



CONTROLO DE GESTÃO

Vitor Hugo da Silva Sampaio

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Tecnologia e Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças.

Orientador:

Prof. Doutor Nuno Domingues – Professor da ESTG – IPVC

Viana do Castelo, Novembro de 2015



CONTROLO DE GESTÃO

Vitor Hugo da Silva Sampaio

Orientador:

Prof. Doutor Nuno Domingues – Professor da ESTG – IPVC

Viana do Castelo, Novembro de 2015

Resumo

Atualmente a conjuntura económica é marcada por uma crise mundial profunda e que, por isso mesmo, deve suscitar uma reflexão cuidada e responsável por parte de todos. Neste sentido, um dos temas mais debatidos é a importância que as organizações empresariais assumem na economia mundial, na sua melhoria e desenvolvimento. Porém, o ambiente económico é cada vez mais concorrencial, com riscos, ameaças e oportunidades imprevisíveis. Nesta incerteza surge a necessidade das empresas possuírem um bom sistema de controlo de gestão.

O controlo de gestão tem assumido nos últimos anos, um papel progressivamente relevante na gestão empresarial, através das suas inúmeras ferramentas que vêm permitir um maior alinhamento dos seus gestores por forma a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Este projeto debruça-se sobre o sistema de controlo de gestão em contexto real de um grupo empresarial português, constituído por várias empresas com negócios distintos e em vários países em que as suas principais empresas tem como atividade principal a engenharia, projeto, construção e manutenção de infraestruturas de energia, telecomunicações e gás. Está, também, presente no setor das energias renováveis, no setor imobiliário e no setor da formação.

Com base no estudo realizado sobre o controlo de gestão e com a realização de um estágio curricular no grupo, conclui-se que o mesmo dispõe de um bom sistema de controlo de gestão. No entanto, em nossa opinião, podem ser feitas algumas melhorias, com o intuito de tornar o sistema de controlo de gestão mais eficaz, que diferencie, acrescente valor e contribua para uma maior competitividade do grupo.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Estratégia, Instrumentos de Gestão, Balanced Scorecard.

Abstract

Currently the economic environment is marked by a deep global crisis, therefore, should raise by all a careful and responsible reflection about the situation. This way, one of the most debated topics it's about the importance that business organizations have in the global economy in its improvement and development. However, the economic environment is increasingly competitive, with risks, threats and unforeseen opportunities. On this uncertainty, the companies needs to have a good system of management control.

In recent years the management control has taken, an increasingly important role in corporate management, through the several tools that come enable a better alignment of their managers, so that achieve the strategic goals of the organization.

This project it's about the system of management control in a real context of a Portuguese business group, who have some companies with different business in Portugal and in others countries. The core business it's the engineering, design, construction and maintenance of energy infrastructure, telecommunications and gas, is also present in the renewable energy sector, in the real estate sector and in the education.

Based on a study about the management control and with the realization of a traineeship in group, it was concluded that the company has a good system of management control, however, in our opinion can be made some improvements, with the intention to make the control system more effective, that differentiates, that adds value and contributes to increased competitiveness of the group.

Keywords: Management Control, Strategy, Management Tools, Balanced Scorecard.

Resumen

En la actualidad, el entorno económico está marcado por una profunda crisis global y, por lo tanto, debe motivar una consideración cuidadosa y responsable por parte de todos. En este sentido, uno de los temas más debatidos es la importancia de que las organizaciones empresariales tienen en la economía mundial en su perfeccionamiento y desarrollo. Sin embargo, el entorno económico es cada vez más competitivo con los riesgos, amenazas y oportunidades imprevistas. Esta incertidumbre se plantea la necesidad de que las empresas deben tener un buen sistema de control de gestión.

El control de gestión ha tomado en los últimos años, un papel cada vez más importante en la gestión empresarial, a través de sus numerosas herramientas que están permitiendo una mayor alineación de sus gestores con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Este proyecto se centra en el control de la gestión del sistema en un contexto real de un grupo empresarial portugués, que consta de varias compañías con diferentes negocios y en varios países, y cuya actividad principal es la ingeniería, diseño, construcción y mantenimiento de las infraestructuras de energía, telecomunicaciones y gas, también está presente en el sector de las energías renovables, en el sector inmobiliario y en la formación.

Basado en lo estudio del control de la gestión y el cumplimiento de un período de prácticas en el grupo, se deduce que el grupo cuenta con un buen sistema de control de gestión, sin embargo, en nuestra opinión se puede hacer algunas mejoras, con la intención de hacer que el sistema de control sea más eficaz, que haga la diferencia, que agrega valor y contribuye para aumentar la competitividad del grupo.

Palabras clave: Control de la Gestión, la Estrategia, Las Herramientas de Gestión, Cuadro de Mando Integral.

Índice

Resumo	III
Abstract	IV
Resumen	V
Lista de Abreviaturas.....	VIII
Introdução.....	1
Capítulo I	2
1. Revisão da Literatura	3
1.1. Controlo de Gestão.....	3
1.2. Os 8 princípios do controlo de gestão	4
1.3. Os instrumentos de controlo de gestão	5
1.3.1. Os instrumentos de Pilotagem.....	5
1.3.1.1. Plano Operacional	7
1.3.1.2. Orçamento e controlo Orçamental	7
1.3.1.3 Tableau de Bord e Balanced Scorecard	8
1.3.1.3.1 Tableau de Bord	8
1.3.1.3.2 Balanced Scorecard.....	10
1.3.1.3.2.1 Perspetiva Financeira.....	14
1.3.1.3.2.2 Perspetiva do Cliente	14
1.3.1.3.2.3 Perspetiva dos Processos Internos.....	15
1.3.1.3.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	16
1.3.1.3.2.5 As Relações de causa e efeito.....	17
1.3.1.3.2.6 O Balanced Scorecard na gestão de risco.....	18
1.3.1.3.2.7 Avaliação do desempenho organizacional e sistema de incentivos baseados no BSC	20
1.3.1.3.2.8 Diferenças e semelhanças entre o Balanced Scorecard e o Tableau de Bord	22
1.3.1.3.2.9 Passos para a implementação de um BSC	23
1.3.1.3.3 Aspetos fundamentais dos sistemas de incentivos	26

1.3.1.3.3.1 Política da empresa para os sistemas de incentivos	26
1.3.1.3.3.2 Critérios para selecionar as medidas de performance.....	27
1.3.1.3.3.3 Medidas de Performance e Miopia de gestão.....	28
1.3.2. Instrumentos do comportamento	30
1.3.3. Instrumentos de Diálogo	32
Capítulo II	33
2 – Apresentação do Grupo Empresarial e Respetivos Negócios.....	34
Capítulo III	41
3 – Caracterização do Sistema de controlo de gestão do Grupo	42
Capítulo IV.....	49
4 - Recomendações para Melhorar o Sistema de Controlo de Gestão do Grupo	50
Capítulo V	54
5 – Considerações Finais.....	55
Referências Bibliográficas.....	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Ferramentas do controlo de gestão	6
Figura 2 - Etapa de um processo contínuo de criação de valor	12
Figura 3 - As quatro perspetivas do Balanced Scorecard	13
Figura 4 - Hierarquia das medidas de performance.....	29
Figura 5 - Enquadramento da área de negócios do Grupo	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 Análise do Índice de Performance	21
---	----

Lista de Abreviaturas

- ABC – Custeio Baseado nas Atividades
- BSC – Balanced Scorecard
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CAS – Casualty Actuarial Society
- DAF – Departamento Administrativo e Financeiro
- EVA – Valor Económico Acrescentado
- FERMA – Federation of European Risk Management Associations
- FSE – Fornecimento de Serviços Externos
- PTI – Preços de Transferência Interna
- RAI – Resultado Antes de Imposto
- SPA – Shareholder Value Added
- TDB – Tableau de Bord

Introdução

O tema deste trabalho centra-se na área de controlo de gestão de um grupo empresarial português constituído por várias empresas com negócios distintos e em vários países, em que as suas principais empresas tem como atividade principal a engenharia, projeto, construção e manutenção de infraestruturas de energia, telecomunicações e gás, também está presente no setor das energias renováveis, no ramo imobiliário e na formação.

O objetivo geral deste trabalho juntamente com o estágio curricular realizado no departamento administrativo e financeiro do Grupo, visa o desenvolvimento da questão sobre a importância do controlo de gestão num grupo empresarial e perceber a utilidade e o peso que um bom controlo de gestão pode ter na sobrevivência das empresas.

Em estágio, com base nos princípios e instrumentos de controlo de gestão, os quais se dividem em instrumentos de pilotagem, de comportamento e diálogo, foi analisado o controlo de gestão que é efetuado no Grupo.

Este trabalho deve contribuir para que o grupo consiga melhorar aspetos que possam ser relevantes para o sistema de controlo de gestão implementado, uma vez que o setor empresarial está em constante mudança face ao ambiente económico que é cada vez mais concorrencial, com riscos, ameaças e oportunidades imprevisíveis.

A estrutura do trabalho é composta por cinco capítulos: Capítulo I - Revisão da literatura; Capítulo II - Apresentação do grupo; Capítulo III – Sistema de controlo de gestão utilizado; Capítulo IV – Recomendações para melhorar o sistema de controlo de gestão do Grupo e Capítulo V – Considerações finais.

O primeiro capítulo diz respeito à revisão da literatura, no qual são explicados os principais conceitos relacionados com o controlo de gestão, neste capítulo é dada especial atenção a um instrumento de pilotagem – *Balanced Scorecard*, devido à análise realizada ao grupo, bem como à crescente importância que este instrumento tem nas organizações.

O segundo capítulo apresenta o grupo em estudo, relativamente ao perfil do grupo, aos valores, à visão e missão, bem como a sua estratégia e perspetivas futuras.

O terceiro capítulo aborda o sistema de controlo de gestão existente no Grupo.

No quarto capítulo e uma vez que os sistemas de controlo de gestão são dinâmicos e precisam de estar em constante avaliação, serão feitas algumas recomendações de melhoramento sobre alguns aspetos no controlo de gestão no Grupo.

Por ultimo, o quinto capítulo expõe as considerações que se podem tirar do trabalho realizado.

Capítulo I

1. Revisão da Literatura

1.1. Controlo de Gestão

O controlo de gestão tem assumido, nos últimos anos, um papel progressivamente relevante na gestão empresarial, através das suas inúmeras ferramentas que vêm permitir um maior alinhamento dos seus gestores por forma a atingir os objetivos estratégicos da organização.

O sistema de controlo de gestão é um processo que engloba um conjunto de atividades e instrumentos, todavia a utilização dos vários instrumentos pode diferir de organização para organização, visto que estes devem ser adaptados à realidade de cada organização, relativamente à sua dimensão, negócio ou cultura organizacional. Para definir sistema de controlo de gestão, Jordan *et al.* (2008) apresenta três definições:

A primeira definição foca-se na motivação e entrega dos gestores, dado que só com um esforço permanente se pode atingir os objetivos fixados, neste sentido os gestores de topo serão os principais responsáveis no cumprimento dos objetivos e estratégia da organização.

A segunda definição privilegia o aspeto instrumental, destacando que devem ser disponibilizados a todos os responsáveis da organização os instrumentos essenciais para se tomarem as decisões mais adequadas. Contudo, estas duas definições divergem uma da outra, visto que, os objetivos gerais sobrepõem-se sobre os objetivos dos gestores de topo.

O controlo de gestão nem sempre é visto com bons olhos pela parte operacional da organização, para muitos é visto como um órgão fiscalizador e de policiamento o que dificulta a implementação do sistema, dado que, o setor operacional é uma área vital para se poderem atingir os objetivos propostos. Esta situação por vezes ocorre um pouco por culpa dos *controllers* que se sobrepõem às necessidades dos responsáveis operacionais, conduzindo os operacionais a apreciações negativas sobre o sistema de controlo de gestão. É fundamental que todas as áreas da organização se envolvam numa gestão participativa, para que os objetivos gerais e os individuais possam convergir qualitativamente e quantitativamente.

Para contrapor os aspetos acima mencionados, os autores apresentam uma terceira definição, *“Controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”* (Jordan *et al.*, 2008:21).

O controlo de gestão é importante para o crescimento da organização porque liberta os gestores de topo da gestão dos processos e fornece-lhes informação de todos os níveis da organização (Flamholtz & Randle, 2000).

“O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony e Govindarajan, 2007: 17).

Davila (2005, citado por Loureiro, 2007) é um dos autores que defende a importância do controlo de gestão no sucesso de uma empresa em crescimento e realça o facto de empresas com capital de risco estimularem o desenvolvimento do controlo de gestão. O aparecimento de novos investidores numa empresa vai fazer com que haja maiores obrigações para que as empresas apresentem resultados positivos e nada melhor que um bom controlo de gestão para ajudar a obtenção dos objetivos delineados.

Após estas definições podemos afirmar que o processo de controlo de gestão deve ser realizado ao longo do tempo e os responsáveis pelo processo devem acima de tudo compreender a realidade da organização, desde a sua missão aos objetivos estratégicos, mas também as necessidades de cada gestor e da organização em geral, para posteriormente serem implementados os instrumentos de controlo de gestão. Todo este processo vai-se adaptando com o desenvolvimento e evolução da organização.

1.2. Os 8 princípios do controlo de gestão

Segundo Jordan *et al.* (2008) um sistema de controlo de gestão deve sempre apoiar-se nos seguintes princípios:

1. Os instrumentos de controlo de gestão têm que considerar os objetivos de natureza financeira e não financeira;
2. Tem que haver uma descentralização, delegação e responsabilização;
3. Tem que haver uma convergência dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização;
4. Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como catalisadores de ações e não se resumirem a meros documentos ou burocracia;
5. Tratar da informação de gestão histórica mas, sobretudo, focalizar-se no futuro;
6. Influenciar os comportamentos das pessoas;
7. Englobar um sistema de incentivos e premeio;
8. Os operacionais são os atores de primeira linha em oposição aos *Controllers*.

O primeiro princípio compreende a estratégia da organização, que de certa forma deve considerar os objetivos de natureza financeira, mas também os de natureza não financeira, dado que, as empresas tendencialmente reduzem os sistemas de controlo de gestão aos objetivos financeiros. O segundo e terceiro princípio dizem respeito aos objetivos dos responsáveis descentralizados. Os resultados globais de uma empresa são obtidos pelos resultados de cada departamento, por isso a descentralização das decisões e delegação de autoridade, é fundamental no processo de controlo de gestão, todavia, a descentralização deve ser coordenada para não surgirem conflitos de interesses no que toca aos objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa, assim sendo, todos os gestores devem participar na elaboração do plano estratégico da empresa. O quarto e quinto princípio privilegiam a ação e tomada de decisão em tempo útil, isto porque, os instrumentos de controlo de gestão devem permitir o acesso à informação de uma forma rápida e objetiva para apoiar a tomada de decisões. Trabalhar a informação de gestão de anos anteriores é muito importante para o acompanhamento e interpretação dos resultados, os instrumentos previsionais também são importantes para medir os desvios e tomar decisões, no fundo, estes dois princípios são fundamentais para a quantificação dos resultados futuros. O sexto, sétimo e oitavo princípio favorecem a responsabilização dos gestores. O controlo de gestão deve estimular, enriquecer as decisões, apoiar análise de resultados e preparação dos planos dos gestores. A aplicação de um sistema de sanções e recompensas tem que fazer parte do controlo de gestão de forma a avaliar e estimular o desempenho dos gestores e se tal sistema faltar, o controlo de gestão será apenas um processo administrativo sem estímulo para alcançar os resultados pretendidos.

1.3. Os instrumentos de controlo de gestão

Os instrumentos de controlo de gestão são fundamentais e de elevada importância no apoio aos gestores, para que estes determinem e aceitem objetivos, estudem a melhor forma de os atingir, acompanhem e avaliem os seus resultados, pois só, assim, se poderá ter um controlo de gestão efetivo e eficaz. Segundo Jordan *et al.* (2008) os instrumentos de gestão podem ser os seguintes:

- ✓ Instrumentos de Pilotagem
- ✓ Instrumentos de Comportamento
- ✓ Instrumentos de Diálogo

1.3.1. Os instrumentos de Pilotagem

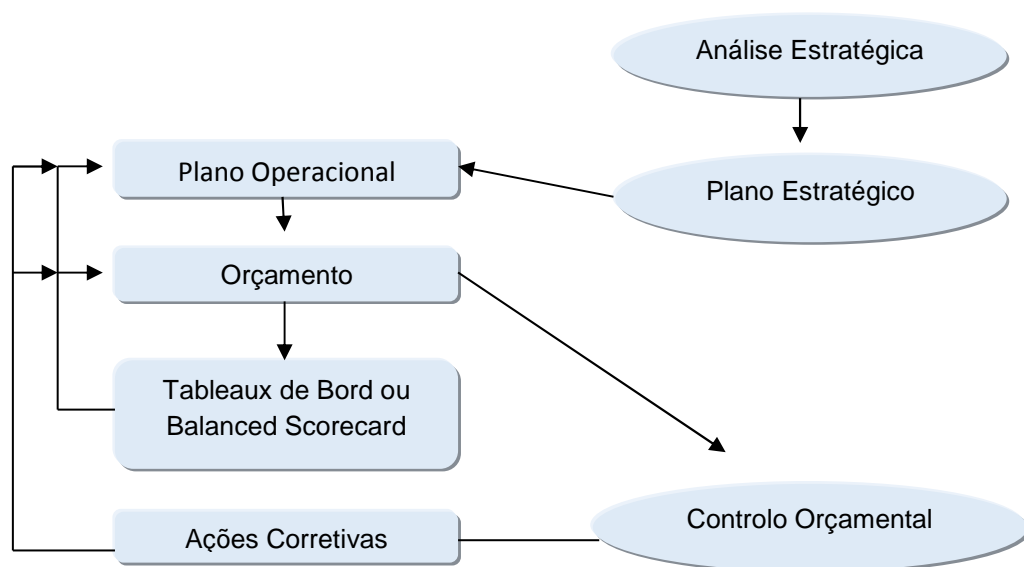
Como o próprio nome indica, os instrumentos de pilotagem são instrumentos técnicos que permitem aos gestores pilotarem uma organização. Segundo Philippe (1997), pilotar é definir e colocar em ação métodos que permitem aprender em conjunto e agir em conjunto num mundo

cada vez mais competitivo. Para Jordan *et al.* (2008) os instrumentos de pilotagem são constituídos por:

- ✓ Plano Operacional
- ✓ Orçamento e Controlo Orçamental
- ✓ Tableau de Bord e Balanced Scorecard

A figura 1 mostra a relação entre os instrumentos de pilotagem, estando as várias ferramentas ligadas entre si.

