



# **Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão – Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho**

**Aluno:** Gustavo Pedro Costa Areias, Aluno 12600

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo – escola superior de tecnologia e gestão, para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas**

**Orientador:** Prof. Doutor Nuno Domingues

Viana do Castelo, Maio 2016





# **Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão – Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho**

**Aluno:** Gustavo Pedro Costa Areias, Aluno 12600

**Orientador:** Prof. Doutor Nuno Domingues

Viana do Castelo, Maio 2016

## Resumo

As organizações encontram-se atualmente inseridas num contexto de enorme instabilidade, seja esta produzida pelas constantes alterações socioeconómicas ou pelo aumento concorrencial originado pela globalização de mercados e da economia; instabilidade tal que tem despertado nos gestores a necessidade de apoiarem as suas decisões no conhecimento profundo do desempenho organizacional e no conhecimento do contexto socioeconómico.

Como meio de obtenção do conhecimento necessário à gestão, surge a criação e evolução dos IG, permitindo desta forma que o conhecimento da informação necessária ao processo de tomada de decisão seja eficiente, permitindo aos gestores/decisores fundamentar as suas decisões e opções. A informação de gestão afirma-se como um recurso fundamental para a gestão das organizações. Para além de proporcionar um conjunto de dados, fundamental ao processo de tomada de decisão, possuem ainda a capacidade de permitir que os gestores influenciem outros membros da organização a aceitar objetivos estratégicos e a desenvolver ações na sua prossecução.

Sendo este um trabalho de investigação, a principal premissa passa por perceber junto de uma amostragem das organizações do Alto Minho, que utilização fazem dos IG, que informação de gestão utilizam e perceber como a informação de gestão é usada no processo de tomada de decisão implementado nas organizações. Será ainda importante perceber ao longo deste trabalho de investigação se as organizações utilizam sistemas de apoio à decisão no seu processo decisório.

Os resultados obtidos ao longo desta investigação permitiram evidenciar que: a maioria das organizações não utiliza IG, no entanto, todas acabam por criar os seus próprios mecanismos/instrumentos de controlo; quase a totalidade dos gestores optam por envolver-se na gestão, centralizando em si o processo de tomada de decisão; praticamente nenhuma organização utiliza SAD's.

**Palavras-chave:** controlo de gestão, instrumentos de gestão, informação de gestão, tomada de decisão, SAD's.

## Abstract

Organizations are currently engaged in a context of great instability, whether produced by the constant socioeconomic changes or by the increasing competition caused by the globalization of markets and the economy; such instability has raised in managers the need to support their decisions in the depth understanding of organizational performance and in the knowledge of the socioeconomic context.

For obtaining the necessary knowledge management comes up the creation and development of MI, allowing that the knowledge of the necessary information for the decision-making process is efficient and also allowing managers / decision-makers to ground their decisions and choices. The management information is emerging as a key resource for the management of organizations. In addition, it provides a set of critical data to the decision making process and still have the ability to allow managers to influence other members of the organization to accept strategic objectives and to develop actions in its prosecution.

As a research work, the main premise involves realizing from a sample of the Alto Minho organizations which use they make of the MI, which management information they use, understanding how management information is used in the decision-making process implemented in organizations. It will also be important to note throughout this research work, if organizations use decision support systems in their decision-making process.

The results obtained during this investigation have highlighted that most organizations do not use MI, but they all end up creating their own mechanisms and control instruments; almost all managers choose to engage themselves in management for centralizing on them the decision-making process; virtually no organization uses DSS's.

**Key-words:** management control, management instruments (MI), management information, decision-making, decision support systems (DSS's).

## Resumen

Las organizaciones se encuentran actualmente insertadas en un contexto de gran inestabilidad, sea producida por las constantes alteraciones socioeconómicas o por el aumento competitivo originado por la globalización de los mercados y de la economía; inestabilidad tal, que tiene despertado en los gestores, la necesidad de apoyar sus decisiones en el conocimiento profundo del desempeño organizacional y en el conocimiento del contexto socioeconómico.

Como medio de obtención del conocimiento necesario a la gestión, surge la creación y evolución de los IG, permitiendo de esta forma que el conocimiento de la información necesaria al proceso de tomada de decisión sea eficiente, permitiendo a los gestores/decisores fundamentar sus decisiones y opciones. La información de gestión se afirma como un recurso fundamental para la gestión de las organizaciones. Más allá de proporcionar un conjunto de datos fundamental al proceso de tomada de decisión, poseen, aún, capacidad de permitir a los gestores influenciar otros miembros de la organización a aceptar objetivos estratégicos y a desarrollar acciones en su prosecución.

Siendo este un trabajo de investigación, la principal premisa pasa por entender junto de un muestreo de las organizaciones del Alto Miño, que utilización hacen de los IG, que información de gestión utilizan, entender como la información de gestión es usada en el proceso de tomada de decisión implementado en las organizaciones. Será aún importante entender a lo largo de este trabajo de investigación, si las organizaciones utilizan sistemas de apoyo en su proceso de decisión.

Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación, permitieron evidenciar que la mayoría de las organizaciones no utilizan IG, no obstante todas acaban por crear sus propios mecanismos/instrumentos de control; casi la totalidad de los gestores optan por involucrarse en la gestión, centralizando en ellos mismo el proceso de tomada de decisión; prácticamente ninguna organización utiliza SAD's.

**Palabras-clave:** control de gestión, instrumentos de gestión (IG), información de gestión, tomada de decisión, sistemas de apoyo a la decisión (SAD's).

## **Dedicatória**

Este trabalho é dedicado a toda a minha família e a todas as pessoas que sempre me apoiaram e ajudaram, mas muito em especial a minha mãe por tudo que ensinou ao longo da vida e me proporcionou, apesar todas as dificuldades por que passou; pelo exemplo de vida e coragem em nunca desistir de lutar contra as contrariedades que a vida nos coloca no caminho.

## Agradecimentos

Após ter atingido esta fase, torna-se importante deixar uma mensagem de agradecimento muito especial a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esta etapa da minha vida se tornasse uma realizada, sinto a necessidade de agradecer em particular a algumas dessas pessoas.

À instituição, a todos os professores do mestrado por tudo aquilo que me transmitiram e ensinaram, em especial ao Professor Doutor Nuno Domingues, orientador da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do conhecimento e as valiosas contribuições dadas no decorrer da elaboração desta dissertação.

Um agradecimento muito especial ao Eng. Cládio Rego, pelo seu importante papel no estabelecimento de contactos junto das organizações, possibilitando assim a concretização das observações de campo, a todos os gestores que disponibilizaram algum do seu precioso tempo e acederam a partilhar o seu conhecimento através da participação neste trabalho investigação.

Aos colegas de mestrado que me ajudaram direta e indiretamente ao longo deste caminho, e à minha mãe um muito especial agradecimento por todo o incentivo e apoio prestado ao longo deste percurso, sem eles o mesmo não teria sido possível.

Muito obrigada a todos!



## **Lista de abreviaturas (Palavres chave)**

**ABC** – Activity based costing

**BSC** – Balanced scorecard

**CG** – Controlo de gestão

**CR** – Centro de responsabilidade

**DEA** – Data envelopment analysis

**DMU** - Decision making unit

**EVA** – Economic value added

**GE** – Gerência

**IAPMEI** – Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e a inovação

**ID** - Instrumentos de diálogo

**IG** – Instrumentos de gestão

**IOC** - Instrumentos de orientação do comportamento

**IP** – Instrumentos de pilotagem

**KPI** – Key performance indicator

**PO** – Plano Operacional

**PTI** – Preços de transferência interna

**SAD** – Sistema de apoio a decisão

**TDB** – Tablau de board

## Índice

Índice de figuras .....	XIV
Índice de tabelas .....	XV
Introdução .....	16
PARTE I - Revisão da literatura .....	19
1. Controlo de gestão.....	19
1.1. Princípios para um sistema de controlo de gestão eficaz .....	22
2. Instrumentos de gestão .....	24
3. Caracterização dos instrumentos de gestão .....	25
3.1. Instrumentos de pilotagem .....	25
3.1.1. Plano operacional .....	26
3.1.2. Orçamento operacional e controlo operacional.....	27
3.1.3. Balanced scorecard.....	28
3.1.4. Perspetivas do balanced scorecard .....	31
a) Perspetiva financeira .....	31
b) Perspetiva dos clientes .....	32
c) Perspetiva dos processos internos .....	33
d) Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.....	34
3.1.5. Vantagens do balanced scorecard.....	36
3.1.6. Limitações do balanced scorecard.....	36
3.1.7. Tableau de bord.....	37
3.1.8. Vantagens da utilização do tableau de bord .....	39
3.1.9. Metodologia de funcionamento e de implementação do tableau de bord .....	39
3.1.10. Principais diferenças entre o tableau de bord e o balanced scorecard.....	42
3.2. Instrumentos de pilotagem complementares .....	44
3.2.1. DEA – Data envelopment analysis .....	44
3.2.2. Principais características da metodologia DEA .....	46
3.2.3. ABC – Activity based costing .....	46
3.2.4. Vantagens do ABC.....	48
3.2.5. Limitações/desvantagens do ABC.....	49
3.3. Instrumentos de orientação do comportamento.....	50
3.3.1. Centros de responsabilidade.....	50
3.3.2. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade .....	52
3.3.3. Preços de transferência interna.....	53

3.4.	Instrumentos de diálogo .....	55
3.5.	Outras técnicas do controlo de gestão .....	56
3.5.1.	Economic value added .....	56
3.5.2.	Vantagens da utilização do EVA .....	57
3.5.3.	Limitações da utilização do EVA.....	58
3.5.4.	Gestão orçamental.....	58
3.5.5.	Contabilidade de gestão .....	60
4.	Processo de tomada de decisão .....	62
4.1.1.	A tomada de decisão .....	64
4.1.2.	Informação para a tomada de decisão .....	68
5.	Sistemas de apoio á tomada de decisão.....	70
5.1.	Características dos SAD's.....	71
5.2.	Estrutura de um SAD .....	71
5.3.	Principais benefícios da utilização de um SAD .....	72
5.4.	Principais usos dos SAD's, pelas organizações .....	73
	PARTE II – Objetivos e metodologia de investigação.....	75
6.	Objetivos do estudo.....	75
7.	Metodologia de investigação.....	76
7.1.	Primeira etapa da investigação – aplicação da técnica de inquérito.....	76
7.1.1.	A amostragem por conveniência .....	76
7.1.2.	Critérios de inclusão.....	77
7.1.3.	Inquérito .....	78
7.2.	Segunda etapa da investigação – aplicação da técnica estudo de caso.....	78
	PARTE III – Investigação operacional .....	80
8.	Primeira fase da investigação operacional .....	80
8.1.	Informação considerada para o processo de tomada de decisão .....	81
8.2.	Características fundamentais da informação para o processo de tomada de decisão .....	82
8.3.	Utilização de instrumentos de gestão no apoio ao processo de tomada de decisão, nas organizações.....	84
8.4.	Caracterização do processo de tomada de decisão .....	84
8.5.	Utilização de SAD's no processo de tomada de decisão.....	85
8.6.	Características fundamentais de um SAD.....	86
9.	Segunda fase da investigação operacional – estudo de caso .....	87
9.1.	O caso da empresa – carpintaria SolNascente.....	87

9.1.1.	Apresentação e caracterização da organização .....	87
9.1.2.	Sistema de controlo de gestão implementado .....	89
9.1.3.	Informação e processo de tomada de decisão .....	91
9.1.4.	Sistemas de apoio à decisão – SAD's .....	91
9.2.	O caso da empresa ElectroLuz – Montagens elétricas, SA.....	92
9.2.1.	Apresentação e caracterização da organização .....	92
9.2.2.	Sistema de controlo de gestão implementado e informação para processo de tomada de decisão	94
9.2.3.	Sistemas de apoio a decisão – SAD's .....	95
9.3.	O caso da empresa ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda.....	97
9.3.1.	Apresentação e caracterização da organização .....	97
9.3.2.	Sistema de controlo de gestão implementado e informação para processo de tomada de decisão	99
9.3.3.	Sistemas de apoio a decisão – SAD's .....	100
9.4.	O caso da empresa - Safety Shoes, Lda.....	101
9.4.1.	Apresentação e caracterização da organização .....	101
9.4.2.	Sistema de controlo de gestão implementado .....	104
9.4.3.	Informação e processo de tomada de decisão .....	107
9.4.4.	Sistemas de apoio a decisão – SAD's .....	108
	PARTE IV – Apresentação dos resultados obtidos com a investigação operacional.....	109
10.	Análise e discussão dos resultados obtidos .....	109
10.1.	Q1 - Que utilização de instrumentos de controlo de gestão é feita pelas organizações?	109
10.2.	Q2 - Como se estrutura e caracteriza o processo de tomada de decisão, nas organizações?	113
10.3.	Q3 - Que informação é utilizada no processo de tomada de decisão, pelas organizações, e quais as suas características fundamentais? .....	115
10.4.	Q4 – Como é gerada a informação utilizada pelas organizações, no seu processo de tomada de decisão? .....	118
10.5.	Q5 – No processo de tomada de decisão, são utilizados sistemas de apoio a decisão? Quais as características fundamentais nestes sistemas? .....	119
	PARTE V - Conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros .....	123
11.	Conclusões .....	123
12.	Limitações do estudo.....	126
13.	Sugestões para investigações futuras .....	127
	PARTE VI – Referências bibliográficas e anexos .....	128
14.	Referências bibliográficas .....	128

15.	Anexos.....	132
15.1.	Anexo 1 – Caracterização de orçamento .....	132
15.2.	Anexo 2 – Listagem das organizações alvo no estudo .....	134
15.3.	Anexo 3 – Carta enviada às organizações a solicitar colaboração para a investigação..	135
15.4.	Anexo 4 – Inquérito enviado aos gestores das organizações selecionadas .....	136
15.5.	Anexo 5 - Compilação das respostas obtidas ao inquérito .....	139
15.6.	Anexo 6 – Guião da entrevista com a gestão da organização .....	147
15.7.	Anexo 7 – Questionário sobre as práticas de gestão enviado a GE das organizações....	150
15.8.	Anexo 8 – Resposta ao questionário por parte da gestão da carpintaria SolNascente ...	154
15.9.	Anexo 9 – Mapa de registo da Mão-de-obra – carpintaria SolNascente.....	161
15.10.	Anexo 10 – Consumo da Matéria-prima, carpintaria SolNascente .....	162
15.11.	Anexo 11 - Resposta ao questionário por parte da gestão da ElectroLuz – Montagens elétricas, S.A. ....	163
15.12.	Anexo 12 - Resposta ao questionário por parte da gestão da ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda. ....	171
15.13.	Anexo 13 - Resposta ao questionário por parte da gestão da Safety Shoes, Lda. ....	178
15.14.	Anexo 14 - Exemplo de alguns dos objetivos estratégicos e ações definidas pela Safety Shoes, Lda. no seu mapa estratégico .....	186

## Índice de figuras

Figura 1 - Processo de controlo de gestão.....	20
Figura 2 - Evolução dos instrumentos de gestão.....	24
Figura 3 - Instrumentos do controlo de gestão.....	25
Figura 4 - Processo de planeamento e controlo.....	26
Figura 5 - Pilares do Balanced Scorecard. ....	29
Figura 6 - Indicadores de resultados e indicadores indutores.....	30
Figura 7 - Estrutura do Balanced Scorecard.....	31
Figura 8 - Integração do tableau de bord numa organização.....	41
Figura 9 – Princípio do DEA – Avaliação da eficiência. ....	44
Figura 10 - Aplicação da metodologia DEA. ....	45
Figura 11 - As premissas do ABC.....	47
Figura 12 - Transversalidade do ABC.....	48
Figura 13 - Etapas do processo de tomada de decisão. ....	63
Figura 14 - Processo de tomada de decisão.....	65
Figura 15 - Graus de incerteza na tomada de decisão. ....	67
Figura 16 - Sistema de apoio a decisão. ....	72
Figura 17 - Representatividade das respostas obtidas. ....	81
Figura 18 - Organograma da carpintaria SolNascente. ....	88
Figura 19 - Mapa de custos de obra. ....	90
Figura 20 - Organograma da Electroluz - Montagem elétricas SA. ....	93
Figura 21 - Organograma da ElectroBraga - Instalações elétricas, Lda. ....	98
Figura 22 - Organograma da Safety Shoes, Lda. ....	103
Figura 23 - Exemplo de indicadores estratégicos adotados no BSC da Safety Shoes, Lda. ....	105
Figura 24 - Exemplo do mapa de controlo horário de produção.....	106
Figura 25 - Utilização dos IG pelas organizações.....	110
Figura 26 - Caracterização do processo de tomada de decisão. ....	113
Figura 27 - Caracterização do processo de tomada de decisão nas organizações. ....	114
Figura 28 - Informação privilegiada no processo de tomada de decisão. ....	115
Figura 29 – Tipologia da informação utilizada no processo de tomada de decisão. ....	116
Figura 30 - Características da informação.....	117
Figura 31 - Utilização de SAD's por parte das organizações. ....	120
Figura 32 - Caraterísticas fundamentais de um SAD. ....	121
Figura 33 - Fases na elaboração do Orçamento. ....	132

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Matriz de produtos e mercado dos instrumentos de CG. ....	21
Tabela 2 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance. ....	32
Tabela 3 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance. ....	33
Tabela 4 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance. ....	34
Tabela 5 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance. ....	35
Tabela 6 - Principais diferenças entre o TDB e o BSC. ....	43
Tabela 7 - Centros de responsabilidade e métricas de avaliação.....	52
Tabela 8 - Métodos de fixação dos PTI's e suas características. ....	54
Tabela 9 - Fases da gestão orçamental. ....	59
Tabela 10 - Técnicas de contabilidade de gestão. ....	60
Tabela 11 - Questões tipo para avaliação de alternativas. ....	64
Tabela 12 - Estrutura e estratégia nas decisões. ....	66
Tabela 13 - Utilidade da informação.....	69
Tabela 14 - Tipo de informação privilegiado no processo de tomada de decisão.....	82
Tabela 15 - Características fundamentais da informação para o processo de tomada de decisão....	83
Tabela 16 - Utilização dos IG no apoio ao processo de tomada de decisão pelas organizações.....	84
Tabela 17 - Caracterização do processo de tomada de decisão nas organizações. ....	85
Tabela 18 - Utilização de SAD's pelas organizações. ....	85
Tabela 19 - Características fundamentais num SAD.....	86
Tabela 20 - Principais instrumentos/documentos operacionais utilizados pelas organizações. ....	111
Tabela 21 - Principais práticas/procedimentos de controlo de gestão utilizadas pelas organizações. .....	112
Tabela 22 - Importância da informação, para o processo de tomada de decisão, informação resultante das observações realizadas. ....	116
Tabela 23 - Principais fontes geradoras de informação usadas pelas organizações.....	119
Tabela 24 - Problemáticas existentes com a utilização dos SAD's.....	122

## Introdução

Devido às constantes alterações na conjuntura socioeconómica em que as organizações se encontram inseridas, sejam estas: de origem concorrencial através da internacionalização dos mercados e das economias, de cariz legal, ou consequência das exigências dos seus stakeholders; a atividade de gestão das organizações está incrementar substancialmente o seu nível de complexidade, tornando-se desta forma um desafio constante às capacidades dos gestores para que estes consigam produzir respostas adequadas a cada uma das solicitações e em cada um dos momentos. A necessidade dos gestores em se moldarem às mais diversas realidades organizacionais, denota a importância de estes se munirem de sistemas de informação e controlo de gestão adequados e eficazes, para que as suas decisões estejam de acordo com as expectativas organizacionais.

A necessidade cada vez maior de um processo de tomada de decisão de alta exigência, desencadeou uma procura constante por parte dos gestores dos melhores sistemas de informação e controlo de gestão, desencadeando assim um desenvolvimento progressivo deste tipo de instrumentos, (sendo exemplo desta evolução e adaptação dos sistemas de controlo de gestão à incerteza do contexto organizacional, a criação e evolução sofrida por instrumentos de controlo como: os Tableau de bord, os Balanced scorecard, os mapas estratégicos, entre outros), de forma a proporcionar-se aos gestores, instrumentos de trabalho que lhes permitam a informação necessária para a realização do planeamento e da monitorização constante da atividade, a fim de garantir-se uma resposta atempada aos desvios e uma adequação permanente das competências e dos recursos aos desafios impostos pelo meio envolvente. (Fernando, 2015).

Devido ao facto da envolvente das organizações estar em constante mudança, promovendo assim o aumento da incerteza, tornasse fundamental que as organizações apoiem as suas decisões estratégicas no conhecimento profundo do seu desempenho operacional, assim os seus gestores/decisores necessitam de se preparar com instrumentos de gestão (IG), técnicas e métodos que possibilitem a tomada de decisão em tempo útil e que minimizem as possibilidades de erro; técnicas essas que devem permitir aos gestores/decisores perceber de uma forma rápida e eficaz, como uma determinada decisão impactará no desempenho da organização, no presente e no futuro. Perante a importância desta problemática pretende-se com a realização deste trabalho de investigação com o tema “Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão – Evidências na



Estrutura Empresarial do Alto Minho”, avaliar a utilização de instrumentos de gestão pelas organizações, e o contributo destes para o processo de tomada de decisão nas organizações, procurar-se-á assim responder às seguintes questões fundamentais:

- **Q1** - Que utilização de instrumentos de controlo de gestão é feita pelas organizações?
- **Q2** - Como se estrutura e caracteriza o processo de tomada de decisão, nas organizações?
- **Q3** - Que informação é utilizada no processo de tomada de decisão pelas organizações, e quais as suas características fundamentais?
- **Q4** – Como é gerada a informação utilizada pelas organizações, no seu processo de tomada de decisão?
- **Q5** – No processo de tomada de decisão, são utilizados sistemas de apoio a decisão? Quais as características fundamentais nestes sistemas?

Para a realização deste trabalho de investigação, optou-se por uma metodologia de investigação que compreende a aplicação de duas técnicas: a técnica de inquérito e a técnica de estudo de caso. Com a aplicação da técnica de inquérito pretende-se caracterizar e avaliar junto das organizações: a utilização de instrumentos de controlo de gestão, o processo de tomada de decisão por si utilizado, que informação utilizam no processo de tomada de decisão, como a informação utilizada no processo de decisão é produzida, e a utilização de instrumentos de gestão no processo de tomada de decisão. Já através da aplicação da técnica de estudo de caso, e tendo como fontes de recolha de informação: a observação direta, o estudo e análise de documentos internos, e a entrevista direta com a gestão; pretende-se compreender e caracterizar a forma como as organizações se estruturam relativamente a: sistema de controlo de gestão implementado, processo de tomada de decisão na organização e utilização de sistemas de apoio a tomada de decisão.

No que diz respeito à estrutura da dissertação, esta é dividida em duas partes principais, a revisão da literatura e o estudo empírico.

A primeira parte designada por revisão da literatura, corresponde à parte teórica do estudo, onde é realizada uma revisão da literatura sobre o tema em estudo procurando assim entender a abordagem que os diversos autores apresentam sobre o tema, a pesquisa bibliográfica focar-se-á principalmente nos seguintes campos: instrumentos de gestão

(Pilotagem, Orientação do comportamento, Dialogo), na informação para a tomada de decisão e nos sistemas de apoio a decisão.

Relativamente a segunda parte designada por investigação operacional, esta inicia-se com a descrição da metodologia de investigação, seguindo-se a sua aplicação prática através da qual serão recolhidos os dados necessários para poder responder as questões de investigação previamente levantadas, no último ponto desta etapa. Por fim são expostas as conclusões, às limitações verificadas ao longo do estudo e se lançam algumas sugestões para investigações futuras que se venham a produzir neste âmbito.

## PARTE I - Revisão da literatura

### 1. Controlo de gestão

“O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony & Govindarajan, 2007), (cit. in Santos, 2010, 7).

A palavra controlo normalmente possui uma conotação de fiscalização, assim muitas vezes, entende-se o controlo de gestão como algo negativo. Através de um estudo realizado por Jordan, et al. em 1987, sobre o controlo de gestão nas empresas portuguesas, foi possível identificar “as seguintes reações negativas dos operacionais em relação ao sistema de controlo de gestão da sua empresa:

- Os operacionais consideram o controlo de gestão como um instrumento da direção geral para fiscalizar estritamente “o que acontece” nos diversos sectores da empresa;
- Manifestam uma certa hostilidade contra as intervenções do controlo de gestão;
- E sobretudo, os operacionais, consideram os instrumentos de controlo de gestão como “área reservada” do controlador e não como uma ferramenta de gestão pessoal que lhe permita analisar melhor os seus resultados, avaliar melhor as suas possibilidades de ação, e orientar melhor as suas decisões futuras;” (cit. in Santos, 2010, 7).

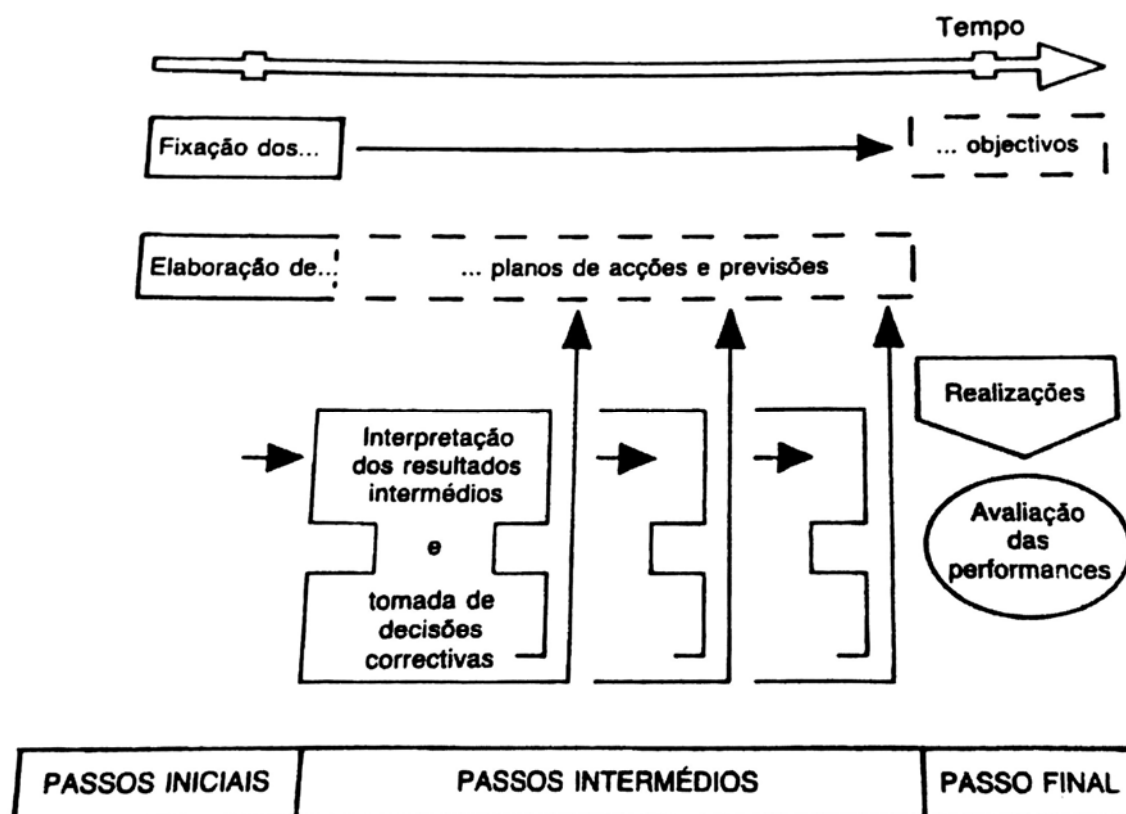
Desta forma fica clara a ideia preconcebida que existe sobre os sistemas de controlo de gestão, sendo estes encarados como sendo algo para a fiscalização e ou policiamento dentro da organização. Esta visão não pode ser mais restritiva uma vez que a fiscalização é dizer se algo está mal ou bem perante um determinado padrão (normas, leis, procedimentos), enquanto um sistema de controlo de gestão tem por principal missão facultar informação em tempo útil aos gestores, permitindo que estes tomem as decisões que julguem mais adequadas perante uma determinada situação.

O sistema de controlo de gestão, não pode ser um conjunto de ferramentas e instrumentos estanques que se apliquem de igual modo a todas as organizações, independentemente do âmbito da organização; este deve ser adequado a cada organização,

cabendo à organização a definição das ferramentas e instrumentos de controlo que melhor se adaptam a sua realidade.

Já Jordan et al., definiam o controlo de gestão como sendo, “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., 2011, 21).

Figura 1 - Processo de controlo de gestão



Fonte: (Jordan et al., 2011, 27)

Segundo Jordan et al. os principais atores do processo de controlo de gestão são os próprios gestores, por isso, a estrutura organizacional e o funcionamento interno, devem prover o espírito empreendedor. A tabela 1 evidencia a correlação entre os instrumentos de controlo de gestão (CG) e as responsabilidades da Direção Geral, das hierarquias intermédias e dos gestores operacionais. (Jordan et al., 2011)

Tabela 1 - Matriz de produtos e mercado dos instrumentos de CG.

PRODUTOS MERCADO	INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM	INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO	INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO
<b>DIRECÇÃO GERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a coerência longo prazo/curto prazo</li> <li>• Localizar os obstáculos a ultrapassar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar a estrutura à estratégia;</li> <li>• Tornar possível uma delegação formalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir os objetivos e a estratégia</li> </ul>
<b>HIERARQUIA INTERMÉDIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar</li> <li>• Acompanhar</li> <li>• Manter o controlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegação</li> <li>• Manter um poder de orientação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados</li> </ul>
<b>RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda à decisão</li> <li>• Meio de auto-controlo</li> <li>• Precisar objetivos e meios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir os limites da autoridade e da responsabilidade de cada um</li> <li>• Estabelecer as bases: do “contrato” com a hierarquia para a avaliação do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver-se</li> <li>• Participar</li> </ul>

Fonte: (Jordan et al., 2011)

A orientação do comportamento dos gestores está na origem do sucesso organizacional, devendo ser desenvolvidos todos os meios que motivem os gestores a trabalhar de forma eficaz e eficiente. No entanto não é possível falar de um modelo universal de CG, pois o CG necessita de atender à realidade organizacional e a sua envolvente, pois este, deve, procurar responder às necessidades de cada organização. A conceção, implementação e desenvolvimento de um sistema de CG, pressupõe um correto diagnóstico das necessidades da organização e dos instrumentos necessários para responder as necessidades identificadas. Para efetuar o diagnóstico correto do sistema de avaliação de desempenho a implementar a análise deve recair em pelo menos dois indicadores facilmente quantificáveis: a rendibilidade e o risco financeiro, dependendo das necessidades da organização poderão existir outros indicadores indispensáveis nesta análise. Desta forma o CG deve seleccionar os instrumentos adequados a realidade da organização. A missão do

controlador de gestão é “animar” o “processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias na organização”. Para a execução desta missão terá de desempenhar várias atividades:

- Gestão previsional e acompanhamento dos resultados;
- Conceção do sistema de informação para a gestão;
- Delegação de outras funções
- Atividades de caráter administrativo

Em suma, promover uma gestão flexível e assim tornar-se também agente de mudança a par da gestão da organização. (Nascimento, 2013).

### **1.1. Princípios para um sistema de controlo de gestão eficaz**

Um sistema de controlo de gestão, para que seja eficaz deve ser concebido e implementado de acordo com as necessidades de cada organização, bem como em função da necessidade do gestor, mas nunca esquecendo da realidade económica e financeira em que a atividade se desenvolve, assim a conceção e a implementação de um sistema de controlo deve ser dinâmica, adaptando-se a evolução e desenvolvimento da organização.

De acordo com Jordan et al., (2011, 21); para que um sistema de controlo de gestão seja eficaz tem de obedecer a um conjunto de oito princípios fundamentais:

**1º Princípio** - Os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira;

**2.º Princípio** - A descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício de controlo de gestão;

**3.º Princípio** - O controlo de gestão organização a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia);

**4.º Princípio** - Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia;

**5.º Princípio** - O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado;

**6.º Princípio** - O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental);

**7.º Princípio** - O sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos);

**8.º Princípio** - Os atores de primeira linha são os gestores operacionais em oposição aos controladores de gestão;

Uma outra visão das características/princípios fundamentais para um sistema de controlo de gestão eficaz é a apresentada por Carvalho no seu livro *Gestão de Empresas – Princípios fundamentais*, “Para ser eficaz, o controlo de gestão deve corresponder aos seguintes critérios:

- Facilidade de consulta no momento desejado;
- Facilidade de interpretação, permitindo a comparação dos planos e orçamentos com os resultados efetivos das atividades;
- Conformidade com os critérios fixados para avaliar a eficiência da gestão;
- Eliminação dos elementos não essenciais em relação aos objetivos e fins da empresa; ” (Carvalho, 2014, 207).

