceitos abaixo analisados o orçamento tradicional e o método ACF, temos um esquema para ajudar (figura 16). Na direção encontramos a orientação estratégica, os objetivos, na execução encontramos a rede de processos, e nos resultados teremos uma análise cuidada se o que foi projetado correu como o planeado. No caso do orçamento tradicional quer-se um *output* final e posteriormente começa-se a construir uma orientação, contém um plano que nasce de uma orientação, e inclui a transformação, mas sem a isolar. Já o método ACF começa por traçar os objetivos que pretende atingir, de seguida estabelece toda uma rede de processos com a finalidade de cumprir os objetivos desejados, apresenta os passos necessários para a transformação e por

fim, obtemos resultados, favoráveis ou desfavoráveis consoante o que foi traçado previamente.



Figura 16 - Esquema de contextualização

Desta forma, passemos à análise comparativa entre o orçamento tradicional e o modelo usado pela ACF (figura 17 e gráfico 2).

Orientação	Critério	Incapaz de demonstrar	Capacidade limitada para demonstrar	Capaz de demonstrar	Totalmente capaz de demonstrar	Reconhecido como modelo global
		Sem relevância	Resultados relevantes apenas em 1/4 das áreas envolvidas	Resultados relevantes em 1/2 das áreas envolvidas	Resultados relevantes em 3/4 das áreas envolvidas	Resultados relevantes em todas as áreas envolvidas
Relevância e pontuação		1	2	3	4	5
Orientação	Critério					
Drivers de resultados	Orçamento tradicional		X			
	Modelo ACF					X
One-offs	Orçamento tradicional		X			
	Modelo ACF				X	
Estabelecimento de metas	Orçamento tradicional			X		
	Modelo ACF					X
Avaliação de desempenho	Orçamento tradicional			X		
	Modelo ACF			X		
KPIs/ dashboard / Processos	Orçamento tradicional	X				
	Modelo ACF				X	
Previsão de resultados	Orçamento tradicional					X
	Modelo ACF					X
Detalhe da Previsão de resultados	Orçamento tradicional			X		
	Modelo ACF		X			