Figura 1 - Ferramentas do controlo de gestão



Fonte: Jordan *et al.* (2008:33)

1.3.1.1. Plano Operacional

Instrumento de cariz previsional o **plano operacional** é a definição operacional da estratégia. Consiste em encontrar e organizar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico, os dois planos distinguem-se pelo prazo, uma vez que o plano operacional visa o médio prazo geralmente três anos, por outro lado, o plano estratégico visa o longo prazo geralmente cinco anos. O plano operacional identifica todas as atividades da empresa e verifica detalhadamente se a estratégia pode vir a ser realizável, este processo tem a vantagem de poder envolver os gestores de todos os níveis da organização (Jordan *et al.*, 2008).

1.3.1.2. Orçamento e Controlo Orçamental

O **orçamento** é um instrumento de gestão que apoia o gestor a alcançar os objetivos definidos, objetivos esses, que podem ser vários e diversificados, neste sentido, deve existir uma hierarquização entre eles e devem ser quantificáveis de forma coerente, ou seja, devem ser motivantes e exigentes, mas alcançáveis. O orçamento é também um instrumento de carácter previsional de curto prazo, nomeadamente um ano. Esta fase do controlo de gestão deve estar articulada com o plano operacional, uma vez que são negociados e fixados os objetivos em cada setor da organização, bem como, os planos de ação de todos os setores para o próximo ano (Jordan *et al.*, 2008). Para Anthony & Govindarajan (2007) o orçamento permite planificar atividades e recursos necessários, traduzindo-se numa ferramenta de gestão e num instrumento para o controlo e tomada de decisões. Segundo Franco *et al.* (2007) os autores também salientam a importância do processo de elaboração do orçamento no controlo de gestão, pelo facto de obrigar ao envolvimento de todos os responsáveis nos objetivos delineados, o que origina um incremento na circulação de informação entre os diversos centros de responsabilidade. Este processo presume uma conciliação entre os objetivos que se pretendem alcançar e os recursos disponíveis internamente, o que permite avaliar se existe necessidade de adquirir recursos ao exterior para a persecução dos objetivos.

O **controlo orçamental** é um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel preponderante no controlo de gestão e na gestão orçamental, porque sem controlo o processo de planeamento e orçamentação seria limitado e pouco eficaz. Este instrumento analisa os desvios no sentido de ajudar os gestores na tomada de decisão (Jordan *et al.*, 2008).

Segundo Jordan *et al.* (2008) este instrumento apresenta-se como fundamental nos instrumentos de gestão, destacando os seguintes pontos:

- ✓ Obriga o gestor a estabelecer objetivos alcançáveis e a escolher planos de ação possíveis;

- ✓ Obriga o gestor a acompanhar a sua atividade, comparando permanentemente as realizações com as suas previsões;
- ✓ Obriga o gestor a conceber ações corretivas.

Contudo, os mesmos autores afirmam que este instrumento de pilotagem tem dois pontos fracos:

- ✓ Lentidão na produção e obtenção da informação financeira, uma vez que a informação atempada é fundamental para a tomada de decisão dos gestores;
- ✓ A informação é exclusivamente de cariz financeiro, não se preocupando com informação relevante em termos não financeiros, nomeadamente a quota de mercado, satisfação de clientes, grau de inovação, notoriedade, etc., o que pode colocar em causa os objetivos de longo prazo.

1.3.1.3 Tableau de Bord e Balanced Scorecard

O *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard* são instrumentos que fornecem informação de gestão quantitativa e qualitativa de uma forma rápida, focam-se sobre o essencial, adaptam-se a cada gestor através dos diversos indicadores, acompanhando os resultados com eficiência e eficácia (Jordan *et al.*, 2008).

1.3.1.3.1 Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* (TDB) é um instrumento de gestão com vista à ação, é uma peça fundamental no sistema de comunicação do controlo de gestão, ou seja, funciona como um instrumento de síntese, disponibiliza aos gestores a informação relevante e os fatores-chave que deverão ser estudados ao detalhe. O *Tableau de Bord* é um instrumento de informação rápida, que permite apoiar os gestores na tomada de decisão no curto prazo (Jordan *et al.*, 2008).

De acordo com Jordan *et al.* (2008), a utilização do *Tableau de Bord* implica que os gestores tenham em conta um conjunto de características:

- ✓ O TDB é um instrumento rápido, por isso, poucos dias após o período de análise deve estar disponível, devido às exigências de ação. Não se deve apoiar apenas nos dados da contabilidade, deve recorrer a aproximações e estimativas;
- ✓ O TDB inclui dados históricos e previsionais em que alguns são obtidos por estimativa;
- ✓ Os gestores não se podem basear apenas em informação financeira, assim sendo, o TDB inclui uma diversificação de indicadores;

- ✓ O TDB é bastante sintético, não deve ultrapassar uma dezena de indicadores, para que os gestores possam dispor da informação o mais rápido possível;
- ✓ O TDB deve ser atualizado mensalmente, o que implica que os gestores forneçam informação frequentemente.

Para Neves (2005) os TDB podem ser concebidos em seis fases:

1. Visão global (missão e estratégia) - São a base do *Tableau de Bord*, uma vez que este existe para ajudar na implementação da estratégia e nos objetivos estratégicos.
2. Definição centros de responsabilidade – É necessário medir o contributo de cada departamento na estratégia da empresa, surge assim, uma estrutura de centros de responsabilidade com missões e objetivos próprios.
3. Objetivos de cada centro de responsabilidade – Definem-se as variáveis-chave de cada centro de responsabilidade para alcançar os objetivos.
4. Escolha de indicadores – São escolhidos os indicadores com o intuito de acompanhar o alcance de um objetivo ou de um plano de ação. Os indicadores escolhidos devem ser: abrangentes; claros; não manipuláveis e sintéticos (poucos indicadores). Existem vários tipos de indicadores desde os indicadores de resultados, de meios utilizados, de planos de ação ou indicadores de ambiente.
5. Definição de sinais de alerta – No TDB a precisão dos números tem de ser razoável e a sua apresentação deve ser simples. Cada indicador deve ter um valor objetivo e um limite que indicará o nível de alerta.
6. Obtenção de informação – No processo de recolha de informação nem sempre é fácil recolher a informação que precisamos, contudo, e de maneira a contornar esta situação pode-se optar por dados que possam substituir os originais, procurar identificar outro indicador ou adquirir a informação caso seja externa.

Segundo Jordan *et al.* (2008) o *Tableau de Bord* tem três tipos de utilizações, ou seja, pode ser utilizado como instrumento de comparação, favorece o diálogo, ajuda e estimula a tomada de decisão. Instrumento de comparação, porque é indispensável a comparação com uma previsão, para assim, se diagnosticar o que é anormal e tomar decisões. O TDB favorece o diálogo entre os vários níveis hierárquicos de todos os setores da empresa, para que todos tenham acesso às informações necessárias de forma coerente. O diálogo através do TDB permite avaliar o desempenho dos subordinados. Por último o TDB ajuda e estimula a tomada de decisão, isto é, proporciona informações sobre possíveis desvios, que por sua vez devem ser seguidos de ações corretivas.

O TDB é uma ferramenta de gestão que pode ser adaptada a cada empresa e consequentemente aos gestores dos departamentos de cada empresa, ou seja, nem todas as empresas

são iguais, existem negócios e necessidades diferentes de empresa para empresa, assim, o TDB deve-se adaptar a cada uma, o mesmo acontece com os centros de responsabilidade das empresas desde o diretor executivo até ao responsável de linha de produção, isto porque, a informação que é transmitida ao diretor executivo da empresa não deve ser a mesma que é transmitida ao responsável de linha de produção, dado que, este não iria perceber a dados financeiros, deve ter acesso sim, a uma informação mais simplificada e percetível, de acordo com as suas responsabilidades e metas a alcançar, até porque, o TDB tem como característica fornecer informação de forma simplificada. Neste sentido, antes de se elaborar um *Tableau de Bord* é necessário analisar as possibilidades de ação de cada nível de responsabilidade em função da descentralização dos centros de responsabilidade.

A conceção de um sistema de controlo de gestão incluindo o TDB, não deve ser da responsabilidade apenas de uma equipa específica de *controllers*, deve sim, ser uma responsabilidade da organização como um todo, desde os *controllers* aos gestores operacionais, o que permite que haja uma maior cooperação dentro das empresas, que por sua vez se traduz em análises mais cuidadas para apoiar a tomada de decisão dos gestores (Jordan *et al.*, 2008).

1.3.1.3.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi concebido por dois professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, resultado de uma investigação encomendada por 12 das maiores empresas norte-americanas, com o intuito de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional (Madeira, 2011).

Da investigação realizada os autores reconheceram algumas carências nos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, pelo facto de os sistemas se basearem apenas em indicadores de cariz financeiro e desempenhos de anos anteriores. No sentido de colmatar esta lacuna Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão que faculta aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional. O *Balanced Scorecard* (BSC) além de indicadores financeiros passou também a ter em conta indicadores de cariz não financeiro, os quais ajudam a identificar melhor os aspetos estratégicos relevantes, assim, a utilização de indicadores financeiros a par dos não financeiros são indispensáveis para a tomada de decisão estratégica das organizações (Madeira, 2011).

Para Russo (2006) os indicadores não financeiros são fundamentais, dado que, garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC traduz a visão e a estratégia da empresa num leque de objetivos organizados de acordo com quatro perspetivas, nomeadamente a perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A estratégia descreve a forma como a organização pretende criar valor para os acionis-

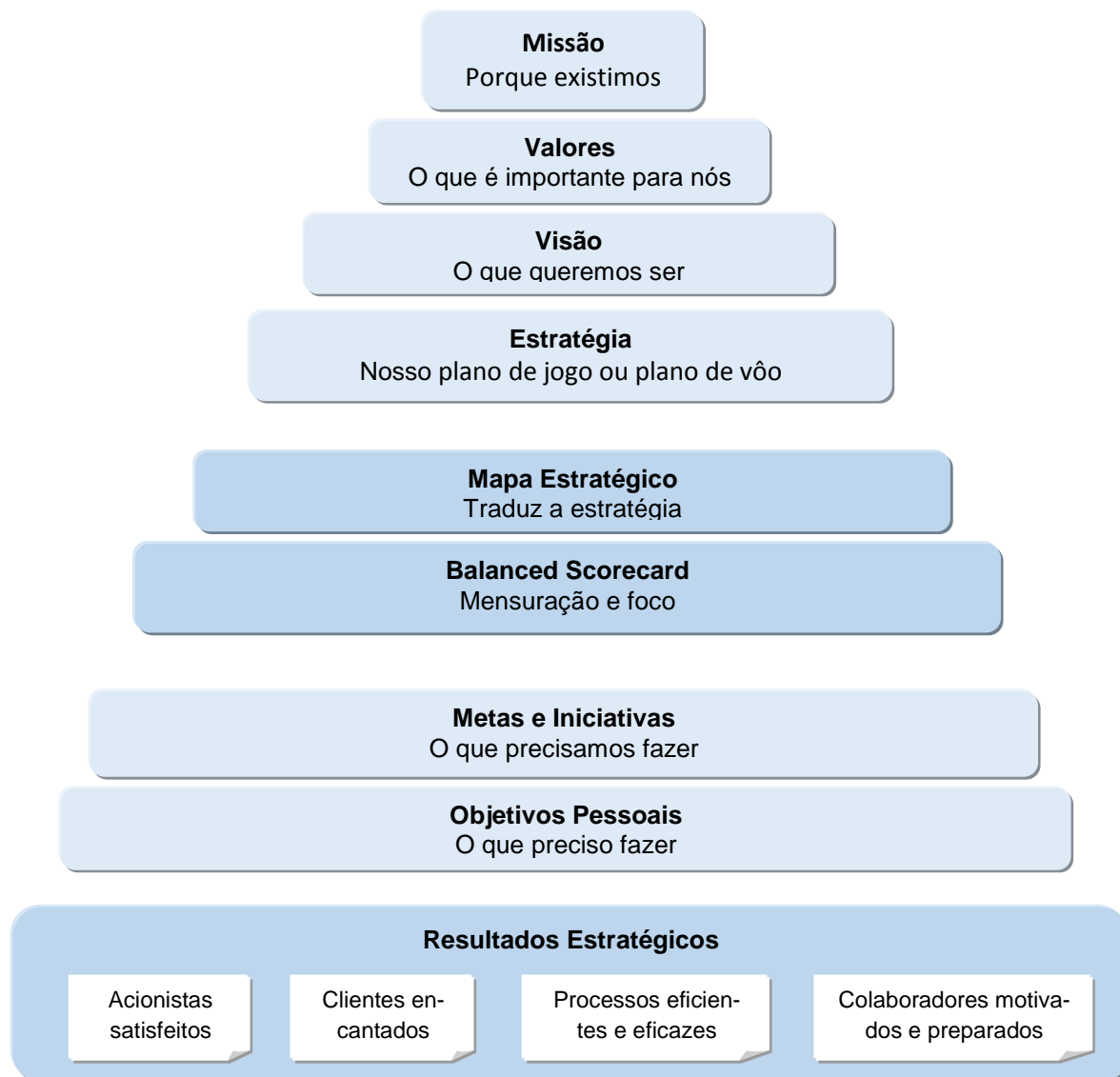
tas, para isso, deve-se articular os objetivos financeiros de curto prazo, que normalmente dizem respeito à redução de custos e ao aumento da produtividade, com os objetivos de longo prazo, contudo, a não articulação dos objetivos de curto e longo prazo podem conduzir ao insucesso da implementação das estratégias empresariais. Kaplan e Norton (2004) mencionam que segundo Michael Porter a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a empresa é boa para que se diferencie do mercado e deste modo, consiga criar valor de forma sustentável.

O *Balanced Scorecard* pode ser adaptado de acordo com as características e necessidades de cada organização e Santos (2006) refere que o desdobramento do BSC pelas unidades organizacionais é de grande importância na implementação do BSC, isto porque, vai permitir um maior alinhamento do processo de execução da estratégia, ou seja, todos os funcionários tem conhecimento dos elementos chave a considerar para o sucesso da organização e deste modo, vai permitir que todos possam definir a maneira de contribuir para alcançar tal objetivo. O mesmo autor menciona ainda que um BSC desdobrado pode conter indicadores diferentes relativamente aos indicadores de nível superior, visto que, podem ser escolhidos de acordo com as necessidades de cada departamento e até mesmo de cada funcionário, o que vai permitir que se consiga eliminar alguns problemas que possam aparecer num processo de performance.

As quatro estratégias acima mencionadas por Kaplan e Norton devem interligar os objetivos de cada uma, numa cadeia de relações causa efeito, isto porque, o desenvolvimento e alinhamento dos ativos intangíveis originam melhorias no desempenho da organização, o que por um lado se traduz por exemplo, numa maior satisfação do cliente e consequente fidelização do mesmo. Estas relações de causa efeito devem ser expressas através de mapas estratégicos, uma vez que, estes fornecem uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, simplificando a definição e a gestão dos objetivos e respetivos indicadores. O mapa estratégico é considerado uma ferramenta fundamental para fazer a ligação entre a formulação e a execução da estratégia.

Kaplan e Norton apresentam a figura 2 que descreve o *Balanced Scorecard* como uma etapa de um processo contínuo de criação de valor.