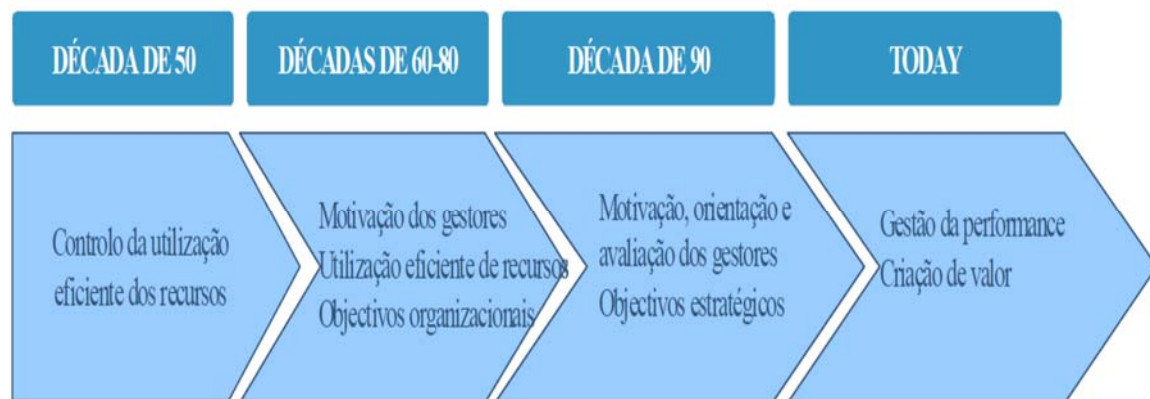


## 2. Instrumentos de gestão

Para que um sistema de controlo de gestão seja efetivo é necessário o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem e aceitarem objetivos, a planearem a forma de os alcançar, a monitorizarem o seu grau de cumprimento; e consequentemente que permitam a avaliação de desempenho dos gestores. Esses instrumentos podem ser divididos em:

- Instrumentos pilotagem;
- Instrumentos de orientação do comportamento;
- Instrumentos de diálogo. (Santos, 2010)

Figura 2 - Evolução dos instrumentos de gestão



Fonte: (Poeiras, 2009)



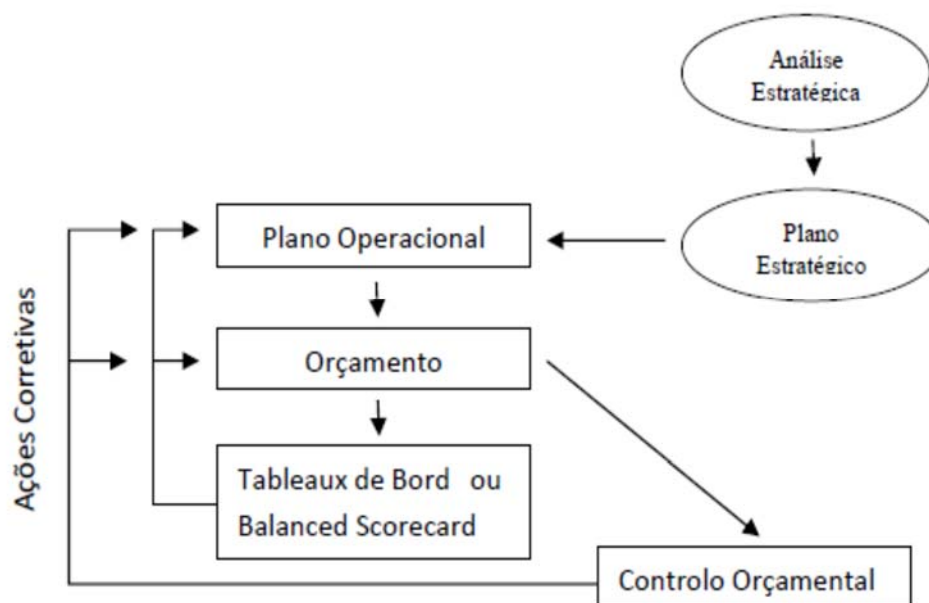
### 3. Caracterização dos instrumentos de gestão

#### 3.1. Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de pilotagem (IP) são instrumentos de cariz técnico, necessários para que os gestores possam pilotar ou guiar as suas organizações através da fixação de objetivos, planeamento e acompanhamento de resultados. Os instrumentos de pilotagem nos quais os gestores se apoiam para tomar as suas decisões são essencialmente constituídos por: **o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental, o tableau de bord e os dashboards ou balanced scorecard**. (Silva, 2013).

No esquema seguinte apresentam-se mais dois instrumentos para além dos anteriormente enumerados: a análise estratégica e o plano estratégico, que são instrumentos de direção a montante do controlo de gestão, no entanto constituem o ponto de partida do processo de CG, iniciando-se pela elaboração do plano operacional a médio prazo. (Jordan et al., 2011).

Figura 3 - Instrumentos do controlo de gestão.



Fonte: (Jordan et al, 2011)

“Estes instrumentos só terão eficácia se na sua conceção e implementação, tiver havido uma preocupação da convergência da informação mensurável com os objetivos estratégicos da organização. Caso contrário, poderá haver uma desarticulação entre os

objetivos individuais com os objetivos da organização, com consequências negativas e, quiçá irremediáveis para a organização” (Santos, 2010, 10).

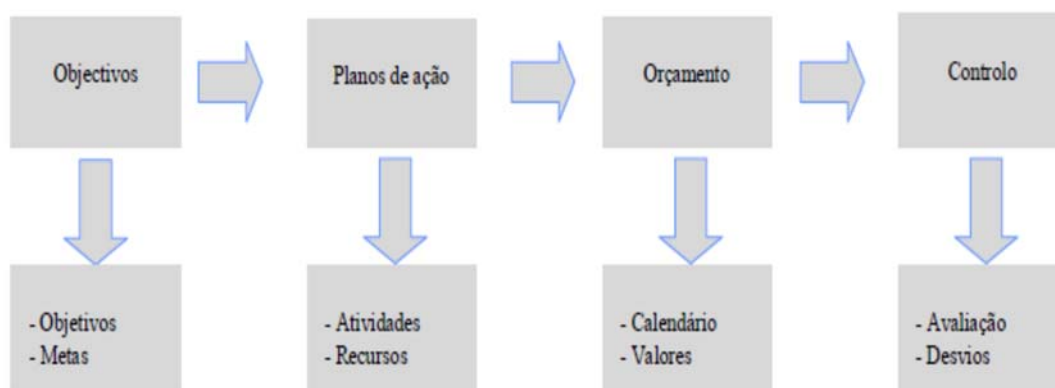
Os IP devem ser vistos como um painel de controlo das atividades já executadas, dando visibilidade as ações corretivas a tomar em função dos desvios identificados (previsto vs. realizado). Estes instrumentos são o primeiro meio de descentralização a cada unidade, sector, divisão, definindo-se planos de atividade, recursos disponíveis e timings de execução para os mesmos. Permitem avaliar desempenho comparando as previsões iniciais com os dados reais num determinado período de tempo. (Poeiras, 2009).

### 3.1.1. Plano operacional

O plano operacional (PO) é no fundo colocar em prática a estratégia definida no plano estratégico da organização, trata-se de precisar as políticas de investimento, de gestão da produção, de gestão dos recursos da organização, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, a vocação do plano operacional é precisamente encontrar e organizar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico. O PO é um instrumento de natureza previsional a médio prazo (normalmente a 3 anos). (Jordan et al., 2011).

As previsões constantes do plano operacional devem ser o resultado de um trabalho descentralizado pelas várias áreas organizacionais e pelos respetivos gestores ficando assim solidários com a realização dos objetivos constantes do plano operacional.

Figura 4 - Processo de planeamento e controlo.



Fonte: (Fernando, 2015, 7)

### 3.1.2. Orçamento operacional e controlo operacional

O orçamento operacional trata-se de um instrumento previsional para o período de um ano, essencialmente traduz-se no desdobramento do plano operacional, através da definição, da coordenação e a aprovação dos planos de ação em todas as áreas da empresa, nesta fase são negociados, aprovados os objetivos a atingir, por cada uma.

O resultado do trabalho de orçamentação, permite que se possa ir efetuando o chamado controlo orçamental, comparando aquilo que foi financeiramente definido em sede orçamental e o que realmente está a acontecer. Esta análise possibilita a intervenção dos gestores criando medidas corretivas para os desvios apresentados e avaliando a sua performance face às previsões iniciais, no entanto, sempre á posterior da execução. Anthony & Govindarajan (2007) e Caiado (2002), (cit. in Poeiras 2009), consideram o orçamento operacional como uma das ferramentas mais importantes do processo de controlo de gestão, porque permite planificar atividades e recursos necessários, traduzindo-se numa ferramenta de gestão e num instrumento para o controlo e tomada de decisões. (Poeiras, 2009).

O resultado da atividade de orçamentação, traduz-se na valorização das diferentes componentes de natureza económica e financeira (**proveitos, custos, resultados, investimento, tesouraria**) de curto prazo, que possibilitam posteriormente, o controlo orçamental periódico (por exemplo mensal ou trimestral). Como se pode verificar na figura três, o controlo orçamental está localizado de modo específico ao lado da “linha” dos outros instrumentos de pilotagem, logicamente o controlo orçamental dever-se-ia apresentar imediatamente a seguir ao orçamento, no entanto diversas “doenças” (fraquezas), impedem de o utilizar como um instrumento de acompanhamento eficiente. Este controlo consiste na comparação das realizações (valores reais obtidos), com o valor previsto no orçamento, para um dado período (por exemplo um mês, um trimestre), salientando e analisando os desvios, por forma a identificar-se as causas e adotar-se as medidas corretivas necessárias. (Santos, 2010; Jordan et al., 2011).

A aplicação deste princípio tem pelo menos duas fraquezas:

- Lentidão na produção e obtenção da informação de gestão, pois os dados neles contidos são de origem contabilística sendo necessário previamente determinar as realizações financeiras, raramente a contabilidade analítica fornece os resultados do mês anterior num prazo inferior a 25 ou 30 dias, o

que na maioria das vezes é inadequado às necessidades do controlo de gestão, principalmente num contexto em que, a decisão e a ação atempada ou de antecipação assumem um papel determinante;

- A informação é de cariz puramente financeiro, não evidenciado informação de carácter qualitativo relevante. Uma empresa pode estar a cumprir os objetivos orçamentais, mas estar a hipotecar o seu futuro, se não tiver em consideração a evolução do seu posicionamento no mercado (quota), a sua estrutura da carteira de clientes, os índices de satisfação dos seus clientes, a inovação e atualização dos seus produtos/serviços, os indicadores de produtividade, os índices de desenvolvimento e motivação dos seus recursos humanos, entre outros que poderão conduzir ao afastamento dos objetivos do plano operacional e consequentemente, dos objetivos estratégicos. (Jordan et al., 2011).

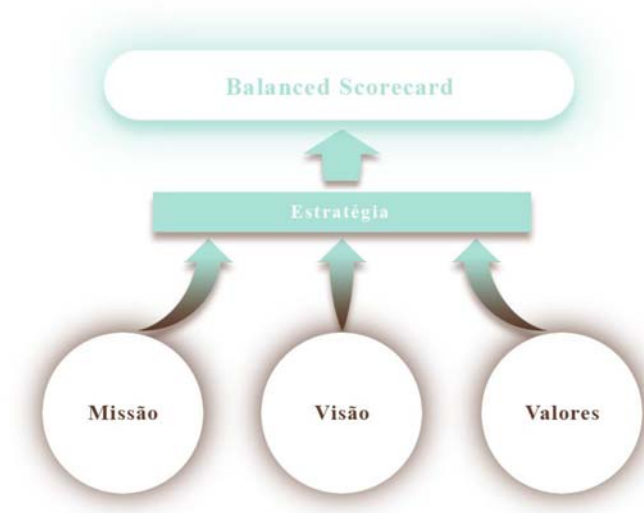
O **tableau de bord** e o **Balanced scorecard**, constituem por excelência os instrumentos de acompanhamento e monitorização do plano operacional, servem como ferramenta essencial de acompanhamento e monitorização de desempenhos em tempo oportuno, estes instrumentos para além de elementos de cariz financeiro incluem também elementos não financeiros, pois a performance não deve ser unicamente medida pela perspetiva financeira. O objetivo destes instrumentos é reunir um conjunto de indicadores de fácil interpretação, com informação financeira e não financeira, essencial e alinhada com os objetivos estratégicos da organização, facilitando a informação essencial para o processo de tomada de decisão das organizações. (Poeiras, 2009).

### 3.1.3. **Balanced scorecard**

O balanced scorecard (BSC), é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, apesar de inicialmente ter sido visto como um modelo de avaliação do desempenho empresarial, a sua massiva utilização proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. (Santos, 2013). O principal foco do BSC era a criação de uma nova ferramenta de avaliação de resultados, onde, para além da informação histórica, principalmente de natureza económico-financeira, era essencial medir valores intangíveis, equilibrando indicadores financeiros e não financeiros, para que assim as organizações visionassem a sua estratégia de longo prazo em articulação com as decisões de curto prazo. (Narciso, 2014).

Segundo Pinto (2009), (cit. in Carvalho 2014), o BSC é fundamentalmente uma ferramenta prática, cujo, os alicerces são: a missão, os valores e a visão, a estratégia organizacional, aliás sem uma estratégia organizacional clara e bem definida, o BSC, não faz sentido. (Carvalho, 2014).

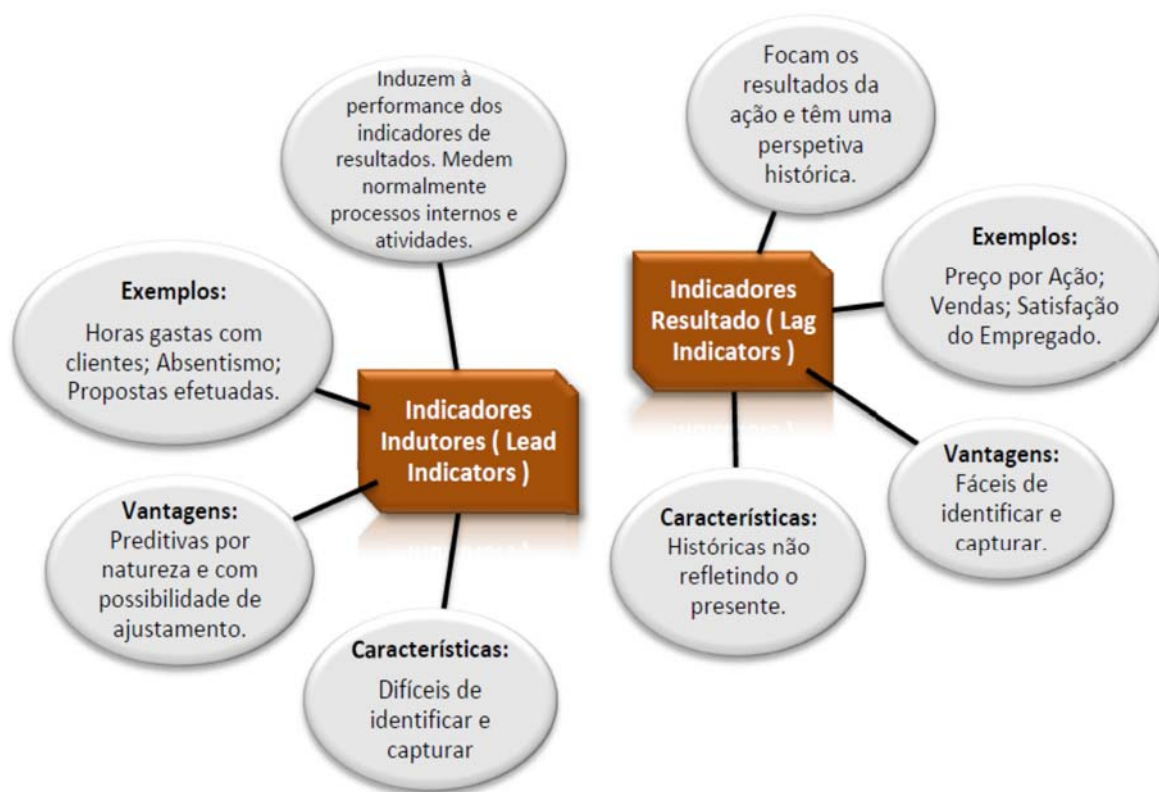
Figura 5 - Pilares do Balanced Scorecard.



Fonte: (Carvalho, 2014)

Kaplan & Norton, (cit. in Santos, 2013), afirmam que o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre **Leading Indicators** (indicadores indutores) que medem as atividades que conduzem a resultados futuros e **Lagging Indicators** (indicadores resultado), que medem os resultados ocorridos, e ainda, entre as perspetivas interna e externa de desempenho. (Santos, 2013).

Figura 6 - Indicadores de resultados e indicadores indutores.



Fonte: (Santos, 2013, 33)

Pode-se definir assim que o BSC é um instrumento de gestão estratégica, baseado numa visão estratégica a longo prazo, que compila num documento curto de preferência associado ao sistema de informação, uma série de indicadores de performance, distribuídos por quatro perspetivas fundamentais (a Perspetiva financeira, a Perspetiva dos clientes, a Perspetiva dos processos internos, a Perspetiva da aprendizagem e crescimento), em que cada uma capta o desempenho da empresa. (Narciso, 2014).

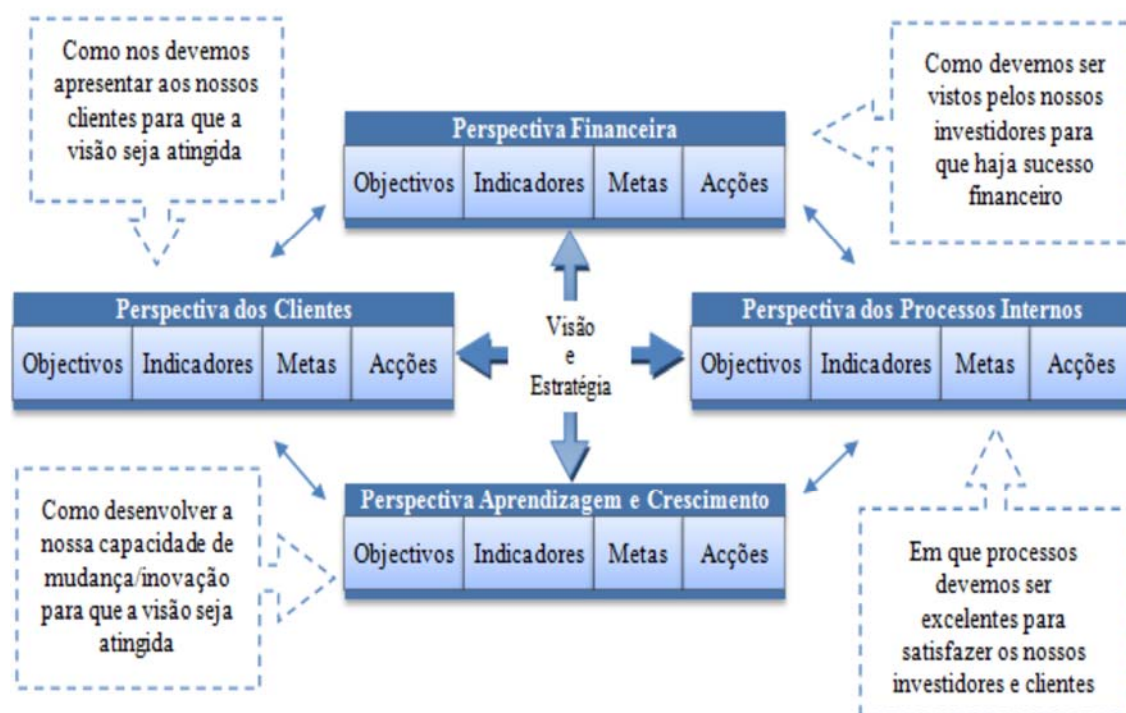
O BSC, é um modelo integrado de quantificação do desempenho organizacional, cujo, o principal objetivo é proporcionar aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através da monitorização de um conjunto de indicadores de performance (normalmente classificados por **KPI – key performance indicator**). A eficácia da informação resultante dos indicadores de performance não passa pela existência de uma grande quantidade, que provoca uma sobrecarga de informação, mas antes deverão ser utilizados entre vinte e trinta indicadores que proporcionam uma visão rápida e



compreensível do negócio, devendo estes traduzir a visão e a estratégia da organização em quatro perspetivas:

- **Perspetiva financeira** – Como nos vêm os acionistas?
- **Perspetiva dos clientes** – Como lidar e gerir os clientes?
- **Perspetiva dos processos internos** – O que podemos otimizar?
- **Perspetiva da aprendizagem e crescimento** – Como podemos continuar a inovar e criar valor? (Santos, 2013).

Figura 7 - Estrutura do Balanced Scorecard.



Fonte: (Silva, 2013)

### 3.1.4. Perspetivas do balanced scorecard

#### a) Perspetiva financeira

Os acionistas constituem os principais interessados (stakeholders) nas empresas, pelo que é habitual haver uma especial atenção a defesa dos seus interesses. Estes são de natureza essencialmente financeira, na medida em que esperam da organização uma boa rentabilidade para o capital investido. (Jordan et al., 2011).

As medidas financeiras devem desempenhar um duplo papel; definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de outras perspetivas do BSC, por isso qualquer ação selecionada deve contribuir para a melhoria do desempenho financeiro. (Santos, 2013).

Na tabela número dois, apresentam-se os principais fatores críticos para a perspetiva financeira do BSC, assim como possíveis indicadores de performance:

Tabela 2 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance.

<b>PERSPETIVA FINANCEIRA</b>	
<b>Como nos vêm os acionistas?</b>	
<b>Fatores Críticos</b>	<b>Possíveis Indicadores de desempenho</b>
<b>Rentabilidade:</b> Capacidade de gestão de ativos e dos resultados;	<b>RCI</b> – Rendibilidade do capital investido; <b>RCP</b> – Rendibilidade dos capitais próprios; <b>RV</b> – Rendibilidade das vendas; <b>RPA</b> – Resultados por ação;
<b>Crescimento:</b> Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais;	Quota de mercado; Volume de Negócios; Taxa de crescimento volume de negócios;
<b>Criação de valor:</b> Capacidade para a criação de valor para o acionista;	<b>EVA</b> – Economic value added; <b>CVA</b> – Cash value added; <b>CFROI</b> – Cash flow return on investment;

Fonte: (Jordan et al, 2011)

## **b) Perspetiva dos clientes**

O principal objetivo relaciona-se com a identificação dos clientes, das suas necessidades e dos segmentos de mercado onde se pretende competir. A perspetiva do cliente traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos dos segmentos de clientes. (Santos, 2013).



Atendendo que uma empresa não existe sem clientes, um dos fatores de sucesso financeiro será a satisfação e retenção dos seus clientes alvo, pelo que os indicadores de resultado para esta perspetiva são geralmente a satisfação, fidelidade, retenção e aquisição de clientes. Contudo, não podemos descorar o fato de que para além de clientes satisfeitos, as empresas necessitam de clientes lucrativos, o que também nos leva à necessidade de acompanhar indicadores de rentabilidade do cliente (mercado, canal de distribuição). (Jordan et al, 2011).

A tabela número três, apresenta de uma forma muito sintética os principais fatores críticos, para esta perspetiva assim como possíveis indicadores de performance:

Tabela 3 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance.

<b>PERSPETIVA DOS CLIENTES</b>	
<b>Como lidar e gerir os clientes?</b>	
<b>Fatores Críticos</b>	<b>Possíveis Indicadores de desempenho</b>
<b>Rentabilidade:</b> Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa;	<b>EVA</b> – Economic value added/cliente; <b>RVC</b> – Rentabilidade vendas / clientes;
<b>Satisfação:</b> Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes;	Índice de satisfação dos clientes; Tempos de entrega / serviço; Cumprimento de prazos;
<b>Retenção:</b> Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais;	Quota de mercado; Volume de negócios novos clientes;
<b>Fidelização:</b> Capacidade para manter os clientes atuais;	Crescimento volume de negócios clientes atuais; Nº Repeat buyers/Nº clientes ano;

Fonte: (Jordan et al, 2011)

### c) Perspetiva dos processos internos

Nesta perspetiva pretende-se identificar os processos internos mais importantes da organização bem como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação dos clientes. Esta é uma perspetiva interna, que pretende medir o desempenho de todos os processos-chave que impulsionam o negócio.

Para muitas empresas, particularmente para aquelas que fabricam, isto é um assunto muito familiar para as pessoas que lidam com o planeamento e o custeio. As próprias medidas devem depender da natureza do negócio e devem incluir a excelência na fabricação e qualidade, o tempo certo para a colocação de novos produtos no mercado e a gestão de stocks. A questão enquadrada nesta perspetiva deverá responder á seguinte questão: O que é que temos que fazer para sermos melhores e diferentes? (Santos, 2013).

A tabela número quatro, apresenta de uma forma muito sintética os principais fatores críticos, para esta perspetiva assim como possíveis indicadores de performance:

Tabela 4 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance.

PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
O que podemos otimizar?	
Fatores Críticos	Possíveis Indicadores de desempenho
<b>Organização:</b> Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções;	“Lead Time” / Tempo do ciclo; Prazos de execução;
<b>Racionalização:</b> Eliminar as atividades que não são geradoras de valor;	Custo unitário dos produtos;
<b>Qualidade:</b> Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço;	Taxa de rejeições; Conformidades;
<b>Eficiência e Eficácia:</b> Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados;	Produtividade; Taxa de utilização da capacidade;

Fonte: (Jordan et al, 2011)

#### d) Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional

Esta perspetiva diz respeito aos valores intangíveis, às competências da organização nomeadamente ao seu capital humano, capital de informação e capital organizacional, segundo Hoss citado por Narciso, os objetivos da perspetiva da aprendizagem e crescimento,

provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (Narciso, 2014).

Como podemos mudar e melhorar? As respostas a esta questão dão-nos uma medida do potencial de desempenho do futuro focalizado na necessidade de investimento no desenvolvimento das pessoas da organização. A aprendizagem engloba mais do que mero treino, embora o inclua também. (Santos, 2013).

Nesta perspetiva consideram-se os indivíduos como um dos principais ativos intangíveis, dos quais depende o seu sucesso. As capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores, ou seja, o “capital intelectual”, condiciona o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento distintivo. (Jordan et al, 2011).

A tabela número cinco, apresenta de uma forma muito sintética os principais fatores críticos, para esta perspetiva assim como possíveis indicadores de performance:

Tabela 5 - Fatores críticos e possíveis indicadores de performance.

<b>PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Como podemos continuar a inovar e criar valor?</b>	
<b>Fatores Críticos</b>	<b>Possíveis Indicadores de desempenho</b>
<b>Inovação:</b> Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias;	Nº de novas ideias aproveitadas; Nº de novos produtos/serviços;
<b>Satisfação:</b> Garantir elevados índices de motivação e empenhamento;	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos;
<b>Qualificação:</b> Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos;	Nº de colaboradores qualificados; Nº de horas de formação;
<b>Tecnologia:</b> Aproveitar o potencial tecnológico;	Nº de postos de trabalho informatizados; Investimento em TI por trabalhador;

Fonte: (Jordan et al, 2011)

### **3.1.5. Vantagens do balanced scorecard**

A metodologia BSC, tornou-se numa importante ferramenta para a implementação da estratégia nas organizações, cada vez mais adotada pelas organizações como ferramenta de gestão. De entre as diversas vantagens desta metodologia, destacam-se:

- Permite uma visão global da organização, proporcionando aos gestores e colaboradores da empresa uma visão clara da organização como um sistema integrado – uma visão global e a compreensão da relação de causa e efeito entre as diversas estratégias da empresa;
- Ajuda a alinhar, focar e implementar a estratégia, esclarecendo internamente o que as estratégias da empresa pretendem alcançar e o que é crítico para o seu sucesso;
- Permite o envolvimento dos colaboradores em torno da estratégia da organização, a experiência tem demonstrado que o envolvimento dos colaboradores em torno da estratégia é fator crítico de sucesso da sua implementação;
- Permite uma melhoria constante no alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações;
- Permite uma eficaz clarificação e comunicação da estratégia, assim como o desenvolvimento de um sistema de objetivos consistente. (Oliveira, 2010).

### **3.1.6. Limitações do balanced scorecard**

Apesar do BSC, ser uma ferramenta de gestão aliciante, cada vez mais adotada pelas organizações, com resultados francamente positivos ao nível da eficiência organizacional, é possível identificar diversas limitações que devem ser tidas em conta na implementação do BSC, destacando-se:

- O BSC é um modelo genérico, pelo que é possível que não se adapte à cultura organizacional;
- Muitas vezes a gestão de topo não partilha uma visão clara da estratégia, a implementação de um BSC, implica introduzir mudanças profundas na organização, o que nunca é um processo fácil;

- O modelo BSC, implica transparência e divulgação de informação estratégica aos diversos níveis da organização, o que representa uma perda de poder por parte das chefias, o que naturalmente pode causar resistência por parte destas;
- Não elucida suficientemente sobre a contribuição dos empregados e fornecedores para que a empresa atinja os seus objetivos;
- É incapaz de identificar o papel da comunidade na definição do meio envolvente em que a empresa trabalha;
- Falha na identificação das medidas de desempenho como um processo de duas vias, que seja capaz de uma gestão avalizadora da contribuição dos “stakeholder” para os objetivos primários e secundários, e que consiga que os mesmos “stakeholder” avaliem que a organização é capaz de respeitar as suas obrigações perante estes, no presente e no futuro. (Oliveira, 2010).

### **3.1.7. Tableau de bord**

A quando da sua criação o tableau de bord (TDB) surgiu como um instrumento para o controlo do processo produtivo, posteriormente foi aplicado ao nível da gestão, de forma a fornecer aos gestores informação chave sobre o progresso da sua organização, e fundamental para o processo de tomada de decisão. Existem numerosas conceções de TDB, mas essencialmente trata-se de um instrumento de gestão e de ação muito sintético, rápido e frequente (se possível permanente), os TDB basicamente, produzem um conjunto de informações estruturadas de acompanhamento e de controlo, ajudando os gestores no processo de tomada de decisão. (Jordan et al., 2011). De acordo com Bourguignon et al., (cit. in Balreira, 2013) “o TDB é uma ferramenta para a gestão de topo que permite uma visão rápida e global das suas operações e do estado do seu ambiente para a tomada de decisão”. (Balreira, 2013, 58).

Esta ferramenta assume-se também como instrumento de comparação, ao identificar o que não evolui conforme o previsto, através da constante confrontação entre o previsto e o realizado. O TDB é um instrumento de avaliação objetiva do desempenho organizacional, através da apresentação do estado dos indicadores de performance, torna-se assim uma fonte de informação muito eficaz para os gestores/decisores, pois através dela, estes conseguem saber em tempo oportuno o que se está a passar, assim como os indicadores de performance que necessitam de maior atenção. Neste sentido torna-se fundamental que á quando da sua conceção, sejam garantidas as premissas necessárias para que estes sejam: interativos,

específicos, sinérgicos, rigorosos para que possam ser credíveis, monitorizar os indicadores chave de desempenho, possuir informação tão atualizada quanto possível, conter alertas (sonoros, visuais, etc.) e histórico de informação, possibilitando a qualquer momento acompanhar a evolução de determinado indicador. (Silva, 2013).

De acordo com Jordan et al., o TDB é um instrumento de informação rápida para atuar a curto prazo. Caracterizando-se assim pelo seguinte conjunto de características fundamentais:

- **O tableau de bord, é muito rápido:** deve estar disponível poucos dias após o período de análise, o que representa cinco a sete dias para um Tableau de Bord mensal, um dia para um Tableau de Bord semanal;
- **Abranger dados históricos e provisionais:** considera-se que a disponibilidade rápida de dados aproximados muitas vezes obtidos por estimativa, é prioritária sobre a obtenção de dados exatos. Permitindo ao gestor dispor atempadamente de informações que lhe permitam tomar decisões mais urgentes;
- **O tableau de bord contém indicadores diversificados:** Os gestores devem sustentar as suas decisões, numa análise ponderada de dados financeiros e não financeiros;
- **O tableau de bord é muito sintético, mas com possibilidade de desagregação:** sabendo á partida que o tempo de tomada de decisão dos gestores é curto, os indicadores devem ser o mais sintético possível para que o gestor não se perca em documentos cheios de números e de difícil análise; o ideal é não ultrapassar os dez indicadores, contudo, estes podem desagregar-se com o intuito de chegar à fonte do problema;
- **O tableau de bord é muito frequente, se possível e necessário, permanente:** é indispensável que seja atualizado, pelo menos mensalmente, de tal modo que permita, em permanência, a tomada de decisões pelos dos gestores. (Jordan et al., 2011)

Pode-se considerar que, “ os TDB são instrumentos rápidos em dar informações de gestão quantitativa e qualitativa e de natureza retrospectiva e prospetiva (passada e futura). Devem-se focalizar, no que é verdadeiramente importante, ou seja, o enfoque tem que ser em poucos indicadores chave de cada área (adaptáveis a cada gestor), mas que qualquer ação



efetuada sobre os fatores que influenciam esses indicadores provoque um verdadeiro impacto nos resultados dessa área”. (Santos, 2010, 24).