Figura 17 - Base para radar

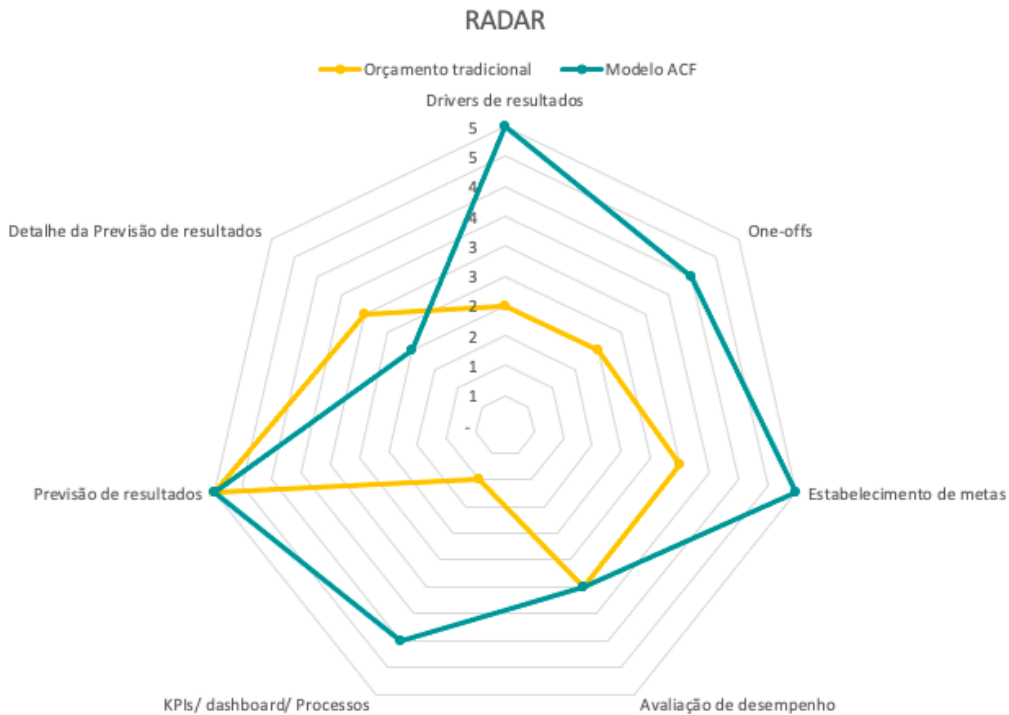


Gráfico 2 - Radar

A gestão orçamental baseada no orçamento dito tradicional procura as suas respostas apenas num instrumento que compila toda a informação. Um orçamento, inicia com um plano que nos leva a um resultado esperado, posteriormente há uma análise do que levou à mudança, quer positiva quer negativa dos dados. No modelo utilizado pela ACF são analisados mais do que um instrumento como são exemplo os *one-offs*, estabelecimentos de metas, os *drivers* de resultados, entre outros. O objetivo aqui será planear tudo ao pormenor de forma a atingir os resultados de forma consciente em vez de deixar as coisas acontecerem só depois analisar o que se passou ou não passou.

2.8.2 *European Foundation for Quality Management (EFQM)*

A empresa está em fase de pré-candidatura ao modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*), com base no seu processo de direção, execução e apresentação de resultados. O modelo baseia-se em 7 critérios:

- Missão, Visão e Estratégia;
- Cultura Organizacional e Liderança;
- Manter relações com os *Stakeholders*;
- Criar valor sustentável;
- Desempenho e transformação;
- Perceção dos *stakeholders*;
- Desempenho estratégico e operacional.

Este modelo baseia-se na exploração de relações causa efeito na relação entre objetivos e resultados nas várias perspetivas de análise. O modelo é adotado nas suas várias vertentes estratégica, financeira e operacional, e permite o enquadramento nas bases no modelo de excelência. A empresa tem vindo a convergir o seu modelo no sentido de o enquadrar nos modelos de excelência, tendo por base:

- Why?
- How?
- What?

O estágio teve como principal objetivo o levantamento do processo para previsão financeira praticado pela empresa e avaliação da sua adoção pelos vários departamentos. Efetivamente, deparei-me com um modelo diferente daquele que vim a aprender ao longo destes anos académicos, reforçando os temas lecionados e adquirindo novas competências ao nível do conhecimento pois, o que tinha aprendido de forma isolada nas demais unidades curriculares, com este estágio curricular, consegui ter a experiência de ver tudo conjugado de forma sistémica. O estágio foi realizado na íntegra via *teams* com reuniões semanais com o Dr. Rui Fernandes, com a duração entre 45 minutos a 1 hora, onde me foi dada a oportunidade de contactar com a aplicação do modelo e, de ter acesso a dados confidenciais que foram trabalhados de forma a conseguir incorporar a informação no presente relatório que me fizeram compreender melhor todo o processo. No fim de cada reunião o Dr. Rui atribuía-me um objetivo (Apêndice II) para a reunião seguinte fornecendo-me sempre todo o material necessário e tendo um papel fundamental no meu percurso pela empresa. Tive, inclusive, a oportunidade de entrevistar colegas de três departamentos distintos de forma a conseguir avaliar a perceção destes em relação a todo o processo de previsão. Infelizmente, não foi possível a participação na elaboração de todo o processo em estudo pois, este é realizado em meados de Setembro/ Outubro, período que não corresponde ao do estágio curricular. Embora à distância, tive uma experiência fantástica, consegui compreender melhor como tudo funciona “na vida real” e, desta forma, complementar tudo o que aprendi no meu percurso académico. Na minha opinião, um estágio curricular é perfeitamente executável à distância, tendo um acompanhamento semanal de 1 hora ou mais só para acertar determinados tópicos, pelo que, futuramente, seria uma boa opção para as empresas e para os estudantes.

Ao longo dos anos a Corticeira Amorim, S.A. tem prezado pela simplificação dos processos, e a Amorim Cork Flooring, S.A. não é exceção. Em vez de ter um orçamento que responde a tudo, a empresa optou por o decompor em várias componentes, onde cada uma é suportada em ferramentas específicas. Inicialmente, é analisado o ano anterior identificando e eliminando os acontecimentos/factos pontuais (*one-offs*) relevantes para o resultado visto que, a probabilidade de estes se repetir é muito baixa, arriscando-me a dizer nula. De seguida, tendo sempre em consideração os objetivos globais da empresa, são identificadas as iniciativas/metastas que se querem ver concretizadas de forma a atingir um determinado resultado esperado. São criados *drivers* que suportam essas iniciativas e acompanhados ao longo do período, conseguindo assim aplicar medidas de correção se necessário. Nasce assim