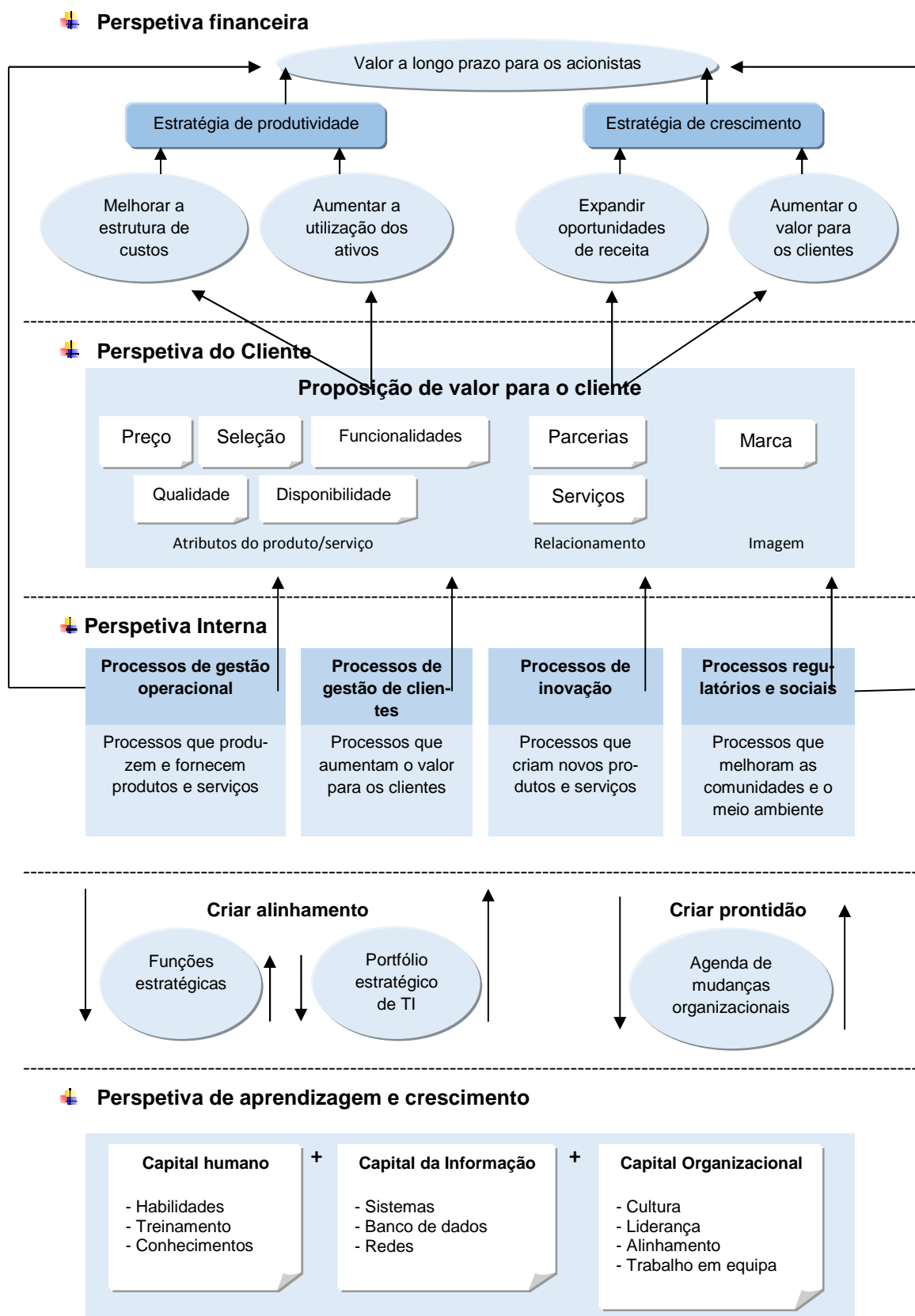
Figura 2 - Etapa de um processo contínuo de criação de valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004:35)

Na figura 3 podemos ver a estrutura do Balanced Scorecard de acordo com as 4 perspetivas.

Figura 3 - As quatro perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2004, pág. 54)

O alinhamento dos objetivos das quatro perspetivas é a chave para a criação de valor e para a criação de uma estratégia centrada e internamente consistente. Neste sentido, descrevemos as quatro perspetivas defendidas por Kaplan e Norton (2004):

1.3.1.3.2.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira direciona-se essencialmente para os acionistas e investidores, uma vez que, estes estão particularmente atentos aos seus investimentos e esperam que estes tenham uma boa rentabilidade. Os investidores apenas se preocupam com a informação de cariz financeiro.

Segundo Jordan *et al.* (2008) a maioria das empresas encara os objetivos financeiros como sendo os objetivos principais da organização, com o intuito de apresentarem uma boa rentabilidade aos acionistas, inclusive, os sistemas de prémios e incentivos são influenciados pelos resultados financeiros, os quais determinam as recompensas monetárias a atribuir, isto para o caso das empresas que optem por este tipo de compensação.

Para Kaplan e Norton (2004) as empresas devem ter atenção a dois aspetos fundamentais para apresentarem uma boa rentabilidade aos acionistas: a estratégia de crescimento que é uma estratégia que se baseia na oferta de novos produtos e serviços a novos mercados e clientes, aumentando, assim, o valor para os clientes. Outro aspeto é a estratégia de produtividade a qual se baseia na melhoria da estrutura de custos, nomeadamente, a redução de saídas de caixa ou a eliminação de defeitos, bem como, a eficiente utilização dos ativos financeiros e físicos das organizações.

Os mesmos autores defendem ainda que os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspetivas do BSC, neste sentido, as medidas tomadas devem fazer parte de um conjunto de relações de causa efeito, o que irá originar uma melhoria no desempenho financeiro da organização. Assim, deve o BSC traduzir a estratégia da organização a partir dos objetivos financeiros e construir ligações com os objetivos não financeiros, para sustentar as medidas a implementar na organização, ou seja, o equilíbrio simultâneo entre as medidas de longo prazo e as de curto prazo estabelece a estrutura das restantes perspetivas.

1.3.1.3.2.2 Perspetiva do Cliente

Esta perspetiva centra-se nos clientes e na importância das relações que as organizações têm com os seus clientes. É fundamental para o sucesso de uma empresa que esta conheça bem os seus clientes e suas necessidades, com a intenção de criar uma boa e sólida relação comercial e consequente fidelização. Contudo, é importante que as empresas determinem os

melhores segmentos de mercado onde devem e podem competir para que consigam obter bons resultados.

Segundo Neves (2005) a perspetiva do cliente deve fazer com que as empresas entendam as necessidades dos clientes, onde a satisfação é uma condição primordial para o sucesso da empresa, isto porque, origina que o cliente volte a comprar o nosso produto e sendo a empresa uma referência vai conseguir captar novos clientes.

Para Jordan *et al.* (2008) a preservação da relação com o cliente vai fazer com que a empresa consiga alcançar objetivos financeiros de forma sustentada. É essencial conhecer bem os clientes e identificar as qualidades que eles mais valorizam, uma vez que, o sucesso financeiro de uma organização passa pela satisfação, retenção e rentabilidade dos seus clientes.

A perspetiva do cliente segundo Kaplan e Norton (2004) descreve de que modo a organização irá criar valor diferenciado e sustentável para os clientes-alvo. Para acompanhar a relação da organização com os seus clientes devem ser utilizados vários indicadores, nomeadamente indicadores de satisfação, de captação, de retenção ou rentabilidade dos clientes. No fundo todos estes indicadores acabam por ter uma relação de causa efeito, por exemplo, um cliente satisfeito origina a sua fidelização, que por sua vez aumenta a rentabilidade e nada melhor que um que um cliente satisfeito para fazer publicidade à empresa, ajudando na captação de novos clientes. Seleccionados os clientes-alvo devem ser identificados os objetivos e os indicadores da proposta de valor, para se determinar a estratégia da empresa e assim facilitar a compreensão dos indicadores por todos os funcionários. O desenvolvimento da proposta de valor segue três linhas de orientação: a excelência operacional a qual está relacionada com a política de preços baixos; a liderança de produto direcionada para a política de inovação e diferenciação; e a fidelização que é uma política centrada no cliente.

Santos (2006) defende que para se definir objetivos e certos indicadores de desempenho como por exemplo, os prazos e serviços ao cliente, os gestores devem ter contacto e interagir diretamente com os clientes, para que, possam compreender as suas exigências e necessidades.

1.3.1.3.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Esta perspetiva faz com que os gestores foquem a sua atenção nos processos e atividades críticas, no sentido, de satisfazer as necessidades dos seus clientes e de obterem os resultados pretendidos pela organização. Para que se consiga alcançar tais resultados é fundamental que do conjunto de processos e atividades existentes na organização se identifiquem as mais críticas e se organizem da melhor maneira os processos e a execução das suas atividades.

Segundo Kaplan e Norton (2004) existem dois componentes nos processos internos que são primordiais para a estratégia da organização: um dos componentes é o facto de fornecerem e produzirem a proposta de valor dos clientes, o outro é a melhoria nos processos conseguindo

reduzir custos. Os autores agrupam os vários processos nos seguintes pontos: 1. Processos de gestão operacional; 2. Processos de gestão de clientes; 3. Processos de inovação e processos regulatórios e sociais.

Os **processos de gestão operacional** são processos do quotidiano da empresa, mediante os quais se produzem os diversos produtos e serviços que a organização tem para oferecer aos seus clientes. Estes processos direcionam-se mais numa perspetiva financeira para a obtenção de lucros e resultados num período entre os 6 e os 12 meses.

Os **processos de gestão de clientes** direcionam-se para os relacionamentos mantidos com os clientes, com o intuito, de perceber as suas necessidades. Para os autores, selecionar clientes-alvo, conquistar os clientes, reter os clientes e aumentar o negócio com eles, são os principais processos a ter em conta na gestão de clientes, num período que varia entre os 12 e os 24 meses.

Os **processos de inovação** visam o desenvolvimento de novos produtos e serviços, com a intenção de conseguir entrar em novos mercados e novos segmentos. Para os autores identificar oportunidades, gerir o portfólio de pesquisas e desenvolvimento, desenvolver novos produtos e serviços e lançar os mesmos, são os principais fatores a ter em conta no processo de inovação.

Os **processos regulatórios e sociais** apoiam as empresas com o objetivo de garantirem que estas possam operar nos países e respetivas localidades onde desenvolvem as suas atividades. Contudo, existem normas e padrões pelos quais as empresas se devem reger, nomeadamente ao nível do meio ambiente, da segurança e saúde, das práticas trabalhistas e dos investimentos feitos no local onde estão inseridas. Uma boa gestão destes processos dará uma boa imagem da organização aos seus funcionários, clientes e investidores.

Para Neves (2005), a perspetiva de processos internos identifica a eficiência dos processos críticos e a competência de conceber produtos de qualidade com custos adequados com os preços praticados. O autor também ressalta a importância da relação causa-efeito dos indicadores e objetivos relativamente à estratégia da organização.

1.3.1.3.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Nesta perspetiva os gestores devem investir e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização. É fundamental que a organização tenha capacidade de adaptação necessária para fazer face às mudanças que possam surgir nos mercados, por isso, é importante que as organizações se debrucem sobre o desenvolvimento das suas infraestruturas e invistam na formação dos seus funcionários, para que, estes se sintam motivados e capazes de atingir os objetivos propostos pela organização.

Russo (2006, referido por Madeira, 2011) menciona que para se atingir os objetivos estratégicos das organizações deve-se reforçar a visão de investimento a longo prazo em áreas como os recursos humanos, as tecnologias e procedimentos.

Segundo Jordan *et al.* (2008) as organizações devem focar-se nas competências relacionadas com o potencial humano e com os sistemas e tecnologias de informação. Os autores defendem que os indivíduos são os principais ativos intangíveis das organizações, isto porque, as capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores podem condicionar o desempenho das organizações, assim, os indivíduos são considerados peças fundamentais para o sucesso das organizações. Os autores afirmam ainda que a capacidade de aprendizagem e de inovação está cada vez mais ligada ao valor da organização.

Para Neves (2005) esta perspetiva admite a necessidade das organizações acompanharem constantemente a evolução e as mudanças do mercado, o que vai originar mais investimento por parte das organizações nos seus recursos a longo prazo, nomeadamente, no capital intelectual.

Segundo Kaplan e Norton (2004) a perspetiva de aprendizagem e crescimento descreve a importância dos ativos intangíveis na estratégia das organizações. Para os autores existem três grupos de ativos intangíveis: capital Humano onde as capacidades, o talento e o *Know-how* são imprescindíveis para suportar a estratégia; capital da informação o qual apoia a estratégia através dos sistemas e das infraestruturas de informação; o capital organizacional está relacionado com a capacidade organizacional das empresas para fazer face a processos de mudança na concretização da estratégia. Os autores defendem ainda que o mapa estratégico ajuda os gestores a identificarem os recursos a nível do capital humano, capital da informação e capital organizacional necessário na estratégia.

Esta perspetiva é fundamental para a criação de valor nas organizações através do *know-how* do capital humano, da capacidade de desenvolvimento e da capacidade de inovação, porque só assim, as organizações conseguirão ser competitivas e diferenciarem-se da concorrência.

1.3.1.3.2.5 As Relações de causa e efeito

A implementação de um Balanced Scorecard segundo Jordan *et al.* (2008) pressupõe que exista um conjunto de relações de causa e efeito, que ligue as várias perspetivas do BSC, bem como, os objetivos e os vetores de desempenho. Kaplan e Norton (2004) defendem que as relações de causa e efeito devem ser representadas através de mapas estratégicos, que ilustram as ligações dos ativos intangíveis com os processos que criam valor, relacionando assim, os objetivos das quatro perspetivas do BSC entre si através das relações causa e efeito. É fundamental que a estratégia de uma organização tenha consistência interna, no sentido, de conseguir o alinhamento dos objetivos das quatro perspetivas do BSC. Segundo Pinto (2007,

referido por Madeira, 2011) para se conseguir atingir os objetivos globais da empresa é fundamental que os objetivos da base do Balanced Scorecard funcionem como indutores dos objetivos de nível superior. Jordan *et al.* (2008) referem que o apoio das relações causa e efeito nos mapas estratégicos vai possibilitar uma maior ponderação sobre a forma como os resultados podem ser alcançados, ajudando na escolha das ações prioritárias a adotar no futuro. Os mesmos autores dão um exemplo de como se podem relacionar as quatro perspetivas do Balanced Scorecard, começando pela perspetiva financeira que tem como objetivo criar valor para os acionistas, poderíamos escolher o EVA como indicador, consequentemente para se conseguir alcançar estes objetivos, a satisfação do cliente quanto ao produto e serviços prestados, seria o indicador a ter em conta na perspetiva do cliente, no entanto, para conseguir um elevado índice de satisfação, a perspetiva dos processos internos seria fundamental no cumprimento de prazos, assim, e para se conseguir cumprir prazos o conhecimento e qualificação dos colaboradores da organização seriam indicadores importantes na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento.

1.3.1.3.2.6 O Balanced Scorecard na gestão de risco

As organizações debatem-se com uma variedade de riscos internos e externos, tanto a nível estratégico como a nível operacional. A gestão destes riscos é uma das principais preocupações dos gestores das empresas. Uma vez que o risco é um conceito imaterial que depende da escolha dos critérios para a sua identificação, deteção e quantificação, muitas das vezes baseado no conhecimento individual dos gestores sobre as ameaças que podem afetar a organização. O processo de gestão de risco tem como objetivo diminuir o risco de um determinado evento a um nível aceitável em termos da probabilidade de ocorrência e do impacto das suas consequências (Santos, 2013 e Mósca, 2011).

Existem várias definições sobre o conceito de gestão de risco, algumas das quais mencionamos de seguida.

O COSO ERM (2004, referido por Santos, 2013) defende que a gestão de risco de uma organização é um processo desenvolvido pelo conselho de administração, órgãos de gestão e outros elementos, o qual deve abranger toda a organização, aplicado na estratégia da organização.

Segundo Matyjewicz & D'Arcangelo (2004, referido por Santos, 2013) a gestão de risco é um processo estruturado, consistente e contínuo em toda a organização que permite identificar, avaliar e reportar internamente as oportunidades e ameaças.

Para Fuente & Vega (2003, referido por Santos, 2013) a gestão de risco tem como objetivo integrar a gestão especializada dos diversos riscos numa única visão que inclua todas as correlações dos diferentes riscos com o objetivo de juntar o risco total da organização num único número e construir a partir desse número uma única estratégia de cobertura.

Zárate (2001, referido por Santos, 2013) defende que a gestão do risco é uma importante ferramenta para a implementação de uma cultura direcionada para a criação de valor para os acionistas, que dinamiza a gestão e proporciona novos componentes para a tomada de decisões.

Segundo a *Casualty Actuarial Society* (CAS) (2010, referido por Oliveira, 2013) a gestão de risco é um processo de monitorização, avaliação, controlo e análise de todos os tipos de risco, que impliquem ações de forma a aumentar o valor da empresa, de acordo com o nível de risco aceite.

De acordo com a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) (2003, referido por Santos, 2013) “a gestão de risco deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento, aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar metodicamente todos os riscos inerentes às atividades passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização”.

De uma maneira geral, verificamos que a gestão de risco é indispensável na gestão das organizações para que tenham maior sucesso na identificação, quantificação e tratamento das ameaças e dos riscos potencialmente negativos, por outro lado, a partir dos riscos positivos pode-se aproveitar as vantagens e oportunidades que estes possam criar para a organização.

Para que se consiga uma boa gestão dos riscos os gestores e administradores precisam de desenvolver e implementar estratégias, definir objetivos e garantir, através de controlos rígidos, que os objetivos sejam efetivamente atingidos conforme as diretrizes previamente estabelecidas.

De acordo com Oliveira (2013) o BSC pode absorver constituir uma matriz de gestão que absorve o conceito de risco, incluindo-o na gestão estratégica, podendo considerar o risco como um lugar de oportunidades. Oliveira (2013) considera ainda que o BSC apresenta uma estrutura que facilita a compreensão da diversidade do risco, pois este consegue através de perspetivas de análise nas empresas que ajudam a identificar os riscos próprios em toda a estrutura da empresa e o meio económico em geral. Nas várias perspetivas do BSC são estabelecidos objetivos e os pontos críticos para a sua implementação, podendo ainda incluir análises sobre o que pode afetar cada ponto crítico, juntando outros critérios de controlo e avaliação.