### **3.1.8. Vantagens da utilização do tableau de bord**

Se um TDB, for concebido de acordo com a estratégia organizacional, e de acordo com as necessidades daí resultantes, a sua correta aplicação pode proporcionar grandes benefícios às organizações, nomeadamente:

- Fornece a cada gestor uma visão sucinta e periódica do desempenho da sua unidade operacional, orientando-o para a tomada de decisões;
- Permite informar o nível hierárquico superior do desempenho das unidades que dele dependem;
- Força cada unidade a posicionar-se no contexto da estratégia global da organização e a identificar os fatores chave de sucesso e respetivos indicadores;
- Contribui para estruturar a agenda da direção e direcionar o foco das discussões da gestão. (Balreira, 2013).

### **3.1.9. Metodologia de funcionamento e de implementação do tableau de bord**

O TDB é estabelecido a partir dos objetivos, e dos respetivos planos de ação (de acordo com o método OVAR), os quais são definidos e estabelecidos pelos gestores de forma “livre” e a nível local (não existe um “guião” de enquadramento como no BSC). Porém existe ou é desejável que haja, um alinhamento dos objetivos locais com os objetivos estratégicos. O método OVAR pressupõe que os objetivos são estabelecidos previamente, que os gestores controlam e são responsáveis pelas variáveis de ação (ou fatores chave) e que há uma relação causa-efeito entre as variáveis e os objetivos financeiros e não financeiros, que causam ou podem causar determinado resultado. (Santos, 2010).

Através do método OVAR (objetivos, variáveis de ação e responsáveis), Jordan et al. (2011) apresenta uma metodologia de implementação de um TDB em cinco fases:

- **Fase 1 – Definição do organograma de gestão** – é importante compreender a estrutura da organização, identificando as relações hierárquicas existentes,

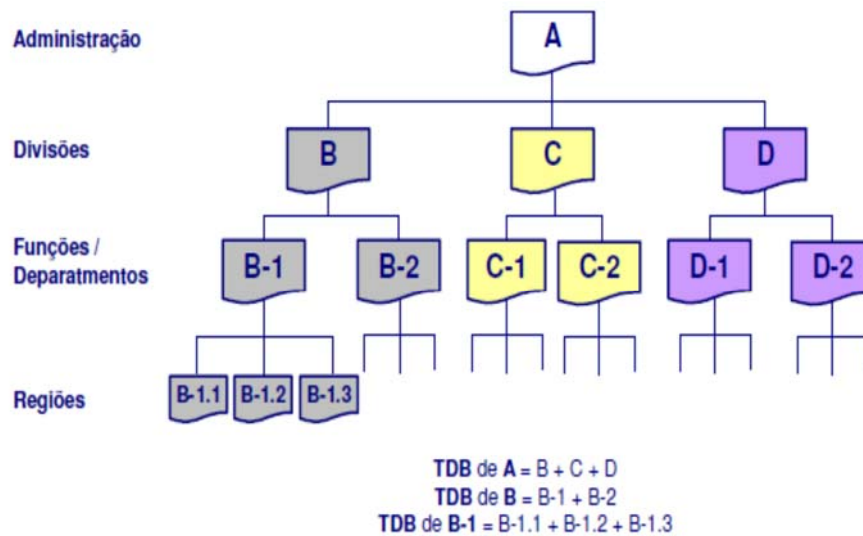
assim como os centros de decisão. Esta informação dará origem a um organograma de gestão;

- **Fase 2 – Determinação dos objetivos e das variáveis chave de ação** – selecionar de forma sucinta os objetivos e as variáveis-chave de ação para cada centro de responsabilidade (CR), garantindo a convergência entre os objetivos individuais e os gerais da organização;
- **Fase 3 – Escolha dos indicadores** – nesta fase são sugeridos os critérios que irão quantificar os objetivos e as variáveis-chave, construindo os indicadores fundamentais para esse efeito;
- **Fase 4 – Recolha das informações** – os indicadores serão quantificados, isto é, vai-se apurar os valores dos indicadores;
- **Fase 5 – Construção e regras de utilização** – esta última fase diz respeito à apresentação e aspetos práticos do TDB para se verificar eficiência numa medida corretiva é necessário que ela seja tomada atempadamente, assim sendo o TDB tem de apresentar os indicadores quantificados dentro de prazos adequados. Os indicadores tornam-se de extrema relevância para a empresa, pois permitem acompanhar ou mesmo antecipar a evolução da atividade da mesma, assim como ajudam a tomar medidas corretivas, em tempo oportuno, como meio de atingir os objetivos previamente definidos. (Jordan et al., 2011) (Miranda, 2013).

Importa referir que um TDB está, em última análise sempre em construção, pois tem que se adaptar em função do dinamismo que a economia impõe às empresas, mas sempre alinhado com os objetivos que a organização pretende atingir. A utilização do TDB permite a monitorização do desempenho das escolhas efetuadas pelo gestor ou dos impactos previstos que determinada ação ou conjunto de ações, exercidas sobre as variáveis de ação, podem ter no desempenho do respetivo centro de responsabilidade, e ou de outros centros e ou na organização como um todo. (Santos, 2010).



Figura 8 - Integração do tableau de bord numa organização.



Fonte: Epstein Manzoni, (cit. in: Santos, 2010)

Para que a monitorização/controlo de gestão, resultante da utilização do TDB seja eficaz, ou seja que cumpra os objetivos da organização, é essencial que o funcionamento do TDB reflita as seguintes premissas:

- O preenchimento/atualização dos dados, pelo centro de responsabilidade a que diz respeito ou por um centro de responsabilidade com competência para o fazer (exemplo: Controlo de Gestão);
- A publicação/divulgação aos gestores que têm a responsabilidade da análise dos indicadores, de aferição entre o previsto e o concretizado, de evidenciar as medidas corretivas, se necessário;
- A discussão e avaliação da performance obtida, de acordo com os indicadores entre gestores/ equipas/ hierarquias superiores;
- Influenciar o comportamento e provocar a ação nos gestores e equipas, de acordo com as medidas evidenciadas acima, e numa ótica de compatibilização e coerência com os objetivos dos diversos centros de responsabilidade e da empresa como um todo. (Santos, 2010).

Estamos assim perante um instrumento de controlo de gestão que essencialmente depende perspectiva dos gestores que o concebem, mesmo que orientado por uma

determinada estratégia organizacional (à semelhança do BSC), faz com que este seja utilizado pelos gestores numa perspetiva operacional. (Costa, 2009).

### **3.1.10. Principais diferenças entre o tableau de bord e o balanced scorecard**

O TDB e o BSC são dois importantes (e provavelmente, os mais utilizados) instrumentos de gestão, com características similares, que auxiliam os gestores a implementarem e a desenvolverem as estratégias definidas pelas organizações e a gerirem (medição → reporte → controlo → melhoria) a sua performance, aos mais diversos níveis organizacionais. Não obstante as suas características similares, existem muitos aspetos que marcam a diferença entre eles, começando, desde logo pelas suas origens e ideologias. Existe diversa literatura que aborda estas diferenças como as vantagens e desvantagens que cada um tem face ao outro e, ainda, as suas limitações que ambos têm face às necessidades da gestão, num contexto globalizado, competitivo e extremamente dinâmico. (Santos, 2010).

Tabela 6 - Principais diferenças entre o TDB e o BSC.

	TDB	BSC
1	É originário de França e o seu aparecimento remonta ao início do séc. XX.	É originário dos EUA, tendo sido apresentado em 1992 por David Norton e Robert Kaplan.
2	É influenciado pela ideologia e cultura francesa	É influenciado pela ideologia e cultura anglo-saxónica.
3	Focaliza-se mais na operação, não tendo uma visão global da organização	Focaliza-se mais na estratégia e oferece uma visão global da empresa.
4	É um modelo livre, visto não explicitar as áreas de atuação. A sua construção é em função dos objetivos e respetivos planos de ação (variáveis-chave) que, por sua vez, determinam os indicadores.	É um modelo baseado nas cinco forças de Michael Porter. A partir da estratégia, definem-se os objetivos e os fatores críticos, para a partir dos mesmos, se identificarem os indicadores e, consequentemente, os planos de ação.
5	A definição dos objetivos depende muito da intuição e experiência dos gestores, visto não haver um modelo pré-estabelecido e orientador. O modelo caracteriza-se por ser aberto e livre. A conceção do TDB apela à imaginação e criatividade do gestor para definir o melhor caminho para alcançar os objetivos estratégicos.	Os objetivos, as ações causa-efeito e os indicadores são enquadrados em 4 perspetivas: financeira, cliente, processos e aprendizagem. É por isso um modelo pré-formatado e orientador. O gestor é, de certa forma, induzido (ajudado) a estabelecer o caminho para implementar a estratégia.
6	Utiliza o conceito OVAR, ou seja, a ação a realizar sobre a variável chave condiciona o resultado/objetivo	Utiliza o conceito fator crítico, como o elemento que condiciona a realização dos objetivos.
7	O modelo TDB pode abordar ambas as perspetivas da forma como a organização opera, ou seja, de fora para dentro ou vice-versa. Isto deriva do TDB não ter um modelo predefinido, ficando ao arbítrio e estilo de cada gestor.	Tendo como base as forças de Porter, o modelo opera de fora para dentro, ou seja, dos clientes / consumidores para os processos internos.
8	Não existe nenhum suporte específico e validado que ajude ou oriente a construção dos indicadores.	Dispõe de duas importantes ferramentas auxiliares na construção dos indicadores: O mapa de tradução da visão estratégica em objetivos
9	Os objetivos são definidos localmente, pois parte-se do princípio que os gestores locais conhecem melhor o ambiente que os rodeia, incluindo eventuais interações que existam com outros centros de responsabilidade.	Funciona numa lógica de top-down, os objetivos são estabelecidos de cima para baixo, da gestão de topo para os operacionais de 1º linha, em forma de cascata.

Fonte: (Santos, 2010)

### 3.2. Instrumentos de pilotagem complementares

Além dos instrumentos de pilotagem anteriormente identificados: plano operacional, orçamento e controlo operacional, tableau de bord e os dashboards ou balanced scorecard, existem autores que enquadram dentro desta família, dois outros instrumentos: o **DEA** – Data envelopment analysis e o **ABC** – Activity based costing; dependendo das filosofias de controlo de gestão implementadas nas organizações estes dois instrumentos podem ser uma mais-valia ao nível do controlo de gestão.

#### 3.2.1. DEA – Data envelopment analysis

Num sistema económico cada vez mais competitivo, concorrencial, e em constante mudança, as organizações sentem a necessidade de utilizar técnicas sofisticadas e capazes de avaliar com rigor os níveis de eficiência.

Surge assim a utilização massiva da técnica Análise Envolvente de Dados, conhecida na literatura da especialidade por Data envelopment analysis (DEA). Está é uma metodologia relativamente recente, que procura avaliar o desempenho de unidades operacionais homogéneas vulgarmente conhecidas por Decision making unit (DMU), considerando os múltiplos inputs (variáveis de entrada), e os múltiplos outputs (várias saídas). (Pereira, 2014).

É uma metodologia de estimação da eficiência, que estuda a relação entre os resultados obtidos (outputs) e os recursos consumidos (inputs), pela organização.

Figura 9 – Princípio do DEA – Avaliação da eficiência.



Fonte: (Pereira, 2014)

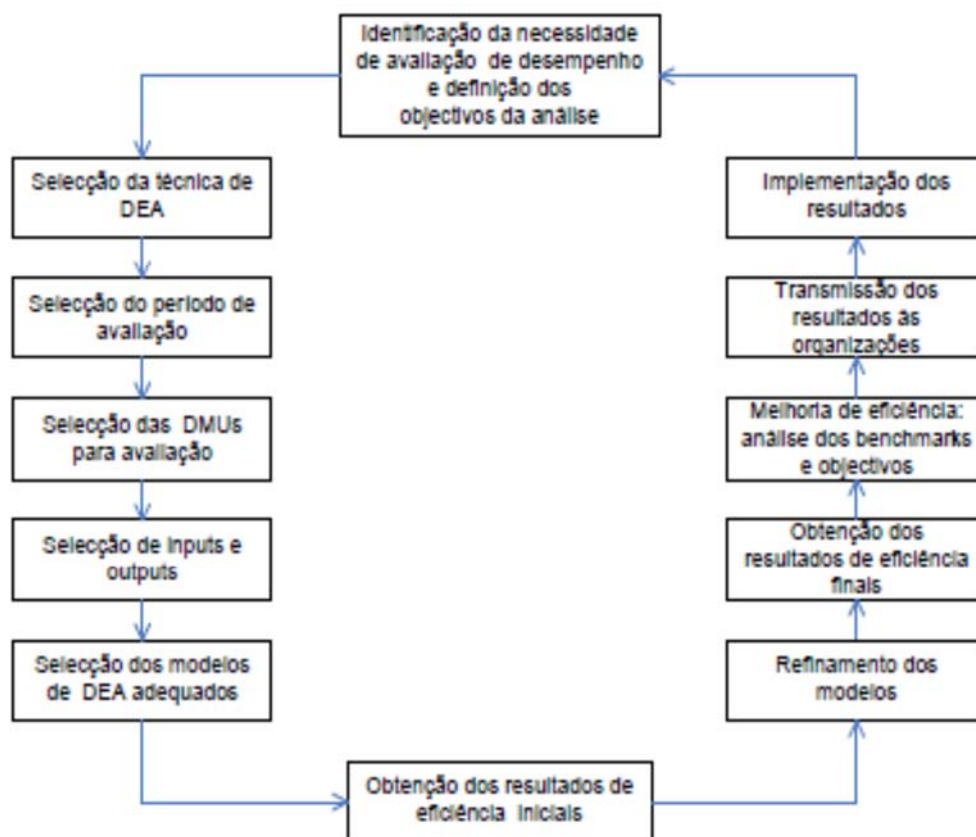
O modelo de DEA permite distinguir as DMUs eficientes das ineficientes. As DMUs eficientes são consideradas benchmarks (isto é, unidades organizacionais que são exemplos de bom desempenho) e definem a fronteira de eficiência. No lado das DMUs ineficientes, a técnica permite definir objetivos (targets) de melhoria de desempenho para cada recurso

(input) e para cada resultado (output) através da comparação com as DMUs eficientes. (Fernandes, 2007).

A metodologia DEA, revela-se uma das ferramentas mais adequadas para avaliar a eficiência em comparação com outras métricas de análise. Tem como princípio básico, a medição e comparação do desempenho das unidades produtivas, considerando a relação inputs e outputs. (Pereira, 2014).

A aplicação da metodologia DEA, pode-se caracterizar através de um conjunto de passos sequências conforme se demonstra na figura seguinte:

Figura 10 - Aplicação da metodologia DEA.



Fonte: (Fernandes, 2007)

A metodologia DEA, otimiza cada observação individual como o objetivo de calcular uma fronteira de eficiência. Permite calcular um índice de eficiência, que compara o desempenho atual da DMU, com a combinação mais eficiente das outras empresas sob



análise. Identifica, para cada unidade ineficiente, a unidade ou as unidades eficientes que servem referência, permitindo assim às organizações adotarem as melhores práticas de gestão. (Pereira, 2014).

### **3.2.2. Principais características da metodologia DEA**

- Foca-se nas observações individuais e não na média de uma população;
  - Consegue-se gerar uma única medida para cada DMU, tendo em conta o seu uso de inputs para produzir os outputs desejados;
  - Consegue utilizar em simultâneo múltiplos inputs e outputs, independentemente da unidade de medida de cada um;
  - Calcula as mudanças necessárias nos inputs ou nos outputs, com o objetivo de projetar na fronteira de eficiência as DMU's que estão abaixo dela;
  - Analisa e quantifica para cada DMU avaliada, as razões da ineficiência;
  - Satisfaz os critérios de equidade na avaliação relativa de cada DMU.
- (Carvalho, 2011).

“Assim a metodologia DEA baseia-se na estimação de uma fronteira mediante a aplicação de um modelo de programação matemática, que identifica as relações eficientes entre inputs e outputs. A fronteira obtida retrata as eficiências relativas entre as várias unidades produtivas analisadas e é designada por fronteira de eficiência”. (Pereira, 2014, 24).

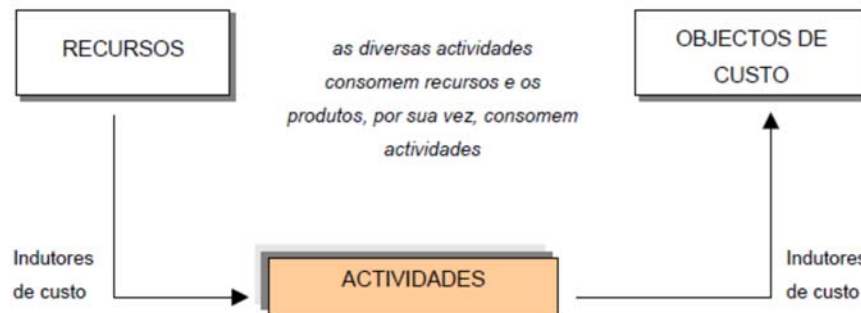
De acordo com o definido por Pereira em 2014, a metodologia DEA baseia-se essencialmente na estimação de uma fronteira de eficiência entre as relações de inputs e de outputs, de uma organização.

### **3.2.3. ABC – Activity based costing**

Contrariamente aos métodos de custeio tradicionais, que se encontram unicamente vocacionados para o cálculo dos custos numa ótica de produção, apresentando algumas limitações como instrumentos de conhecimento de valor, e sobretudo de apoio à tomada de decisão dos responsáveis das organizações. O activity based costing (ABC), baseia-se numa filosofia de que são as atividades que consomem recursos e os produtos resultam das atividades, deste modo, dado que os custos resultam da utilização dos recursos, devem, em

primeiro lugar, ser atribuídos às atividades, e só depois aos objetos de custeio. (Rebelo, 2010).

Figura 11 - As premissas do ABC.

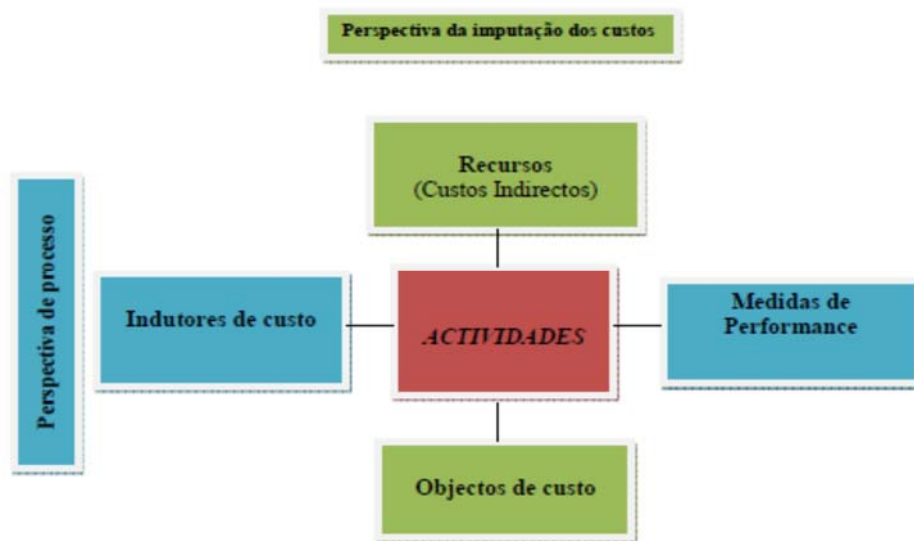


Fonte: (Afonso, 2002, 114)

O ABC orienta a atenção dos gestores para as verdadeiras causas ou fatos geradores de custos: atividades entendidas como um conjunto de tarefas executadas (ou a executar) para atingir um certo nível de resultados. Da forma como essas atividades forem realizadas (maior ou menor eficácia) resultará o nível de performance da empresa. O ABC procura orientar os gestores no sentido de “criar valor na própria cadeia de valor da empresa”. (Jordan et al, 2011, 169).

Na metodologia ABC, a definição de atividade pressupõe um conjunto de ações realizadas no sentido de alcançar os objetivos propostos, acrescentando valor ou permitir esse acréscimo de valor a um produto, já os processos correspondem ao conjunto de atividades relacionadas entre si, através dos seus inputs e outputs.

Figura 12 - Transversalidade do ABC.



Fonte: (Costa, 2009)

A utilização da sistemática de custeio ABC, pressupõe que para o cálculo do custo dos produtos, apenas seja considerada a capacidade realmente usada na sua produção/realização, em vez de se considerar toda a capacidade instalada na organização, evitando assim que sejam obtidos custos substancialmente maiores, implicando desse modo que os respetivos preços de venda sejam mais elevados, podendo levar a perda de quota de mercado, numa situação extrema pode desencadear a falência da organização. Para além dos aspetos meramente financeiros, o método ABC defende que as atividades devem ser medidas também pelos fatores tempo e qualidade, muitas vezes reduzir custos pode significar redução de qualidade, ou tempos de execução, podendo assim colidir com a estratégia da organização. Um bom desempenho financeiro de uma organização não significa que a organização seja competitiva.

Para Brimson citado por Rebelo “o objetivo da adoção do método ABC deve ser a excelência empresarial, que vise uma integração eficaz dos vários custos das atividades para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados” (Rebelo, 2010, 15).

### 3.2.4. Vantagens do ABC

De acordo com Meurer et al (2008) (cit. in Rebelo, 2010), os aspetos positivos da metodologia de custeio ABC são:



“

- Identifica os custos no processo produtivo por atividade e não por volume produzido, o que permite identificar com maior precisão as tarefas mais dispendiosas;
- Avalia a eficiência e a eficácia das atividades, identificando o custo de cada uma delas em relação aos custos totais da empresa, facilitando deste modo as oportunidades de investimentos;
- Atende aos princípios fundamentais da contabilidade;
- Pode ser utilizado em diversos tipos de empresas;
- Determina as metas de curto e longo prazo da empresa.

” (Rebelo, 2010, 15).

### **3.2.5. Limitações/desvantagens do ABC**

Relativamente às limitações/desvantagens da metodologia de custeio ABC, Meurer et al (2008) (cit. in Rebelo, 2010), identificam:

“

- O custo/benefício da sua implementação nem sempre é positivo. O custo do ABC pode não ser aplicado na prática em virtude de exigir um número excessivo de informações de gestão que pode inviabilizar a sua utilização;
- O ABC não viabiliza a tomada de decisões no que respeita a preços, pois estes podem ser ditados pelo mercado, através da lei da oferta e da procura;
- Alto nível de controlos internos;
- Necessidade de revisão constante;
- Dificuldade de envolvimento e comprometimento dos colaboradores da empresa;
- Dificuldade de integração das informações entre os departamentos;

” (Rebelo, 2010, 17).

### 3.3. Instrumentos de orientação do comportamento

Os instrumentos comportamentais, visam garantir o alinhamento dos gestores descentralizados com os objetivos da empresa, garantindo o seu funcionamento como um todo. Segundo Jordan et al (2011, 38), estes instrumentos permitem “enquadrar e canalizar as ações dos gestores e decisões na “boa” direção, isto é, com vista à satisfação dos objetivos da empresa e não somente de objetivos locais e parciais.”.

Para Peters & Waterman (cit. in Poeiras, 2009), “A descentralização de autoridade e a participação na tomada de decisões obtêm maiores níveis de motivação, empenho e criatividade na formulação e resolução dos mais distintos problemas. Se os gestores se sentirem parte integrante do projeto organizacional eles dão o melhor de si e colocam o seu conhecimento ao serviço da empresa procurando permanente a excelência na sua forma de atuar.”. (Poeiras, 2009, 25)

“Orientar” o comportamento significa garantir o alinhamento da gestão, ou seja, dar condições a cada gestor para que ele tenha um comportamento empresarial por forma a privilegiar na gestão do seu sector os interesses da empresa. Neste âmbito existem três instrumentos fundamentais, para influenciar e orientar o comportamento dos gestores tendo como vista a satisfação dos objetivos da empresa:

- Organização em centros de responsabilidade;
- Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade;
- Sistema justo de preços de transferência interna (PTI's). (Jordan et al, 2011).

#### 3.3.1. Centros de responsabilidade

Uma organização estruturada em centros de responsabilidade (CR), pressupõe uma unidade orgânica descentralizada, em que cada gestor descentralizado tem conhecimento preciso de quais são as suas missões, a natureza dos objetivos a serem atingidos, os meios sobre os quais ele tem – por delegação – poder de decisão. Existem quatro tipos de centros e responsabilidade que podem e devem ser usados numa organização e que devem ter um gestor responsável pelas atividade e pelo desempenho desse centro. Esses centros são:

- **Centro de custo (ou despesa):** os centros de custo ou de despesa são aqueles que apenas fazem a mensuração dos inputs em unidades monetárias ou por

outras palavras apenas medem os custos decorrentes da atividade, ou por opção ou porque a tipologia da atividade assim obriga.

Estes centros de custo ou de despesa são também classificados em centros de custo Padrão, e em centros de custos discricionários. Os centros de custo Padrão englobam atividades cujo output é homogéneo, permitindo a estimação de custos como por exemplo: custo hora da mão-de-obra, custo de hora equipamento, custo por tonelada produzida e etc. Já os centros de custo discricionários englobam atividades cujo o output não é homogéneo e que, por esse fato, não é possível determinar o custo por unidade produzida, enquadram-se neste tipo de centros de custo as atividades administrativas (contabilidade, auditoria, fiscalidade, tesouraria, cobranças, etc);

- **Centro de receita (ou proveitos):** regra geral, aplicam-se a unidades de marketing e comerciais, em que a sua atividade é medida pelo seu output (normalmente volume de vendas), tendo como referência para a medição e avaliação do desempenho, o orçamento de vendas e ou a quota de mercado. Estes centros não são responsáveis pelos custos de produção de bens ou serviços, nem têm conhecimento da respetiva estrutura de custo, apenas possuem autoridade para: praticarem descontos com base numa tabela e sobre os preços base de venda; estabelecerem formas e condições de pagamento, muitas vezes também dentro de certos parâmetros aprovados pela gestão;
- **Centros de resultados:** neste tipo de centro o seu gestor tem um maior poder de decisão, pois para além de deter o poder sobre a decisão de quais os recursos a utilizar e consequentemente quais os níveis de custos, tem também o poder de decisão sobre o nível de proveitos, pelo que domina as duas variáveis que influenciam o resultado do centro. O gestor deste tipo de centro tem como objetivo financeiro maximizar o seu resultado, podendo para isso fazer variar as duas variáveis: custos e/ou proveitos;
- **Centros de investimento:** pode-se definir como uma unidade que detém o poder de decisão sobre custos, proveitos e outros elementos patrimoniais (ativos/passivos), como forma de financiamento da sua própria atividade operacional, o gestor tem total autonomia para gerir a sua atividade, tendo como objetivos financeiros encontrar o equilíbrio entre o resultado obtido e o nível de investimento necessário. O centro de investimento recebe um

proveito ou um encargo financeiro (juros) em função dos recursos cedidos ou utilizados por si. Este juro é o fator que marca a diferença entre uma demonstração de resultados de um centro de resultados (não inclui juros) e de um centro de investimento (inclui juros).

A diferença entre estes centros de responsabilidade depende da forma como são medidos os inputs e os outputs de cada centro, atendendo à especificidade de cada uma das suas atividades para efeitos de controlo e avaliação de desempenho. (Jordan et al, 2011; Poeiras, 2009; Santos, 2010).

### 3.3.2. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

A organização de uma unidade de negócio em centros de responsabilidade só faz sentido se forem avaliados os respetivos desempenhos, por forma a orientar o comportamento dos gestores na persecução dos objetivos individuais da unidade de negócio e estratégicos da empresa. Assim, dependendo do tipo de centro de responsabilidade, utilizam-se normalmente as seguintes métricas económico-financeiras. (Santos, 2010).

Tabela 7 - Centros de responsabilidade e métricas de avaliação.

<b>Centro de Responsabilidade</b>	<b>Métricas mais utilizadas</b>
<b>Centro de Custos</b>	Custo Real vs Custo Padrão; Custo Real vs Custo Orçamentado;
<b>Centro de Proveito</b>	Proveito Real vs Proveitos Orçamentados;
<b>Centro de resultado</b>	Margens de Contribuição (variável e ou direta); Resultados Operacionais (antes ou após impostos); EBITDA; Resultados Líquidos;
<b>Centro de Investimento</b>	Return on Investments (ROI); Resultado Residual ou Economic Value Added (EVA);

Fonte: (Santos, 2010, 18)

### 3.3.3. Preços de transferência interna

Os PTI (preços de transferência interna), é o mecanismo utilizado pelas empresas para valorizar e regular as transações de bens e serviços entre um determinado centro de resultado ou de investimento e outros centros de responsabilidade. O PTI é um custo para uma área e constitui, em simultâneo, o proveito de outra. Porém importa distinguir preços de transferência interna e prestações internas. Os PTI's estão vocacionados para os produtos/serviços transferidos internamente entre centros de responsabilidade, e as prestações internas surgem para afetar os custos dos centros auxiliares aos centros principais. (Jordan et al, 2011), (cit. in Tavares, 2014).

O objetivo de um PTI consubstancia-se assim em:

- Regular o funcionamento entre os centros de responsabilidade e os recursos consumidos (todo o recurso consumido utilizado tem um preço/custo);
- Dar informação de gestão relevante, por forma a motivar o gestor a tomar decisões sobre a melhor relação custo – proveito;
- Ajudar a avaliar o desempenho de um centro de responsabilidade;
- Promover o alinhamento das decisões dos gestores sobre os seus objetivos de lucro individuais com os objetivos estratégicos da empresa. (Santos, 2010).

O estabelecimento do preço de transferência interno a utilizar, nem sempre é fácil. Os PTI's podem ser calculados de acordo com o custo ou com os preços de mercado; os preços baseados no custo podem ser calculados, ainda, de acordo com o custo real, o custo padrão ou baseados no custo padrão com uma margem, os métodos de fixação dos PTI's distinguem-se no quadro:

Tabela 8 - Métodos de fixação dos PTI's e suas características.

Método de fixação dos PTI's	Caraterísticas
Preços de transferência baseados no custo real	<p>A determinação do preço é em função dos custos efetivamente incorridos para produzir o produto ou serviço.</p> <p>Este método não permite uma avaliação justa do desempenho dos centros irá suportar as ineficiências ou eficiências de outro centro, os valores só são conhecidos quando um centro prestador encerra as suas contas e pode ser desmotivante na medida em que o preço não é conhecido de antemão.</p>
Preços de transferência baseados no custo padrão	<p>A determinação dos preços pré-fixados procura suprimir os inconvenientes dos preços baseados nos custos reais. Estes resultam de um processo estrutura de previsão (custos orçamentados) ou calculados sem observância de um modelo global.</p> <p>Este método de fixação de preços permite colmatar as ineficiências ou eficiências dos centros, no entanto apresenta inconvenientes associados à predeterminação dos custos, podendo ser superiores ao mercado e são baseados com recurso a dados históricos.</p>
Preços de transferência baseados no custo padrão com margem	<p>Os PTI's baseados no custo padrão com margem representam uma alternativa ao método dos custos padrão e têm a vantagem de criar um espírito empreendedor. Contudo se o produto ou serviço for repartido por vários centros pode acabar por se tornar menos competitivo e se forem conhecidas as margens de comercialização médias do mercado, a tendência será aplicar valores médios dessas margens aos custos padrão dos produtos ou serviços a transferir.</p>
Preços de transferência baseados no mercado	<p>Trata-se do método que mais se aproxima do método tido como ideal, representando um custo de oportunidade quer para o centro fornecedor como para o centro utilizador, uma vez que existe liberdade de aprovisionamento. No entanto é necessário que se conheçam e se apliquem as regras do mercado. Esta Liberdade pode motivar os responsáveis a optar por operações internas em detrimento de operações externas com o objetivo de melhorar o desempenho de ambas as partes/centros.</p>

Fonte: (Tavares, 2014, 30)

Contudo, um sistema de gestão baseado em PTI só terá sucesso se:

- For equitativo, simples de utilizar e compreendido pelos gestores;
- Traduzir o justo valor do bem/serviço transacionado entre centros de responsabilidade;
- For competitivo;



- For negociado e aceite pelas partes envolvidas, ou seja, não deve ser imposta pela alta direção/administração;
- O seu funcionamento aproximar-se, na medida do possível, às regras de mercado. (Santos, 2010).

### 3.4. Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo (ID) encontram-se disseminados ao longo das várias fases do controlo de gestão através das diversas comunicações formais/informais existentes ao longo da hierarquia organizacional.

A parte difícil e complexa está em colocar os gestores e operacionais a dialogarem e assumirem responsabilidade, assim o sucesso dos instrumentos de diálogo está intimamente relacionada com a capacidade de negociação constante, entre os gestores e as diferentes hierarquias intermédias. De forma a existir a divulgação da missão e dos objetivos globais, mas também, possibilitar o alinhamento em termos de comportamento por parte de todos os gestores e colaboradores, face às ações a realizar e resultados a atingir.

Nesse sentido, é fundamental que hajam instrumentos que facilitem a comunicação e o diálogo constante e informal. Desse modo, os instrumentos de diálogo incluem: **regras e procedimentos internos, reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**, que permitem a partilha de informação e o debate de ideias sobre as melhores formas de por as organizações a funcionar. Atualmente a intranet tem vindo a destacar-se como um instrumento fundamental de diálogo nas organizações, esta rede interna de informação das organizações favorece a partilha rápida de dados, existindo organizações que criaram autênticas comunidades de troca de ideias e de sugestões para resolver problemas operacionais, otimizando a eficiência dos processos operacionais e capacidade de adequação às necessidades dos clientes. Kluge et al., 2002 (cit. in Fernando, 2015). (Fernando, 2015, 35).