um plano de ações (*bridge* de resultados) onde se pode acompanhar o estado atual de cada iniciativa (se ainda está por iniciar, se já foi finalizada ou se ainda se encontra em curso). Cada departamento cria uma matriz de riscos e oportunidades detalhada, identificando os processos chave a ser adotados para colmatar os riscos e maximizar as oportunidades. Através desta matriz são identificados os objetivos atribuídos a cada um, objetivos esses que devem suportar as oportunidades e mitigar os riscos, dando origem aos contratos de objetivos individuais (COI). Entrando na parte da avaliação de desempenho, onde os COI são monitorizados regularmente em função de intervalos de desempenho. Através das entrevistas foi possível perceber que a adoção por parte dos departamentos tem muito que ver com o nível de envolvimento destes. Por exemplo, os departamentos de Logística e de Vendas e Marketing que participam diretamente na realização da previsão financeira mostraram-se muito familiarizados com os termos referidos ao longo do relatório.

Por fim, o modelo utilizado pela Amorim Cork Flooring, S.A., tendo em conta o contexto em que esta se encontra, é vantajoso porque permite uma melhor organização dos dados pois, estando estes divididos em várias categorias e, havendo uma maior diversidade de ferramentas de análise, torna-se mais fácil para a empresa perceber onde está a falhar e agir rapidamente para colmatar essa falha. Permite, também, a atribuição de objetivos individuais o que facilita a divisão de tarefas para que se consiga melhores resultados ao longo do período. É um processo flexível, transparente, embora com recurso a muitas ferramentas. Durante as entrevistas surgiu a ideia, por parte do Dr. Pedro Mota, da criação de uma equipa de “analistas” exclusivamente dedicada aos processos de acompanhamento dos drivers de resultados de forma que este seja conseguido de forma mais eficaz e mais rápida pois, por vezes o mês corrente já está a terminar e ainda não se concluiu a análise do mês anterior.

No decorrer do estágio foi lançado o desafio para publicação de um artigo científico que, ao momento, está em desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, Fabiana Isabel Pêra (2012), Avaliação de desempenho enquanto ferramenta de prossecução da estratégia organizacional: estudo sobre a MCG. Projeto de Mestrado, ISCTE, Portugal
- Anthony, R. Newton; Govindarajan, Vijay (2007), Management Control Systems (12ª edição). New York: McGraw-Hill.
- Baker, M. J. (1999), Sales Forecasting. In Baker, M. J., The IEBM Encyclopedia of Marketing: 278-290. International Thompson Business Press.
- Blanz, F., & Ghiselli, E. E. (1972), The mixed standard scale: a new rating system. *Personnel Psychology*, 25.
- Bowman, J. S. (1999), Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management*, 28.
- Caetano, A. (1996), Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: RH Editora.
- Caiado, A. C. Pires, (2009), Contabilidade Analítica e de Gestão, (5ª edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007), Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, José Eduardo, (2014), Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro, (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008), Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cassar, G., & Gibson, B. (2008), Budgets, Internal Reports and Manager Forecast Accuracy. *Contemporary Accounting Research*, 25.
- Drury, Colin (2015), Management and Cost Accounting, (8ª edição). London: Thomson Learning.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Cunha, R. C. (2008), Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoshmand, A. R. (2010), Business Forecasting: A Practical Approach. New York 10016: Routledge.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M., (2007), Management Cost. Cengage Learnig Inc.
- Jordan, H., & Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015), O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores, (10ª edição). Lisboa: Áreas Editora.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (January - February de 1992), The Balanced Scorecard - Measures that drive Performance.
- Kuvaas, B. (2007), Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance.
- Latham, G. P., Wexley, K. N., & Pursell, E. D. (1975), Training Managers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior. Journal of Applied Psychology.
- Locke, E .A. & Schweiger, D. M. (1979), “Participation in Decision Making: One More Look,” In: B. M. Staw Ed., Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich.
- Marques, Mário, Os novos desenvolvimentos da contabilidade de gestão e a avaliação de desempenho dos recursos humanos. Revista de Ciências Empresariais e Jurídica – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 9 (2006) 119- 128.
- Medeiros, Aldo Luís Pacheco (2013), Gestão Orçamental - Estudo de caso no setor retalho. Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores, Portugal
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995), Understanding Performance Appraisal. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Needle, E.B, Crosson, S.V., (2010), Managerial Accounting, (9ª edição). Cengage Learnig Inc.
- Neves, J. C. (2011), Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa. Texto Editores, Lda.
- Nunes, P. (2017), Afetação de Recursos <https://knoow.net/cienceconempr/economia/afetacao-de-recursos/>, acessido a 15 de abril.
- Parmenter, D., (2007), Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Pereira, C. e Franco, V. (1994), Contabilidade Analítica, (6ª edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Peterson, E. T., (2006), The Big Book of Key Performance Indicators, First Edition.
- Reis, Francisco José Mairós de Sousa Falcão dos (2011), A importância dos dados setoriais na previsão financeira. Aplicação ao ROA. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa Porto, Portugal