O BSC é uma ferramenta de gestão que se destaca pelo seu carácter relacional sistematizado num mapa estratégico, que parte de pressupostos que encerram incertezas e riscos. O BSC tem um carácter dinâmico que permite que este se ajuste e adapte-se às mudanças que o desenvolvimento e a conjuntura económica obriga, por isso ao longo do processo são sempre absorvidas novas hipóteses estratégicas, ou seja, é um processo contínuo que nos permite formular, implementar e rever a estratégia de uma empresa, está sempre em constante reavaliação.

1.3.1.3.2.7 Avaliação do desempenho organizacional e sistema de incentivos baseados no BSC

O Balanced Scorecard é uma ferramenta importantíssima no apoio aos gestores na implementação e desenvolvimento da estratégia organizacional. Avaliar e incentivar o desempenho organizacional é parte integrante de um BSC, porque só assim se pode medir e avaliar as estratégias adotadas e caso seja necessário alinhar as mesmas no sentido de alcançar as metas propostas.

Segundo Anthony & Govindarajan (2007) o principal objetivo dos sistemas de medição e avaliação da performance organizacional é a implementação da estratégia e posterior superação dos fatores críticos de sucesso. Se estes fatores forem avaliados e recompensados, os funcionários irão sentir uma motivação extra para alcançar os objetivos.

Para Caetano (2008, referido por Santos, 2010) a avaliação de desempenho consiste numa análise sistemática a um determinado período, do desempenho das funções pelas quais são responsáveis. A avaliação de desempenho é também um instrumento de aprendizagem e melhoria contínua da organização, o controlo de gestão, a delegação de poderes, a descentralização e atribuição de responsabilidades permitem aperfeiçoar o processo de decisão e performance da organização (Franco 2009, referido por Santos, 2010).

Para medir o desempenho Caetano (2008, referido por Santos, 2010) defende quatro métodos, os quais se devem centrar:

- ✓ Nas pessoas - Os gestores responsáveis avaliam os funcionários através de traços de personalidade numa escala onde os dados são quantitativos e qualitativos.
- ✓ Nos comportamentos - Este método substituiu o método centrado nas pessoas, baseando-se, assim, no desempenho comportamental que pode ser medido por diversas escalas, nomeadamente, as escalas ancoradas nos comportamentos; as escalas de observação comportamental e os incidentes críticos.
- ✓ Na comparação com os outros – Consiste na comparação de cada funcionário com os restantes colegas de trabalho.
- ✓ Nos resultados – Este método é mais generalizado, foca a atenção dos gestores nos resultados alcançados, comparando-os com os objetivos traçados pela organização.

Segundo Kaplan e Norton (1996, 2001 referido por Neves, 2005) os sistemas de incentivos são motivadores da performance e podem apoiar-se no Balanced Scorecard para a atribuição dos incentivos, todavia, os autores aconselham a que no primeiro ano da implementação do BSC não se associe os incentivos de natureza financeira. Defendem que o BSC inicialmente deve funcionar como um instrumento de análise e comunicação da estratégia, posteriormente, quando existir uma boa relação e se confiar no BSC é que pode ser associada a ligação ao sistema

de incentivos. No entanto, a ligação entre o sistema de incentivos e o BSC acarreta alguns riscos, nomeadamente na fase inicial do BSC onde os gestores podem não ter total confiança nos dados, e num sistema de incentivos a confiança dos gestores na viabilidade da estratégia é fundamental, outro risco são as relações de causa-efeito, as quais devem ser testadas antes de conceder qualquer tipo de incentivo, para que se consiga ligar os incentivos aos objetivos estratégicos da organização, caso contrário os esforços canalizados poderiam não seguir no rumo pretendido, o excesso de informação e os vários tipos de indicadores utilizados devido à multidimensionalidade do sistema, podem originar uma dispersão dos esforços devido ao elevado número de objetivos, a gestão deve ser balanceada através do Balanced Scorecard e deve-se atribuir um nível de importância de cada indicador na performance estratégica global, para que se consiga organizar e orientar esforços.

Apesar da ligação entre o sistema de incentivos e o Balanced Scorecard puder ser feita de diversas maneiras, Kaplan e Norton (1996, 2001 referido por Neves, 2005) defendem a aplicação de um índice a partir da média ponderada dos indicadores do BSC. Os ponderadores deste índice deverão surgir internamente com base na opinião dos vários gestores ou através de sistemas informáticos. Neves (2005) apresenta um exemplo de um índice com as 4 perspetivas do BSC, com os respetivos indicadores e objetivos para cada um. Na tabela 1 temos um exemplo de um quadro com a análise de um índice de performance.

Tabela 1 - Análise do Índice de Performance

Métrica	Peso	Objetivos	Real	% do Objectivo	Índic de Performance
Perpetiva Financeira	40,0%				33,1%
1 Rendibilidade do capital investido	20,0%	12,0%	8,0%	66,7%	13,3%
2 Taxa de crescimento das vendas	5,0%	8,0%	8,0%	100,0%	5,0%
3 Custo médio do capital	5,0%	9,0%	9,5%	94,4%	4,7%
4 Rotação das existências (dias)	5,0%	15	10	133,3%	6,7%
5 Prazo médio de recebimento (dias)	5,0%	30	40	66,7%	3,3%
Perspetiva Cliente	30,0%				31,7%
6 Taxa de retenção de clientes	15,0%	95,0%	95,0%	100,0%	15,0%
7 Peso das vendas para novos clientes	7,5%	20,0%	25,0%	125,0%	9,4%
8 Entregas no prazo	7,5%	99,0%	97,0%	98,0%	7,3%
Perspetiva Processos Internos	15,0%				20,5%
9 Taxa de ruturas das existências	5,0%	2,0%	1,5%	125,0%	6,3%
10 Taxa de devolução de produtos	5,0%	2,0%	1,5%	125,0%	6,3%
11 Peso das vendas de novos produtos	5,0%	2,0%	8,0%	160,0%	8,0%
Persp. Aprendizagem e Crescimento	15,0%				16,8%
12 Dias de formação por empregado	5,0%	10	11	110,0%	5,5%
13 Taxa de crescimento das sugestões	5,0%	5,0%	6,0%	120,0%	6,0%
14 Taxa de retenção dos empregados	5,0%	90,0%	95,0%	105,6%	5,3%
Total					102,1%

Fonte: Neves (2005: 222)

A utilização de um índice de performance é bastante útil aos gestores na identificação de problemas e na aplicação de medidas corretivas, para que a avaliação e gestão da performance seja a mais adequada. Contudo, existem alguns inconvenientes devido ao facto do índice se apoiar numa média ponderada, o que pode originar a que a empresa pague um prémio sem que a performance financeira não tenha atingido o objetivo pretendido. Neves (2005) refere ainda que no sentido de equilibrar os resultados globais algumas empresas ao basearem atribuição dos incentivos no índice de performance, estabelecem mínimos a atingir em cada uma das perspetivas para que se consiga obter um equilíbrio entre elas.

1.3.1.3.2.8 Diferenças e semelhanças entre o Balanced Scorecard e o Tableau de Bord

Balanced Scorecard e o Tableau de Bord como já referimos anteriormente são importantíssimas ferramentas de suporte ao controlo de gestão de uma organização, que ostentam algumas características similares. Jordan *et al.* (2008) evidenciam algumas semelhanças entre estes instrumentos de gestão:

- ✓ São instrumentos de medição do desempenho das organizações;
- ✓ Apresentam informação de natureza financeira e não financeira;
- ✓ Relacionam os objetivos e meios de ação (fatores críticos) com os indicadores de desempenho;
- ✓ Produzem e apresentam a informação de uma forma muito sintetizada e imediata, para que se consiga tomar uma decisão em tempo útil;
- ✓ Possibilitam através da avaliação do desempenho a atribuição de prémios e incentivos, consoante a performance de cada um face às metas propostas;
- ✓ Ambos se podem adaptar e desenvolver mediante as características e necessidades de cada empresa;
- ✓ Promovem uma maior comunicação em todos os departamentos das organizações, o que facilita a identificação de fatores críticos e a definição dos objetivos a alcançar.

Não obstante, existem alguns pontos a ter em consideração e que permitem diferenciar estes dois instrumentos de gestão um do outro. Jordan *et al.* (2008) destacam as seguintes diferenças:

- ✓ O TDB direciona-se mais na vertente operacional, enquanto que, o BSC centra-se na estratégia da organização;

- ✓ O TDB foi concebido por um engenheiro para monitorizar os elementos críticos na área técnico-produtiva, já o BSC foi concebido por dois professores de Harvard com bastante conhecimento na estratégia empresarial;
- ✓ O TDB foi desenvolvido numa época de fraco desenvolvimento tecnológico, ao contrário do BSC que surgiu associado aos sistemas de informação desenvolvidos para apoiar as decisões dos gestores;
- ✓ No tableau de borda os objetivos são definidos livremente pelos gestores, enquanto que, no BSC são estabelecidos de acordo com as quatro perspetivas e as relações de causa e efeito entre elas;
- ✓ O TDB apoia-se mais no conceito de variável-chave (ação a delinear que irá condicionar o resultado), por sua vez, o Balanced Scorecard utiliza o conceito de fator crítico (fator que condiciona a realização dos objetivos);
- ✓ No TDB os indicadores são mais abrangentes, ou seja, indicadores de objetivos, de meios, de convergência e do meio, no BSC apenas são distinguidos os indicadores de resultados e de processos;
- ✓ O TDB baseia-se na definição dos objetivos e nos planos de ação para definir os indicadores de desempenho, no BSC os objetivos e os fatores críticos são definidos de acordo com a estratégia e a partir daqui identificam-se os planos de ação;
- ✓ O TDB pode ser identificado como um produto operacional, já o Balanced Scorecard ostenta uma imagem de um produto de marketing divulgado num ambiente de gestão.

1.3.1.3.2.9 Passos para a implementação de um BSC

Segundo Santos (2006) deve-se considerar alguns passos na implementação de um Balanced Scorecard, o autor refere que ter um conjunto de fundamentos ou de razões lógicas e racionais que suportem a implementação e desenvolvimento de um BSC numa organização é sem dúvida um ponto crucial antes de se avançar para a sua implementação.

Niven (2002, referido por Santos, 2006) propõe um conjunto de razões que podem ajudar a fundamentar a implementação de um BSC:

- ✓ Definição de novas metas a alcançar;
- ✓ Criar e encontrar soluções para fazer face a possíveis situações de crise na organização;
- ✓ Necessidade de melhorar o processo de comunicação na empresa;

- ✓ Necessidade de desenvolver e implementar uma nova estratégia organizacional;
- ✓ A estratégia atual da empresa deve estar bem esclarecida;
- ✓ Os objetivos individuais devem estar alinhados com os organizacionais / estratégicos;
- ✓ Necessidade de alinhar as decisões tomadas pela administração.

A implementação de um Balanced Scorecard deve ser iniciada pelo topo da organização, devido à importância e influência que a administração tem na organização. Utilizando as várias ferramentas disponibilizadas pelo BSC a administração dispõe dos meios necessários para comunicar os objetivos estratégicos e respetivos indicadores a toda a organização (Santos, 2006). Para Kaplan e Norton (2001, referido por Santos, 2006) o envolvimento dos administradores é fundamental, visto que, que conhecem a estratégia da empresa melhor do que ninguém, além de que, se comprometeram com ela.

Santos (2006) refere que a **constituição da equipa** para implementar e desenvolver o Balanced Scorecard deve ser composta por um número de pessoas o qual vai depender da dimensão e do tipo de BSC a implementar. Os membros da equipa devem ser preparados e ter formação sobre o BSC, e no que diz respeito às responsabilidades pelo seu desenvolvimento, estas devem ser atribuídas à administração.

No que concerne ao **planeamento do BSC**, antes de se proceder à implementação deve-se ter em conta alguns passos importantes:

- ✓ Desenvolver os principais objetivos do Balanced Scorecard;
- ✓ Selecionar a unidade de negócio piloto;
- ✓ Contar com total apoio da administração;
- ✓ Constituir uma equipa competente para implementar o BSC;
- ✓ Articular a estratégia da organização;
- ✓ Desenvolver e implementar um plano de comunicação na organização;

Quanto ao **plano de comunicação**, este é uma peça fundamental na implementação do Balanced Scorecard, isto porque, como já foi referido anteriormente o BSC é um instrumento que liga as várias unidades da organização, neste sentido, a comunicação é um fator chave para apresentar a todos os membros da organização as estratégias que conduzirão ao sucesso e como se pretende alcançá-las. Os principais objetivos do plano de comunicação baseiam-se na divulgação das particularidades do projeto / estratégia e respetiva aceitação. Porém, é extremamente importante escolher a linguagem que mais se adegue a cada situação, caso contrário, poderão surgir algumas barreiras entre a linguagem dos gestores e a dos restantes membros da organização.

Segundo o mesmo autor, no **desenvolvimento do BSC** é importante em primeiro lugar conseguir juntar toda a informação relativa à estratégia da organização, como é o caso dos relatórios anuais, do plano estratégico, do plano de marketing, dos relatórios de performance e planos operacionais, da missão, visão e valores, entre outros. Para Kaplan e Norton (2001, referido por Santos, 2006) a seleção dos objetivos e respetiva visualização no mapa estratégico é o método que melhor se adequa para implementar e desenvolver o BSC. Na escolha e desenvolvimento dos objetivos deve-se ter atenção à forma como estes são atribuídos, devendo e certificar-se que estes são facilmente assimilados por todos, dado que, os objetivos tem como finalidade motivar uma ação.

Kaplan e Norton (2001) referem algumas questões que podem ser colocadas nas várias perspetivas:

- ✓ Perspetiva Financeira: Quais os passos financeiros a seguir?
- ✓ Perspetiva cliente: Quem são os clientes alvo? Qual a proposta de valor para lhes oferecer?
- ✓ Perspetiva de processos internos: Quais os processos que devem ser otimizados, de forma a satisfazer os clientes e acionistas?
- ✓ Perspetiva aprendizagem e crescimento: Quais as competências e ferramentas tecnológicas que os funcionários devem dominar?

Escolhidos os objetivos é importante desenvolver um conjunto de **indicadores de performance**, no sentido de se conseguir perceber se a organização está a ir na direção correta para alcançar os objetivos. Além de ajudar os gestores avaliar o progresso da empresa face aos objetivos delineados, ajuda os funcionários a seguir a melhor direção. Assim, devem ser escolhidos para as quatro perspetivas do Balanced Scorecard os indicadores que melhor se adequem às necessidades e características de cada organização, estes devem estar ligados entre si através de uma relação de causa efeito. Alguns exemplos de indicadores financeiros: a margem bruta, margem de lucro das vendas, receitas, retorno de investimento, ativos por empregado ou valor de mercado. Indicadores de clientes: o índice de satisfação, reclamações de clientes, preço, preço face à concorrência ou o índice de vendas consumadas. Indicadores de processos internos: o custo médio por transação, tempo médio de entrega, despesas com I&D, tempo de resposta aos pedidos de clientes, percentagem de defeitos ou melhorias contínuas. Indicadores de aprendizagem e desenvolvimento: o número de empregados com formação superior, satisfação dos empregados, índice de motivação, horas de formação ou número de avaliações de performance realizadas.

Não obstante, segundo Kaplan e Norton (2001, referido por Santos, 2006) existem alguns problemas e riscos na implementação do BSC, que podem atrapalhar o desenvolvimento dos planos de execução da estratégia organizacional. Estes autores identificaram três tipos de pro-

blemas nomeadamente: as questões de transição como é o caso das situações de fusões ou aquisições geralmente originam mudanças e a entrada de novos gestores por vezes pode significar voltar aos tradicionais sistemas; as questões de projeto estão relacionadas com situações em que há um número inadequado de indicadores o que pode originar algumas deficiências no projeto, levando a que os scorecards não consigam refletir a estratégia da organização; as questões de processo estão relacionadas com deficiências nos processos organizacionais, devido à falta de apoio da gestão de topo, de consultores inexperientes ou até mesmo do envolvimento de poucas pessoas nos processos.

1.3.1.3.3 Aspetos fundamentais dos sistemas de incentivos

1.3.1.3.3.1 Política da empresa para os sistemas de incentivos

Segundo Neves (2005) o sistema de incentivos deve apoiar-se na política adotada pela empresa relativamente a determinados aspetos como por exemplo: no caso de a empresa pretender resultados a curto ou a longo prazo têm consequências distintas, ou seja, no curto prazo os gestores baseiam-se nos lucros e tomam decisões com intenção de obter determinados resultados, as quais podem ter consequências no futuro, em relação ao longo prazo podem ser apresentadas outras variáveis, no sentido de reconhecer a gestão de longo prazo.

A gestão de risco varia de empresa para empresa de acordo com a maturidade de cada uma, isto porque, podem existir empresas preocupadas em evitar o risco, controlando os custos e mantendo as quotas de mercado, por outro lado, podem existir empresas que incentivam o risco como é o caso de empresas em fase de crescimento, neste caso, o sistema de incentivos deve considerar a rendabilidade e medir o risco (Neves, 2005).

A cooperação e a competição são espíritos adotados na estratégia das empresas, contudo, o sistema de incentivos utilizado para um ambiente de cooperação será diferente de um ambiente de competição. A escolha dos indicadores de desempenho num ambiente de cooperação exige uma maior preocupação para não gerarem conflitos (Neves, 2005).

A relação com a sede ou empresa mãe pode originar implicações na elaboração do sistema de incentivos, consoante o nível de intervenção da empresa mãe nas decisões estratégicas do grupo.