A parte difícil e complexa está em colocar os gestores e operacionais a dialogarem e a assumirem responsabilidade, devido aos seguintes fatores:

- Encarra-se o tema «orçamento» e «objetivos» como um mal necessário, os quais são desvalorizados. Por outro lado, quanto maior for o grau de imposição pela via hierárquica, menor será o envolvimento do gestor;

- Ser desagradável avaliar e confrontar os seus subordinados, com base nos desvios verificados, que pode derivar em situações desconfortáveis, de tensão e de discussão;
- Alheamento do gestor em relação à análise da informação de gestão dada pelos instrumentos de pilotagem, não só pelos motivos apontados nos pontos anteriores, mas também porque, por vezes, não conseguem descodificar essa informação pelas mais diversas razões (falta de domínio em como a informação é obtida e não reconhecem a informação como sendo útil à sua atividade);
- Fazem-se substituir pelos controllers mais incautos que têm para si que a atividade de controlo de gestão consubstancia-se no “controlo – verificação – fiscalização”; (Santos, 2010, 21)

Em síntese, o grande desafio dos instrumentos de diálogo é conseguir envolver todos os colaboradores de uma organização no controlo de gestão, independentemente do lugar que ocupam na hierarquia da empresa, os sistemas de controlo de gestão deverão representar um contrato entre a empresa e os gestores de forma a serem atingidos os objetivos definidos, é essencial a existência de mecanismos de diálogo que permitam, que todos os envolvidos participem e se identifiquem com as ações a realizar e com os resultados esperados. Só assim irá existir um maior alinhamento na atuação de cada um e uma maior motivação para alcançar os objetivos da empresa. (Poeiras, 2009), (Santos, 2010), (Fernando, 2015), (Silva, 2013).

### **3.5. Outras técnicas do controlo de gestão**

#### **3.5.1. Economic value added**

A informação sobre os custos não se pode cingir ao custo dos materiais empregues e da força de trabalho utilizada, deverá ter em conta que o investimento feito em capital tem que ser remunerado. Dito de outra forma, as empresas devem gerar lucros suficientemente elevados para assegurar a remuneração do capital empregue. É esta a perspetiva do economic value added (EVA) e dos seus defensores enquanto medida fundamental da avaliação do desempenho financeiro das organizações. O EVA não será mais do que os resultados operacionais menos a taxa média ponderada do custo do capital em função do capital investido.



**EVA** = Resultados operacionais – (taxa média ponderada do custo de capital x capital total empregue).

Segundo Roztock et al, (cit. in Afonso, 2002), se o rácio entre as despesas de capital e as despesas operacionais for superior a 0,1 (este valor de 10% resultou da experiência no terreno por parte dos autores. Roztock e Needy (1999). **Co-ratio** = despesas de Capital/despesas Operacionais), então deve-se ter em conta a análise EVA na empresa. (Afonso, 2002).

O indicador EVA, diferencia-se de outros mais tradicionais por este se identificar mais com a criação de valor para os acionistas e por considerar todos os custos dos capitais investidos (capitais próprios e alheios), possibilita a identificação da eficiência com que o capital está a ser aplicado. Uma das características do EVA é a demonstração de todos os recursos que foram necessários empregar para gerar um determinado resultado operacional, deste modo estamos perante um indicador que mede o valor gerado em excesso ao retorno mínimo requerido pelos fornecedores de capital. (Rangel, 2008).

Estamos assim perante “um indicador de performance que estima a eficiência na gestão das operações e do capital, e que permite a criação de um sistema de incentivos diretamente ligado ao desempenho dos gestores na criação de valor”. (Rangel, 2008, 30).

### 3.5.2. Vantagens da utilização do EVA

Segundo Rangel, diversos autores defendem que a utilização desta ferramenta, possui um conjunto de vantagens para as organizações, destacando-se:

- A capacidade de indicar onde algum valor adicional pode ser criado (ou destruído), pela análise de quatro pilares básicos:
  - **Operacional** – aumentar o retorno para a mesma base de capital por meio de corte de custos, aumento de resultados ou economia de impostos;
  - **Financeiro** – reduzir o custo de capital;
  - **Investimento** – investir capital adicional em projetos com valor presente líquido positivo;
  - **Racionalização** – desinvestir capital de projetos com valor presente líquido negativo;
- É o método que melhor consegue identificar a relação entre os resultados de uma organização e o preço no mercado das ações;

- O EVA permite avaliar a correlação entre a eficiência das operações e da gestão dos elementos patrimoniais, ou seja uma baixa eficiência das operações, resultará em resultados operacionais menores, custos de capital mais elevados do que o necessário e consequentemente um EVA reduzido;
- É uma medida que satisfaz as condições das métricas baseadas em valor, ou seja, reconhecer um encargo para o custo do capital próprio, deixando assim visível o valor acrescentado após a remuneração dos capitais. (Rangel, 2008).

### **3.5.3. Limitações da utilização do EVA**

De acordo com Rangel, a metodologia EVA, tem sido criticada por diversos autores, pela utilização de informações contabilísticas para cálculo do resultado operacional e do custo de capital, sofrendo assim das mesmas restrições que as métricas baseadas em resultados. Destacam-se entre as críticas:

- É uma medida dirigida ao passado, pois é calculada sobre as informações contábeis oriundas de transações já ocorridas;
- É uma medida baseada num só período e os investidores trabalham com um horizonte de projeção de vários anos, agregando um nível de complexidade muito grande à análise que não é capturado por este tipo de metodologia;
- Elevada dificuldade na determinação do montante do capital investido na empresa e o seu custo;
- As empresas não implementam o EVA como uma ferramenta central da organização capaz de ajudá-la na tomada de decisão, mas sim como um mero cálculo e a implementação é feita de modo rápido, sujeita a ruturas e mudanças;
- Não substituiu as tradicionais medidas associadas a tomada de decisão em relação a investimentos, planeamento e controlo. (Rangel, 2008).

### **3.5.4. Gestão orçamental**

A gestão orçamental (Anexo1 – Caracterização de orçamento) baseia-se na gestão eficaz e na racionalização dos recursos disponíveis com vista a concretização dos objetivos. Para isso, as organizações fixam objetivos, traçam políticas, implementam procedimentos e

regras, e elaboram uma estratégia que deve ser representada em planos de atividades e traduzida em orçamentos. (Tavares, 2014).

Gerir adequadamente uma organização pressupõe estudar antecipadamente as soluções possíveis, escolher os objetivos e os meios, realizar as ações previstas e estabelecer o mecanismo de controlo. É um processo que se desenvolve em três etapas.

Tabela 9 - Fases da gestão orçamental.

<b>Antes</b> (previsão)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar os futuros possíveis;</li> <li>• Escolher um objetivo global, uma estratégia e uma política;</li> <li>• Definir objetivos setoriais, programando os meios e fixando prazos de reabilitação;</li> <li>• Dotar-se de um sistema de informação necessário para acompanhar a realização dos objetivos;</li> </ul>
<b>Durante</b> (execução)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o programa das ações previstas (ação quotidiana de cada um)</li> </ul>
<b>Depois</b> (controlo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar as realizações com os objetivos, medir e analisar os desvios;</li> <li>• Tomar as decisões corretivas;</li> <li>• Retirar dos resultados os ensinamentos úteis para as previsões futuras;</li> </ul>

Fonte: (Carvalho, 2014)

A gestão orçamental constitui um ponto relevante para a gestão de uma organização, assumindo um papel fundamental como suporte de informação, quer em termos de exploração do futuro, quer como controlo do passado. Constitui uma ferramenta de gestão por excelência de todo o processo operacional da organização, pois envolve todos os setores da organização. Ponto básico e fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da organização, para que todos trabalhem sinergicamente para uma finalidade comum.

Assim, o processo de gestão orçamental é simultaneamente:

- Um instrumento de ação para ajudar os operacionais, a todos os níveis da organização empresarial, a pilotar a unidade de gestão cuja responsabilidade assumem;
- Um sistema de comunicação que permite a cada operacional prestar contas da realização dos seus objetivos. (Carvalho, 2014).

### 3.5.5. Contabilidade de gestão

Jones & Pendlebury em 1992, (cit. in Costa, 2009) definem a contabilidade de gestão como sendo uma parte integral da gestão relativa à identificação, apresentação e interpretação da informação usada para: formular estratégias; planear e controlar atividades; tomar decisões; otimizar o uso de recursos; informar os stakeholders e outras entidades externas; informar os empregados e salvaguardar ativos. (Costa, 2009,14)

A contabilidade de gestão é a resposta evolutiva do sistema contabilístico tradicional, tendo em vista dar resposta às exigências de informação cada vez mais transparente e completa, sendo que atualmente a informação contabilística constitui um elemento fundamental para o processo de tomada de decisão em qualquer organização. Este desenvolvimento permite o surgimento de novos sistemas de informação e de controlo de gestão em prol de uma melhoria no processo de decisão.

Tabela 10 - Técnicas de contabilidade de gestão.

<b>Categorias</b>	<b>Técnicas de gestão</b>
Medidas de Desempenho	Análise Funcional Indicadores de Desempenho Taleau de Bord Balabced Scorecard
Técnicas de Orçamentação	Sero-Based Budgeting (ZBB) Resource Management Activity Based Management
Técnicas de Custeio	Target Costing Activity - Base Costing Gestão estratégica de Custos

Fonte: Jackson & Lapsley, 2003; (cit. in Costa, 2009)

Para que a informação resultante da contabilidade de gestão, seja útil para o processo de tomada de decisão, é essencial que as técnicas e as ferramentas a utilizar sejam adequadamente selecionadas. A contabilidade de gestão deverá cumprir a maior quantidade

de requisitos impostos pelo utilizador da informação. Ou seja, para além de se adaptar à estrutura organizacional da empresa, ao processo de fabrico e aos objetivos definidos, é necessário que esta ferramenta se adeque a todo um conjunto de exigências de produção de informação de qualidade, que permita apurar e identificar os custos e proveitos decisivos a uma gestão eficiente. (Ferreira, 2012).

Yeshmin & Hossan, (cit. in Ferreira, 2012), consideram que a utilização das práticas de Contabilidade de gestão nas PME, têm um grande impacto na redução de custos e melhoria da qualidade. Contudo os proprietários/gestores ainda manifestam grande aversão aos processos e sistema de contabilidade, em parte por desconhecerem ou não se sentirem à vontade com as funcionalidades. As funções contabilísticas e de controlo são consideradas como não produtivas, subestimando a contribuição de desempenho administrativo e sem reflexos na eficiência produtiva. (Ferreira, 2012).

Na realidade verifica-se que a fraca aplicação das ferramentas/técnicas de contabilidade de gestão nas organizações, está relacionada com o facto de ainda hoje em dia as decisões serem tomadas pelos gestores com base na sua perceção da realidade, ou na maioria dos casos, por adotarem uma postura de gestão passiva, podendo comprometer os objetivos da empresa. Torna-se assim fundamental dar conhecimento aos gestores/proprietários do enorme leque de vantagens que a utilização da contabilidade de gestão possui. Neste sentido a implementação de sistemas de custeio é o ponto de partida à correta imputação de custos de produção, apoiando o gestor no processo de decisão através do acesso à informação de gestão, permitindo dessa forma aumentar a competitividade, a otimização dos recursos existentes e a diminuição dos custos com a redução do desperdício. (Ferreira, 2012).

Para Kaplan & Johnson, (cit. in Ferreira, 2012), “as empresas que têm a contabilidade de gestão como ferramenta relevante na tomada de decisões, são entidades com características mais promissoras, assim torna-se essencial maximizar os modelos de informação contabilística, evidenciar e medir as mudanças que afetam as empresas. Questões como: a avaliação nas demonstrações financeiras do capital intelectual, dos passivos ambientais gerados pelas empresas, entre outras, são barreiras que a contabilidade tem que vencer por serem fatores essenciais nas decisões dos negócios”. (Ferreira, 2012, 52).

#### 4. Processo de tomada de decisão

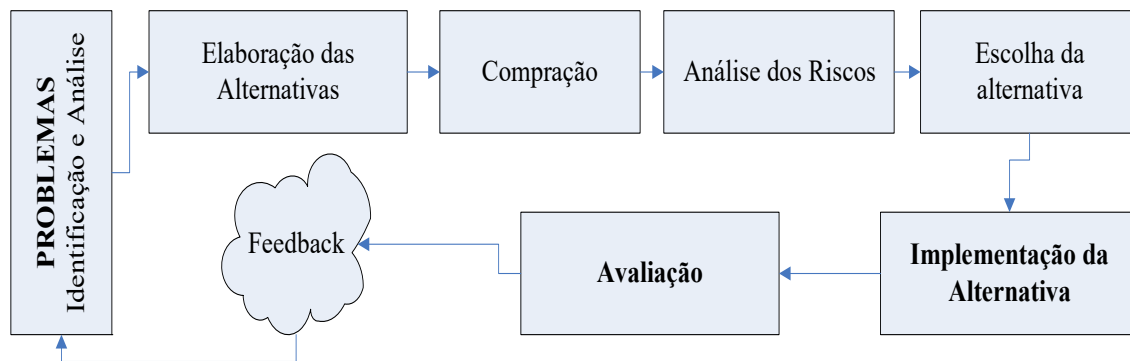
A tomada de decisão, consiste nas escolhas de um indivíduo ou entidade, num determinado momento em relação a um determinado assunto, diariamente os gestores são colocados perante a necessidade de escolherem entre diversas alternativas, a que melhor satisfaz as suas necessidades; tomar decisões faz parte essência humana, seja na atividade mais simples e rotineira, ou no mais complexo projeto organizacional, a tomada de decisão implica a seleção de hipóteses alternativas em detrimento de outras, estando a essa escolha associado um risco, de a escolha no futuro se revelar a menos acertada, através da informação adequada o risco de uma escolha errada pode ser reduzido.

De uma forma sintética podem-se definir as seguintes etapas fundamentais do processo de tomada de decisão:

- Definição do problema em função da inadequação da situação presente ou expectante, ou seja, os resultados poderão não coincidir com os objetivos previstos;
- Identificação das causas do problema – conhecimento dos elementos que falharam, por exemplo, qual a causa do problema na diferença entre o valor real e o valor orçamental;
- Análise das soluções possíveis e medição das suas consequências – as medidas corretivas poderão, por exemplo, ter efeitos no problema, mas não o eliminando de forma definitiva;
- Implementação das soluções alternativas;

As decisões empresárias não são todas iguais e a tomada de decisão representa, por isso, um processo contínuo, ao qual estão associados diferentes graus de incerteza e diferentes métodos auxiliares. (Tavares, 2014).

Figura 13 - Etapas do processo de tomada de decisão.



Fonte: (Miglioli, 2006)

Independentemente das etapas do processo de tomada de decisão, a qualidade da tomada de decisão está intimamente ligada com a capacidade e habilidade dos gestores; a condução de uma organização só é possível graças às inúmeras decisões tomadas pelos gestores/decisores. Tal como já referido anteriormente o processo de tomada de decisão, implica a seleção entre alternativas/hipóteses distintas por parte dos gestores/decisores organizacionais. Após a formulação das alternativas/hipóteses é necessário proceder a avaliação, e seleção da alternativa/hipótese que melhor satisfaz as necessidades latentes do decisor, esta escolha pode ocorrer em três cenários/ambientes distintos, a decisão sob certeza, sob risco e sob incerteza. A decisão sob certeza é irrealista, já que parte do pressuposto que os decisores dispõem de toda a informação sobre o problema com um grau de fiabilidade total; a decisão sob risco implica a atribuição de probabilidades de ocorrência aos vários cenários definidos; e na decisão sob incerteza recorre-se aos modelos da teoria dos jogos.

Após criar as alternativas o gestor/decisor deve avaliar cada uma delas com base nas respostas a três perguntas fundamentais, expostas na tabela número 11: exequibilidade da alternativa, adequação da alternativa e consequências para a organização, da implementação da alternativa. Deverá escolher-se uma alternativa baseada na quantidade de tempo e na qualidade da informação disponível. (Sotomayor et al, 2014).



Tabela 11 - Questões tipo para avaliação de alternativas.

Questão principal	Questões complementares
Esta alternativa é exequível?	Há recursos para implementar esta alternativa? Esta alternativa cumpre as obrigações legais e éticas da organização?
Esta alternativa é uma solução satisfatória?	Ela atende às metas da decisão? Tem Probabilidade de dar certo?
Quais são as consequências possíveis para o resto da organização?	Como irão estas consequências afetar as diversas áreas funcionais? Como eliminar as consequências negativas?

Fonte: (Sotomayor et al, 2014)

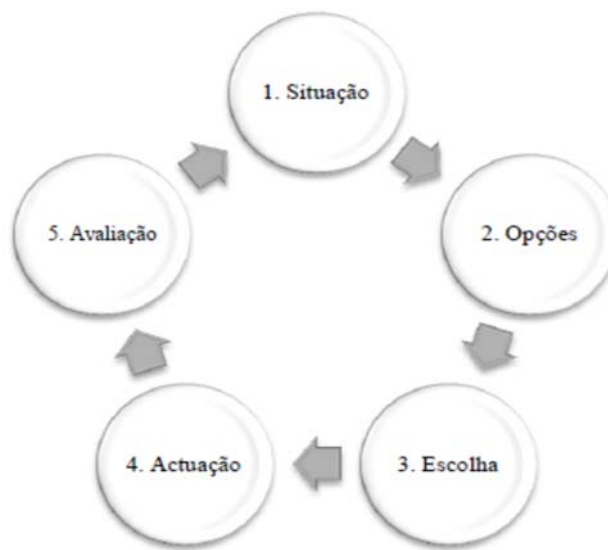
Após o processo de avaliação das alternativas existentes, a escolha deverá recair sobre aquela que se revela mais vantajosa para a organização. Pode ser a que minimiza os custos, a que maximiza as vendas ou o lucro, a que gera um maior aumento de quota de mercado, por outras palavras a escolha está indexada ao objetivo que se pretende alcançar.

#### 4.1.1. A tomada de decisão

A tomada de decisão pode ser considerada como uma atividade de resolução de problemas que termina quando uma solução alcançada é satisfatória. Conceptualmente, a tomada de decisão consiste nas escolhas de um individuo ou entidade, num determinado momento, em relação a um determinado problema. Tomar uma decisão implica avaliar todas as alternativas existentes, escolhendo a que melhor satisfaz as necessidades do decisor, após a escolha da alternativa e sua aplicação é preciso avaliar quais as suas consequências. A tomada de decisão pode ser considerada como sendo um raciocínio ou um processo emocional que pode ser racional ou irracional e que pode ser baseado em pressupostos explícitos ou suposições. As decisões também podem ser involuntárias, na sequência da decisão, o ser humano gasta tempo a analisar o custo e os benefícios de tal decisão. Isto é conhecido como escolha racional, que engloba a noção de maximizar os benefícios e minimizar os custos. (Marquez, 2014, 11).



Figura 14 - Processo de tomada de decisão.



Fonte: (Marquez, 2014)

Além das cinco etapas do processo de decisão anteriormente identificadas, existem teóricos da decisão, que dividem o processo de tomada de decisão em sete ou oito etapas: (1) percepção do problema; (2) estabelecimento de objetivos; (3) diagnóstico da causa do problema; (4) procura de soluções alternativas; (5) avaliação das consequências esperadas; (6) escolha da melhor solução; (7) implementação da escolha; e (8) avaliação da solução do problema. (Braga, 2010).

Independentemente das fases em que o processo de decisão seja decomposto, “Uma decisão constitui uma escolha. O difícil para o gestor não é a implementação da escolha efetuada, mas ter de renunciar a todas as outras. Assim, convém ao gestor dispor de ferramentas de apoio à tomada de decisões.” (Sotomayor et al, 2014, 337)

Do possível conjunto de decisões resultantes de um processo de tomada de decisão, podem-se identificar dois tipos de decisão: **as decisões de tipo um ou programadas**, ou seja as que ocorrem em ambiente simples, com processos repetitivos, procedimentos conhecidos e automatizáveis, menor risco de incerteza a quando da tomada de decisão; e **as decisões de tipo dois ou não programadas**, decisões em ambiente complexo, com processos de decisão não repetitivos, regras desconhecidas e um elevado grau de incerteza. As decisões são especialmente difíceis de tomar em ambientes complexos, uma vez que estes

ambientes são caracterizados por grandes níveis de incerteza e variedade de opções e existência de pressões a vários níveis. (Fernandes, 2005).

Tabela 12 - Estrutura e estratégia nas decisões.

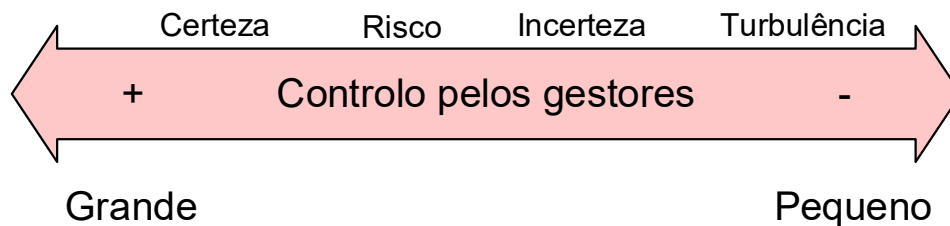
<b>Características</b>	<b>Decisão tipo um ou programadas</b>  Rotineiras, programáveis, genéricas, menor risco de incerteza, automatizáveis e computacionais,	<b>Decisão tipo dois ou não programadas</b>  Não programáveis, únicas, criativas e inovadoras, regras desconhecidas, grau de incerteza elevado
<b>Estrutura</b>	Processual, previsível, relação segura entre causa/efeito, repetitiva;  Ocorre no quadro da tecnologia existente;  Canais de informação bem definidos;  Há critérios definidos de decisão;	Nova, não estruturada, complexa, relação incerta entre causa/efeito;  Não repetitiva;  Canais de informação não definidos; Informação incompleta;  Desconhecimento dos critérios de decisão.
<b>Estratégia</b>	Apoia-se em regras e princípios;  Resposta conhecida e pré-fabricada, processo uniforme;  Técnicas computacionais;  Métodos aceites para lidar com prazos de produção afetação de trabalhadores, estimação de custos.	Apoia-se em juízos pessoais, opções, intenções e criatividade;  Processo individualizado;  Técnicas humanistas para resolver problemas;  Uso de regras de algebeira;

Fonte: adaptado de Gouveia et al, 2007

“Numa situação de certeza o decisor conhece o resultado das soluções possíveis, porque dispõe de informação precisa e mensurável sobre os elementos considerados. Uma situação de incerteza o resultado da alternativa possível não é óbvio, uma vez que a informação não é suficiente para prever se o resultado esperado venha ou não a ser alcançado. Por conseguinte, a estes níveis de certeza e incerteza está associado a um certo grau, maior ou menor, de risco, pois quanto maior for a incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de resultado, maior é o risco.” (Tavares, 2014, 33)

Na tomada de decisão é necessário ponderar as alternativas existentes, pois estas envolvem acontecimentos futuros, cujos impactos na organização são difíceis de prever. Por isso, as situações de tomada de decisão são normalmente classificadas num continuum que vai da certeza (muito previsível) á incerteza, pode-se ainda encontrar um quarto estado a turbulência (altamente imprevisível):

Figura 15 - Graus de incerteza na tomada de decisão.



Fonte: (Sotomayor et al, 2014)

Caracterização dos possíveis estados de decisão quanto aos graus de incerteza no processo de tomada de decisão:

**Certeza** – os gestores têm informações precisas, mensuráveis e fiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão a ser consideradas;

**Risco** – ocorre quando não se pode prever com certeza os resultados das alternativas, nesta situação os gestores conhecem a probabilidade de que uma determinada alternativa leve a um objetivo ou resultado desejado;

**Incerteza** – pouco se sabe sobre as alternativas ou os seus resultados. Os gestores enfrentam situações externas imprevisíveis ou não têm as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de ocorrência de determinados eventos;

**Turbulência** – neste caso nem o resultado final é claro. Esta situação ocorre quando os fatores de decisão são tão difusos, que as metas não são claras, ou quando o meio envolvente externo muda muito depressa. (Sotomayor et al, 2014)

A tomada de decisão pode ser ainda condicionada por outros fatores, para além dos graus de incerteza, destacando-se entre esses fatores: o tempo disponível para decidir e

implementar, a natureza crítica do trabalho, a existência ou insuficiência de regulamentos escritos, a quantidade de informação disponível, a capacidade do gestor como decisor, a criatividade e inovação. (Tavares, 2014). A qualidade das decisões e os resultados que delas advêm, afetam diretamente a sobrevivência das organizações, e a vida daqueles que giram em torno dela (colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, etc.), assim a tomada de decisão tornasse fundamental para as organizações; para que a tomada de decisão seja de qualidade, há a necessidade de que esta seja suportada por informação precisa e fiável, de forma a diminuir os riscos associados á tomada de decisão, e assim sejam escolhidas as opções que melhor satisfazem os decisores e as organizações.

#### **4.1.2. Informação para a tomada de decisão**

A utilização da informação como suporte da decisão, permite minimizar o risco de uma escolha menos correta, assim como a possibilidade de otimizar o resultado da decisão tomada. Pode-se assim concluir que a eficácia da decisão está associada à problemática da informação, assim como a sua adequabilidade. Que tipo de problemas envolve um sistema de informação? Envolve três tipos de problemas/questões:

- **Problema técnico** – qual o grau de precisão com que pode ser transmitida a informação?
- **Problema semântico** – a informação traduz o significado desejado?
- **Problema de eficácia** – a decisão aproveita eficazmente a informação produzida?

A informação necessária à preparação das decisões deve ser adequada à dimensão da sua aplicação, não deve ser insuficiente relativamente às necessidades, nem superabundante, ou mal estruturada. Os problemas essenciais da informação são os levantados pela sua finalidade, assimilação e sobretudo a estruturação. O suporte informático proporciona aqui uma contribuição decisiva tornando-se indispensável, mas só resolve uma parte do problema, regista, armazena e aproxima as informações; mas esta continua a depender das pessoas. (Carvalho, 2014).

Em termos da informação necessária ao processo de tomada de decisão, verifica-se que esta necessita de possuir as seguintes características:

- **Pertinência**, isto é, interesse prático na preparação de uma decisão;

- Exatidão, traduzida no seu grau de precisão e confiabilidade;
- Destinatário, sobretudo o principal utilizador da informação;
- Convergência com outras informações ou dados complementares;
- Prazo de transmissão ao destinatário principal.

Para além da qualidade da informação ser decisiva no processo de tomada de decisão, possui ainda utilidade complementar para os processos de controlo e coordenação de gestão. No entanto esta diferencia-se, nos aspetos de celeridade e exatidão, devemos assim distinguir as características da informação, em função da sua utilidade. (Carvalho, 2014).

Tabela 13 - Utilidade da informação.

Utilidade	Relativa ao.....	Características da Informação
Decisão	Futuro	Rápida (+) Exata (-)
Controlo	Passado	Rápida (-) Exata (+)
Coordenação	Quotidiano	Rápida (±) Exata (±)

Fonte: (Carvalho, 2014)

Para que o resultado do processo de tomada de decisão, satisfaça as necessidades dos decisores e consequentemente das organizações, é essencial que a informação possua algumas características fundamentais, realçando-se de entre elas: a rapidez, o rigor, a integridade, ser eficiente, ser esclarecedora e representativa do desempenho organizacional.

## 5. Sistemas de apoio á tomada de decisão

Um sistema de apoio á tomada de decisão (SAD), consiste num sistema de informação baseado na utilização de computadores, com grande envolvimento dos utilizadores, também eles parte do sistema de informação. Um SAD, deve ser visto como um sistema computacional e interativo, que apoia o gestor (decisor) no processo de tomada de decisão, que recorre ao uso de modelos e dados como o objetivo de ajudar o gestor a obter informação para solucionar determinados problemas. (Fernandes, 2005).

Estamos assim na presença de sistemas de informação que através da combinação de dados e modelos analíticos sofisticados servem de suporte á tomada de decisão seja esta semiestruturada ou não estruturada; são sistemas com um elevado grau de flexibilidade na sua utilização, elevado grau de adaptabilidade e capacidade de resposta rápida, que permitem aos utilizadores a inicialização e controlo das entradas e saídas de dados. Proporcionam suporte para a decisão sobre problemas para os quais as soluções não podem ser anteriormente especificadas, utilizando sofisticados modelos de análise e modelação de dados, bem como representações gráficas poderosas e um interface do tipo visual. (Gouveia et al., 2007).

Os gestores das organizações vivem da tomada de decisões, e o processo de tomada de decisão envolve inúmeras variáveis gerando assim inúmeras incertezas ao longo do processo. Para Leme Filho (cit. in Miglioli, 2006), a solução para reduzir as incertezas ao longo do processo de tomada de decisão passa por dispor do maior número de informações relevantes; isso só é possível por intermédio da estruturação de um sistema de suporte à decisão. O avanço da tecnologia, da informação permitiu desenvolver maneiras de melhor aproveitar os dados produzidos interna e externamente por uma empresa, organizando, classificando, armazenando, e o mais importante atribuindo relevância a eles. Os sistemas de apoio à decisão devem atender às necessidades da organização, confrontando a expectativa de seus utilizadores, com as possibilidades de extração e captação de dados. (Miglioli, 2006).

Foi a partir da década de 70, com o surgimento dos microprocessadores e da tecnologia de armazenamento e acesso a dados, que os microprocessadores passaram a ser vistos como poderosas máquinas de apoio aos negócios. Daí em diante, com a explosão e a

popularização da microinformática em geral a partir das décadas de 80 e 90, a infraestrutura necessária para a disseminação e evolução dos SAD's estava pronta. (Miglioli, 2006).

Pode-se assim dizer que os sistemas de apoio à decisão devem atender às necessidades da organização, bem como do negócio; devem ser flexíveis para permitir a sua adaptabilidade às constantes mudanças: ao nível do negócio, no meio ambiente em que esta se encontra inserida, e às necessidades dos gestores organizacionais.

### 5.1. Características dos SAD's

Um SAD caracteriza-se por ser usado pelos gestores (decisores), no apoio à tomada de decisões, principalmente no caso das decisões mais complexas (menos estruturadas), caracteriza-se ainda por tentar combinar modelos ou técnicas analíticas com funções tradicionais do processamento de dados, ser interativo, fácil de usar e possuir interfaces amigáveis, incorporar meios mais eficientes de distribuição dos resultados. Um SAD deve possuir capacidade para se moldar tanto em termos de novos requisitos como novos modelos, por forma a dar resposta às novas questões colocadas pelos utilizadores. O negócio não para, a competição entre as organizações é cada vez maior e a inovação tem de ser uma realidade, daí a necessidade do SAD estar aberto a novas interrogações. Neste contexto, o SAD deve ser acessível e facilmente adaptado a novas realidades do negócio, quer pela atualização de novos dados, quer pela construção de novos modelos. Um SAD não pode ser construído e não mais sofrer alterações, não obstante a quando da sua conceção ser necessário definir um objetivo que permita dar o projeto de desenvolvimento de um SAD como finalizado, no entanto ao longo do desenvolvimento de um SAD, deve ficar clara a possibilidade de evolução de acordo com novos requisitos de negócio que se venham a verificar. (Fernandes, 2005).

### 5.2. Estrutura de um SAD

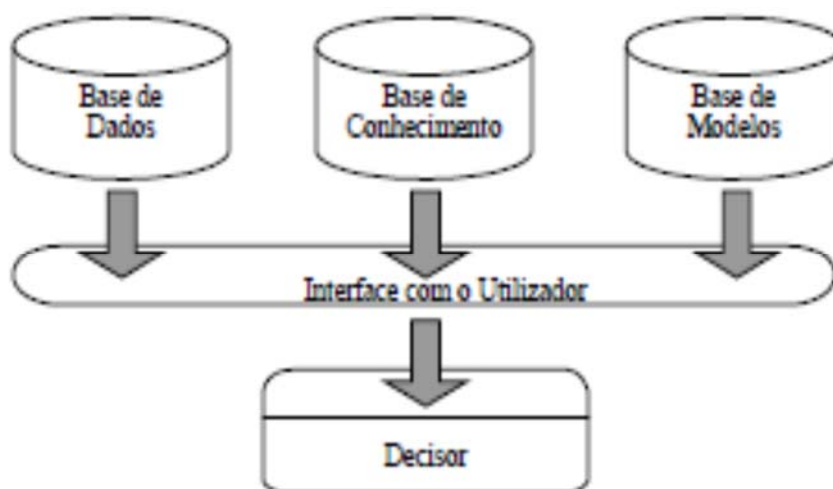
Segundo Turban, (cit. in Fernandes, 2005), a estrutura de um **SAD** é habitualmente composta por cinco subsistemas, sendo eles:

- **Subsistema gestão de dados:** inclui a base de dados, que deverá conter os dados relevantes para a situação/problema em questão. A base de dados é gerida por software específico;



- **Subsistema de gestão de modelos:** poderá tratar modelos diversos como os estatísticos, os financeiros, de otimização, de gestão e outros modelos quantitativos, proporcionando ao sistema a capacidade analítica fundamental e o software adequado de gestão;
- **Subsistema de conhecimento:** poderá ou não existir num SAD, existindo poderá ajudar qualquer um dos outros componentes ou então ser mais um instrumento para aumentar a capacidade/inteligência do SAD;
- **Subsistema de gestão de interfaces:** permite ao gestor/decisor a interação com o SAD, este deve ser alvo de um desenho cuidadoso, sendo necessário ter uma atenção alguns cuidados no sentido de facilitar a comunicação entre o gestor/decisor e o resto do sistema;
- **Subsistema de gestão de utilizadores/decisores:** é composto pelo próprio gestor/decisor, um SAD não substitui o gestor/decisor na tomada de decisão, logo o gestor/decisor faz parte do sistema e tem como função interpretar os dados disponibilizados pelo SAD. (Fernandes, 2005).