- Tavares, Catarina de Almeida (2014), A Gestão Orçamental como instrumento de avaliação do desempenho organizacional e apoio à decisão - O caso da associação WAVEC. Dissertação de mestrado, ISCAL, Portugal
- Teixeira, N., Amaro, A. (2013), Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor. Estudo de caso
- Teixeira, Sara da Glória, (2010), A Gestão Orçamental: O caso da empresa Sigma. Dissertação de mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Teixeira, Sebastião (2014), Gestão das Organizações, (3ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Vadasz, T. 2005. Accurate Forecasting: A Fundamental Part of Financial Management. http://www.s-ox.com/dsp_getFeaturesDetails.cfm?CID=465, consulta a 18 de janeiro 2021
- Vanderbeck E., Edward J., (2010), Principles of cost Accounting, (15ª edição), Cengage Learnig.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998), The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*. Vol. 4 No. 3, pp. 233-249

Apêndice I – Guião e Plano de Entrevistas

1. Nome?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?
3. Qual o seu cargo/ função?
4. Quais as principais atividades e objetivos do seu departamento?
5. Como caracteriza a comunicação entre departamentos?
6. Sabe como se realiza a previsão financeira na empresa?
7. Qual a importância da previsão financeira para o seu departamento?
8. O que entende sobre os conceitos “*one-offs*”, “*drivers de resultados*”, “*bridge resultados*” e “*matriz de riscos e oportunidades*”?
9. Considera que esta forma de previsão é a mais adequada?
10. Sendo este um processo diferente do tradicional quais são as vantagens e quais as desvantagens que identifica em todo o processo?
11. Consegue sugerir alguma evolução para essas desvantagens?

Entrevistado	Data	Duração
Dr. Pedro Mota	17 de fevereiro de 2021	11:33 minutos
	19 de fevereiro de 2021	4:40 minutos
Dr. Roberto Teixeira	17 de fevereiro de 2021	34:15 minutos
Dr. Gonçalo Marques	18 de fevereiro de 2021	20:09 minutos

Tabela 2 - Plano de Entrevistas

Apêndice II – Cronologia das reuniões

Na tabela abaixo podemos ver quando se realizaram as reuniões referentes ao estágio curricular e, quais os objetivos estipulados para as mesmas.

Data	Objetivos
28 dezembro de 2020	Apresentação, definição de objetivos, burocracias
6 de janeiro de 2021	Protocolo estágio, plano de estágio, Índice
13 de janeiro de 2021	Revisão de literatura
21 de janeiro de 2021	Revisão de literatura
28 de janeiro de 2021	Revisão de literatura
3 de fevereiro de 2021	Revisão de literatura, breve apresentação da empresa
10 de fevereiro de 2021	Guião entrevista, descrição das etapas do modelo de planeamento
12 de fevereiro de 2021	Processo de criação da previsão financeira
18 de fevereiro de 2021	Ponto de situação entrevistas, identificação de <i>drivers</i>
25 de fevereiro de 2021	Resumo das entrevistas, conclusões retiradas
5 de março de 2021	Esquema radar conforme as entrevistas
10 de março de 2021	Estudo da avaliação de desempenho
11 de março de 2021	Visita guiada à empresa
17 de março de 2021	Modificações gerais sugeridas pelo professor Rui Fernandes
25 de março de 2021	Abstract, introdução, conclusão
1 de abril de 2021	Alterações finais recomendadas

Tabela 3 - Cronograma de reuniões