É necessário ter em atenção determinadas características que o sistema de incentivos deve conter em certos níveis:

- ✓ Indicadores de desempenho – a escolha dos indicadores de desempenho nem sempre é consensual. Numa perspetiva de criação de valor a avaliação da performance pode ser apoiada sobre as demonstrações financeiras. A avaliação da performance da administração vai depender dos resultados globais da empresa. No caso da avali-

ação de uma unidade de negócio em particular, poderão ser considerados os resultados de cada unidade ou os resultados globais da empresa.

- ✓ Instrumentos financeiros – os meios de pagamento por vezes utilizados nos sistemas de incentivos podem ser ações, stock options, dinheiro, diferimento de pagamento em dinheiro etc.
- ✓ Nível de arbitragem – no caso de não existir uma fórmula fixa no sistema de prémios, deve ser determinado um grau de arbitrariedade. A utilização de uma fórmula para medir o sistema de prémios, expõe como é feita a avaliação do desempenho e respetiva atribuição das recompensas. Caso a atribuição de prémios seja atribuída livremente pela administração pode originar uma política interna que não se adegue aos objetivos da empresa.
- ✓ Importância do incentivo – a importância do montante do incentivo a considerar, deve-se prender com a rendibilidade e o risco associado, ou seja, quanto maior for o risco assumido pelo gestor maior será a recompensa a atribuir e vice-versa.
- ✓ Uniformidade do sistema – É necessário ter atenção e decidir o grau de uniformidade relativamente aos indicadores a utilizar, ao valor e à forma de atribuir os incentivos, com o intuito de distinguir os administradores, gestores divisionais e funcionais.
- ✓ Frequência do incentivo – a frequência da atribuição de prémios pode influenciar o prazo na tomada de decisões por parte dos gestores. Normalmente a avaliação de desempenho e respetiva atribuição de prémios é realizada anualmente, contudo, de acordo com as necessidades de cada empresa em apresentar resultados os prazos podem ser mais curtos.
- ✓ Pagamento do prémio – a empresa deve refletir sobre a forma de pagamento dos prémios, ou seja, se paga a totalidade ou se retém e difere parte do prémio, para fazer face a futuras eventualidades em relação ao desempenho.

1.3.1.3.3.2 Critérios para selecionar as medidas de performance

Segundo Rappaport (1999, referido por Neves, 2005) devem ser seguidos determinados critérios para que as medidas de avaliação do desempenho sejam as mais adequadas. Os critérios são os seguintes:

- ✓ Validade – o indicador da performance deve ser compatível com a teoria económica do valor, existe uma grande consonância na utilização de indicadores como rendibilidade supranormal e o valor económico acrescentado (EVA).

- ✓ Inequívoco – o cálculo da performance deve ser realizado sem qualquer tipo de problemas, por isso, a informação financeira deve estar disponível e não deve ser manipulável, devendo existir um princípio de consistência em termos contabilísticos.
- ✓ Controlabilidade – a escolha do indicador da performance para avaliar um gestor deve ter em conta se o gestor tem poder de decisão sobre as variáveis de gestão que afetam o resultado desse indicador, caso contrário não faz sentido.
- ✓ Comparabilidade – para medir o desempenho da organização ou de uma unidade de negócio, deve ser escolhido um indicador que permita a comparação com o desempenho dos concorrentes.
- ✓ Comunicabilidade – a análise da performance deve conter indicadores que sejam de fácil compreensão pelos gestores e restantes quadros da empresa, bem como, por entidades externas. Geralmente os indicadores mais recomendados são o EVA e a rendibilidade do capital investido.

Neves (2005) refere ainda que o mercado e as demonstrações financeiras são as principais fontes de informação para se conceber indicadores de avaliação da performance. Contudo, a escolha destas fontes depende dos seguintes fatores:

- ✓ Disponibilidade – é fundamental que exista informação para a criação de indicadores. As empresas não cotadas apenas podem produzir os seus indicadores com base nas suas demonstrações financeiras.
- ✓ Controlo – a avaliação de desempenho dos administradores deve ter em conta a cotação das ações da empresa, isto porque, a evolução destas permite identificar se a empresa está a criar valor para os seus acionistas. Caso a avaliação seja feita ao nível de uma unidade de negócio, os incentivos devem ser atribuídos de acordo com os resultados alcançados.
- ✓ Espírito de grupo – o montante do prémio a atribuir pode estar relacionado com o desempenho do gestor ou com o desempenho da empresa em geral, com a intenção de inculcar um espírito de equipa e cooperação.

1.3.1.3.3.3 Medidas de Performance e Miopia de gestão

Segundo Herinci, Dearden e Rappaport (1983, 1969, 1998, referidos por Neves, 2005), medidas como resultados operacionais, resultados líquidos ou rendibilidade do capital investido, são muitas vezes utilizadas na avaliação da performance, porém, esta avaliação é criticada por influenciar a orientação dos gestores no curto prazo e por não medir o valor criado para o acionista.

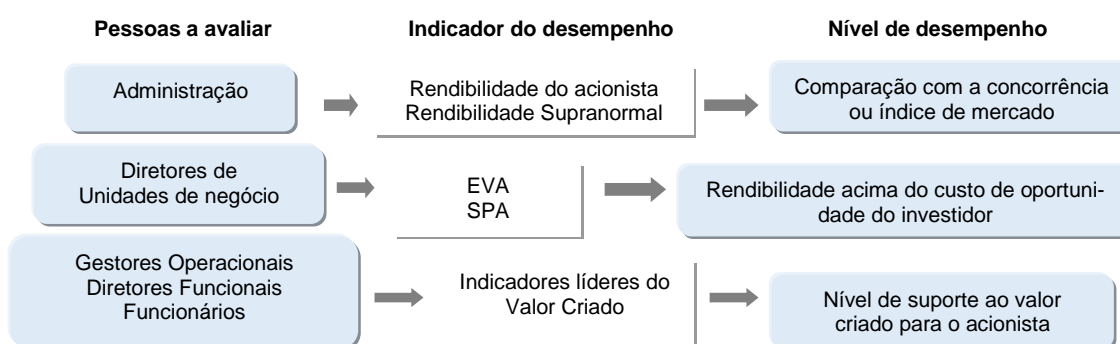
Neves (2005) menciona que o fluxo de caixa é uma medida bastante utilizada na avaliação de empresas e negócios, no entanto, é uma medida volátil e facilmente manipulável no curto prazo. Para Merchant (1989, referido por Neves, 2005), os gestores muitas vezes tomam decisões no sentido de conseguirem obter os resultados propostos. O autor defende que esta situação origina dois tipos de miopia de gestão: a miopia de investimento que está relacionada com a redução ou adiamento de investimentos essenciais para a empresa no médio e longo prazo em contra partida dos resultados a curto prazo; a miopia operacional surge devido à redução de custos por parte dos gestores, com o intuito de conseguirem obter resultados no curto prazo, no entanto, esta situação vai penalizar os resultados a médio e longo prazo.

A fixação do prémio em função da realização dos objetivos orçamentais é uma prática corrente nas empresas, todavia, pode ser considerada uma prática inadequada, isto porque, o orçamento pode permitir que os objetivos sejam facilmente alcançáveis, levando o gestor a não se esforçar o suficiente para melhorar o próprio desempenho, por outro lado esta situação leva os gestores a não quererem ultrapassar tais objetivos, com o intuito de não serem estabelecidos objetivos mais exigentes, assim é aconselhável separar o sistema de incentivos do processo orçamental (Neves 2005).

Segundo Neves (2005) o sistema de incentivos pode ser misto e incluir recompensas fundamentadas em vários tipos de performance como por exemplo a empresa em geral, pelos seus departamento ou unidades de negócio, pelos gestores e por cada funcionário. A atribuição de prémios vai depender de empresa para empresa de acordo com a política e objetivos e de cada uma.

Na figura 4 podemos observar a hierarquia das medidas de performance, desde as pessoas que devem ser avaliadas a indicadores e níveis de desempenho.

Figura 4 - Hierarquia das medidas de performance



Fonte: Rappaport (1999, adaptado por Neves, 2005)

1.3.2. Instrumentos do comportamento

Os instrumentos do comportamento tem por finalidade assegurar o alinhamento dos gestores descentralizados com os objetivos estratégicos da empresa. Este alinhamento vai permitir enquadrar e direcionar as ações e decisões de cada gestor com os objetivos globais da empresa e não apenas com os objetivos individuais de cada gestor (Jordan *et al.*, 2008).

Peters e Waterman (1987, referido por Poeiras, 2009) defendem que a descentralização de autoridade por vários gestores, bem como, o contributo destes nas decisões da empresa, irão originar que os níveis de motivação, empenho e criatividade na resolução de problemas aumente, isto porque, se os gestores se sentirem apoiados e sentirem que fazem parte da empresa, estes irão dar o seu máximo em prol da organização.

Para Jordan *et al.* (2008) o alinhamento da gestão vai criar condições para que os gestores adotem uma atitude empresarial, privilegiando a sua gestão e respetivo departamento com os interesses globais da empresa. Para isso, existem três instrumentos que poderão ajudar os gestores: a organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho de cada centro de responsabilidade e a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI).

A **organização em centros de responsabilidade** vai permitir aos gestores descentralizados o conhecimento das suas missões, bem como, os objetivos que devem atingir e os meios sobre os quais tem poder de decisão (Jordan *et al.*, 2008). A constituição de centros de responsabilidade está ligada à dimensão e complexidade das empresas, bem como, à necessidade dos administradores libertarem algumas responsabilidades nos gestores operacionais, os quais em muitas das vezes têm acesso a informações importantes para a tomada de decisão, face à administração que terá conhecimento posteriormente, assim os gestores operacionais podem tomar decisões em tempo oportuno (Poeiras, 2009).

Para Caiado (2002, referido por Poeiras, 2009) um centro de responsabilidade é uma unidade dotada de objetivos particulares e de um conjunto de meios materiais e humanos que permitem ao gestor de cada unidade ter uma maior autonomia.

Segundo Jordan *et al.* (2008), os centros de responsabilidade podem ter três tipos de estatutos e a sua atribuição é da responsabilidade da administração. Os tipos de estatutos dos centros de responsabilidade podem ser:

- ✓ *Centros de custo* - os objetivos estão relacionados com o controlo de custos, para atingir tais objetivos o responsável tem poder para decidir quais os meios a utilizar.
- ✓ *Centros de resultados* - a preocupação inclina-se com a maximização dos resultados, neste sentido, o responsável tem poder de decisão sobre os recursos que geram custos mas também sobre os que geram proveitos.

- ✓ Centros de investimento – centros relacionados com o financiamento da empresa e onde o responsável tem poder de decisão sobre os meios que geram custos e proveitos, bem como os elementos patrimoniais.

A **avaliação dos centros de responsabilidade** tem por finalidade apoiar a implementação da estratégia, para isso devem ser escolhidos indicadores que garantam essa mesma estratégia (Anthony & Govindarajan, 2007, referido por Poeiras, 2009).

Segundo Jordan *et al.* (2008) a escolha dos critérios para a avaliação do desempenho, é feita de acordo com o tipo de centro de responsabilidade, ou seja, para os centros de custos e centros de resultados são utilizados os critérios dos custos e dos resultados, no caso dos centros de investimentos é utilizado o critério da rentabilidade sobre os capitais investidos. A escolha de tais critérios deve ser feita pelo responsável, escolhendo apenas os elementos sobre os quais tem poder de decisão.

O **preço de transferência interna** é um instrumento que permite valorizar as transações internas realizadas entre os vários centros de custo. O PTI é um excelente instrumento que possibilita uma orientação do comportamento dos gestores operacionais. Este instrumento deve ser simples e de fácil compreensão para os responsáveis dos centros, devendo sempre o gestor tomar decisões em prol dos interesses da empresa, optando pela utilização dos serviços e produtos internos. O PTI deve ter sempre uma componente estratégica de forma a orientar as decisões dos gestores com os interesses da empresa e deve ser equitativo no sentido de avaliar o desempenho de cada gestor de maneira justa.

A transmissão de bens a nível interno é realizada como se tratasse de uma transmissão normal de bens e serviços, com a intenção de rentabilizarem e otimizarem a utilização de tais recursos (Jordan *et al.*, 2008 e Poeiras, 2009).

Segundo Jordan *et al.* (2008) os preços de transferência interna tem como principais objetivos:

- ✓ Motivar os gestores a tomarem decisões que se encontrem em sintonia com os interesses globais da empresa ou grupo;
- ✓ Proporcionar informação de forma correta, de forma a existir equidade na avaliação dos gestores;
- ✓ Constituir um instrumento estratégico que apoie e ajude a administração atingir as suas estratégias;
- ✓ Implementação de um mecanismo de auto controlo.

Os preços de transferência interna baseiam o preço em duas bases distintas, ou seja, através dos preços baseados nos custos e nos preços baseados no preço de mercado. Os preços fundamentados nos custos tem três formas de fixar preços, são elas: através de *custos reais*, os quais determinam o preço de acordo com os custos que a empresa suportou; de *custos padrão*

que se baseiam em custos pré determinados, ou seja, um processo estruturado de previsão; de *custos padrão com margem* o preço baseia-se num custo padrão acrescido de uma margem; por ultimo a *repartição da margem* onde a secção de produção transfere os produtos ao custo padrão para a secção comercial que depois da venda é repartido pelas duas secções. Os preços fundamentados nos preços de mercado constituem a melhor base para fixar os preços de transferência interna, sendo possível comparar a rendibilidade do centro de responsabilidade com a de entidades externas. Estes preços devem ser ajustados pelos gestores envolvidos no processo, para refletirem as diferenças entre o mercado interno e externo. Estes ajustamentos vão permitir um maior envolvimento dos gestores descentralizados no processo de fixação de preços, motivando-os e desenvolvendo um espirito de gestão dentro da empresa (Jordan *et al.* (2008).

1.3.3. Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo são mecanismos de comunicação, como reuniões, relatórios, mapas estratégicos, entre outros. Estes instrumentos encontram-se ao longo da estrutura da organização e tem como objetivo estabelecer um processo negocial entre os gestores e a hierarquia organizacional, para que os objetivos propostos pela organização sejam divulgados de maneira a que todos se sintam motivados para os alcançar (Poeiras, 2009).

Segundo Jordan *et al.* (2008) nas várias fases do controlo de gestão, o controlador deve incentivar o diálogo entre os gestores da pirâmide organizacional. Contudo, nem sempre é um processo fácil e por vezes acaba por ser um desafio para o controlador envolver todos os intervenientes da pirâmide organizacional no processo negocial.

Santos (2010) refere que a dificuldade que existe em juntar todos os intervenientes no processo negocial se deve a vários fatores:

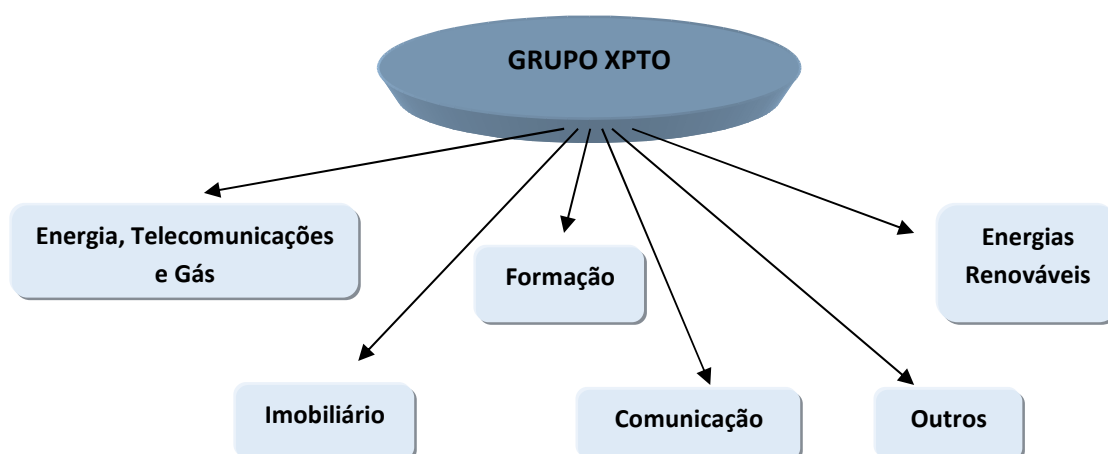
- ✓ O orçamento e os objetivos são desvalorizados;
- ✓ O envolvimento do gestor diminui à medida que o grau de imposição por parte dos superiores hierárquicos aumenta;
- ✓ Por vezes é desagradável quando se confrontam os resultados e os desvios, porque podem gerar situações de discussões desagradáveis;
- ✓ Desinteresse do gestor face à informação transmitida pelos instrumentos de diálogo, informação que por vezes não é reconhecida pelo gestor como sendo útil para a sua atividade.

Capítulo II

2 – Apresentação do Grupo Empresarial e Respetivos Negócios

Como referimos na introdução, o objetivo deste relatório centra-se no estágio realizado área administrativa e financeira de um grupo empresarial, o qual é constituído por várias empresas com negócios distintos e em vários países, em que as suas principais empresas tem como atividade principal a engenharia, projeto, construção e manutenção de infraestruturas de energia, telecomunicações e gás, também está presente no setor das energias renováveis, no ramo imobiliário e na formação. O sistema de controlo de gestão do grupo deve ser adaptado à nova realidade e aos novos desafios, decorrentes do próprio desenvolvimento do negócio e do mercado. A figura 5 mostra os vários sectores de atividade existentes no grupo.