Figura 16 - Sistema de apoio a decisão.



Fonte: (Fernandes, 2005)

### 5.3. Principais benefícios da utilização de um SAD

Turban, (cit. in Miglioli, 2006), identifica os seguintes benefícios resultantes da implementação de um SAD:



- Aumento da produtividade;
- Habilidade para suportar a solução de problemas complexos;
- Permite análise quantitativa de dados, em um tempo bastante curto;
- Permite a percepção rápida de mudanças frequentes em cenários complexos;
- Facilidade de simulação rápida e objetiva de cenários;
- Estabelecimento de critérios de análise;
- Maior facilidade na formação de novos gestores;
- Facilidade de comunicação;
- Maior suporte do processo de decisão dos gestores, decisões organizacionais;
- Melhoria da eficácia do controlo de gestão;
- Redução de tempo e esforço dos gestores, que trabalham com maior qualidade e planeamento;
- Aumento das decisões objetivas e consistentes, em detrimento das decisões intuitivas. (Miglioli, 2006)

#### 5.4. Principais usos dos SAD's, pelas organizações

As informações geradas e apresentadas por um SAD, têm as mais diversas finalidades. A utilização destes sistemas por parte dos diretores, gestores e decisores abrange os mais diversos campos de atividade de uma organização, podendo-se destacar as seguintes utilizações:

- **Análise dos dados de desempenho da organização:** com o surgimento dos SAD's e de toda a tecnologia envolvida nesses sistemas, os administradores passaram a contar com recursos e técnicas que exibem resultados dinâmicos, uma vez que passam a contar com meios que lhes permitem a integração e contextualização de dados de uma forma dinâmica, em vez do antiquado tratamento e análise individual desfasada no tempo. Pode-se assim dizer que os diretores, gestores e decisores das organizações, passam a dispor de recursos para acompanhar de forma adequada, as exigências organizacionais sejam estas com origem no mercado onde se encontram inseridas, ou internas;
- **Simulação e análise de tendências:** permitindo aos usuários simularem cenários distintos, testando os diversos resultados possíveis, através da

variação de valores e parâmetros, permitindo uma melhor resposta por parte das organizações caso essas mudanças surjam;

- **Análise da rentabilidade:** atualmente um dos fatores que pode distinguir organizações de sucesso, de organizações de insucesso é a capacidade de estas analisarem os seus processos, e conseguirem detetar aqueles que podem representar prejuízos atuais ou futuros, esta análise necessita de ser o mais abrangente possível, passando pela conceção dos produtos, compras da matéria-prima, produção, vendas (incluindo aqui o comportamento dos clientes atuais e futuros), custos operacionais. Esta análise interativa e dinâmica permite aos diretores, gestores e ou decisores tomarem decisões corrigindo os desvios que estejam a causar prejuízo e assim maximizarem os lucros da organização, estas decisões podem passar por exemplo: dar preferência a produtos mais rentáveis, em detrimento de outros menos rentáveis, privilegiar uns clientes em detrimento de outros, mudar políticas de venda, alterar matérias-primas, contratar/dispensar mão-de-obra, etc. (Miglioli, 2006).

## PARTE II – Objetivos e metodologia de investigação

### 6. Objetivos do estudo

Este trabalho de investigação tem como principal objetivo avaliar, a utilização de instrumentos de gestão pelas organizações, e o contributo destes para o processo de tomada de decisão nas organizações, com o desenvolvimento desta investigação procurar-se-á responder às seguintes questões:

- **Q1** - Que utilização de instrumentos de controlo de gestão é feita pelas organizações?
- **Q2** - Como se estrutura e caracteriza o processo de tomada de decisão, nas organizações?
- **Q3** - Que informação é utilizada no processo de tomada de decisão pelas organizações, e quais as suas características fundamentais?
- **Q4** – Como é gerada a informação utilizada pelas organizações, no seu processo de tomada de decisão?
- **Q5** – No processo de tomada de decisão, são utilizados sistemas de apoio a decisão? Quais as características fundamentais nestes sistemas?

Para concretizar tal objetivo, o presente trabalho de investigação será suportado pelas seguintes etapas de investigação operacional:

- Avaliação da utilização de instrumentos de gestão pelos gestores das organizações;
- Avaliação do processo de tomada de decisão nas organizações;
- Caracterização das organizações envolvidas no estudo de caso;
- Caracterização dos instrumentos de gestão utilizados pelos gestores das organizações;
- Avaliação do processo de tomada de decisão nas organizações;
- Análise da informação utilizada no processo de tomada de decisão, nas organizações;
- Avaliação e caracterização da utilização de SAD, pelos gestores das organizações.

## **7. Metodologia de investigação**

A metodologia de investigação a desenvolver e seguir neste trabalho, terá como principal objetivo procurar responder á questão fundamental deste trabalho, será que as organizações utilizam instrumentos de gestão, e que contributo estes aportam ao processo de tomada de decisão das organizações?

Assim a informação a utilizar neste trabalho resultará essencialmente da aplicação de duas técnicas de investigação, a técnica de inquérito e a técnica de estudo de caso, permitindo assim dividir o estudo em duas fases distintas mas complementares.

### **7.1. Primeira etapa da investigação – aplicação da técnica de inquérito**

Na primeira fase será aplicada a técnica de inquérito através do envio de um pequeno questionário a um conjunto de organizações previamente selecionadas; já a segunda fase será delimitada pela aplicação da técnica estudo de caso, privilegiando o contacto direto com as organizações, obtendo assim informação privilegiada.

Através da aplicação da técnica de inquérito, pretende-se caracterizar e avaliar junto dos gestores das organizações os seguintes pontos de investigação:

- A utilização de instrumentos de controlo de gestão,
- O processo de tomada de decisão por si utilizado,
- Que informação é utilizada no processo de tomada de decisão,
- Como a informação utilizada no processo de decisão é produzida,
- A utilização de instrumentos de gestão no processo de tomada de decisão.

A população alvo deste estudo, será definida através da aplicação de uma técnica/método não probabilístico, a amostragem por conveniência tal como o próprio nome diz, a amostra é gerada por conveniência do investigador.

#### **7.1.1. A amostragem por conveniência**

Com a aplicação desta metodologia o investigador reúne uma amostra de conveniência, formada por elementos que o investigador reúne ou porque simplesmente dispõe deles, elementos esses que cumprem os precisos critérios de inclusão previamente definidos, pelo investigador; devido ao carácter “oportunista” da amostra, os seus elementos

podem não ser representativos da população. Este tipo de amostragem é frequentemente utilizado com êxito em trabalhos de investigação e ou pesquisas exploratórias, nas quais o mais importante é captar ideias gerais, identificar aspetos críticos e avaliar o desempenho.

Diversos autores divergem sobre a vantagens e desvantagens da utilização deste tipo de técnica de amostragem, sendo possível destacar entre as principais vantagens: o facto de ser um método prático pois a investigação recai em unidades/indivíduos já disponíveis; o facto de ser um método simples, rápido e económico e oferecer valiosas informações. No âmbito dos principais inconvenientes registam-se: a impossibilidade de generalizar os resultados ao resto da população, uma vez que estamos perante uma amostra de carácter “oportunista”; a probabilidade de na escolha da amostra por conveniência existir um desvio sistemático em relação à população total, podendo assim produzir resultados distorcidos; e a falta de representatividade da amostra. (Ferreria, 2001; Vieira, 2008; Guimarães, 2012).

### 7.1.2. Critérios de inclusão

Para a definição do grupo final de **vinte organizações**, que formaram a população alvo deste estudo, teve-se em consideração: a sua disponibilidade em colaborar com a investigação, e o cumprimento de alguns princípios estruturantes na investigação por parte das organizações nomeadamente:

- Serem organizações com reconhecimento junto do instituto de apoio às pequenas e médias empresas e a inovação (IAPMEI) de **PME Excelência** e ou **PME Líder**, assumindo que a obtenção deste reconhecimento junto do IAPMEI é porque estamos na presença de organizações sólidas, estruturadas, que apoiam a sua atividade na análise de dados concretos sobre o seu desempenho, que as decisões de gestão são ponderadas e sustentadas por indicadores de gestão;
- Pertencerem a Zona do Alto Minho;
- Serem organizações, cuja sua atividade se encontre no setor industrial, caso não seja possível completar a população alvo (vinte organizações) com este tipo de organizações, serão contempladas outras organizações que tenham manifestado disponibilidade em participar no estudo mas que a sua atividade não esteja ligada ao setor industrial. (Ferreria, 2001; Vieira, 2008; Guimarães, 2012).

### 7.1.3. Inquérito

Após a definição da população alvo, será enviado por e-mail um pequeno questionário, cujo o objetivo passa por recolher junto dos gestores das organizações, informação sobre os pontos de investigação previamente definidos. A definição do conteúdo e estrutura do inquérito, a enviar às organizações teve como base a informação recolhida através da revisão da literatura previamente realizada, sobre o controlo de gestão, importância dos sistemas de controlo de gestão, instrumentos de gestão, processo de tomada de decisão, informação para o processo de tomada de decisão, sistemas de apoio à tomada de decisão.

**Anexo 2** – Listagem das organizações alvo no estudo

**Anexo 3** – Carta enviada às organizações a solicitar colaboração para a investigação

**Anexo 4** – Inquérito enviado às organizações alvo do estudo

## 7.2. Segunda etapa da investigação – aplicação da técnica estudo de caso

A segunda fase deste estudo em que será aplicada a técnica de investigação designada por estudo de caso, terá como principal objetivo a caracterização e avaliação junto das organizações: do sistema de controlo de gestão implementado, do processo de tomada de decisão na organização e da utilização de sistemas de apoio à tomada de decisão.

Araújo et al. (cit. in Fernando, 2015), refere que o estudo de caso é uma técnica de investigação vocacionada para trabalhos onde se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, que envolvem diversos fatores simultaneamente. Já para Yin (cit. in Fernando, 2015), o estudo de caso é fundamental, em virtude de que por via da obtenção de informação privilegiada da unidade em análise, através da observação e comparação de várias fontes de dados, pode-se encontrar melhores respostas às questões que se ambiciona estudar empiricamente. (Fernando, 2015).

A investigação a desencadear através da aplicação da técnica de estudo de caso, assenta essencialmente em três fontes de informação distintas, mas complementares: a observação direta do funcionamento da organização através da realização de diversas

observações às organizações alvo, o estudo e análise de documentos internos e por último a realização de uma entrevista exploratória (**Anexo 6** - Guião de Entrevista com a Gestão da organização) junto da gerência (GE) da organização, podendo esta ser presencial ou através de questionário (**Anexo 7** – Questionário de Gestão enviado a GE das Organizações); todo o trabalho desenvolvido nesta fase terá como princípios de orientação os conhecimentos resultantes da revisão da literatura previamente desenvolvida. Logo a estrutura desta investigação encontrar-se-á assente em três pilares fundamentais:

- Os instrumentos de gestão e controlo de gestão (instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo);
- As características do processo de tomada de decisão, informação para o processo de tomada de decisão;
- Os sistemas de apoio ao processo de tomada de decisão.

A técnica estudo de caso será aplicada em quatro organizações com reconhecimento junto do IAPMEI de PME excelência e ou PME Líder, que acederam a colaborar nesta investigação, permitindo assim obter, dados e informação destinta sobre as problemáticas em estudo.



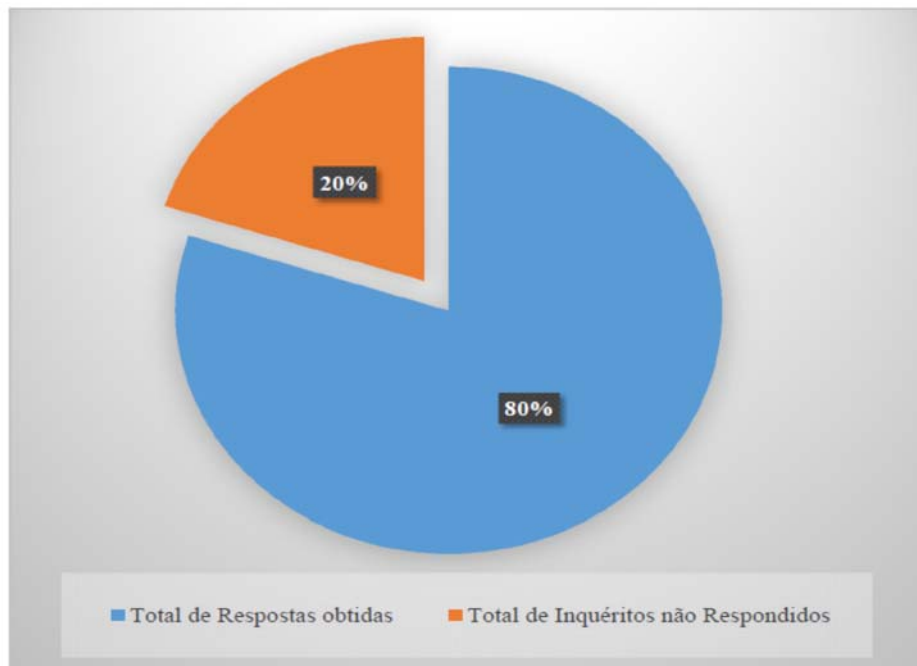
### **PARTE III – Investigação operacional**

Este trabalho encontra-se constituído por duas fases complementares, tendo como objetivo único estudar a interação entre os instrumentos de gestão e o processo de tomada de decisão por parte das organizações. A primeira fase permitiu avaliar junto das organizações o que estas consideram como fundamental para o processo de tomada de decisão, passando pelas características da informação utilizada, pelo uso de instrumentos de gestão e sistemas de apoio ao processo de tomada de decisão. A segunda fase deste trabalho permitiu estudar e caracterizar junto de quatro organizações com reconhecimento do IAPMEI de PME excelência e ou PME líder, a forma como o processo decisório se encontra estruturado, como este se encontra articulado nos níveis de gestão intermediários, que informação é considerada no momento da tomada de decisão, como a informação para a tomada de decisão é gerada, a utilização de instrumentos de gestão nas organizações e a utilização de sistemas de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores.

#### **8. Primeira fase da investigação operacional**

Nesta primeira fase pretendeu-se sobretudo avaliar a forma como as organizações tomam as suas decisões, que informação utilizam no processo decisório, quais as características fundamentais dessa informação, se a informação para o processo de tomada de decisão resulta da utilização de instrumentos de gestão. Pretendeu-se ainda junto dos gestores perceber quais são as características fundamentais num sistema de apoio a decisão. A informação de seguida apresentada, resulta do conjunto de respostas obtidas ao inquérito enviado a **um total de vinte organizações da região do alto Minho,**

Figura 17 - Representatividade das respostas obtidas.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

Os oitenta por cento de respostas obtidas correspondem a um volume de dezasseis inquéritos respondidos e considerados como válidos, em sentido contrário registaram-se vinte por cento de inquéritos sem resposta (quatro unidades) de um universo total de vinte unidades, pode-se assim considerar que a informação resultante deste processo de amostragem é representativa da realidade organizacional presente na amostra utilizada, das PME da região do Alto Minho.

### 8.1. Informação considerada para o processo de tomada de decisão

Através do inquérito enviado ao conjunto de organizações selecionadas, procurou-se perceber, a que informação os gestores dão maior importância, no momento do processo de tomada de decisão; se á informação sobre o desempenho económico-financeiro, se á informação sobre o desempenho operacional da organização, ou ambas.

De acordo com os resultados obtidos representados no gráfico a baixo, constata-se que a grande maioria dos gestores (doze observações) dá importância similar a informação independentemente, de esta ser sobre o desempenho organizacional, ou sobre o desempenho económico-financeiro. De referir ainda que apenas quatro dos gestores prefere a informação

sobre o desempenho económico-financeiro, em detrimento da informação sobre o desempenho operacional.

Tabela 14 - Tipo de informação privilegiado no processo de tomada de decisão.

Nº de observações	
Desempenho económico-financeiro	4
Desempenho operacional	0
Ambas	12

Fonte: (elaborado pelo próprio)

## 8.2. Características fundamentais da informação para o processo de tomada de decisão

A segunda pergunta incluída no inquérito, pretende averiguar junto dos gestores das organizações selecionadas quais são as características que eles consideram fundamentais na informação para o processo de tomada de decisão.

Tabela 15 - Características fundamentais da informação para o processo de tomada de decisão.

		Nº de observações
Rápida ( em tempo real)		5
Rigorosa		8
Integra		2
Esclarecedora		3
Representativa do desempenho organizacional		6
Eficiente		13
Outras		0

Fonte: (elaborado pelo próprio)

Através das respostas recolhidas, verifica-se que os gestores das organizações destacam as seguintes características fundamentais na informação para o processo de tomada de decisão: **ser eficiente, ser rigorosa, ser representativa do desempenho organizacional e ser rápida**. Ainda foram mencionadas outras características pelos gestores como ser esclarecedora, e integra.

### 8.3. Utilização de instrumentos de gestão no apoio ao processo de tomada de decisão, nas organizações

Os gestores foram ainda questionados sobre a utilização de instrumentos de gestão no apoio ao processo de tomada de decisão.

Tabela 16 - Utilização dos IG no apoio ao processo de tomada de decisão pelas organizações.

		Nº de observações
Não utilizo instrumentos de gestão		8
Orçamentos funcionais		3
Tableau de bord		1
ABC - Activity based costing		1
DEA - Data envelopment analysis		1
Balaced scorecard		2
Outros		0

Fonte: (elaborado pelo próprio)

Dos resultados obtidos pode-se observar que oito dos gestores responderam que não utilizam instrumentos de gestão no apoio ao processo de tomada de decisão das suas organizações, três gestores identificam a utilização dos orçamentos funcionais, a completar o pódio das respostas mais mencionadas, temos o BSC – Balanced scorecard cuja sua utilização no apoio ao processo de tomada de decisão é referenciada por dois gestores, verificando-se ainda a referenciada á utilização de outros três instrumentos de gestão no apoio ao processo de tomada de decisão, nomeadamente: o Tableau de bord, o DEA – Data envelopment analysis e o ABC – Activiy based costing.

### 8.4. Caracterização do processo de tomada de decisão

Através das respostas recolhidas sob a caracterização do processo de tomada de decisão nas organizações, foi possível constatar que: treze deles caracterizam o processo de tomada de decisão das suas organizações como sendo centralizado na gestão (GE), dois

gestores caracterizam o processo de tomada de decisão das suas organizações como sendo hierárquico (decisões tomadas a nível hierárquico), apenas um gestor caracterizou o processo de decisão da sua organização como estando alocado em centros de responsabilidade.

Tabela 17 - Caraterização do processo de tomada de decisão nas organizações.

	Nº de observações
Centralizada na GE (gestão) da organização	13
Distribuído por centros de responsabilidade	1
Hierárquico	2
Outras	0

Fonte: (elaborado pelo próprio)

### 8.5. Utilização de SAD's no processo de tomada de decisão

Os dados compilados através das respostas recebidas permitiram constatar que: quinze dos gestores afirmam que não utilizam sistemas de apoio no processo de tomada de decisão, e apenas um diz que utiliza este tipo de sistemas no processo de tomada de decisão implementado na sua organização.

Tabela 18 - Utilização de SAD's pelas organizações.

	Nº de observações
Sim	1
Não	15

Fonte: (elaborado pelo próprio)

## 8.6. Características fundamentais de um SAD

Para ajudar a caracterizar como é o processo de tomada de decisão nas organizações, questionou-se os gestores sobre as características estes consideram fundamentais num sistema de apoio a decisão (SAD). A maioria das respostas recolhidas consideram que a característica fundamental, num sistema de apoio a decisão, é a interatividade.

Tabela 19 - Características fundamentais num SAD.

	Nº de observações
Ser um sistema interativo	9
Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional	6
Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar	4
Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional	7
Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas	4
Conselhos sobre a ação correta a tomar	5
Ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis	6
De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização	4
Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer)	7

Fonte: (elaborado pelo próprio)

Das respostas obtidas destacam-se ainda as seguintes características: proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional, representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer), transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional, ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis e ainda disponibilizar conselhos sobre a ação correta a tomar num determinado cenário; características consideradas por alguns gestores como sendo fundamentais num sistema de apoio a tomada de decisão.



## **9. Segunda fase da investigação operacional – estudo de caso**

Atingida esta fase, tornou-se importante recolher o maior volume de dados e informação possível, permitindo assim a realização de um trabalho de análise e caracterização o mais pormenorizado e detalhado possível, das práticas operacionais existentes nas organizações colaborantes com este estudo, ao nível dos: instrumentos de controlo e gestão, das práticas utilizadas ao nível do processo de tomada de decisão, e da informação para o processo de tomada de decisão. As organizações alvo de estudo nesta fase, também possuem o reconhecimento junto do IAPMEI de PME Excelência e ou PME Líder, por motivos de confidencialidade não serão apresentados os nomes oficiais das organizações alvo deste estudo, serão assim designados nomes fictícios para cada uma das organizações.

### **9.1. O caso da empresa – carpintaria SolNascente**

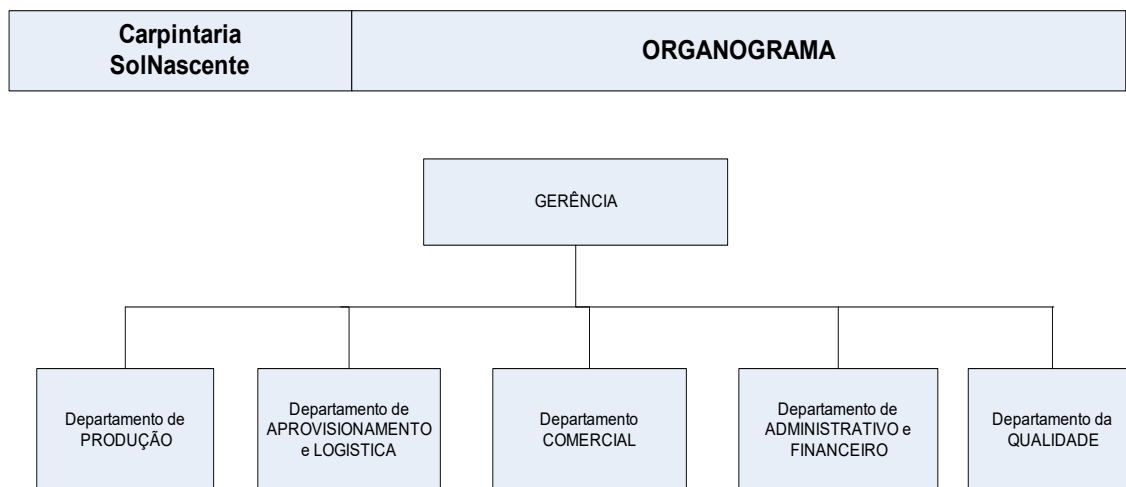
#### **9.1.1. Apresentação e caracterização da organização**

A carpintaria SolNascente foi criada em 1994 com o propósito de produzir materiais de carpintaria para a construção civil e mobiliário. A nossa permanência no mercado deve-se essencialmente à satisfação dos requisitos e expectativas dos nossos clientes, bem como à parceria com os nossos colaboradores e fornecedores. Somos uma empresa certificada pelos referenciais ISO 9001 e 14001 desde 2005, desde de 2012 contamos com distinção PME Líder. Oferecemos uma gama vasta e única de serviços, desde pavimentos em madeira, casas de banho completas, e conversões de garagens. Oferecemos também renovações completas de casas ou apartamentos, executadas do princípio ao fim, que podem valorizar a sua propriedade.

Efetuamos janelas, portas, roupeiros e todo o tipo de mobiliário para mobilar uma casa. Todo o nosso trabalho é efetuado por pessoal altamente qualificado e com vários anos de experiência em carpintaria. Assim sendo, quer pretenda simplesmente instalar novas portas ou se necessita de um trabalho de maior envergadura na sua cozinha ou no telhado, temos a mestria e experiência para prestar um serviço profissional e eficiente. Garantimos uma abordagem profissional desde a conceção do design até à última etapa de conclusão, oferecendo aos nossos clientes confiança e completa satisfação. Realizamos todos os trabalhos de carpintaria e marcenaria em conjunto com remodelações e restauro de espaços.

Apesar das dificuldades que a empresa tem vindo a sentir nos últimos anos, devido às condicionantes que o mercado tem vindo a impor, levando a que a faturação da empresa tenha caído substancialmente nos últimos anos, passando de 4,5 milhões de euros faturados em 2010, para os atuais 3 milhões de euros; a GE da carpintaria SolNascente considera que a pior fase já está ultrapassada, mostrando-se assim esperançada que os resultados de 2016 mostrem essa recuperação. Em termos organizacionais a empresa possui uma estrutura organizacional tradicional, em departamentos de acordo com as suas áreas operacionais,

Figura 18 - Organograma da carpintaria SolNascente.



Fonte: (Carpintaria SolNascente)

Sucintamente podem-se descrever as funções de cada departamento, de acordo com:

- **Departamento de produção:** planeamento da produção, desenho técnico, fabrico, montagem, controlo de custos de produção, manutenção preventiva e curativa;
- **Departamento de aprovisionamento e logística:** gestão de stocks, compras, abastecer as necessidades da produção, expedição;
- **Departamento comercial:** ações de marketing, orçamentação, elaboração de contratos, pós-venda;
- **Departamento administrativo e financeiro:** recursos humanos, bancos, secretariado, controlo de custos, pagamentos a fornecedores;
- **Departamento da qualidade:** elaboração dos planos de qualidade, controlo da qualidade, ações corretivas e preventivas, gestão ambiental, gestão das reclamações a fornecedores e clientes.

### **9.1.2. Sistema de controlo de gestão implementado**

Através das visitas efetuadas às instalações da carpintaria SolNascente, verificou-se que estamos na presença de uma PME, de origem familiar com uma estrutura organizacional muito simples, e um sistema de gestão centralizado na figura do seu gestor, que no caso da carpintaria SolNascente é de segunda geração (filho do fundador). Apesar do relativo sucesso que a empresa tem registado ao longo dos anos, foi possível constatar que toda a atividade da SolNascente se encontra centralizada no seu gestor, estando permanentemente pendente das suas orientações, verificou-se ainda a inexistência de planos de controlo organizacionais de âmbito mais genérico mas normalmente estruturantes para o funcionamento de uma organização, como é o caso do plano operacional e do plano de negócios; verifica-se ainda que com a exceção do gestor, mais nenhum colaborador com responsabilidade ao nível departamental (coordenadores de secção/departamento), tem conhecimento dos objetivos organizacionais, desconhecendo deste modo qual a estratégia da carpintaria SolNascente, relativamente ao seu presente e futuro.

Ao nível dos procedimentos de controlo de gestão existentes, comprovou-se que a grande preocupação do gestor é que as receitas sejam superiores às despesas que a empresa possui, limitando todas as despesas, às receitas realizadas, e ou contratualizadas; o mecanismo de controlo utilizado pelo gestor é uma listagem que o departamento administrativo e financeiro, extrai do software de gestão com uma periodicidade semanal, com a análise dos fluxos, tanto das despesas (já assumidas, e previstas) como das receitas. Ainda dentro dos procedimentos de controlo verificou-se que a empresa tem vindo a desenvolver uma sistemática de controlo dos seus custos produtivos, pela análise que foi possível desenvolver ao longo das visitas a empresa, verifica-se que estamos na presença de uma sistemática com um funcionamento muito simplicista, passando pela contabilização e afetação a um determinado cliente/obra dos consumos registados sejam estes ao nível da matéria-prima, da mão-de-obra, dos custos logísticos, das comissões comerciais pagas, e por último mas não menos importante os custos fixos da organização estipulados pelo serviço de contabilidade externo, uma vez que todas as obras devem contribuir para cobrir os custos fixos da organização.

Figura 19 - Mapa de custos de obra.

Carpintaria SolNascente		MAPA DE CUSTOS DE OBRA	
OBRA:		Nº	
Receitas			
Preço de Venda	( + ) Valor de Venda BASE	-	€
	( + ) Extras	-	€
	( - ) Descontos	-	€
	( - ) Retenções	-	€
	Valor Liquido	-	€
Custos			Peso (%)
MOD	Interna	0,00 €	#DIV/0!
	Sub contratada	0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
Matérias-primas		0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
		0,00 €	#DIV/0!
Custos Logísticos		0,00 €	#DIV/0!
Alugueres e Combustíveis		0,00 €	#DIV/0!
Outros Custos		0,00 €	#DIV/0!
Custos Apurados S/Comissões		0,00 €	
Resultado da obra Antes Custos Fixos		0,00 €	#DIV/0!
Valor dos Custos Fixos (35%)		-	€
Resultado após Custos Fixos		0,00 €	#DIV/0!
Comissões Pagas		-	€
Resultado Final Obra		0,00 €	#DIV/0!

Fonte: (Carpintaria SolNascente)

O mapa de controlo de custos de obra, da carpintaria SolNascente é um ficheiro de Microsoft excel, que é alimentado manualmente pelo coordenador do departamento administrativo e financeiro, através da consulta dos mapas auxiliares de registo tais como: o registo mão-de-obra (Anexo 9), o registo do consumo da matéria-prima (Anexo 10); complementados com os valores unitários de MOD e matéria-prima. Foi ainda verificada a existência de algumas sistemáticas de controlo de âmbito operacional, mais enquadrados na área da qualidade para verificação e controlo da sua produção, sendo assim complementares

das sistemáticas de controlo de gestão, mas que sozinhas não se podem enquadrar no controlo de gestão organizacional.

Para além dos documentos já citados foi ainda possível identificar a existência de alguns documentos operacionais, como por exemplo: o contrato de fornecimento, a tabela de requisitos de obra, as notas de encomenda internas; documentos que permitem a transmissão da informação (requisitos de cliente) aos mais diversos níveis organizacionais.

### **9.1.3. Informação e processo de tomada de decisão**

Como estamos perante uma organização em que o seu funcionamento se encontra muito centralizado na figura do seu gestor, a informação de gestão praticamente não circula pela empresa, salvo as exceções em que o gestor sente a necessidade de ouvir os coordenadores de secção através de reuniões operacionais, em que lhes facilita informação sobre o desempenho organizacional e os questiona sobre o desempenho das suas secções, não existindo assim um sistema de informação organizado. Como já foi referido estamos na presença de uma organização, em que o seu funcionamento depende em grande parte do seu gestor, o que consequentemente leva a que a informação de gestão esteja em si centralizada, assim como o processo de tomada de decisão. A quando da tomada de decisão verifica-se que gestor da SolNascente dá prioridade á informação representativa do desenho económico-financeiro da organização, em termos de características ditas fundamentais para a informação de gestão, são referenciadas as seguintes características: a rapidez, o rigor e a clarividência ou seja esclarecedora.