Figura 5 - Enquadramento da área de negócios do Grupo



Elaboração própria.

Por questões de confidencialidade, não será mencionado o nome do grupo empresarial e das respetivas empresas. Como pretendemos apresentar o grupo e as empresas relativamente às suas atividades, decidimos atribuir os seguintes nomes:

- ✓ Nome do Grupo – **XPTO**;

Energias, Telecomunicações e Gás

- ✓ Nome da empresa ligada à área da energia, telecomunicações e gás – **Empresa A**;

Imobiliária

- ✓ Nome da empresa ligada a concessão e gestão de parques de estacionamento – **Empresa B1**;
- ✓ Nome da empresa ligada a concessão e gestão de parques de estacionamento – **Empresa B2**;

Formação

- ✓ Nome da empresa ligada à formação profissional – **Empresa C**;

Comunicação

- ✓ Nome da empresa ligada à área de Marketing e publicidade – **Empresa D**;

Outros

- ✓ Nome da empresa ligada às participações sociais do grupo – **Empresa E**;
- ✓ Nome da empresa ligada aos investimentos do grupo – **Empresa F**;
- ✓ Nome da empresa ligada a participações sociais – **Empresa G**;

Energias Renováveis

- ✓ Nome da empresa ligada ao setor das energias renováveis – **Empresa H**;
- ✓ Nome da empresa ligada à gestão da atividade de produção de energia através de painéis fotovoltaicos – **Empresa I**;
- ✓ Nome da empresa ligada à gestão e exploração de resíduos – **Empresa J**;
- ✓ Nome da empresa ligada à construção e exploração de central termoelétrica de biomassa florestal – **Empresa K**;

O **Grupo XPTO** é constituído por cerca de doze empresas e tem uma **estratégia** assente na diversificação das áreas onde atua, sempre com a ambição de ser uma referência nessas áreas. Um dos seus objetivos estratégicos é reforçar a participação e a capacidade de gestão nas áreas de negócio “core”, e caso seja necessário, desinvestir em áreas de negócio não “core”. Outro objetivo estratégico é a aposta no desenvolvimento de atividades noutros mercados que permitam o crescimento e desenvolvimento. Resultado desta estratégia, o grupo criou empresas em áreas distintas, no sentido, de diversificar o seu negócio, contudo, o grupo também se foi diversificando a nível geográfico estabelecendo parcerias nos mercados internacionais.

De acordo com a **visão empresarial**, o Grupo XPTO ambiciona ser reconhecido como um grupo Ibérico de referência, com um volume de negócios relevante no mercado internacional, atuando sempre com o intuito de criar valor para os seus acionistas e parceiros, oferecendo ótimas condições aos seus colaboradores.

Segundo a visão do grupo a sua **missão** passa por estar presente em toda a cadeia de valor dos setores da energia, telecomunicações e gás.

De seguida iremos apresentar sucintamente as doze empresas que constituem o Grupo XPTO, de acordo com os nomes que foram atribuídos a cada empresa por questões de confidencialidade.

Começando pela **Empresa A**, esta tem como principal atividade a engenharia, projeto, construção e manutenção de infraestruturas de energia e telecomunicações. Com mais de 30 anos de experiência é já uma referência a nível nacional, tendo como parceiros as maiores empresas nacionais nestas áreas de negócio. Tem uma estratégia crescimento baseada na parceria com clientes nacionais e internacionais de referência, na expansão internacional, na diversificação do seu negócio e na procura de oportunidades no setor das energias renováveis e ambiente, inovação e sustentabilidade. A empresa A é a maior empresa do grupo e em 2012 contava com cerca de 350 colaboradores e um volume de negócios bastante considerável, a maior parte deste valor está relacionado com o setor das energias.

Relativamente à **Empresa B1**, tem como atividade a construção, concessão e gestão de parques de estacionamento. A empresa B1 tem como estratégia deter uma posição de referência nos locais onde atua, desejando atingir uma dimensão que lhe permita rentabilizar o negócio e o investimento realizado. Conta já com uma posição sustentada neste setor, tendo a concessão e gestão de 8 parques de estacionamento com 3600 lugares. Em 2013 o volume de negócios resultante da exploração dos parques de estacionamento foi considerável.

A **Empresa B2** é também uma empresa que tem como atividade a gestão de parques de estacionamento, detendo neste momento 2 parques com cerca de 500 lugares. A estratégia desta empresa é igual à da empresa B1, ou seja, deter uma posição de referência nos locais onde atua, desejando atingir uma dimensão que lhe permita rentabilizar o negócio e o investimento

realizado. Atualmente, a empresa conta com dois funcionários e o volume de negócios de 2013 refere-se à faturação anual dos 2 Parques que em 2013 teve um valor relevante.

A **Empresa C** é uma empresa de formação profissional, que visa o desenvolvimento de cursos nas mais diversas áreas de formação, dirigidos a particulares ou entidades, a ativos ou desempregados, recorrendo ou não a cofinanciamento público. A missão da empresa C passa por contribuir de forma eficaz e decisiva para o aumento de qualificações profissionais e valências pessoais dos formandos. A sua estratégia centra-se na satisfação do cliente, para isso, a empresa baseia-se em elevados padrões de qualidade e num aperfeiçoamento contínuo onde procura ir de encontro com as necessidades e expectativas dos clientes, estabelecendo com estes, uma relação de proximidade e confiança. Esta estratégia pretende também responder com qualidade técnica e pedagógica às necessidades formativas dos mercados, preparando os ativos e desempregados com competências adequadas para os desafios colocados. Deste modo, a empresa contribui para a valorização pessoal e profissional dos recursos humanos a que se destina a formação que desenvolve e, por outro lado, aumenta os níveis de eficácia e eficiência das organizações.

A **Empresa D** tem como atividade a prestação de serviços nas áreas de marketing, prospeção de mercados, comunicação, relações públicas, formação, promoção e organização de eventos, serviços de publicidade, edições de agenciamento, promoção de turismo.

A **Empresa E** que tem como atividade a gestão de participações sociais noutras sociedades, como forma indireta do exercício de atividades económicas. A estratégia da empresa E passa pela consolidação da sua carteira de participações em áreas de negócio que considera estratégicas e numa lógica de controlo das empresas ligadas ao Grupo que operam nessas áreas de negócio, naturalmente refletindo também as estratégias de investimento e desinvestimento dos acionistas.

A atividade da **Empresa F** consiste na gestão de participações sociais noutras sociedades, como forma indireta do exercício de atividades económicas. No entanto, além de ter sido constituída para gerir participações sociais, também foi constituída para prestar serviços de gestão às empresas do grupo.

Tal como a empresa E e a empresa F, a **Empresa G** tem como atividade a gestão de participações sociais, a qual tenta no curto prazo acompanhar uma estratégia de consolidação da sua carteira de participações em áreas de negócio que considera estratégicas.

A **Empresa H** está ligada ao setor das energias renováveis e a sua atividade operacional divide-se em três grandes segmentos: produção de energia; projeto e construção e manutenção. A produção de energia é realizada através da energia solar e da exploração de Biogás. Relativamente à energia solar a empresa H detém 23 huertas de produção solar que se consolidam em 3 parques solares em Espanha, os quais são detidos por uma sociedade pertencente à empresa H. No que toca ao segmento de projeto e construção a empresa H aposta no know how que

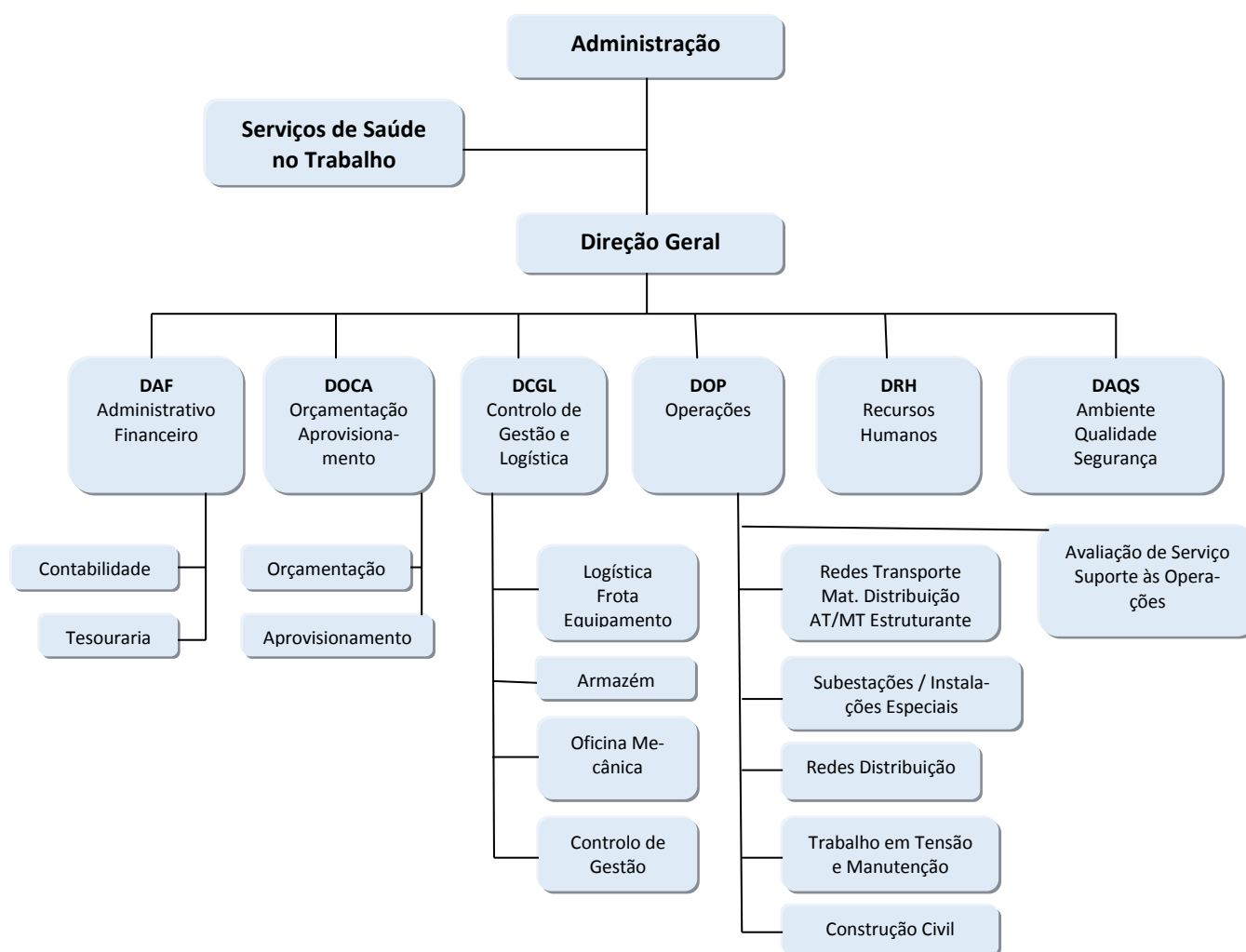
dispõe nas áreas de engenharia, desenvolvendo assim, soluções à medida na área da produção de energia a partir de fontes renováveis e em matérias ambientais ligadas ao tratamento de resíduos, onde a própria empresa constrói os próprios projetos, os quais são potencialmente explorados pela mesma. O segmento de manutenção está relacionado com a prestação de serviços na área de manutenção e conservação de Centrais de Biogás e Unidades de Tratamento Mecânico. A empresa H para conseguir prestar um serviço de excelência e crescer de forma sustentável, não prescinde dos seus valores institucionais de respeito pelas pessoas, estimulando a dedicação, o empenho, o espírito de equipa e a humanidade da sua equipa. A estratégia da empresa H passa por atingir no mercado nacional e estrangeiro, uma posição de destaque nas áreas de produção de energias renováveis através da utilização de tecnologias cada vez mais eficientes e eficazes. A seguir à empresa A, a empresa H é a que apresenta um volume de negócios bastante significativo.

A **Empresa I** tem como objeto a produção de eletricidade a partir de energias renováveis, produção, comercialização, investigação e desenvolvimento de sistemas térmicos e fotovoltaicos. Esta empresa está relacionada com a atividade da empresa H e daí surgiu no grupo a necessidade de constituir uma sociedade veículo para controlar a atividade de produção de energia a partir de painéis fotovoltaicos, nomeadamente as 23 huertas de produção solar nos três parques solares em Espanha.

A par da empresa anterior, a **Empresa J** também está relacionada com a atividade da empresa H. Tem como objeto o tratamento, valorização e eliminação de resíduos não perigosos. A sua constituição deveu-se à necessidade de ter uma sociedade veículo para uma nova área de atividade, relacionada com a exploração de uma unidade de tratamento mecânico e biológico de resíduos sólidos urbanos.

Relativamente à **Empresa K**, também está relacionada com a produção de energia renovável, mais concretamente com a instalação e exploração da central termoelétrica de biomassa florestal.

Figura 6 - Estrutura Organizacional



A estrutura organizacional do grupo XPTO é constituída de acordo com a figura 9, ou seja, no topo da estrutura encontra-se a Administração, mais abaixo a Direção Geral, entre estes encontra-se os serviços de saúde no trabalho. No reporte e apoio à tomada de decisão por parte da Direção Geral existem vários departamentos entre os quais: o departamento administrativo e financeiro (DAF) o qual presta apoio a nível dos serviços financeiros, de contabilidade e gestão da tesouraria. Relativamente a este departamento é de referir que existem dois DAF, ou seja, a empresa A devido à sua dimensão teve necessidade de constituir um DAF para si, neste sentido, o outro DAF ficou encarregue da parte administrativa e financeira das restantes empresas e é o único que está situado noutras instalações; o departamento de orçamentação, compras e aprovisionamento (DOCA) destina-se à elaboração de orçamentos e pesquisa dos melhores preços e condições existentes no mercado, de forma a permitir que as empresas façam a melhor compra, também é feito um aprovisionamento das mercadorias; o departamento de controlo de gestão e logística (DCGL) controla a parte logística, a frota e equipamentos do grupo, bem como, os seguros. O controlo de gestão também é feito neste departamento,

juntamente com o controlo das mercadorias existentes em armazém e a gestão da oficina mecânica; o departamento de operações (DOP) é um departamento mais centrado na atividade da empresa A, nomeadamente, nas redes de transporte, instalações elétricas, construção civil e suporte às operações; o departamento de recursos humanos (DRH) destina-se a tratar dos processos de recrutamento do grupo, do processamento salarial, da gestão dos funcionários e de tudo que esteja relacionado com o capital humano das empresas do grupo; por último existe o departamento ambiente, qualidade e segurança (DAQS) que coordena a tomada de decisão sobre aspetos relevantes para a qualidade da organização e dos produtos, assegura que seja estabelecido, implementado e mantido um sistema de gestão em conformidade com as normas de referência, mantém a administração informada sobre a sua eficácia e eficiência (do Sistema) e consciencializa toda a organização para a necessidade de melhoria continua.

Capítulo III

3 – Caracterização do Sistema de controlo de gestão do Grupo

Instrumento de Pilotagem

Plano Operacional

Como já mencionamos anteriormente o Grupo XPTO tem uma estratégia definida, ou seja, tem uma estratégia assente na diversificação das áreas onde atua e reforço da participação e da capacidade de gestão nas áreas de negócio “core”, e caso seja necessário, desinvestir em áreas de negócio não “core”, outro objetivo estratégico é a aposta no desenvolvimento de atividades noutros mercados que permitam o crescimento e desenvolvimento.

Dando como exemplo a estratégia da maior empresa do grupo e na qual se encontra o negócio “core”, esta passa por manter todos os recursos e aumentar o volume de negócios com um dos seus principais clientes, apostando também, na afirmação nos mercados internacionais. Em contrapartida, algumas das empresas pertencentes às áreas não “core” do grupo tem desinvestido devido à crise económica.

O plano estratégico e operacional do grupo reflete a visão que o respetivo diretor geral e administração do grupo tem para o futuro, existindo assim, concertação estratégica ao nível da administração do grupo e dos diretores gerais das empresas que o constituem. Nas reuniões periódicas de direção é efetuado o acompanhamento dos objetivos estratégicos, através dos relatórios de gestão efetuados pelo departamento de controlo de gestão.

Os objetivos macro estratégicos e a direção a seguir são assimilados pelos gestores, contudo, nem sempre os objetivos e metas de determinadas estratégias correm como esperado o que dá a entender que o acompanhamento dos objetivos estratégicos tem algumas fragilidades.

Foi constatado que na maioria das empresas os indicadores estratégicos são financeiros, como por exemplo as vendas e resultados, não considerando, indicadores não financeiros como as taxas de ocupação, índice de satisfação do cliente, etc.

Na maioria das empresas do Grupo existe uma relação informal entre a administração, direção geral, gestores de primeira linha e as áreas operacionais, o que permite maior facilidade no dialogo entre as várias partes.

Orçamento

O orçamento da empresa A e da empresa B é elaborado todos os anos, entre os meses de Dezembro e Janeiro, o qual é uma referência fundamental para a definição de todos os objetivos e indicadores para o ano em causa e para a avaliação de desempenho.

O orçamento é elaborado para o ano inteiro e envolve os responsáveis dos centros de responsabilidade na sua elaboração, no sentido de criar um compromisso entre todos perante a organização.

O Orçamento da empresa A baseia-se fundamentalmente em indicadores financeiros e de resultados, nomeadamente, prestações de serviços, subcontratos, vendas e respetivos custos, são considerados também os FSE, custos com pessoal, amortizações e outros custos e proveitos que juntamente com as respetivas margens dá o resultado financeiro e o resultado antes de imposto (RAI). O orçamento está elaborado com estes indicadores para várias áreas de atuação da empresa como por exemplo: linhas de Transporte, subestações e instalações elétricas, construção civil, empreitada continua, alta tensão e trabalhos em tensão.

Relativamente ao orçamento elaborado pela empresa B, apenas se destina a um dos seus maiores clientes / parceiro comercial e não à empresa em geral, contudo, a elaboração do orçamento contem essencialmente indicadores financeiros e de resultados como número de carros, percentagem de ocupação, as rendas de estacionamento de curto e longo prazo, os custos operacionais (custos técnicos, custos administrativos, custos de marketing e custos de gestão), além destes indicadores as previsões e orçamento do novo ano e do ano anterior são explicadas num quadro anexo para cada indicador financeiro. No orçamento é ainda feita uma comparação em relação ao orçamento do novo ano, com o do ano anterior, bem como, a comparação das respetivas previsões tanto para o novo como para o ano anterior.

Mensalmente a área de planeamento e controlo de gestão elabora mapas para cada área, onde são reportados os valores realizados e a respetiva comparação e análise dos desvios fase ao período homólogo, no entanto, relativamente à análise das obras é feita uma comparação por obra, entre o valor realizado com o orçamentado e a respetiva percentagem de acabamento da obra.

O departamento de planeamento e controlo de gestão centra-se apenas sobre a maior empresa do grupo, ficando um dos departamentos administrativos e financeiros encarregue de fazer o planeamento e controlo de gestão das restantes empresas, as quais tem menor dimensão.

O acompanhamento e discussão são efetuados mensalmente entre a direção geral e os gestores responsáveis.

Tableau de Bord (ou Balanced Scorecard) e Reportes

O grupo utiliza o Balanced Scorecard como ferramenta para implementar e acompanhar os objetivos e indicadores estratégicos. De acordo com as quatro perspetivas do Balanced Scorecard (perspetiva financeira; perspetiva do cliente; processos internos e perspetiva aprendizagem e crescimento) o grupo funciona da seguinte forma:

Na **perspetiva financeira** são utilizados diversos mapas que servem de apoio à gestão e aos responsáveis de cada área para alinharem a gestão com a estratégia do grupo e suportarem a tomada de decisões em tempo oportuno. Estes documentos tem carácter semanal e mensal, e reportam situações como as vendas e prestações de serviços, gastos e outros serviços, são elaborados mapas de controlo das vendas, das obras em curso, mapas de controlo de rentabilidade das obras, entre outros documentos. Diariamente é feito um controlo sobre a tesouraria do grupo e mensalmente através deste controlo é elaborado um relatório sobre a situação económica e financeira das empresas do grupo, a qual é analisada e discutida pela Direção Geral e respetivos diretores. No que toca à apresentação destes relatórios existe uma data limite para apresentação dos mesmos, ao dia 20 do mês seguinte onde é feito o fecho do mês, mas nem sempre isto acontece, porque apesar de os sistemas de informação possibilitarem um acesso rápido à informação e dos esforços por parte da equipa do DAF, existem sempre documentos que não são entregues atempadamente e é necessário fazer as várias imputações ao nível da contabilidade analítica, nomeadamente, no que toca aos centros de custo, e só depois é que se poderá fechar o mês e elaborar o relatório com a informação de gestão.

Na **perspetiva do cliente** existe um departamento de qualidade e segurança que se debruça sobre os clientes das empresas, através de uma política de qualidade para que possam melhorar constantemente os seus processos e a qualidade dos seus serviços, para assim, aumentar a satisfação dos seus clientes e colaboradores, assegurando a rentabilidade das empresas e fidelização dos clientes. Para ter um *feedback* dos clientes e colaboradores este departamento realiza inquéritos, no caso das empresas certificadas elas próprias enviam o seu *feedback*. Esta perspetiva vai ajudar as empresas a conhecerem bem os seus clientes e suas necessidades para se construir uma boa e sólida relação comercial e consequente fidelização, também, vai contribuir para que se determinem os melhores segmentos de mercado onde devem e podem competir e assim consigam obter bons resultados. No entanto, este departamento apenas presta serviços às duas maiores empresas do grupo devido à sua dimensão excluindo as restantes empresas. O *feedback* dos seus clientes é fundamental para as empresas melhorarem os seus processos e nesse sentido, todas as empresas que prestam serviços deveriam preocupar-se com esta perspetiva.

Na **perspetiva dos processos internos** o departamento de qualidade e segurança possui um manual de gestão da organização, no fundo, acaba por ser um instrumento que potencia a melhoria contínua do sistema de gestão e apresenta um resumo das metodologias adotadas pelas empresas do grupo para garantir a aplicação das exigências expressas nas normas NP EN ISSO 9001:2008, NP EN ISSO 14001:2012 e OHSAS 18001:2007 NP 4397:2008 sobre a gestão dos seus processos e recursos, e assim, promover a satisfação dos seus clientes e outras partes interessadas nas atividades da organização.

O departamento de qualidade e segurança segue as normas e padrões pelos quais as empresas se devem reger, nomeadamente, ao nível do meio ambiente, da segurança e saúde, das práticas trabalhistas e dos investimentos feitos no local onde estão inseridas. Uma boa gestão destes processos dará uma boa imagem da organização aos seus funcionários, clientes e investidores, neste sentido, este departamento assegura as condições necessárias para evitar acidentes e para que os trabalhadores se sintam seguros no seu local de trabalho, além disso também trata das questões ambientais, identificando e avaliando todos os aspetos ambientais, comunicando posteriormente ao exterior todas as informações ambientais e de segurança.

A revisão do sistema de gestão é efetuada pelo menos uma vez por ano, através de vários documentos como por exemplo: relatórios de auditorias, registos de satisfação e insatisfação das reclamações, etc.

Nesta perspetiva de gestão de processos, a organização identifica, planeia as atividades e os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos, para isso, divide os processos em três tipos:

- ✓ **Processos de realização** os quais se direcionam para a melhoria continua da competitividade da organização, incluindo os processos que gerem as necessidades e expectativas dos clientes;
- ✓ **Processos de suporte** (compras e avaliação de fornecedores, gestão da segurança, gestão ambiental, manutenção de equipamentos, gestão de desenvolvimento e recursos humanos) são fundamentais para a eficiente gestão dos processos de realização;
- ✓ **Processos de gestão** são da responsabilidade da administração.

Perspetiva aprendizagem e crescimento

Nesta perspetiva tem sido notório, numa visão de longo prazo o investimento e a aposta do grupo na formação dos seus recursos humanos, bem como, a inovação das tecnologias e procedimentos.

Relativamente ao investimento e aposta no capital humano das empresas, como foi mencionado anteriormente, existe no grupo uma empresa de formação profissional, a qual presta formação aos colaboradores das empresas do grupo em várias áreas, também tem sido visível o aumento de colaboradores com formação superior, os quais também demonstram interesse por uma formação continua, no sentido de se manterem sempre atualizados e se sentirem capazes de dar um bom contributo à empresa. Como já referimos anteriormente os colaboradores são considerados os principais ativos intangíveis das organizações, isto porque as capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores podem condicionar o desempenho das organizações, assim, os indivíduos são considerados peças fundamentais para

o sucesso das organizações de acordo com Jordan *et al.* (2008), e onde o grupo partilha desta mesma opinião.

No que diz respeito às tecnologias, nomeadamente, a nível das tecnologias de informação as empresas possuem os recursos e programas informáticos necessários para apoiar os gestores na tomada de decisões.

Quanto aos procedimentos, estes estão relacionados com a capacidade organizacional das empresas para fazer face a processos de mudança na concretização da estratégia e neste sentido o grupo tem conseguido adaptar-se e dar uma boa resposta às mudanças que a conjuntura económica assim obriga.

O grupo recentemente investiu na sua sede com o objetivo de oferecer aos seus funcionários excelentes condições de trabalho, porque acredita que estes são os seus principais ativos e através destes conseguirá criar valor e alcançar o sucesso, e de acordo com Jordan *et al.* (2008) a capacidade de aprendizagem e de inovação está cada vez mais ligada ao valor da organização.

No que diz respeito aos **reportes**, a maioria dos mapas e reportes são construídos em Excel ou exportados para este tipo de formato com base na informação contida nos sistemas de informação do negócio e da contabilidade. Alguns ficheiros de Excel já se encontram parametrizados, com o intuito de facilitar e ajudar a obter informação mais rapidamente, o que permite dar resposta e tomar decisões em tempo oportuno. Estes reportes são posteriormente enviados por email aos respetivos responsáveis e disponibilizados em pastas partilhadas do Windows, de acordo com os acessos de cada um.

Instrumentos de orientação do comportamento

Organização em Centros de Responsabilidade

A estrutura organizacional do grupo está organizada por centros de responsabilidade, devido à sua dimensão e à necessidade dos administradores libertarem algumas responsabilidades nos gestores operacionais. Em cada departamento existe um gestor responsável que reporta a informação mais importante à Direção Geral, inclusive, dentro de cada departamento existem várias áreas a nível mais operacional para as quais está destacado um encarregado que reporta as informações ao responsável do departamento.

As áreas de negócio do grupo estão organizadas por centros de custo, de resultados e de investimentos.

Os centros de custo permitem aos gestores responsáveis ter um maior controlo dos custos, no sentido de ajudar a cumprir com o orçamento. O controlo de gestão do grupo também se ba-

seja no método Custeio Baseado nas Atividades (ABC), que juntamente com os centros de custo discriminam as atividades nas várias áreas de negócio. Contudo, em algumas situações é utilizado o método de imputação de custos, para repartir os custos de determinadas situações para se poder imputar os mesmos corretamente pelos seus centros de custo.

Relativamente aos centros de resultados e de financiamento existem contas de exploração específicas que permitem, por exemplo, nos departamentos focar as vendas e prestações de serviços, os custos, margens operacionais e o resultado antes de imposto (RAI). Na análise de obras permite dar relevância a cada obra, incluindo o valor da obra, os proveitos e respetivos custos, bem como, a percentagem de acabamento da obra e as margens face ao orçamentado, ou seja, permite que o gestor acompanhe os desvios entre o real e o orçamentado. Outro exemplo é o caso do controlo da frota automóvel, onde se dá ênfase a cada carro e aos custos inerentes.

Avaliação dos Centros de Responsabilidade

No que diz respeito à avaliação dos centros de responsabilidade, estes já permitem ter uma boa perceção e controlo da atividade de cada empresa, ou seja, é uma ferramenta fundamental nas empresas.

Os gestores responsáveis pelos vários departamentos do grupo XPTO procuram escolher e ajustar os indicadores financeiros, às necessidades de cada centro de responsabilidade. Pegando no exemplo mencionado anteriormente e descrevendo mais pormenorizadamente, a análise de obra inclui indicadores como a identificação da obra, valor da obra, os proveitos da obra, os custos esperados, o resultado da obra (proveitos menos os custos), valor dos custos reais vs o orçamentado, a percentagem de acabamento de cada obra. O exemplo da frota automóvel contém indicadores para identificar as viaturas e respetivos condutores e os custos como portagens, combustível, manutenção e seguros. Relativamente aos departamentos numa forma geral os indicadores mais utilizados estão relacionados com custos e resultados, alguns desses indicadores são: as vendas, prestação de serviços, variações nos inventários, outros rendimentos e ganhos, CMVMC, FSE, gastos com pessoal, RAI entre outros. Todas estas situações são comparáveis com o período homólogo, de forma a avaliar o desempenho das empresas e respetivos departamentos.

Preços de Transferência Interna

O Grupo XPTO prepara a sua pasta de preços de transferência interna para o exercício fiscal de cada ano, nos termos da legislação portuguesa de preços de transferência – art. 58 do código de IRC e Portaria nº 1446 – C/2001 de 21 de Dezembro. Este artigo e portaria regulam os preços de transferência nas operações efetuadas entre um sujeito passivo do IRS ou do IRC e

qualquer outra entidade, definindo regras gerais sobre o princípio de plena concorrência para as entidades ou sujeitos passivos de IRC, em caso de existência de relações especiais é tido em consideração o método mais apropriado para cada operação, com a intenção de fornecer a melhor e mais fiável estimativa dos termos e condições que seriam normalmente acordados, aceites ou praticados numa situação de plena concorrência.

A empresa A devido ao seu volume de negócios e de acordo com a legislação portuguesa dispõe de informação e documentação respeitantes à política adotada na determinação dos preços de transferência e mantém elementos aptos a provar a respetiva paridade com o mercado, bem como, a seleção do método mais apropriado à determinação dos preços praticados.

Uma vez que os PTI devem ter sempre uma componente estratégica de forma a orientar as decisões dos gestores com os interesses da empresa, os preços praticados são equitativos para todas as empresas do grupo, contudo, os gestores de cada empresa também analisam outros preços no mercado, para optarem pelo melhor, porque nem sempre os preços praticados pelas empresas do grupo são os melhores. Além da equidade dos preços praticados internamente esta situação pode permitir aos gestores melhorar o seu desempenho.

Instrumentos de Diálogo

O grupo XPTO conta com vários instrumentos de diálogo, como o conselho de administração e a assembleia geral das quais, são sempre lavradas atas que registam tudo o que se passa e todos os temas que são abordados nas reuniões.

Todos os meses são elaborados mapas estratégicos, relatórios entre outros documentos e enviados para a administração com a qual se fazem reuniões para explicar os mesmos. Todavia, existem regularmente reuniões com um carácter mais informal, devido à proximidade que existe entre os gestores e a administração devido à estrutura típica das PME ser mais informal e existir este tipo de proximidade.

Capítulo IV

4 - Recomendações para Melhorar o Sistema de Controlo de Gestão do Grupo

Neste capítulo pretende-se apresentar algumas recomendações que tem como finalidade melhorar alguns aspetos, apoiada no estudo sobre controlo de gestão, juntamente com o estágio realizado no grupo, permitiram detetar alguns pontos que podem ser melhorados. Esta análise não deve ser vista como uma crítica, ou algo negativo, mas sim como algo construtivo que poderá ajudar o grupo a melhorar os seus resultados.

No ponto anterior relativo à caracterização do sistema de controlo de gestão do grupo além da descrição do mesmo, também foram mencionados alguns aspetos que podem ser melhorados, neste sentido, iremos de seguida aprofunda-los e sugerir algumas recomendações.

No que concerne aos **instrumentos de pilotagem**, nomeadamente, o plano operacional do grupo, mencionamos que existe um plano operacional que reflete a visão do grupo, que há um acompanhamento dos objetivos estratégicos através de relatórios de gestão, bem como, a assimilação por parte dos gestores da direção a seguir, contudo, e uma vez que o grupo tem como objetivo a internacionalização, existiram determinadas estratégias e decisões para a expansão internacional menos conseguidas, o que dá a entender que possam existir algumas lacunas no acompanhamento dos objetivos e estratégia do grupo. Face aos factos referidos deve existir um acompanhamento mais rigoroso das estratégias e objetivos, por forma, a que as decisões a tomar sejam bem ponderadas, porque o objetivo de um plano estratégico e operacional é proporcionar um ambiente de reflexão sobre a estratégia a ser seguida, e com isto, consciencializar os gestores sobre a estratégia a seguir e as ações a adotar, alinhando-as com a restante estrutura organizacional e com as entidades externas.

Constatamos ainda que na maioria das empresas do grupo os indicadores estratégicos são financeiros, não considerando indicadores não financeiros, o que não deveria acontecer porque os indicadores não financeiros são fundamentais na estratégia das empresas e no sistema de gestão adotado pelo grupo, nomeadamente o BSC, por isso, sugerimos que se considerem indicadores não financeiros como a satisfação dos clientes.

Ainda nos instrumentos de pilotagem, detetamos algumas lacunas relativamente ao orçamento, instrumento fundamental na gestão de empresas e que apenas é realizado em duas empresas do grupo, ou seja, na empresa A e na empresa B, no entanto, a empresa B apenas realiza o orçamento para um dos seus maiores clientes / parceiro comercial, e não é realizado um orçamento nas restantes empresas do grupo. O orçamento é uma fase do controlo de gestão e deve estar articulada com o plano operacional, uma vez que são negociados e fixados os objetivos em cada sector da organização, bem como, planos de ação de todos os setores a nível da planificação das atividades e recursos necessários para o próximo ano, é por isso imprescindível a elaboração de um orçamento todos os anos, envolvendo todos os responsáveis das em-

presas, porque só assim, os objetivos e planos de ação são estabelecidos coerentemente, recomendamos por isso, a elaboração anual de um orçamento para cada empresa, devido à importância que este instrumento tem na gestão de empresas.

O departamento de controlo de gestão centra-se apenas sobre a maior empresa do grupo ficando um dos departamentos financeiros encarregue das restantes empresas do grupo. O departamento de controlo de gestão é apenas constituído por duas pessoas, quanto ao departamento financeiro é constituído por cinco pessoas que tratam da gestão de tesouraria, de processos administrativos, contabilísticos, fiscais e neste caso, também do controlo de gestão, e futuramente dos recursos humanos de algumas empresas. Segundo a literatura estudada o departamento de controlo de gestão deve ser constituído por cinco ou mais pessoas e no caso do departamento financeiro que referimos, notamos uma sobrecarga de funções, neste sentido, e uma vez que o grupo tem um cariz familiar, recomendamos o alargamento do departamento de controlo de gestão e a inclusão das várias empresas no mesmo, o que irá originar um controlo mais eficaz, acabando por libertar também o departamento financeiro da sobrecarga de funções, tudo isto irá se refletir nos resultados do grupo.