### **9.1.4. Sistemas de apoio à decisão – SAD's**

A carpintaria SolNascente, não utiliza os instrumentos de gestão tradicionalmente conhecidos, nem possui um sistema de informação implementado, a informação de gestão é gerada normalmente pela análise que o próprio gestor faz dos dados que possui sejam estes de origem interna, ou externa (dados contabilísticos fornecidos pelo serviço de contabilidade externo), quando necessária informação complementar são realizadas reuniões com os coordenadores de secção. Toda e qualquer decisão está centralizada no seu gestor, a empresa não possui nenhum sistema de apoio a decisão, sendo mesmo considerado pelo seu gestor que para a realidade empresarial em que a carpintaria SolNascente se encontra inserida, este tipo de sistemas não representam uma mais-valia. Apesar de o gestor não considerar um

SAD como uma mais valia foi possível verificar junto deste, algumas características que este considera fundamentais, para um sistema deste género:

- Ser um sistema interativo;
- Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;
- Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar;
- Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
- Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;

## **9.2. O caso da empresa ElectroLuz – Montagens elétricas, SA.**

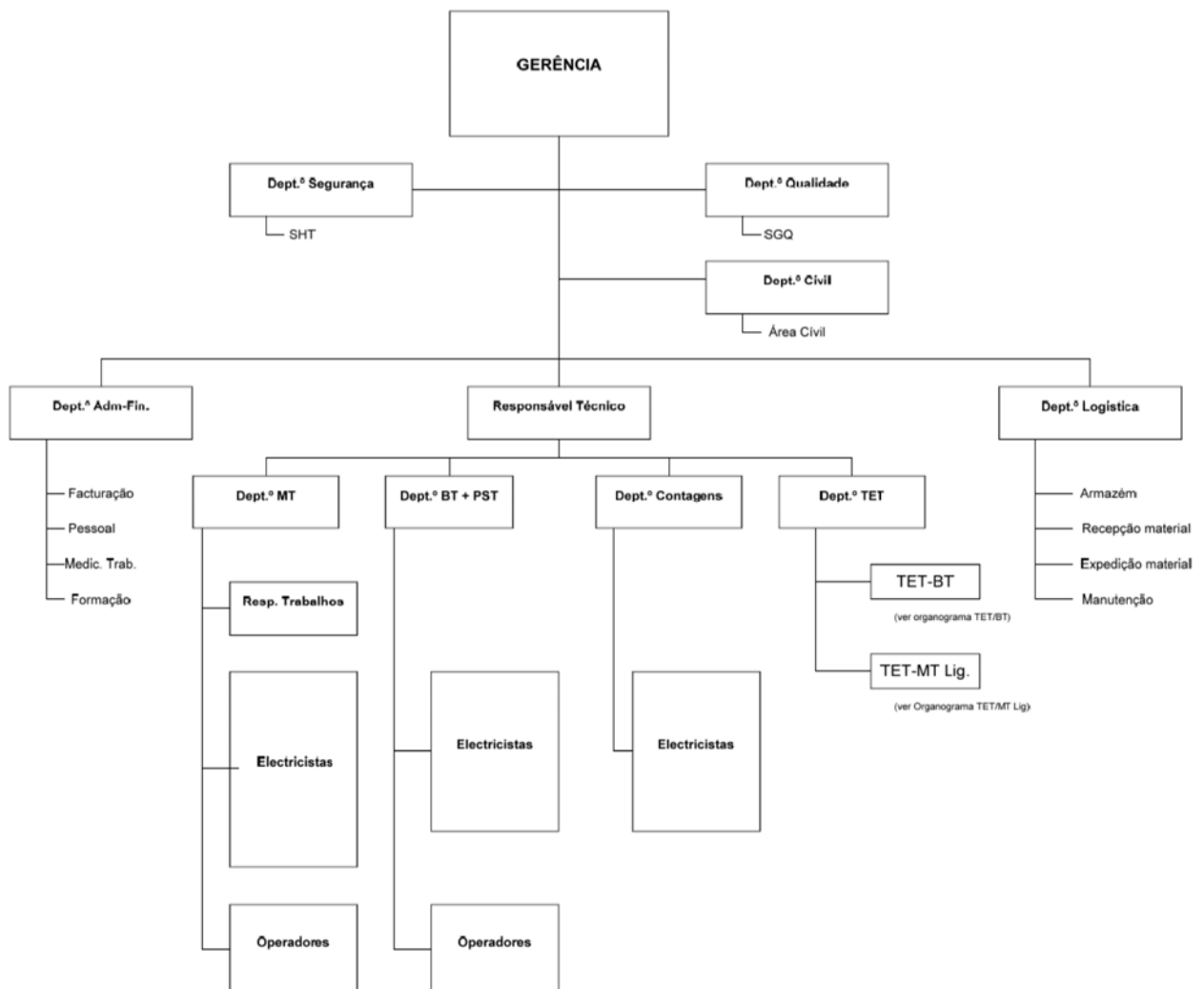
### **9.2.1. Apresentação e caraterização da organização**

A Electroluz – Montagens elétricas, S.A. – foi constituída a 20-02-2004, com sede no Lugar da Areosa – Courel, e iniciou a sua atividade a 01-04-2004. Foram os seus sócios fundadores o Sr. José Gomes Pereira, o Sr. José Augusto Silva Simões, o Sr. António José Carvalho Torres Pinheiro e o Sr. Manuel Ferreira da Costa. Inicialmente, a Electroluz – Montagens elétricas, S.A. encontrava-se sedeadada no Lugar da Areosa – Courel e contava com 6 colaboradores. Numa fase seguinte, a sede mantinha-se no mesmo local, os escritórios na Rua Brito Limpo – Barcelinhos e o armazém em Rio Tinto – Esposende. Atualmente, a empresa localiza-se na Rua do Parque Industrial, Lugar de Magrou – Manhente, com umas instalações compostas por 1200m<sup>2</sup> de área coberta e 2800m<sup>2</sup> de área descoberta. Conta atualmente com 57 colaboradores e 30 viaturas.

A atividade da empresa é a prestação de Serviços para a EDP (subempreiteiro da EDP), estando integrada em dois consórcios distintos, atuando na região Norte do país, mais propriamente no Minho e Douro Litoral. Em 2005, deu início ao processo de Certificação pela Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2000, a qual obteve a certificação em Dezembro de 2006. Em Abril de 2007, obteve a qualificação como prestadores de serviços da EDP Valor, e mantém até à data a qualificação para as seguintes classes de obra: PST – Construção de Postos de Seccionamento e Transformação MT/BT; LABT – Construção de Linhas Aéreas de Baixa Tensão; LSBT – Construção de Linhas Subterrâneas de Baixa Tensão; CHABT – Chegadas Aéreas de Baixa Tensão; CHSBT – Chegadas Subterrâneas de

Baixa Tensão; CONTBT – Equipas de Contagem de Baixa Tensão; LAMT – Construção de Linhas Aéreas de Média Tensão; LSMT – Construção de Linhas Subterrâneas de Média Tensão; CHAMT – Chegadas Aéreas de Média Tensão; CHSMT – Chegadas Subterrâneas de Média Tensão; IP – Iluminação Pública; TET BT – Trabalhos em Tensão, Baixa tensão; TET MT Ligeiro – Trabalhos em Tensão, Média Tensão (Ligeira).

Figura 20 - Organograma da Electroluz - Montagem elétricas SA.



Fonte: (Electroluz - Montagem elétricas SA.)

A Electroluz – Montagens elétricas SA, desde a sua fundação tem vindo a crescer de uma forma paulatina mas sustentada, tanto ao nível da estrutura, de pessoal e financeiramente; registando uma faturação ligeiramente superior a 2,1 milhões de euros em 2015, e perspetivando para 2016 um crescimento entre os 10 e 15%, crescimento possível devido gestão muito eficaz dos recursos existentes.



### **9.2.2. Sistema de controlo de gestão implementado e informação para processo de tomada de decisão**

A Electroluz – Montagens elétricas SA, desde a sua fundação em abril de 2004 que apostou numa relação de proximidade entre todos os seus colaboradores, sendo esta, na opinião dos seus quatro fundadores uma forma de cativar e motivar, um dos ativos mais importantes da organização e determinante para o sucesso da organização. Ao longo do processo de observação, foi possível identificar que uma das principais causas do sucesso da organização se encontra na “gestão de proximidade”, efetuada pelo seu máximo responsável, conhecedor de toda a atividade da empresa, desde o processo de concurso a novas obras, planeamento e execução, assim como faturação e recebimento junto do cliente.

Estamos assim perante uma organização que possui uma gestão centralizada no seu gestor, em que todas as decisões passam por si, após a tomada de decisão por parte do gestor a responsabilidade pela sua operacionalidade passa para os coordenadores de departamento. Foi referido pelo gestor, que com esta “gestão de proximidade” “o gestor tem de estar no local da ação, não se pode limitar ao escritório”; o que lhe permite uma visão total da organização e um melhor controlo seja este a nível operacional (otimização de recursos), seja ao nível de controlo de gestão. A maior preocupação do gestor da Electroluz – montagens elétricas SA, passa pelo total equilíbrio entre as despesas e a faturação, uma vez que existe uma particularidade muito importante na atividade da Electrolux, que passa por esta ter de trabalhar com os preços que os seus clientes lhe impõem, assim o controlo operacional e a otimização de recursos (meios aplicados em obra), assume-se como fator determinante para o sucesso da empresa.

Das observações efetuadas á organização foi possível identificar este controlo operacional como uma peça fulcral do desempenho organizacional, no entanto foi possível verificar que este depende unicamente da capacidade que o gestor da Electroluz demonstra na gestão e otimização de recursos operacionais, não existem procedimentos nem regras implementadas que o sustentem. Questionando o gestor sobre a inexistência de procedimentos/regras que sustentem e estructurem a otimização constante dos recursos operacionais, a resposta foi rápida e esclarecedora, “cada obra por nós realizada é uma obra não temos duas obras iguais, assim não conseguimos estruturar mecanismos de otimização de recursos, pois as características e condicionantes de obra variam de tal forma que se torna

impossível estruturar mecanismos de otimização, a não ser que esta otimização seja feita através do conhecimento da atividade da organização e do meio em que esta se insere”.

Foi ainda possível identificar uma outra atividade de controlo de gestão que se efetua ao nível da gerência da Electroluz, a comparação constante do volume de faturação atual, com o período equivalente do ano passado, comparação realizada no programa de gestão/contabilidade da empresa, através de mapas específicos previamente preparados pelo fabricante do programa. Em termos de informação para o processo de tomada de decisão foi possível identificar que a principal ferramenta passa pelo caderno de encargos relativo a cada obra, sendo com base na informação aqui constante que é elaborado o planeamento das obras, seja ao nível da sua programação temporal, passando pela aquisição de matéria-prima, pela afetação de MOD, e ou outros recursos auxiliares que sejam necessários (por exemplo guias, retroescavadoras, etc.). A análise dos cadernos de encargos é efetuada numa primeira etapa por cada coordenador de secção/departamento, sendo depois realizada uma reunião conjunta com o gestor onde se prepara de forma concreta tudo o que diz respeito à obra. Saindo daqui ordens operacionais para cada uma das secções envolvidas na obra, ficando depois cada gestor responsabilizado pela obrigatoriedade de informar o gestor da evolução dos trabalhos que ficaram sobre a sua responsabilidade, sendo possível tomar medidas corretivas se necessárias, em conjunto com o gestor.

Pode-se assim concluir que a Electrolux – montagens elétricas SA, não possui um sistema de informação para o processo de tomada de decisão implementado, uma vez que todo o processo se encontra centralizado no seu gestor. Apesar de a empresa não possuir um sistema de informação para o processo de tomada de decisão, o seu gestor identifica algumas características que na sua opinião são fundamentais em qualquer tipo de informação: o rigor, a rapidez, a eficiência e a consistência.

### **9.2.3. Sistemas de apoio a decisão – SAD’s**

Através do conjunto de observações realizadas á organização, foi possível constatar que a empresa não possui nenhum SAD implementado, quando questionado o seu gestor sobre esta temática, a resposta foi muito interessante e esclarecedora no que diz respeito a sua visão sobre este tema, “os SAD’s possuem características muito interessantes de uma forma global e genérica, mas para uma PME, em que cada dia é um dia, em que a programação varia de hora a hora, em que temos de ter uma enorme flexibilidade na resposta

às solicitações dos nossos clientes, não acredito que tragam uma mais-valia real a empresa”. Com as observações e contactos realizados junto da empresa foi ainda possível verificar que o gestor da organização centraliza em si todas as decisões, e que as decisões por ele tomadas têm por base o conhecimento do desempenho operacional e económico da empresa, bem como do setor de atividade que este possui.

Reconhecendo que de uma forma genérica os SAD’s possuem algumas características que podem ser importantes no processo de tomada de decisão das organizações, catalogando essas características por:

- Ser um sistema interativo;
- Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
- Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;
- De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização;
- Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer);

O gestor da Electrolux – Montagens elétricas SA, voltou a referir que apesar de reconhecer a existência de algumas características que considera importantes num SAD, considera que a sua utilização nas PME, é ainda muito limitada e que dificilmente estes conseguem trazer uma mais-valia real para a gestão da organização. Questionado sobre os motivos em que fundamenta a sua opinião, identificou como principais problemáticas nestes sistemas:

- A ineficiência dos sistemas informáticos na maioria das organizações;
- A diminuição acentuada da flexibilidade organizacional, característica muito própria das PME’s;
- Tempo necessário a construção de modelos, inadequado para a tomada de decisão na maioria das PME’s, em que a decisão muitas vezes deve ser tomada instantaneamente;
- Dados insuficientes, para fundamentar decisões;

- Dificuldades de recursos, para a manutenção e atualização destes sistemas á realidade organizacional de uma PME, em constante alteração;
- Nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME's;
- Fiabilidade dos dados, sejam estes relativos ao passado organizacional, ou presente;

O gestor da Electroluz – Montagens elétricas SA, considera que este tipo de sistemas tem ainda que sofrer uma enorme evolução, até que se tornem uma real mais-valia, e uma ferramenta ativa no processo de gestão da maioria das PME's.

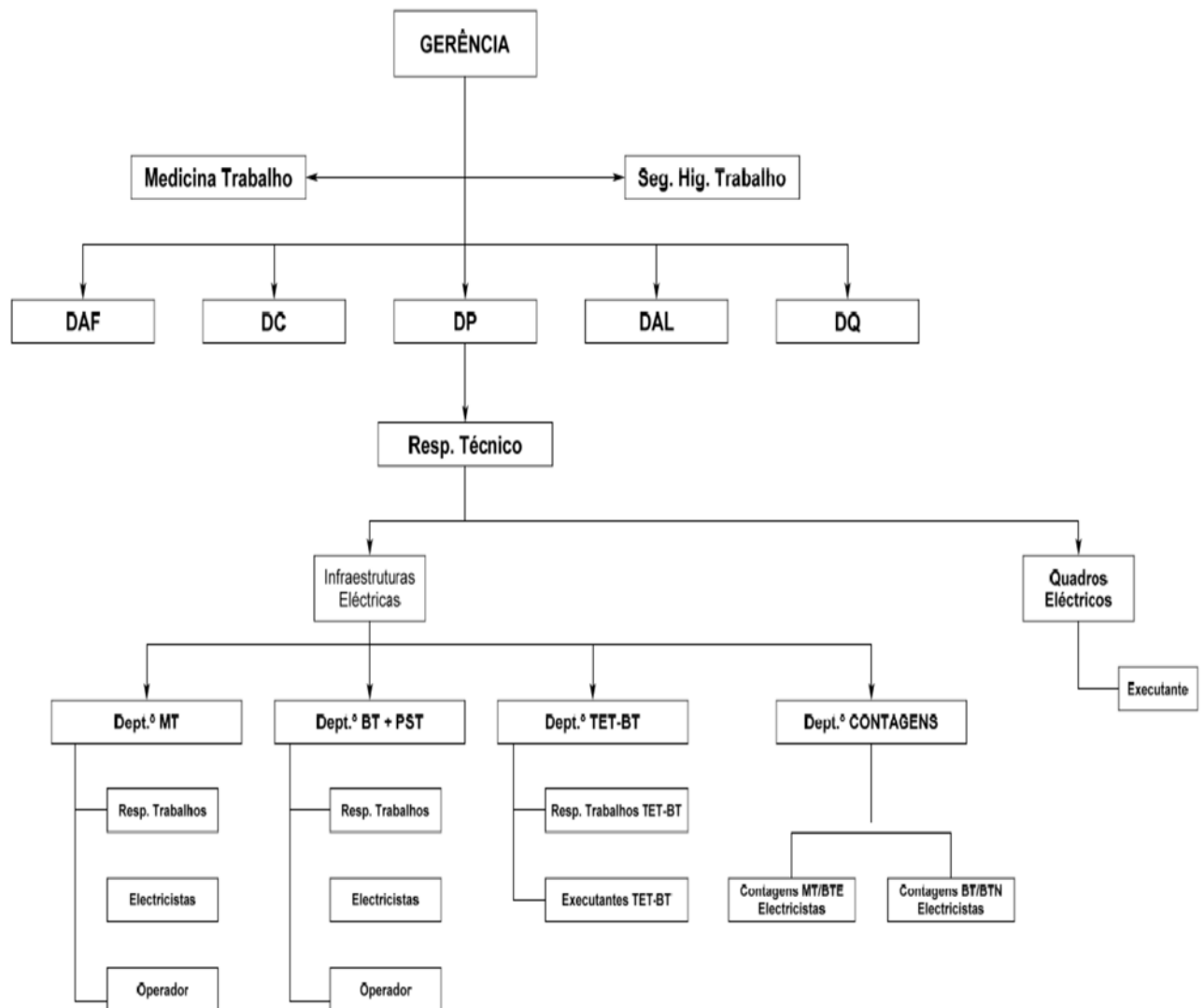
### **9.3. O caso da empresa ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda.**

#### **9.3.1. Apresentação e caracterização da organização**

A ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda. foi criada em Março de 1990, pelos sócios João Ferreira da Silva, José Paulo Ferreira da Silva e Rosa Maria Pereira de Matos. A sede e instalações de então localizavam-se em Ferreiros, e tinham uma área total não superior a 100m<sup>2</sup>. Por essa altura, a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., contava apenas com um colaborador. Sendo a sua principal atividade a “construção e manutenção de redes de energia elétrica de baixa e média tensão. Execução, montagem e aplicação de quadros elétricos de baixa tensão”. Em 1999 realizou-se o primeiro aumento de capital, que permitiu a realização de um conjunto vasto de investimentos estruturantes. Em 2001 a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., estreou a sua nova sede e principais instalações, no parque industrial de Sequeira, agora com uma dimensão de aproximadamente 500m<sup>2</sup>.

Dezanove anos decorridos desde a sua origem, a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., é uma empresa sólida, contando com 20 colaboradores especializados e profissionais, com diversos clientes de prestígio. No ano de 2009 efetuamos a mudança das instalações, para a zona industrial da Várzea, Barcelos, tendo o novo edifício uma área aproximada de 800m<sup>2</sup>, numa perspetiva de acompanhar o progresso e a modernização, neste mesmo ano enveredamos pela certificação da qualidade da organização segundo o referencial NP EN ISO 9001, objetivo concretizado em Agosto de 2009. Em 2014 atingimos a distinção de PME líder, distinção que mantemos orgulhosamente até a data.

Figura 21 - Organograma da ElectroBraga - Instalações elétricas, Lda.



Fonte: (ElectroBraga – Instalações elétricas)

Em Março de 2012, a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., sofre uma reestruturação nos seus quadros diretores, com a saída do sócio Sr. Paulo Ferreira da Silva, mantendo-se os outros dois sócios na gestão. Ao longo dos tempos a ElectroBraga, tem conseguido cimentar a sua posição no mercado, através de uma gestão eficiente dos recursos (técnicos, logísticos, MOD, etc.) que possui a sua disposição; para além de cimentar a sua posição no mercado a ElectroBraga, tem conseguido aumentar o seu volume de faturação nos últimos anos, registando no último ano uma faturação de dois milhões de euros, relativamente ao ano de 2016, a expectativa da organização é de que o seu volume de faturação cresça um mínimo de 15%, esta expectativa é suportada pelo volume de obras que já possui em carteira com execução contratualizada para o ano de 2016.

### **9.3.2. Sistema de controlo de gestão implementado e informação para processo de tomada de decisão**

Sendo a Electro Braga - Instalações elétricas, Lda. uma empresa que focaliza a sua atividade na prestação de serviços no âmbito da “Construção e Manutenção de redes de energia elétrica de baixa e média tensão. Execução, montagem e aplicação de quadros elétricos de baixa tensão”, levando assim a que a maioria dos trabalhos por si executados sejam no exterior das suas instalações, em locais e condições definidas pelos seus clientes. Através das observações que foi possível desenvolver, verificou-se que este é um fator de elevada preocupação para os seus gestores, pois em muitos casos verifica-se que, as condições reais de trabalho não são as previamente descritas nos cadernos de encargos, levando muitas vezes á necessidade de execução de trabalhos extras e consequente aumento dos custos de empreitada, situação quanto mais preocupante quando os preços de empreitada são impostos pelos contratistas.

Conhecedor desta realidade, e sabendo que este pode ser um fator determinante para o potencial lucro de uma empreitada, o gestor assume a necessidade de um controlo de proximidade sobre toda a atividade da organização, conseguindo através deste controlo, a otimização necessária dos recursos em cada obra/empreitada, todas as decisões necessárias á atividade da organização passam por si, para que as decisões operacionais não sejam vistas só no enquadramento de uma empreitada, mas sim no enquadramento global da organização; potencializando assim a otimização dos recursos operacionais da organização como um todo, em vez de uma empreitada específica. Estamos assim perante uma gestão centralizada no seu gestor, em que todas as decisões são da sua responsabilidade, são realizadas reuniões de acompanhamento de obra diárias, através das quais o gestor fica a saber o ponto de situação de cada empreitada, e se necessário são tomadas medidas de corretivas. Foi possível identificar que este tipo de controlo praticado pela organização, é uma peça fundamental para o seu sucesso, permitindo assim que a análise e otimização dos recursos da organização seja sempre numa perspetiva global, e tendo como principal preocupação a melhoria da organização como um todo.

Ao longo das observações efetuadas foi possível verificar que a organização não possui instrumentos de gestão, o seu gestor reconhece potencial teórico nos instrumentos de gestão ditos tradicionais, como o Tablau de Bord, o Balanced Scorecard entre outros, no entanto considera que para o tipo de atividade da ElectroBraga, estes não se adequam devido:

á indisponibilidade de recursos para atualizar os dados, ao tempo necessário para compilar e analisar os dados, a falta de conhecimento dos colaboradores da estratégia organizacional (conhecimento exclusivo dos gestores/fundadores) e a dificuldade em medir o contributo dos colaboradores para o desempenho da organização; para o gestor da ElectroBraga, neste tipo de atividade a grande preocupação dos gestores tem de ser não gastar mais do que recebem, possuir assim o controlo da faturação e das despesas da organização é a ferramenta de gestão mais importante, neste sentido na ElectroBraga, é efetuada uma comparação semanal do volume de faturação ao dia de hoje, com o mesmo período no ano passado, através dos mapas extraídos do programa de gestão que possui, é ainda efetuada uma análise dos recebimentos efetivos e contratualizados versus despesas previstas, sempre que o volume de despesas previstas ultrapasse o valor dos recebimentos efetivos, o gestor da organização bloqueia todas as atividades geradoras de novas despesas, sendo que a partir desse momento, estas só se podem realizar depois de aprovadas por ele.

Em termos de informação para o processo de tomada de decisão, foi possível identificar três momentos distintos de informação, em que o gestor da ElectroBraga baseia as suas decisões: mapa com o estado da faturação da organização, mapa comparativo do volume recebimentos com volume de despesas e as reuniões de acompanhamento de obra, onde para além de analisar a situação de cada empreitada em curso, é efetuada uma análise dos cadernos de encargos das novas empreitadas e consequente planeamento aos mais diversos níveis, é nesta reunião onde são geradas as ordens operacionais para as diversas secções. Para o gestor da ElectroBraga toda a informação para ser útil tem obrigatoriamente de possuir as seguintes características: Rigor, Rapidez, Consistência, Pertinência, Eficiência.

### **9.3.3. Sistemas de apoio a decisão – SAD's**

Com o conjunto de observações realizadas á ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., foi possível constatar que a organização não possui nenhum SAD implementado, as decisões encontram-se centralizadas no sócio João Ferreira da Silva, conhecedor profundo da atividade da empresa, assim como do meio em que esta exerce a sua atividade. Questionado sobre se identifica mais-valias neste tipo de sistemas de apoio a tomada de decisão, a resposta foi conclusiva, “na minha opinião em empresas de pequena e média dimensão não é possível colocar sistemas informáticos a apoiar as decisões dos gestores, pois a maioria das decisões tem de ser tomadas no momento, não sendo possível esperar a



simulação de cenários”. Foi ainda possível identificar junto do sr. João Ferreira da Silva uma série de constrangimentos neste tipo de sistemas:

- A dependência da informática;
- Enorme dificuldade em parametrizar estes sistemas;
- Tempo necessário para acumular dados, que permitam validar os modelos;
- Menor flexibilidade na capacidade de resolução de problemas;
- Nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME’s;

Quanto às características que um SAD deve possuir, o sr. João Ferreira da Silva, apesar de não acreditar que estes sistemas possam funcionar nas PME’s, acedeu a fazer o exercício de identificar algumas características que na sua opinião poderão ser importantes nestes sistemas:

- Ser um sistema interativo;
- Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;
- Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
- Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;
- Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer).

#### **9.4. O caso da empresa - Safety Shoes, Lda.**

##### **9.4.1. Apresentação e caracterização da organização**

Safety Shoes, Lda., foi constituída em 1986, as suas instalações encontram-se sediadas na zona do Alto Minho, com uma área total próxima dos 6000m<sup>2</sup>, destes 2700m<sup>2</sup> são área coberta. A sua principal atividade é a produção de calçado de segurança, inicialmente desenvolvia os seus negócios com um leque reduzido de grandes importadores europeus de calçado, para quem produzia a feitiço, segundo instruções e marca de cada um desses clientes.

Atenta à realidade do comércio internacional decidiu alterar a sua estratégia de desenvolvimento, optando pela produção de produtos com design e marcas próprias. Procurando ir ao encontro das exigências do mercado, a Safety Shoes impôs a si própria, em todas as fases da sua atividade, a filosofia TQM – Total Quality Management. Esta política permitiu a sua consolidação a nível internacional, e das suas marcas próprias. Atualmente os principais mercados são: a comunidade Europeia, Polónia, Israel, Nova Zelândia, Qatar e Nigéria.

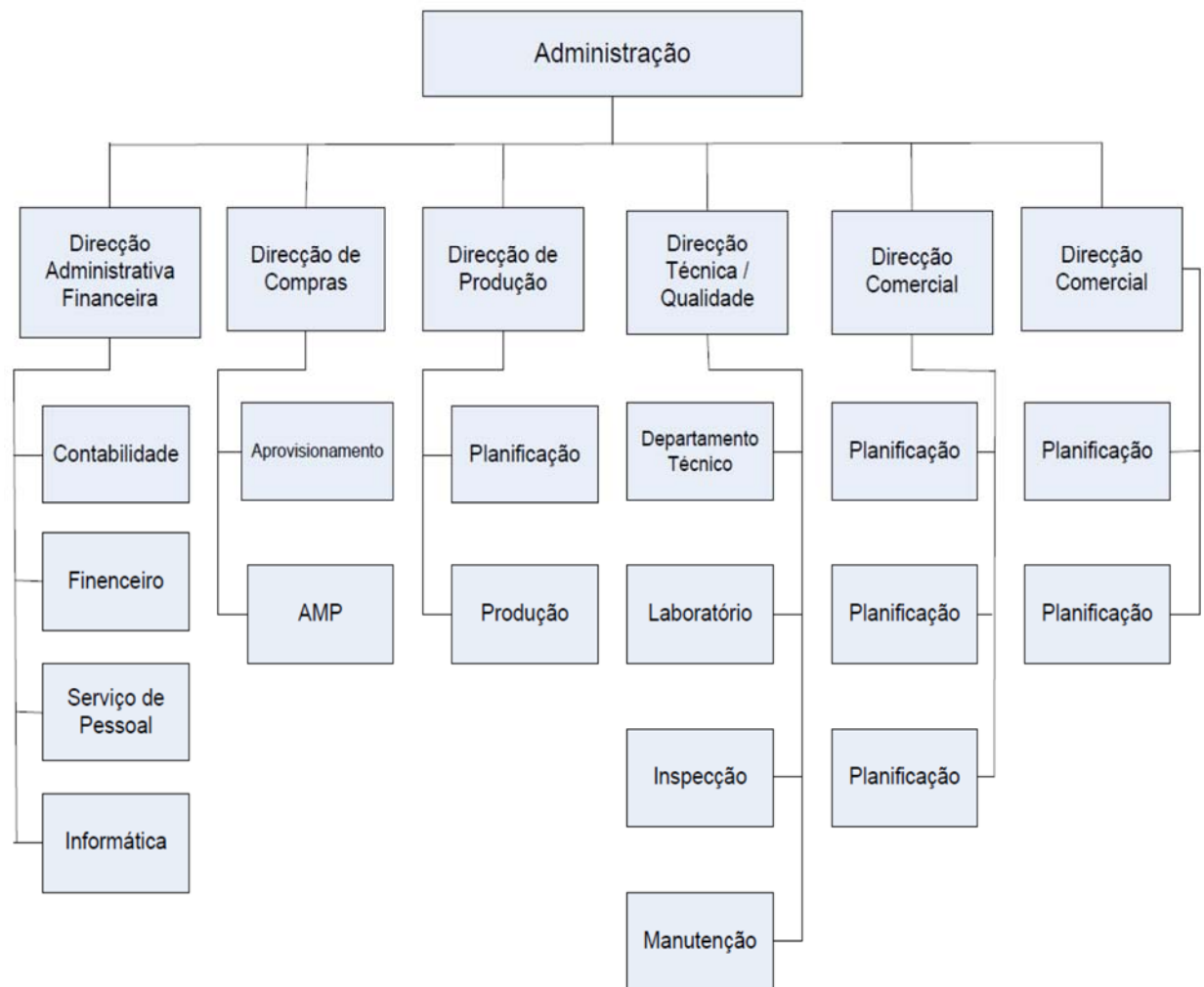
A Safety Shoes utiliza como principal matéria-prima as peles, representando estas, cerca de 70% do conjunto dos materiais incorporados no calçado, e que são adquiridos já tratados (peles) ou em estado pré-curtido (couros), para posterior tratamento por subcontratação. Esta matéria-prima e subcontratação (tratamento de couros, cortes, costura e montagem) são basicamente de origem externa, sendo os principais fornecedores a Índia e o Brasil. Há ainda que acrescentar outros tipos de matérias: Poliuretano (produto químico para injeção de solas), as testeiras e palmilhas de aço, composite e kevlar; matérias provenientes essencialmente da Espanha, França e Alemanha.

A área da produção é composta essencialmente por dois grandes sectores:

- Corte, costura e montagem;
- Injeção e acabamento.

O primeiro caracteriza-se pelo predomínio da mão-de-obra, já que o tipo de tarefas acolhidas neste sector, como sejam o corte das peles e a costura, assim o exigem, não propiciando elevados índices de automatização. A par disto, a escassez do couro no nosso país e o custo de mão-de-obra, leva a sua importação, tornando-se altamente compensador adquiri-la já devidamente transformada. A injeção e acabamento já é um sector industrial onde as novas tecnologias tem forte aplicação. É de salientar que basicamente, as operações de corte, costura e montagem são subcontratadas, sendo a maior parte delas feitas em empresas da zona. As operações de injeção e acabamento são da responsabilidade exclusiva da Safety Shoes, Lda., onde se evidencia uma grande aplicação da mais alta tecnologia ao nível do calçado.

Figura 22 - Organograma da Safety Shoes, Lda.



Fonte: (Safety Shoes, Lda.)

A Safety Shoes, Lda. desde a sua fundação investe anualmente, na investigação e desenvolvimento cerca de 5% do valor por si faturado, apostando na inovação dos seus produtos e na utilização de novas técnicas produtivas, como fator de diferenciação junto da concorrência, esta política de diferenciação tem permitido crescer de uma forma sustentada num nicho de mercado muito exigente, em 2015 atingiu um volume de faturação que rondou os 14,5 milhões de euros, perspetivando para o ano de 2016 atingir o volume de faturação de 16 milhões de euros.

#### **9.4.2. Sistema de controlo de gestão implementado**

Ao longo das observações realizadas junto da Safety Shoes, Lda., foi possível identificar uma empresa que prima pelo controlo das suas operações, existindo diversos níveis de controlo que possibilitam ao seu gestor ter um conhecimento exaustivo do desempenho organizacional, destacando-se ainda o facto do gestor da Safety Shoes fazer questão de acompanhar de perto toda a atividade da organização envolvendo-se de forma concisa em todas as áreas da organização sejam elas as mais elementares ao nível da produção, ou as mais complexas como por exemplo a análise e decisão de investimentos.

Em termos de instrumentos de gestão foi identificado o uso de um Balanced Scorecard (BSC), como ferramenta aglutinadora da informação de desempenho operacional sendo da responsabilidade de cada diretor de departamento alimentar o BSC de forma precisa e consistente. Neste âmbito foi ainda possível verificar e identificar junto da gerência alguns objetivos estratégicos da organização, decorrentes do seu plano estratégico (Anexo 14 - Exemplo de alguns dos objetivos estratégicos e ações definidas pela Safety Shoes, Lda. no seu mapa estratégico), assim como alguns dos indicadores estratégicos que constam do seu BSC.

Figura 23 - Exemplo de indicadores estratégicos adotados no BSC da Safety Shoes, Lda.

SAFETY SHOES, LDA.		Indicadores estratégicos	
Perspetivas	Financeira	Indicadores	Metas
		Rentabilidade dos capitais próprios	$\geq 10\%$
		Rentabilidade das vendas	$\geq 3,5\%$
		Taxa de crescimento das exportações	$\geq 2\%$
		Autonomia financeira	$\geq 35\%$
		Custo c/ seguros de crédito e empresas de avaliação de crédito	0
		Necessidades de fundo de maneio	$\geq$ ao valor de 2 meses de saldo fornecedores mais despesas fixas
		Prazo médio de recebimento de clientes	Inferior a 60 dias
	Clientes	N.º de novos clientes no mercado asiático e africano	Sup. a 30
		Satisfação dos clientes com o preço face a concorrência	$\geq 90\%$
		Grau de satisfação dos clientes	$\geq 85\%$
		Percentagem de fidelização de clientes (relação comercial a mais de 3 anos)	$\geq 75\%$
		Percentagem de crescimento de vendas em clientes já existentes	$\geq 5\%$
	Processos Internos	N.º de novos produtos lançados	$\geq 10$ unid.
		Falhas de fornecimento	$\leq 50$
		Tempo de resposta á reclamações	Inferior a 2 dias
		Rotatividade média do stock	Inferior a 200 dias
		Taxa de utilização da capacidade instalada	$\geq 95\%$
	Aprendizagem e Crescimento	Inatividade das linhas de produção dias/ano	$\leq 15$ dias
		N.º de horas de formação por ano	40 horas para 35% dos colaboradores
		Taxa de absentismo	$\leq 3\%$
		N.º de melhorias sugeridas pelos colaboradores	$\geq 15$
		Rotatividade de colaboradores	$\geq 5\%$
		Índice de motivação	$\geq 60\%$
		Índice de colaboradores satisfeitos	$\geq 95\%$

Fonte: (Safety Shoes, Lda.)