Atualmente, a empresa A está a deparar-se com uma situação de entrada de novos sócios, e futuramente poderá não haver a relação que existe entre as várias empresas do grupo, isto a nível de serviços partilhados e caso esta situação se verifique recomendávamos a criação de departamentos específicos para não se centrar tudo apenas no departamento administrativo e financeiro, até porque as empresas do ramo imobiliário e a de energias renováveis tem uma dimensão considerável, onde devem existir departamentos bem estruturados, caso contrário poderá estar comprometido o futuro destas empresas.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta imprescindível para o acompanhamento dos objetivos e indicadores estratégicos das empresas e é utilizado pelo grupo XPTO, no entanto, ao nível das várias perspetivas foram detetadas algumas carências. Relativamente à perspetiva financeira verificou-se que os relatórios mensais não são apresentados atempadamente, isto é, existe um dia específico do mês seguinte para o fecho de contas mensal, todavia, nem sempre se consegue fechar na data estipulada devido a documentos que por vezes não são entregues no devido tempo. Neste caso recomendaríamos um maior rigor nos prazos estabelecidos para o fecho dos respetivos meses, fazendo uma maior pressão para a entrega em tempo oportuno dos documentos. Na perspetiva dos clientes apuramos que o departamento de qualidade e segurança que se debruça sobre os clientes, apenas presta serviços à empresa A e por vezes auxilia a empresa H em algumas situações, não considerando as restantes empresas por estas não terem uma dimensão relevante. Esta situação não é a mais correta, pois esta perspetiva é das mais importantes para as empresas, porque permite conhecer bem os seus clientes e suas necessidades, obtém-se também um *feedback* dos mesmos, o que ajuda a saber o grau de satisfação e através deste analisar se o produto / serviço prestado está a ser o mais adequado, e caso seja necessário melhorar alguns processos, no sentido, de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, e uma vez que as restantes empresas do grupo prestam servi-

ços desde o ramo imobiliário à formação é imprescindível ter um *feedback* por parte dos seus clientes. Apresentados estes factos aconselhamos que o departamento de qualidade e segurança abranja todas as empresas do grupo, e se houver necessidade contratar mais funcionários de forma a assegurar o apoio ao grupo como um todo. Na perspetiva dos processos internos o departamento de qualidade e segurança possui um manual de gestão da organização como referimos anteriormente, contudo, continua a faltar o apoio deste departamento nas restantes empresas. É importante que todas as empresas tenham acompanhamento a nível dos processos internos e das normas pelo qual o manual de gestão deste departamento se rege, o qual inclui as normas da gestão da qualidade, gestão ambiental, da segurança e saúde no trabalho. Estas normas são fundamentais para a qualidade e segurança dos serviços prestados, assim, recomendamos que o departamento de qualidade e segurança tenha em atenção as restantes empresas para assegurar que as exigências do manual de gestão são seguidas por todos no grupo.

A avaliação do desempenho organizacional e o sistema de incentivos baseados no BSC são um dos pontos mais importantes a ter em conta no grupo, assim, e devido à relevância que o sistema de incentivos tem no BSC da empresa, detetamos que não existe propriamente um sistema de incentivos nas empresas do grupo. A avaliação do desempenho organizacional é fundamental para podermos medir, avaliar e alinhar as estratégias, com o intuito de alcançar as metas propostas, e segundo a atribuição de incentivos que é realizada nas empresas do grupo, esta é atribuída pela administração e comunicada aos recursos humanos, não seguindo uma tabela base para atribuição dos incentivos, esta situação pode originar uma política interna que não se adegue aos objetivos da empresa. De acordo com o estudo realizado sobre este tema aconselhamos a elaboração de uma tabela com os objetivos a alcançar por departamento nas várias perspetivas do BSC, estabelecendo mínimos a alcançar em cada uma das perspetivas para que se consiga obter um equilíbrio entre elas. Além da tabela referida podem sempre considerar outros métodos como por exemplo: centrar-se mais nas pessoas, avaliar os funcionários através dos traços de personalidade numa escala; podem também centrar-se na avaliação de comportamentos através de escalas ancoradas nos comportamentos, escalas de observação comportamental ou através de incidentes críticos, por último o método de comparação com os outros, onde se compara cada funcionário com os restantes colegas de trabalho. Todavia, deve-se ter atenção a determinadas características quanto: ao nível dos indicadores de desempenho; aos meios de pagamento; ao nível de arbitragem; ao montante do prémio atribuir; à uniformidade do sistema e à frequência da atribuição do incentivo, no fundo, antes de se atribuir qualquer tipo de incentivo deve-se testar as relações de causa-efeito, para que se consiga ligar os incentivos aos objetivos estratégicos da organização.

Relativamente aos **Instrumentos de orientação do comportamento** as empresas do grupo estão organizadas por centros de responsabilidade, no entanto, constatamos que os gestores dos centros de responsabilidade têm pouca autonomia, ou seja, estes antes tomarem qualquer decisão precisam de reportar primeiro à administração e só depois é que podem avançar. De

acordo com o estudo efetuado, sugerimos que seja atribuída mais autonomia aos gestores de cada centro de responsabilidade, porque vai permitir que estes se sintam mais motivados, e confiantes, dando o melhor de si em tudo o que fazem. Por vezes existem situações em que é necessário tomar decisões em tempo oportuno e quanto mais autonomia os gestores responsáveis tiverem mais rápido conseguem tomar uma decisão.

Na apresentação das várias empresas do grupo falamos sobre a empresa D que está direccionada para a área de marketing, contudo, verificamos que esta empresa tem tido pouca atividade nos últimos anos, assim, recomendamos que haja um melhor aproveitamento desta mesma empresa para benefício das empresas do grupo, ou seja, uma vez que a empresa tem como objeto a prestação de serviços nas áreas de marketing, prospeção de mercados, comunicação, relações públicas, formação, promoção e organização de eventos, serviços de publicidade, edições de agenciamento e promoção de turismo, deve-se aproveitar este *know-how* para promover as empresas do grupo e até mesmo prestar serviços a outras entidades. No seio do grupo, a empresa de gestão imobiliária pode fazer promoção aos seus imóveis, dar a conhecer os seus serviços, procurar angariar novos clientes e fazer uma prospeção e estudos de mercado sobre futuros imóveis que possam trazer maior rentabilidade. A empresa de formação profissional é uma empresa que depende dos seus formandos, ou seja, precisa de ter alunos para poder funcionar, por isso é necessário fazer prospeção de mercado, escolhendo cursos adequados às necessidades das empresas e do mercado de trabalho, porque só assim conseguirão ter uma boa aceitação, contudo, não basta ter cursos, é necessário divulgar os mesmos e nada melhor que uma boa promoção junto de escolas, empresas ou até mesmo junto do centro de emprego e formação profissional. Quanto às duas maiores empresas na área das energias, devem fazer uma boa promoção das mesmas, procurando angariar novos clientes e fazendo prospeção de mercado. Numa forma geral e para promover o grupo como um todo, o grupo deveria associar-se a eventos solidários, desportivos e culturais, porque assim o nome do grupo ganharia mais notoriedade e as empresas de certa forma ganhariam com isso.

No ponto de vista de acolhimento de novos funcionários, aconselhamos a elaboração de um “manual de acolhimento”, o qual deve conter: apresentação da empresa, horário de funcionamento, horário de trabalho, as normas relacionadas com férias, estágios, faltas, formação profissional, higiene e segurança no trabalho (médicos, seguros, indicações de segurança, etc.), os direitos dos funcionários e estagiários, os contactos da empresa e respetivos chefes de departamento, por último, juntar como anexos: a caracterização organizacional, o código de conduta de colaboradores, a política da qualidade e responsabilidade social, bem como as instruções de trabalho (riscos e prevenção). Além deste manual de acolhimento aconselhámos no seio do grupo a realização de atividades desportivas e culturais ou até mesmo jantares, ou seja, atividades que no fundo promovam o convívio e o espírito de equipa entre os trabalhadores, facilitando a integração de novos funcionários e acima de tudo a criação de um bom ambiente de trabalho, que se irá refletir na motivação e empenho de todos, e consequentemente na melhoria nos resultados das empresas.

Capítulo V

5 – Considerações Finais

Juntamente com a dissertação e o projeto, o estágio curricular é uma das alternativas para a conclusão do Mestrado em Contabilidade e Finanças, sendo simultaneamente uma oportunidade de contato com a realidade empresarial, que acaba por ser, de certa forma, um complemento precioso ao curso, visto que, além de se conhecer a realidade empresarial, permite ao aluno aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos na formação académica.

O estagiário considerou esta experiência muito enriquecedora, contribuindo para o seu e desenvolvimento profissional e pessoal, devido às várias tarefas que desempenhou no decorrer do estágio, salientando, o bom ambiente existente no departamento administrativo e financeiro onde o mesmo se realizou, bem como, o espírito de equipa e entreaajuda existente entre as colegas de trabalho, o que facilitou em parte a integração do estagiário.

Como foi referido no capítulo III e no capítulo IV, constatou-se que no departamento administrativo e financeiro existia sobrecarga de tarefas o que prejudicava em geral o cumprimento de prazos, relativamente ao fecho do mês e na apresentação da informação de gestão, e à medida que o estagiário se foi integrando no departamento, foi possível aliviar alguma da sobrecarga de trabalho que existia nas colegas, e por vezes, ajudar a colmatar ausência de colegas que por motivos pessoais precisaram de se ausentar, deste modo, o estagiário representou uma mais-valia, acabando no final do estágio curricular por ficar a trabalhar no grupo.

Da revisão da literatura podemos concluir que sob o efeito da globalização e do acelerado desenvolvimento tecnológico, as organizações são obrigadas a agir num ambiente cada vez mais agressivo, e a única certeza é a incerteza do meio envolvente onde estão inseridas. A necessidade de reconhecer, identificar e rapidamente tomar decisões sobre fatores de interesse estratégico, são condições imprescindíveis para sustentarem o seu desenvolvimento e a sua continuidade.

Nos dias de hoje as organizações devem reconhecer que a vantagem competitiva é alcançada, para além dos recursos financeiros, através dos recursos intangíveis. Torna-se necessário equilibrar a gestão financeira com o capital intangível das organizações.

É importante desenvolver e pôr em prática um conjunto de instrumentos e mecanismos que permitam, alcançar os objetivos definidos pelas organizações. Daqui, surge a necessidade de as organizações implementarem sistemas de controlo de gestão, para alinharem a estrutura das organizações com os seus objetivos estratégicos, e também disporem de mais e melhor informação para apoio às decisões operacionais e estratégicas. Assim, podemos afirmar que a inovação e melhoria contínua dos seus processos são hoje fatores chave para o sucesso das organizações.

Quanto à conclusão do estudo podemos afirmar que este se inclinou-se em melhorar o contexto interno do grupo, nomeadamente, o controlo de gestão, o qual tem grande importância devi-

do ao facto de nos últimos anos ter assumido um papel progressivamente relevante na gestão empresarial, através das suas inúmeras ferramentas, que vêm permitir um maior alinhamento dos seus gestores. Com o estudo elaborado sobre o controlo de gestão, bem como, o estágio curricular realizado no grupo, foi possível ao estagiário ter uma maior perceção da importância do controlo de gestão com a realidade das empresas, o que possibilitou tirar algumas conclusões do grupo em estudo, e ao qual alertamos e fizemos algumas sugestões para certas situações nos seus processos internos, as quais podem ser melhoradas. As sugestões feitas foram as seguintes:

- ✓ Acompanhamento mais rigoroso das estratégias e objetivos, por forma, a que as decisões a tomar sejam bem ponderadas;
- ✓ Consideração de indicadores não financeiros;
- ✓ Elaboração anual de um orçamento para cada empresa, devido à importância que este instrumento tem na gestão das organizações;
- ✓ Alargamento do departamento de controlo de gestão e a inclusão das várias empresas do grupo;
- ✓ Em alternativa a uma separação dos serviços partilhados, a criação de departamentos específicos, para não se centrar tudo apenas no departamento administrativo e financeiro;
- ✓ Na perspetiva financeira do BSC deve existir maior rigor nos prazos estabelecidos para o fecho dos respetivos meses, fazendo uma maior pressão para a entrega em tempo oportuno dos documentos;
- ✓ Na perspetiva cliente do BSC o departamento de qualidade e segurança deve abranger todas as empresas do grupo, e se houver necessidade, contratar mais funcionários de forma a assegurar o apoio ao grupo como um todo;
- ✓ Na perspetiva dos processos internos do BSC o departamento de qualidade e segurança deve assegurar que as exigências do manual de gestão são seguidas por todos no grupo;
- ✓ Na avaliação do desempenho recomendamos a utilização de vários métodos na atribuição dos incentivos;
- ✓ Nos instrumentos de comportamento, atribuição de mais autonomia aos gestores de cada centro de responsabilidade;
- ✓ Maior aproveitamento da empresa de Marketing e comunicação para promoção do grupo;
- ✓ Elaboração de um manual de acolhimento para novos funcionários.

Existe a expectativa de que, com o melhoramento destas situações, o desempenho dos colaboradores envolvidos seja potenciado, e consequentemente, o desempenho de toda a organi-

zação. Essa melhoria deve traduzir-se em colaboradores motivados e satisfeitos, processos otimizados, clientes satisfeitos e valor acrescentado para a empresa e para os acionistas.

Por último, o estagiário conclui que apesar das suas sugestões o grupo dispõe de um bom sistema de controlo de gestão. Porém, também acredita que, com as recomendações sugeridas neste trabalho, o mesmo pode tornar-se ainda mais eficaz e trazer melhores resultados ao grupo.

Referências Bibliográficas

Livros e artigos científicos

Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12th Edition, McGraw H.

Caetano, A., (2008) *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, 2ª Edição.

Caiado, A. (2002), *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Áreas Editora.

COSO (2004) *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Acedido em 2012-01-09 em http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf.

Davila, T. (2005). *An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms*. Accounting, organizations and society. 30, 223-248.

Dearden, J. (1969), «*The case against ROI control*», Harvard Business Review, (Maio - Junho), 124-135.

Ferma (2003). *Norma de Gestão de Riscos*, Federation of European Risk Management Associations.

Flamholtz, E. e Randle, Y. (2000). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. Sam Francisco, CA: Jossey-Bass.

FRANCO et al. (2007). *Temas de Contabilidade de Gestão: Gestão Orçamental e Medidas Financeiras de Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Livros Horizonte, 2.ª Edição.

Fuente, L. & Vega, G (2003). «*La gestión de riesgos en empresas no financieras*», Partida Double, Diciembre, pp. 54-60.

Henrici, S. (1983), «*The perversity, peril and pathos of ROI*» Financial Analysts Journal, (setember-Outubro), pp. 79-89.

Jordan, H. e Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora, 8ª Edição.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*, HBR.

Kaplan, R. e D. Norton (1996), *the Balanced Scorecard*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e D. Norton (2001), *On Balance*, HBR.

- Lorino, Philippe (1997). *Métodos e práticas da performance: guia de pilotagem estratégica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Loureiro, J.G.G. (2007), *A relação entre o controlo de gestão, o planeamento estratégico e desempenho da empresa: um modelo conceptual*, Universidade da Beira Interior.
- Neves, J.C. (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica*. Lisboa: Texto Editora.
- Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintain Results*, John Wiley & Sons.
- Matyjewicz, G. & D´Arcangelo, J.R. (2004), "ERM-based auditing", *The Internal Auditor*, Nov/Dec, pp 4-18
- Merchant, K. (1989), *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Oliveira, H.I.C. (2013), *O Balanced Scorecard como Instrumento Integrador da Gestão de Risco*, Instituto Politécnico do Porto, ESCAP;
- Peters, T.J., Waterman, R.H., co-autor (1987), *In search of excellence*. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rappaport, A. (1999), «*New Thinking on how to link executive pay with performance*», *Harvard Business Review*, (Março-Abril), pp. 91-101.
- Rappaport, A. (1998), *Creating Shareholder Value: A guide for Manegers and Investors*, ed. Revista e atualizada, N.I.: Free Press
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa – Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Santos, R. A. (2006). "*Balanced Scorecard em Portugal - Visão e Estratégia e Entusiasmo*", Cascais, Portugal: Gestãoplus Edições.
- Zárate, F. C. O (2001). *La gestión de riesgos: un enfoque práctico*, Partida Doble, Julio-Agosto: 64-76.

Teses de Mestrado

Madeira, C.S.S. (2011), *O Balanced Scorecard no Sector de Controlo Contabilístico*, Mestrado em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras, ISCAL.

Mósca, M.F.M. (2011), *Criação de Valor, Gestão do Risco e as Medidas de Performance Ajustadas ao Risco: Aplicação do Raroc – Risk Adjusted Return on Capital – ao Grupo Crédito Agrícola*, Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, ISCAL.

Santos, C.J.E. (2010), *Avaliação de Desempenho e Sistema de incentivos*, Mestrado em Contabilidade, ISCTE Business School.

Santos, M.M. (2013), *O Controlo Interno e a Gestão de Risco nas Empresas da Área Metropolitana do Porto*, Mestrado em Auditoria, ISCAP.

Poeiras, A. I. (2009), *Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e da Criação de Valor*, Mestrado em Gestão, ISCTE Business School.