Para além da utilização do BSC, foram ainda identificados outros mecanismos de controlo de gestão implementados pela organização, semanalmente é realizada uma reunião geral entre o gestor e os diretores de departamento, onde se discute o desempenho da organização, se analisam os objetivos gerais e se definem os planos de ação para cada um dos departamentos, complementarmente são realizadas reuniões diárias entre os responsáveis departamentais e o gestor, onde se procede a análise específica do desempenho de cada um dos departamentos, caso sejam identificados desvios relativos aos objetivos são elaborados planos de ação/correção.

Foram ainda identificadas outras medidas de controlo, merecedoras de relevo: em termos do acompanhamento da produção, verificou-se ainda a existência de um controlo horário da produção realizada, versus produção hora definida; existindo a obrigatoriedade por parte do responsável de produção, de informar da evolução o gestor pelo menos três vezes ao dia, normalmente ao meio de cada um dos turnos e na mudança de turno;

Figura 24 - Exemplo do mapa de controlo horário de produção.

SAFETY SHOES, LDA		Controlo de Produção Diário				
	Prod. Prevista		Prod. Real		Dif. Horária	Dif. Acumulada
	Prod. Hor.	Prod. Acum.	Prod. Hor.	Prod. Acum.		
06h - 07h						
07h - 08h						
08h - 09h						
09h - 10h						
10h - 11h						
11h - 12h						
12h - 13h						
13h - 14h						
14h - 15h						
15h - 16h						
16h - 17h						
17h - 18h						
18h - 19h						
19h - 20h						
20h - 21h						
21h - 22h						
22h - 23h						
23h - 00h						
00h - 01h						
01h - 02h						
02h - 03h						
03h - 04h						
04h - 05h						
05h - 06h						

Fonte: (Safety Shoes, Lda.)

Ainda na área da produção a empresa possui um estudo criterioso de métodos e tempos, para todos os modelos que produz, em todas as suas fases de produção (desde o corte até ao acabamento), através deste estudo são definidos para cada uma das etapas os tempos produtivos, os consumos de matérias-primas, os custos de mão-de-obra, permitindo assim o conhecimento do custo efetivo de produção de cada modelo de sapatos produzido, sempre que a empresa lança um novo produto, esta se obriga à realização de um estudo de métodos e tempos de forma a se saber o custo efetivo de produção desse novo modelo.

No decorrer das observações realizadas, foi ainda possível verificar junto do departamento financeiro que este procede a uma análise semanal do volume de faturação concretizado versus volume de faturação objetivo versus volume de faturação realizado no mesmo período do ano transato, facultando esta informação na reunião geral. Para além deste controlo destacou-se ainda o facto de sempre que é solicitada a abertura de um novo cliente este procede a uma análise de risco associado a este cliente, salvo raras exceções autorizadas pelo gestor da organização, o primeiro fornecimento tem de ser pago até ao momento de expedição da mercadoria, de referir ainda neste âmbito que para o ano de 2016, foi decidido implementar um sistema de bloqueio a novas encomendas, de clientes que estejam com os pagamentos em atraso face aos acordos comerciais existentes, é ainda responsabilidade do departamento financeiro efetuar análises sobre os recebimentos e as despesas previstas para um determinado período de forma a efetuar um plano de pagamentos a fornecedores e aprova-lo junto do gestor, este plano de pagamentos é atualizado de duas em duas semanas.

Tendo em consideração o planeamento de produção, as previsões de venda carregadas no programa de gestão da organização, e tendo em consideração as necessidades calculadas a quando do estudo de métodos e tempos, o departamento de aprovisionamento procede ao balanceamento das necessidades com os stocks existentes e caso necessário procede a programação de novas encomendas, de referir que todas as notas de encomenda são obrigatoriamente assinadas pelo gestor (forma de o gestor estar ao corrente das encomendas/compras da organização), existindo ainda a obrigatoriedade de todos os pagamentos programados pelo departamento financeiro corresponderem a notas de encomenda/ordens de serviço assinadas pelo gestor da organização.

#### **9.4.3. Informação e processo de tomada de decisão**

Relativamente a forma como as decisões são tomadas na Safety Shoes, Lda. foi possível identificar ao longo das observações realizadas dois níveis de decisão: as decisões de âmbito geral e estruturante para a organização, e as decisões ao nível operacional. Relativamente as decisões de âmbito geral estas encontram-se associadas a estratégia organizacional e consequentemente centralizadas no seu gestor, já no que diz respeito às decisões de nível operacional estas são da responsabilidade de cada responsável de departamento, no entanto estes possuem a obrigatoriedade de as comunicarem ao gestor antes de serem implementadas, para que este possa garantir a sua conformidade com a estratégia da organização.



Existem dois mecanismos através dos quais a informação é gerada na organização, como principal meio de informação temos as reuniões (seja de forma ascendente ou descendente), e a informação compilada no BSC implementado na organização, onde o gestor consegue ter uma perspetiva geral do desempenho dos vários sectores da empresa. A quando da tomada de decisão, o gestor da organização leva em consideração de igual forma a informação seja está oriunda do desempenho operacional da organização, ou do desempenho económico-financeiro, em termos de características fundamentais na informação o gestor da Safety Shoes, Lda. identifica: o rigor, a rapidez, a eficiência, a consistência, e ser representativa do desempenho organizacional.

#### **9.4.4. Sistemas de apoio a decisão – SAD's**

Relativamente á questão dos SAD's, foi possível verificar ao longo das observações efetuadas que a empresa não possui nenhum sistema de apoio a decisão implementado, sendo mesmo referido pelo seu gestor que a qualidade da gestão de uma organização depende essencialmente da capacidade do seu gestor, pois se este não possuir aptidão para a gestão não existe nenhum SAD que consiga levar o gestor a obter resultados positivos; o gestor da Safety Shoes, Lda. reconhece que os SAD's são uma ferramenta de excelência para a formação dos novos gestores, permitindo que estes treinem as suas capacidades com cenários reais, e percebam as implicações que as suas decisões podem ter numa organização, dando-lhes assim experiência na análise de hipóteses e cenários.

Para o gestor da Safety Shoes, Lda, “decidir é assumir o risco de errar, decidir vai depender sempre da capacidade de análise dos dados que o gestor possua, e não é possível eliminar esse risco mesmo com a utilização de SAD's, pois estes podem processar informação e devolverem dados que vão obrigatoriamente ser analisados pelos gestores, logo a decisão vai sempre depender da capacidade de análise do gestor”.

Com o desenrolar da conversa com o gestor da Safety Shoes, ficou claro a sua opinião sobre os SAD's, no entanto e apesar disso foi questionado sobre que características seriam mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão, a resposta foi mais uma vez escaldadora “a única característica que considero pertinente num SAD é permitir a formação de novos gestores, permitindo que estes trabalhem com dados históricos de organizações, e percebam que impacto as suas decisões têm sobre o desempenho da organização”.

## **PARTE IV – Apresentação dos resultados obtidos com a investigação operacional**

### **10. Análise e discussão dos resultados obtidos**

O principal objetivo deste estudo passava por avaliar, a utilização de instrumentos de gestão pelas organizações, e o contributo destes para o processo de tomada de decisão nas organizações, através das técnicas de investigação operacional aplicadas foi possível recolher dados e informação destinta mas complementar que permite responder de forma objetiva e clara as questões anteriormente levantadas:

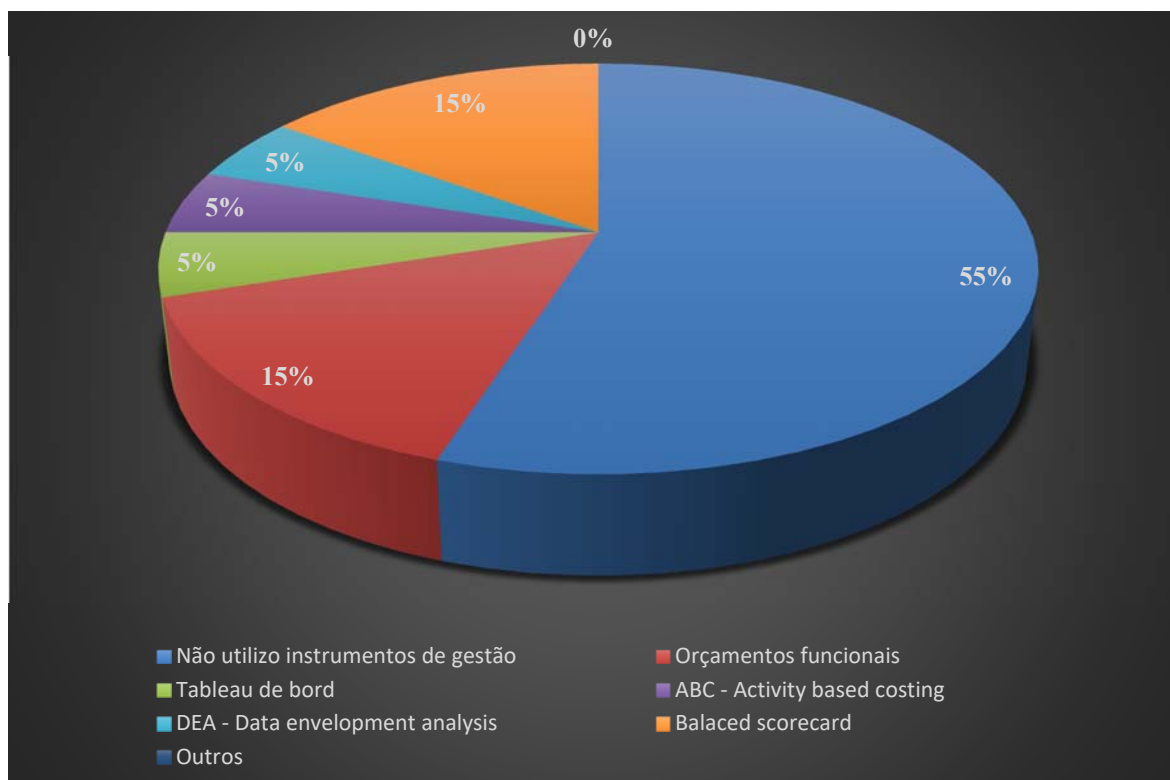
- **Q1** - Que utilização de instrumentos de controlo de gestão é feita pelas organizações?
- **Q2** - Como se estrutura e caracteriza o processo de tomada de decisão, nas organizações?
- **Q3** - Que informação é utilizada no processo de tomada de decisão pelas organizações, e quais as suas características fundamentais?
- **Q4** – Como é gerada a informação utilizada pelas organizações, no seu processo de tomada de decisão?
- **Q5** – No processo de tomada de decisão, são utilizados sistemas de apoio a decisão? Quais as características fundamentais nestes sistemas?

Os dados recolhidos ao longo da investigação operacional realizada, têm origem num vasto leque de organizações abrangendo as mais diversas áreas de atividade, existindo sim um fator comum, a todas as organizações que de uma forma ou outra (através da resposta ao inquérito, ou da colaboração no estudo de caso), participaram nesta investigação, nomeadamente o reconhecimento junto do IAPMEI de **PME Excelência**, e ou **PME Líder**. Assim relativamente as questões levantadas temos:

#### **10.1. Q1 - Que utilização de instrumentos de controlo de gestão é feita pelas organizações?**

Apesar de estarmos perante um conjunto de técnicas/ferramentas de gestão, globalmente reconhecidas como uma mais-valia para a gestão das organizações, através da informação recolhida no conjunto de observações realizado (num **total de vinte organizações** – dezasseis através de inquéritos e quatro através de observações diretas) para este estudo, constata-se que:

Figura 25 - Utilização dos IG pelas organizações.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

cinquenta e cinco por cento dos gestores afirma que não utiliza instrumentos de gestão nas suas organizações; quinze por cento dos gestores afirmam que utilizam o BSC – Balanced scorecard ou os Orçamentos funcionais. A lista de instrumentos de gestão mencionados pelos gestores é complementada com referências: ao ABC – Activity based costing, ao DEA – Data envelopment analysis e ao Tableau de bord, com cinco por cento das referências. A grande informação a reter neste ponto, é que cinquenta e cinco por cento dos gestores assumem que não utilizam instrumentos de gestão, consequentemente também não utilizam a informação que estes produzem no processo de tomada de decisão implementado nas suas organizações.

Ainda relativamente aos instrumentos de gestão utilizados pelas organizações existe um facto que merece relevo neste âmbito; apesar de em três das organizações os gestores não identificarem a utilização de instrumentos de gestão como tradicionalmente são conhecidos, e de na Safety Shoes, Lda. ser usado um BSC – balanced Scorecard; foi possível através das observações realizadas identificar nas quatro organizações participantes no estudo de caso, a utilização de instrumentos/documentos operacionais que de certa forma

podem ser enquadrados no âmbito dos Instrumentos de Gestão subgrupo de Dialogo, destacando-se neste campo os identificados na tabela a baixo.

Tabela 20 - Principais instrumentos/documentos operacionais utilizados pelas organizações.

Contrato de fornecimento
Tabela de requisitos de obra
Notas de encomenda internas
Caderno de encargos
Mapas de controlo de custos internos
Registos internos de atividade (ex. controlo de produção, registo de MOD, etc.)
Mapas internos de comparação do volume de faturação presente, face ao registado no mesmo período no ano transato

Fonte: (elaborado pelo próprio)

Através das observações de campo e dos contactos mantidos com as organizações foi ainda possível identificar algumas práticas/procedimentos de controlo de gestão específicos implementados pelas organizações destacando-se:

Tabela 21 - Principais práticas/procedimentos de controlo de gestão utilizadas pelas organizações.

Carpintaria SolNascente	Análise dos fluxos de despesas (já assumidas, e previstas) e das Receitas/recebimentos realizados no período e ou contratualizados;
	Controlo de custos produtivos;
ElectroLuz - Monstagens elétricas, S.A.	Otimização dos recursos existentes;
	Controlo das despesas face às receitas;
	Análise do volume de faturação atual versus volume de faturação registado no mesmo período equivalente do ano transato;
ElectroBraga - Instalações eléctricas, Lda.	Otimização dos recursos existentes;
	Controlo da faturação versus despesas da organização;
	Controlo do volume de faturação face ao registado no mesmo período, no ano transato;
Safety Shoes, Lda.	Reunião Geral entre o gestor e os responsáveis departamentais;
	Reunião diárias entre o gestor e o responsável de cada departamento;
	Controlo horário da produção;
	Estudo de Métodos e Tempos para toda a gama de produtos produzida;
	Controlo do volume de faturação concretizado versus volume de faturação objetivo versus volume de faturação realizado no mesmo período do ano transato;
	Análise de risco de crédito associado a cada cliente;
	Sistema de bloqueio de novas encomendas as clientes com pagamentos em atraso;
	Plano de pagamentos a fornecedores de acordo com as disponibilidades financeiras;

Fonte: (elaborado pelo próprio)

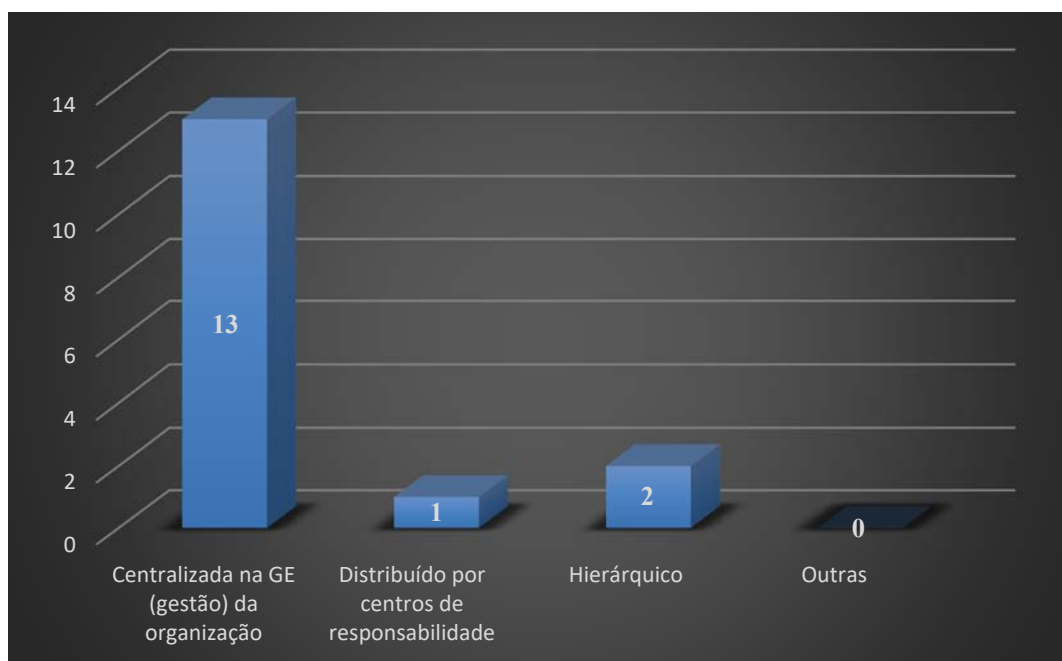
Apesar das organizações na sua maioria não utilizarem os instrumentos de gestão “convencionais”, foi possível constatar que as organizações desenvolvem os seus próprios mecanismos de controlo de gestão, adaptados a atividade e realidade da organização, nas mais diversas observações que foi possível realizar às organizações todos os gestores identificaram ainda uma outra prática de gestão como fundamental para o sucesso organizacional, a “gestão de proximidade”.

## 10.2. Q2 - Como se estrutura e caracteriza o processo de tomada de decisão, nas organizações?

Através das diversas observações de campo realizadas junto das organizações foi possível constatar que todos os gestores contactados são partidários de uma gestão centralizada no gestor, assumindo assim um controlo pleno da organização, em que as decisões devem passar por eles antes de serem implementadas, para que eles possam ter uma visão global do potencial impacto destas na organização como um todo, e nunca serem tomadas decisões de forma “solta”, sem avaliar o impacto destas sobre a organização.

Esta constatação veio confirmar a informação previamente recolhida na primeira fase desta investigação através das respostas recebidas ao inquérito, em que: treze gestores caracterizam o processo de tomada de decisão das suas organizações, como sendo centralizada na GE (gestão) da organização; dois gestores caracterizam o processo de tomada de decisão das suas organizações, como sendo Hierárquico (decisões tomadas a nível hierárquico) e um gestor caracteriza o processo de tomada de decisão na sua organização como estando distribuído por centros de responsabilidade;

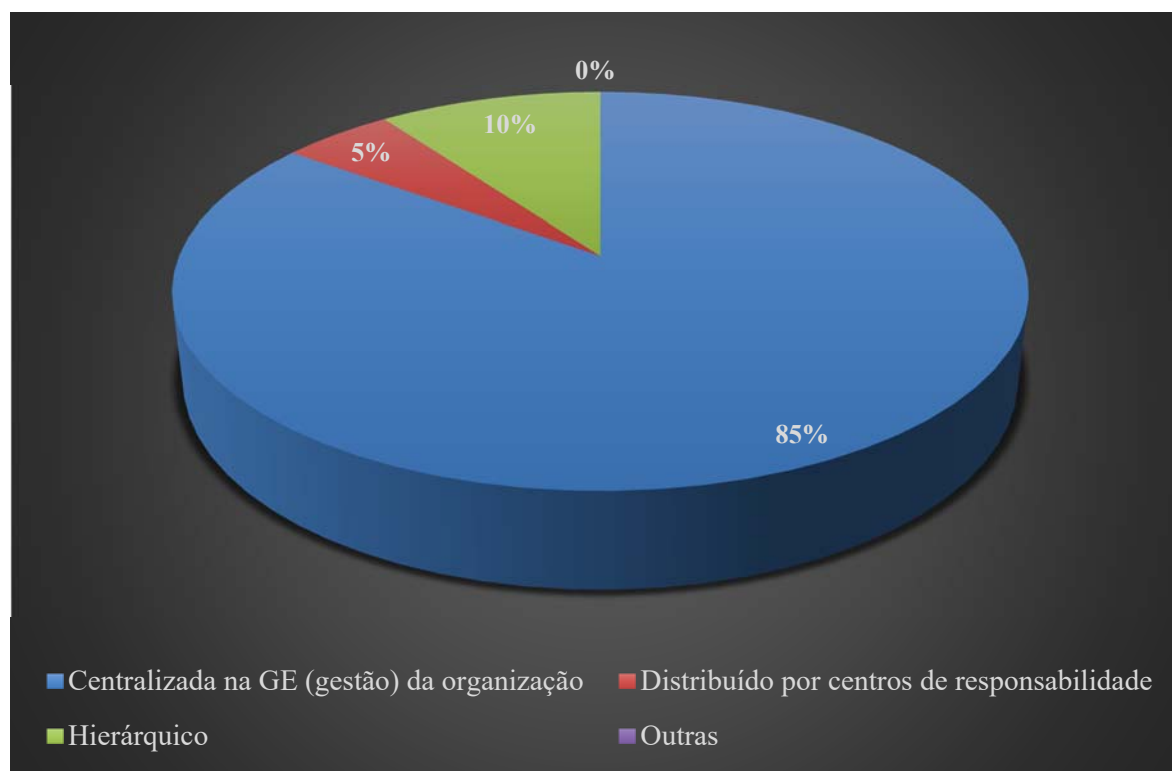
Figura 26 - Caracterização do processo de tomada de decisão.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

Juntado toda a informação recolhida ao longo das duas fases desta investigação, constatamos que: oitenta e cinco por cento dos gestores caracterizam os processos de tomada de decisão das suas organizações como sendo um processo centralizado na GE (gestão) da organização, dez por cento dos gestores caracterizaram o processo de tomada de decisão das suas organizações como sendo hierárquico, ou seja que as decisões são tomadas aos diversos níveis hierárquicos existindo liberdade destes em tomarem as decisões que julgarem convenientes para que os objetivos definidos pela GE sejam cumpridos em cada nível hierárquico, e apenas cinco por cento dos gestores caracterizou o processo de tomada de decisão da sua organização como estando distribuído por centros de responsabilidade, ou seja a GE define os objetivos para cada um dos centros, e os responsáveis por cada centro de responsabilidade podem agir da forma que julgarem mais conveniente para atingir os objetivos que lhe foram colocados pela GE.

Figura 27 - Caracterização do processo de tomada de decisão nas organizações.



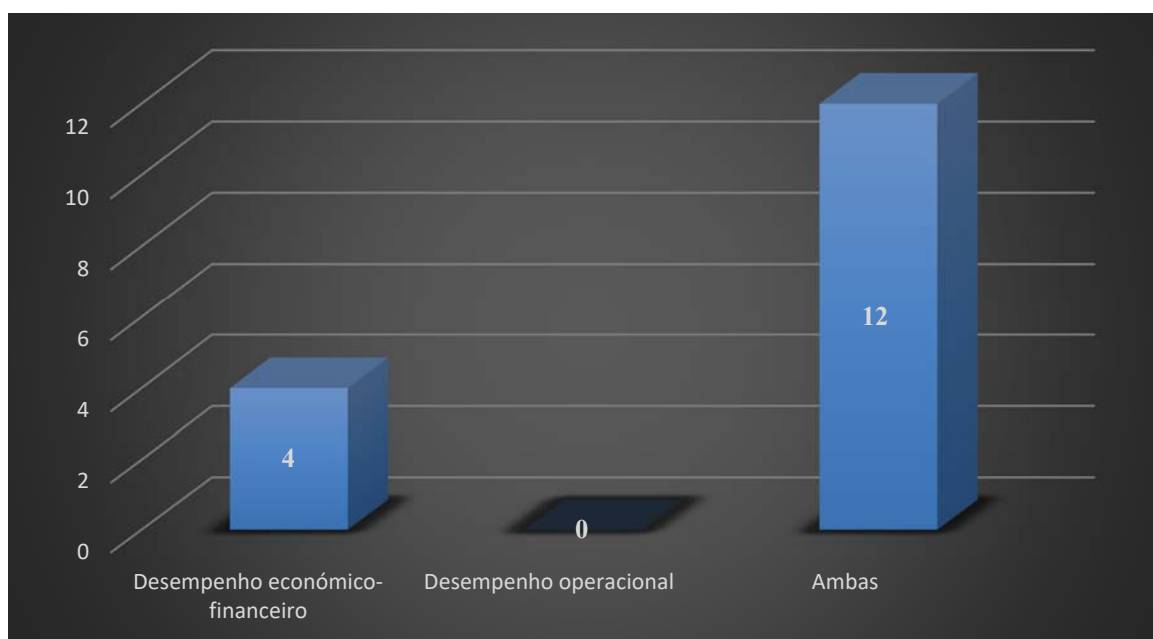
Fonte: (elaborado pelo próprio)



### 10.3. Q3 - Que informação é utilizada no processo de tomada de decisão, pelas organizações, e quais as suas características fundamentais?

Uma outra vertente da investigação realizada, pretendeu caracterizar o tipo de informação que é utilizado pelas organizações no seu processo de tomada de decisão; numa primeira fase através das respostas recolhidas ao inquérito realizado, foi possível identificar que a maioria dos gestores (doze) dá importância similar a informação resultante tanto do desempenho económico-financeiro, ou do desempenho organizacional, sendo que quatro dos gestores identificam a informação resultante do desempenho económico – financeiro como sendo a prioritária.

Figura 28 - Informação privilegiada no processo de tomada de decisão.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

Através das observações realizadas no âmbito da aplicação da técnica de investigação estudo de caso, foi possível confirmar a informação anteriormente recolhida, de que a maioria dos gestores dão importância similar a informação seja esta de âmbito económico-financeiro, ou relativa ao desempenho organizacional no processo de tomada de decisão das suas organizações.

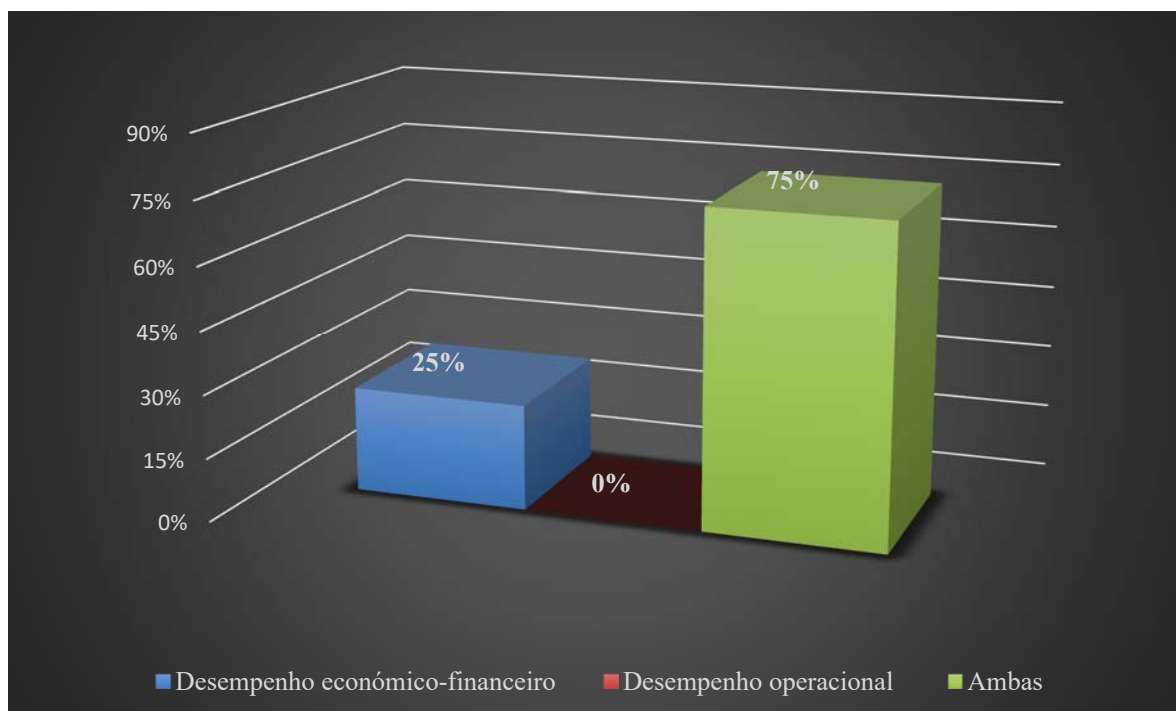
Tabela 22 - Importância da informação, para o processo de tomada de decisão, informação resultante das observações realizadas.

	Nº de observações
Desempenho económico-financeiro	1
Desempenho operacional	0
Ambas	3

Fonte: (elaborado pelo próprio)

Cruzando a informação resultante das duas fases da investigação realizada, verifica-se que setenta e cinco por cento dos gestores (quinze observações) afirmam que consideram de igual forma, a informação relativa ao desempenho económico-financeiro, ou a informação relativa ao desempenho operacional nos seus processos de tomada de decisão; vinte e cinco por cento dos gestores (cinco observações) afirmam que nos seus processos de tomada de decisão dão prioridade a informação resultante unicamente do desempenho económico-financeiro.

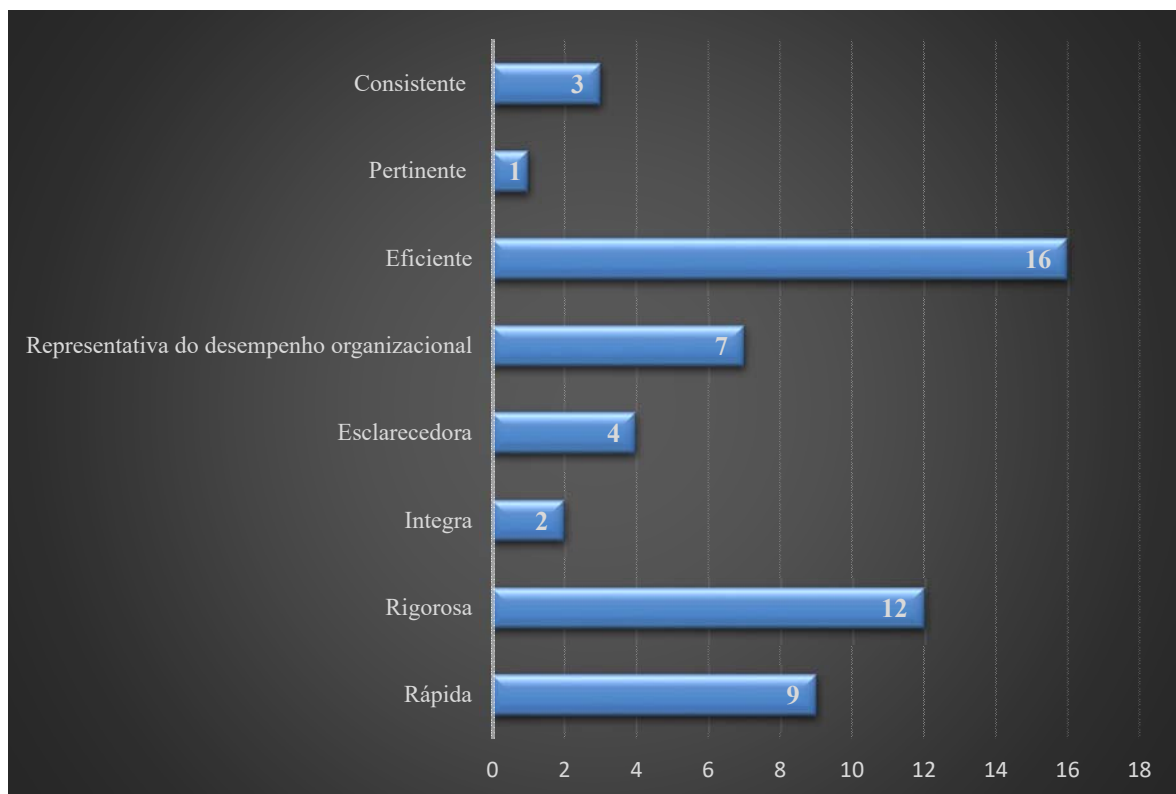
Figura 29 – Tipologia da informação utilizada no processo de tomada de decisão.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

Procurou-se ainda junto dos gestores saber quais as características da informação que estes consideram fundamentais, através da investigação realizada foi possível identificar como principais características da informação: ser eficiente (dezasseis observações), ser rigorosa (doze observações), ser rápida (nove observações) e representativa do desempenho organizacional (sete observações);

Figura 30 - Características da informação.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

De referir que ao longo do trabalho de investigação realizado foram ainda identificadas outras características da informação, que apesar de serem menos mencionadas pelos gestores a sua pertinência é real, estamos assim a falar de: ser consistente, ser pertinente, ser esclarecedora, ser integra.

#### **10.4. Q4 – Como é gerada a informação utilizada pelas organizações, no seu processo de tomada de decisão?**

Além de caracterizar a tipologia da informação utilizada pelas organizações nos seus processos de tomada de decisão e de conhecer as suas características fundamentais; procurou-se ainda conhecer como a informação de gestão é gerada pelas organizações, através das diversas observações realizadas, foi possível observar que nenhuma das organizações possui um sistema de informação estruturado e definido, apesar de estarmos perante quatro organizações em que a tomada de decisão se encontra centralizada na gestão, diminuindo assim as necessidades de informação de gestão, pois os gestores inerentemente já são conhecedores de toda a atividade organizacional, bem como do seu desempenho seja este ao nível organizacional ou económico-financeiro.

Apesar desse conhecimento relativo ao desempenho foi possível constatar com o decorrer das observações realizadas, que os diversos gestores desenvolveram os seus próprios mecanismos de informação sejam estes para complementar a informação que já possuem, ou seja para aglutinar a informação, ficando esta acessível de uma forma mais rápida. Neste sentido foi possível identificar junto das organizações, os seguintes mecanismos geradores de informação: as reuniões operacionais (exemplos: de gestão, de análise de desempenho, de acompanhamento de obra, etc.), utilizadas por todas as organizações aos mais diversos níveis, os mapas comparativos de desempenho, desenvolvidos especificamente de acordo com as necessidades de cada organização (exemplos: receitas atuais versus receitas no ano transato, evolução da faturação versus faturação prevista, comparativo entre o volume de recebimentos e o volume de despesas assumidas, etc.), os cadernos de encargos/contratos de fornecimento, sendo ainda possível destacar no caso da Safety Shoes, Lda, a utilização do BSC, como ferramenta aglutinadora de informação, ficando assim esta centralizada e disponível para análise pelo gestor.

Tabela 23 - Principais fontes geradoras de informação usadas pelas organizações.

Reuniões operacionais;
Mapas comparativos de desempenho;
Cadernos de encargos/contratos de fornecimento;
Informação compilada através de instrumentos de gestão, nomeadamente o BSC;

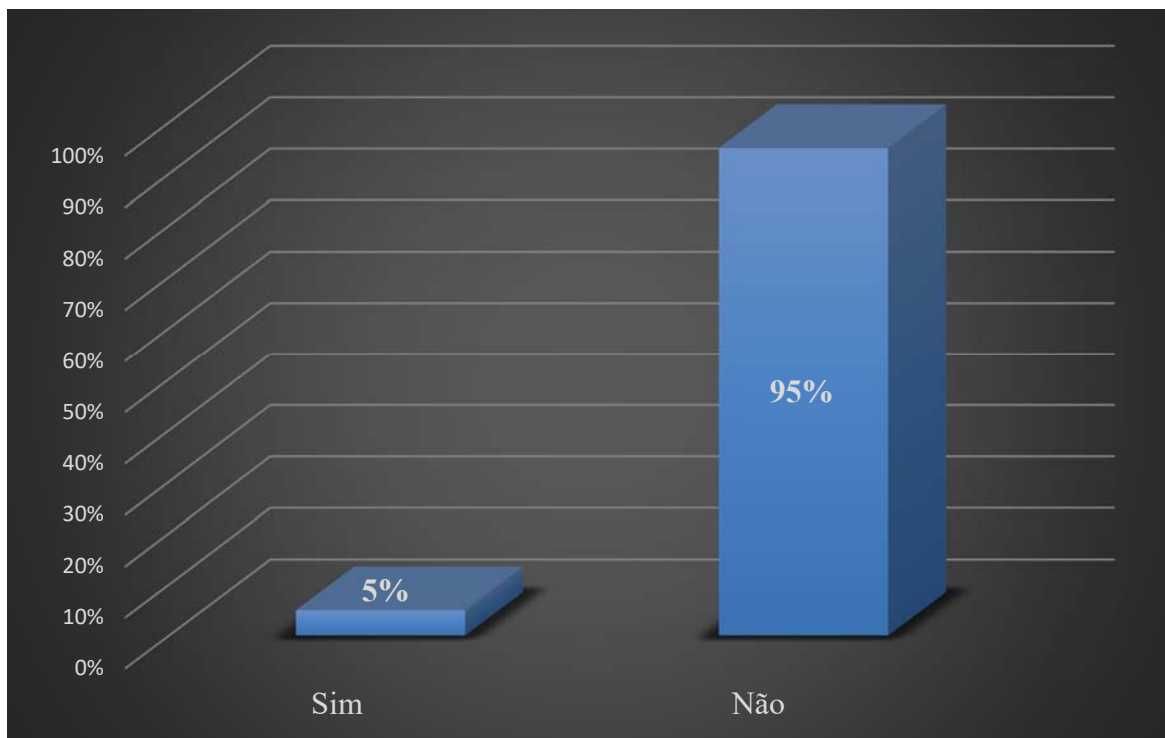
Fonte: (elaborado pelo próprio)

#### **10.5. Q5 – No processo de tomada de decisão, são utilizados sistemas de apoio a decisão? Quais as características fundamentais nestes sistemas?**

Apesar de ser possível identificar um conjunto de características interessantes e pertinentes nos SAD's, de ser consensual junto dos gestores que o processo de tomada de decisão envolve inúmeras variáveis e consequentemente inúmeras incertezas, de que um dos meios mais eficientes para minimizar a incerteza, passa por ter o maior volume de informação relevante disponível; através da investigação desencadeada foi possível constatar que a sua utilização por parte dos gestores é praticamente nula, apesar de estarmos na presença de sistemas, que a partida, possuem características apreciadas pelos gestores tais como poderem facilmente disponibilizar dados/informação relevante em pouco tempo e em grande quantidade.

Existe mesmo desconfiança de que alguma vez, este tipo de sistemas possibilite a eliminação/diminuição do risco no processo de tomada de decisão e se torne uma mais valia real para as organizações, recorde-se a opinião do gestor da Safety Shoes, Lda. “decidir é assumir o risco de errar, decidir vai depender sempre da capacidade de análise dos dados que o gestor possua, e não é possível eliminar esse risco mesmo com a utilização de SAD's, pois estes podem processar informação e devolverem dados que vão obrigatoriamente ser analisados pelos gestores, logo a decisão vai sempre depender da capacidade de análise do gestor”.

Figura 31 - Utilização de SAD's por parte das organizações.

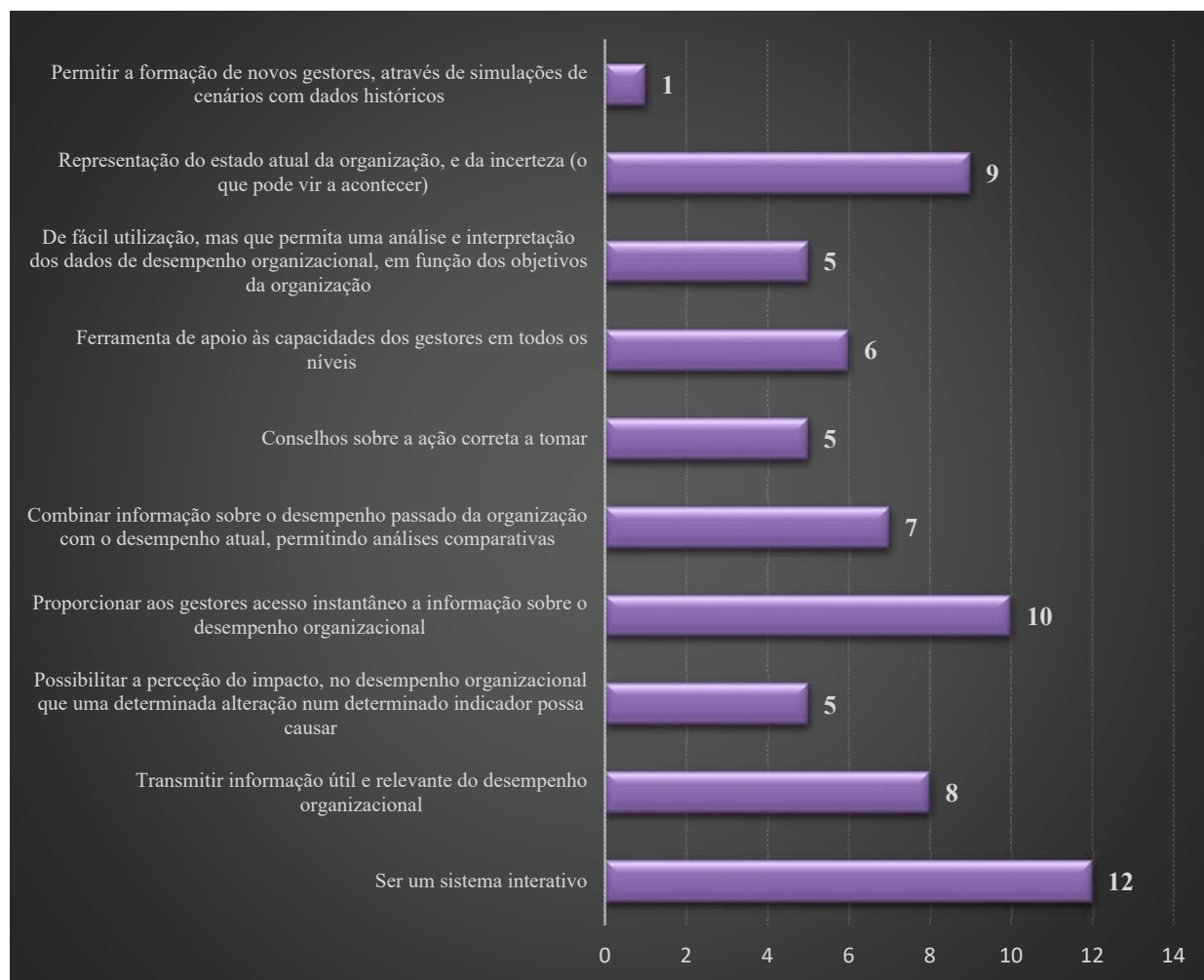


Fonte: (elaborado pelo próprio)

Conforme é possível verificar no gráfico da figura trinta e um, noventa e cinco por cento dos gestores (dezanove observações) não utilizam sistemas de apoio a decisão, somente cinco por cento (uma observação) afirma que utiliza este tipo de sistemas no seu processo de tomada de decisão.

Para além da avaliação sobre a utilização de SAD's por parte das organizações, um outro objetivo deste estudo passava por conseguir junto dos gestores das organizações identificar quais as características que eles identificam como fundamentais num sistema de apoio a decisão, através da investigação desenvolvida foi possível identificar um vasto conjunto de características ditas fundamentais/essenciais de onde se destacam: ser um sistema interativo (com doze observações), proporcionar aos gestores acesso instantâneo à informação sobre o desempenho organizacional (com dez observações), representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer) (com nove observações), transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional (com oito observações),

Figura 32 - Caraterísticas fundamentais de um SAD.



Fonte: (elaborado pelo próprio)

foram ainda identificadas outras características fundamentais/essenciais num SAD, tais como: permitir a formação de novos gestores, através de simulações de cenários com dados históricos; de fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização; ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis; conselhos sobre a ação correta a tomar; combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas e possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar. Além da identificação das características fundamentais num SAD, foi possível através do conjunto de observações realizado, e das conversas mantidas com os gestores das organizações, identificar algumas problemáticas na utilização dos SAD's que na opinião



deles podem inviabilizar/comprometer a utilização dos SAD's, nos processos de tomada de decisão das organizações. Destacando-se neste âmbito as problemáticas identificadas pelos gestores da ElectroLuz – Montagens elétricas, S.A. e da ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., descritas na tabela a baixo.

Tabela 24 - Problemáticas existentes com a utilização dos SAD's.

ElectroLuz - Monstagens elétricas, S.A.	A ineficiência dos sistemas informáticos na maioria das organizações;
	A diminuição acentuada da flexibilidade organizacional, característica muito própria das PME's;
	Tempo necessário a construção de modelos, inadequado para a tomada de decisão na maioria das PME's, em que a decisão muitas vezes deve ser tomada instantaneamente;
	Dados insuficientes, para fundamentar decisões;
	Dificuldades de recursos, para a manutenção e atualização destes sistemas á realidade organizacional de uma PME, em constante alteração;
	Nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME's;
	Fiabilidade dos dados, sejam estes relativos ao passado organizacional, ou presente;
ElectroBraga - Instalações eléctricas, Lda.	A dependência da informática;
	Enorme dificuldade em parametrizar estes sistemas;
	Menor flexibilidade na capacidade de resolução de problemas;
	Nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME's;
	Tempo necessário para acumular dados, que permitam validar os modelos;

Fonte: (elaborado pelo próprio)

## **PARTE V - Conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros**

### **11. Conclusões**

Este trabalho de investigação tinha como principal objetivo avaliar, a utilização de instrumentos de gestão pelas organizações, e o contributo destes para o processo de tomada de decisão nas organizações.

Para que tal, fosse possível procedeu-se numa primeira etapa a uma reflexão teórica sobre: os instrumentos de gestão, o processo de tomada de decisão e os sistemas de apoio à tomada de decisão, através de um processo de revisão bibliográfica. Em termos dos instrumentos de gestão verificou-se que normalmente estes são divididos pelos diversos autores em instrumentos: de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo, isto dependendo dos objetivos à que se propõe a gestão em cada momento; conceptualmente temos que: os instrumentos de pilotagem são geralmente caracterizados por serem uma ferramenta de “pilotagem”, através da qual se fixam objetivos, se avalia o desempenho comparando as previsões com dados reais num determinado período temporal; relativamente aos instrumentos de orientação do comportamento, estes definem-se como sendo um conjunto de ferramentas que visam garantir o alinhamento dos gestores operacionais com os objetivos da empresa, garantindo assim a integração dos objetivos sectoriais nos objetivos globais da organização; em termos dos instrumentos de diálogo verifica-se que estes são globalmente caracterizados como sendo um conjunto de ferramentas que visa facilitar a comunicação e o diálogo constante, facilitando assim a partilha de informação na organização.

Conceptualmente o processo de tomada de decisão é caracterizado por ser uma atividade através da qual um individuo ou entidade, procede à escolha de uma alternativa, dentro de um conjunto de alternativas existentes para a mesma situação/problemática, alternativa essa, que julga ser a que melhor satisfaz as suas necessidades no momento presente, apesar de no futuro esta escolha poder vir-se a revelar menos acertada do que se esperava, existindo assim na escolha um fator de risco; risco esse que se pode minimizar através da utilização de uma informação adequada no momento da escolha. De uma forma prática, decidir é escolher uma alternativa e assumir o risco de poder errar. Muitos autores defendem que a forma de minimizar o risco de errar num processo de escolha, passa pela utilização de sistemas de apoio a decisão, que são definidos por diversos autores como sendo

um sistema computacional interativo, que apoia o gestor (decisor) no processo de escolha, dotando este da informação mais relevante para uma determinada problemática, através do recurso a combinação de dados e modelos analíticos sofisticados.

Após a resenha bibliográfica, foi iniciada a segunda etapa deste trabalho de investigação, a investigação operacional propriamente dita, que incidiu sobre uma amostra das organizações do Alto Minho (total de vinte e quatro organizações) que possuem o reconhecimento de PME Excelência e ou PME Líder, junto do IAPMEI. Através das ações de investigação desencadeadas foi possível recolher um conjunto de informação através da qual foi possível retirar ilações muito concretas sobre o funcionamento das organizações e das práticas de gestão por estas implementadas. Nesta ótica, e tendo como base a população alvo deste estudo, bem como o conjunto de observações que foi possível realizar ao longo deste trabalho, destacam-se as seguintes constatações:

- A maioria dos gestores (cinquenta e cinco por cento), não utilizam instrumentos de gestão nas suas organizações;
- Oitenta e cinco por cento das organizações afirmam, que o seu processo de tomada de decisão se encontra centralizado na gestão da organização;
- Setenta e cinco por cento das organizações, afirma dar importância similar a informação resultante do desempenho organizacional e do desempenho económico-financeiro, no seu processo de tomada de decisão;
- Vinte e cinco por cento das organizações, afirmam que no seu processo de decisão dão preferência a informação resultante do desempenho económico-financeiro, preterindo assim a informação resultante do desempenho operacional;
- Em termos de características da informação para o processo de tomada de decisão, as organizações destacaram entre outras as seguintes características, eficiência, rigor, rapidez e a representatividade do desempenho organizacional;
- Como principais fontes geradoras de informação, foi possível identificar junto das organizações: as reuniões operacionais, mapas comparativos de desempenho, cadernos de encargos/contratos de fornecimento, informação compilada através da utilização de instrumentos de gestão;

- Noventa e cinco por cento das organizações afirmam que não utilizam sistemas de apoio a tomada de decisão;
- Como principais características dos sistemas de apoio á tomada de decisão (SAD's) destacaram-se: ser um sistema interativo, proporcionar a perceção do impacto no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar, representação do estado atual da organização e da incerteza, transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;
- Através do contacto com os gestores foram ainda identificadas algumas problemáticas na utilização dos SAD's, destacando-se entre outras: a dependência e ineficiência dos sistemas informáticos na maioria das organizações, menor flexibilidade na capacidade de resolução de problemas, nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME's, necessidade de tempo para acumular dados sobre o desempenho organizacional que possam sustentar os modelos;

Para além destas constatações, através das observações realizadas foi possível concluir que apesar da maioria das organizações afirmar que não utiliza instrumentos de gestão, a realidade é todas as organizações acabam por desenvolver os seus próprios mecanismos e instrumentos operacionais, que na sua génese é possível identificar os princípios dos instrumentos de gestão podendo estes ser enquadrados no âmbito dos instrumentos de diálogo. Um outro facto verificado ao longo das observações realizadas é que os gestores das quatro organizações (colaborantes no estudo de caso), consideram que o fator principal do sucesso das suas organizações está na “gestão de proximidade”, eles sentem a necessidade de ter conhecimento exaustivo de toda a atividade da organização e de serem eles a decidir o caminho a seguir nas diversas circunstâncias; para além da gestão de proximidade foi possível identificar um outro ponto em comum entre eles, o fato de todos eles serem apologistas de que o processo de tomada de decisão deve estar centralizado no gestor da organização.

Em consequência do anteriormente exposto e em termos de conclusão geral deste trabalho investigação, tendo em consideração os resultados obtidos ao longo do trabalho de investigação, relativamente ao objetivo principal deste estudo **“avaliar, a utilização de instrumentos de gestão pelas organizações, e o contributo destes para o processo de**

**tomada de decisão nas organizações**” podemos afirmar que: apesar da maioria das organizações (cinquenta e cinco por cento) afirmarem que não utilizam instrumentos de gestão, todas elas acabam por desenvolver os seus próprios mecanismos/instrumentos de controlo de gestão enquadrando-se estes nos princípios dos instrumentos de diálogo; em termos de contributo dos instrumentos de gestão para o processo de tomada de decisão, verificamos que oitenta e cinco por cento das organizações centralizam os seus processos de decisão nos seus gestores, e no conhecimento que estes possuem da atividade das suas organizações, bem como na prática de uma gestão proximidade envolvendo-se estes em toda a atividade das organizações; assim sendo o contributo dos mecanismos/instrumentos de controlo de gestão (instrumentos de diálogo) desenvolvidos pelas organizações, fica reduzido a um papel de complemento de informação, que o gestor já possui devido ao seu envolvimento na atividade da organização.

## 12. Limitações do estudo

Não obstante as conclusões que foi possível retirar do trabalho de investigação realizado, a realização deste trabalho confrontou-se com diversas limitações e/ou dificuldades que importa aqui serem referidas e enumeradas.

Uma das principais dificuldades deste trabalho de investigação relacionou-se com a metodologia de investigação utilizada, em que a sua principal premissa assentava no contacto direto com as organizações como fonte primordial para a obtenção de informação, contato este que se veio a verificar muito limitado, essencialmente devido a pouca disponibilidade das organizações para exporem os seus mecanismos de gestão. Para além desta principal limitação, e de todo o esforço desenvolvido para minimizar o seu impacto neste estudo, registaram-se ainda outras incidências que merecem nota de relevo:

- Reduzido lote de organizações que formaram a amostragem, utilizada na investigação operacional;
- Reduzido número de perguntas do questionário com o objetivo de reduzir o tempo de resposta ao mínimo, não possibilitou colocar perguntas de controlo;
- Pouco conhecimento dos gestores sobre os instrumentos de gestão;
- Organizações estudadas através das observações de campo, possuem a sua atividade muito focalizada no seu gestor;

### 13. Sugestões para investigações futuras

Apesar das conclusões que foi possível retirar com a realização deste trabalho, ficou a sensação de que ainda é possível aprofundar o estudo desta problemática, em investigações futuras, pelo que apresentam-se a seguir algumas sugestões:

- Replicar este estudo, num enquadramento institucional/universitário procurando assim diminuir a resistência dos gestores;
- Explorar num estudo futuro as características (prós e contras) de uma gestão de proximidade nas PME's;
- Dar maior relevância ao estudo das características do controlo de gestão implementado pelas PME's;
- Aprofundar a pesquisa sobre os métodos de tomada de decisão implementados nas PME's;
- Replicar o estudo de forma individual para cada uma das tipologias de instrumentos de gestão, Pilotagem, Orientação do comportamento, Dialogo;

## PARTE VI – Referências bibliográficas e anexos

### 14. Referências bibliográficas

Afonso, Paulo. “Sistemas de custeio no âmbito da contabilidade de custos : o custeio baseado nas actividades, um modelo e uma metodologia de implementação,” 2002. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43>.

Balreira, Eliana Cristina Miranda. “Contabilidade de Gestão Estratégica: Evidência Na Região de Aveiro.” Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, 2013. <http://hdl.handle.net/10773/12113>.

BECKER, J. L., Freitas, H., Hoppen, N., & Kladis, C. M. (1997). Informação e decisão: Sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz.

Braga, Alexandra Maria da Silva. “Factores Que Influenciam a Tomada de Decisão Em Inovar Nas Empresas Portuguesas.” Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2010. <http://hdl.handle.net/10348/514>.

Carvalho, Carlos Jorge. “Simbiose Entre DEA E BSC Na Melhoria Do Desempenho Dos Bancos O Caso Dos Gabinetes de Empresas Do Banco Alfa.” Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, 2011. <http://hdl.handle.net/10071/4371>.

Carvalho, José Eduardo. Gestão de Empresas - Princípios Fundamentais. 3a Edição. Lisboa, Abril de 2014: Edições Sílabo, Lda, 2014.

Carvalho, Paula Alexandra Alves Barreiros. “O Balanced Scorecard E a Sua Aplicação Às PME Num Contexto de Crise Económica. A Design Box, Lda., Como Estudo de Caso.” Dissertação de mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa, 2014. <http://hdl.handle.net/11144/417>.

Costa, Ana Madalena Mendes da. “Materialização da informação em conhecimento para a tomada de decisão,” 2009. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1734>.

Fernandes, António Correia. “Qualidade dos dados no apoio á tomada de decisão.” Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, 2005. <http://hdl.handle.net/10400.5/634>.



Fernandes, Maria Clara Rodrigues Bento Vaz. “Desenvolvimento de Um Sistema de Avaliação E Melhoria de Desempenho No Sector Do Retalho.” Tese de Doutoramento, Faculdade de engenharia da Universidade do Porto, 2007.  
<http://hdl.handle.net/10216/11670>.

Fernando, Rui Hilven. “A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial: estudo de caso.” Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setubal, 2015.  
<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/9117>.

Ferreira, Isaura Maria Alves. “Contabilidade de gestão e o papel do contabilista nas PME.” Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, 2012.  
<http://hdl.handle.net/10400.8/1153>.

Ferreira, M. J., & Campos, P. (2001). XI–O inquérito estatístico. Dossiês Didácticos, projecto ALEA, <http://alea-estp.ine.pt>.

Gouveia, Luis Gouveia, and João Ranito. Sistemas de Informação de Apoio à Gestão. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A. • 2004, 2007. <http://hdl.handle.net/10284/264>.

Guimarães, Paulo Ricardo Bittencourt. Métodos Quantitativos Estatísticos. Edição revisada. Curitiba - Brasil: IESDE Brasil S.A., 2012.

Jordan, Hugues, João Carvalho Das Neves, and José Azevedo Rodrigueus. *O Controlo de Gestão - ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9.º Edição. Vol. 1. 1 vols. Lisboa: Áreas Editora, SA, 2011.

Marquez, Pedro Miguel Lambuça. “Management Reporting: Apoio à decisão.” Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa - Faculdade de Ciências, 2014.  
<http://hdl.handle.net/10451/12410>.

Medeiros, Aldo Luís Pacheco. “Gestão orçamental- estudo de caso no setor retalho.” Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores, 2013. <http://hdl.handle.net/10400.3/2809>.

Miglioli, Afrânio Maia. “Tomada de decisão na pequena empresa.” Dissertação de mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2006. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-01062006-111443/>.

Miranda, Ana Isabel Gomes. “O Controlo de Gestão Como Fator de Competitividade.” Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, 2013. <http://hdl.handle.net/10316/24919>.

Narciso, Catarina Isabel dos Santos Vital. “O Balanced Scorecard como ferramenta de apoio à decisão,” July 23, 2014. <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/27307>.

Nascimento, Generosa do. “Um Sistema de Avaliação de Desempenho E Performance : Estudo de Caso de Uma Empresa Da Indústria Metalomecânica.” Dissertação de mestrado, ISCTE- IUL - Instituto Universitário de Lisboa, 2013. <http://hdl.handle.net/10071/6856>.

Oliveira, Elda Manuela Araújo. “A integração da sustentabilidade no “Balanced Scorecard.”” Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, 2010. <http://hdl.handle.net/1822/16737>.

Pereira, Vanessa Andreia Moura. “A Contabilidade de Gestão E a Data Envelopment Analysis : Análise de Desempenho Organizacional.” Instituto Politécnico de Lisboa, 2014. <http://hdl.handle.net/10400.21/4554>.

Poeiras, Ana Isabel. “Controlo de gestão ao serviço da estratégia e da criação de valor,” 2009. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1733>.

Rangel, Lilian Patrícia Paixão. “Aplicação do EVA na análise de desempenho : estudo de caso.” Universidade de Aveiro, 2008. <http://hdl.handle.net/10773/1614>.

Rebelo, José Félix dos Santos. “Concepção e implementação do método ABC numa empresa de construção civil e urbanismo.” Dissertação de mestrado, 2010. <http://hdl.handle.net/10071/2855>.

Santos, António da Silva. “Balanced Scorecard.” Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Engenharia do Porto, 2013. <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5602>.

Santos, Nuno Miguel Louro Rodrigues Martins dos. “Ferramentas e controlo de gestão: um factor de competitividade,” 2010. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3060>.

Silva, Ana Maria Pereira da. “A Relevância Do Controlo de Gestão Em Empresas de Sucesso: Estudo de Caso Delta Cafés SGPS, S.A.” 2013. <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/6241>.

Tavares, Catarina de Almeida. “A gestão orçamental como instrumento de avaliação do desempenho e apoio à decisão - o caso da Associação WavEC.” Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2014. <http://hdl.handle.net/10400.21/4557>.

Vieira, Maria Teresa Ferreira de Amorim da Silva. “Amostragem.” Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, 2008. <http://hdl.handle.net/10773/2909>.

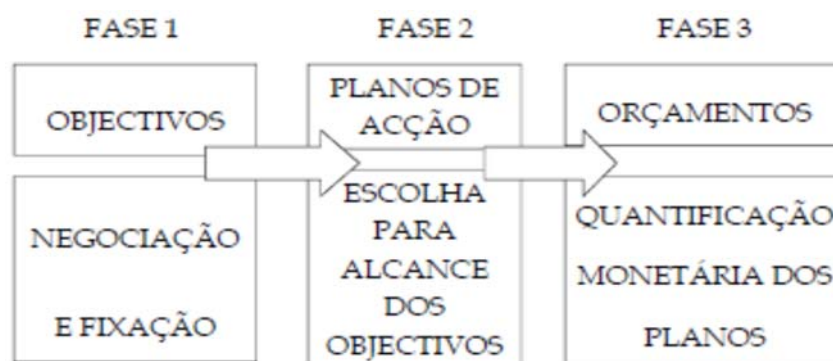
## 15. Anexos

### 15.1. Anexo 1 – Caracterização de orçamento

O orçamento é um método formal de planeamento financeiro detalhado que engloba a coordenação e controle de cada rubrica significativa no balanço e na demonstração de resultados, ou seja é um documento formalmente escrito, constituído por planos de gestão a desenvolver no futuro, expressos em termos físicos e financeiros, que indica o curso da ação futura. (Madeiros, 2014).

Segundo Jordan et al, o orçamento pode ser visto como um instrumento de apoio à gestão que contribui para alcançar objetivos, ou seja, pode ser entendido como um instrumento de decisão e de ação.

Figura 33 - Fases na elaboração do Orçamento.



Fonte: (Jordan et al, 2011)

O ciclo orçamental exposto anteriormente permite que o orçamento tenha consistência e funcione como um verdadeiro instrumento de gestão para:

- conhecer e escolher planos de ação pertinentes, tornando a afetação de recursos eficiente;
- avaliar a evolução da empresa em relação aos objetivos, servindo para controlo do desempenho corrente e como sinal de alerta para os gestores;

O orçamento deve atuar como um verdadeiro instrumento de: descentralização, planeamento, motivação, coordenação, avaliação. (Jordan et al, 2011)

O orçamento assume um papel crucial no processo de gestão de uma organização, através da expressão quantitativa do plano anual, agindo como previsão da gestão económica e administrativa, sendo limitado pelos recursos que a empresa dispõe e pelo ambiente externo. Estamos assim perante um mapa que orienta os gestores ao longo do caminho e permite que os mesmos saibam quando a empresa é desviada da rota planeada. Assim os orçamentos devem ter por objetivo satisfazer algumas características fundamentais:

- Estabelecer objetivos específicos para as operações futuras;
- Os objetivos devem ser realistas e alcançáveis;
- Comparar periodicamente os resultados atuais com aqueles objetivos;
- O processo de orçamentação envolve olhar para o futuro, logo o orçamento deve considerar cuidadosamente a conjuntura macroeconómica, as condições particulares do setor, mudanças e tendências que podem influenciar as vendas e os custos (os dados históricos devem ser usados apenas como um ponto de stepping-off para as projeções para o futuro);
- O orçamento deve ser suficientemente flexível de modo a que possa ser modificado, tendo em conta as variações das condições;
- A responsabilidade pelos custos de previsão devem ser claramente definidas e a responsabilidade pelos resultados reais devem ser garantidas. Este princípio garante e encoraja uma análise cuidadosa e uma avaliação precisa na orçamentação. (Madeiros, 2013).

## 15.2. Anexo 2 – Listagem das organizações alvo no estudo

População alvo para estudo		
Designação da organização	Classificação IAPMEI	Contacto e-mail
Ezpeleta Portugal - Móveis de Jardim, Lda	PME Lider	<a href="mailto:ezpeleta.portugal@ezpeleta.com">ezpeleta.portugal@ezpeleta.com</a>
Doureca - Produtos Plásticos, Lda.	PME Lider	<a href="mailto:doureca@mail.telepac.pt">doureca@mail.telepac.pt</a>
Luís Brito - Têxteis, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:lbtexteis@lbtexteis.pt">lbtexteis@lbtexteis.pt</a>
S. J. Têxteis, S.A.	PME - Excelência	<a href="mailto:sjtexteis@sjtexteis.pt">sjtexteis@sjtexteis.pt</a>
Covas Transportes, Lda.	PME Lider	<a href="mailto:covas.transportes@gmail.com">covas.transportes@gmail.com</a>
Dimacer - Comércio de Equipamentos Industriais, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:rui.dias@dimacer.pt">rui.dias@dimacer.pt</a>
João Pires - Internacional Transportes, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:geral@transportesjoaopires.com">geral@transportesjoaopires.com</a>
Caravela & Filhos, Unipessoal, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:geral@caravelaefilhos.pt">geral@caravelaefilhos.pt</a>
Costa & Rego, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:costa.rego@mail.telepac.pt">costa.rego@mail.telepac.pt</a>
Suavecel - Indústria Transformadora de Papel, S.A.	PME - Excelência	<a href="mailto:info@suavecel.pt">info@suavecel.pt</a>
Metaloviana - Metalúrgica de Viana, S.A.	PME - Excelência	<a href="mailto:dpa@metaloviana.pt">dpa@metaloviana.pt</a>
A. Moreira & Filhos, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:geral@stilomobiliario.pt">geral@stilomobiliario.pt</a>
Salsicharia Limiana, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:geral@salsicharialimiana.pt">geral@salsicharialimiana.pt</a>
Mármore Ramalhosa, Lda.	PME Lider	<a href="mailto:ramalhosa@ramalhosa.pt">ramalhosa@ramalhosa.pt</a>
Tintex - Tinturaria Têxtil de Cerveira, S.A.	PME Lider	<a href="mailto:admin@tintertextiles.com">admin@tintertextiles.com</a>
Vidrotorre - Indústria Transformadora de Vidro Plano, Lda.	PME Lider	<a href="mailto:geral@vidrotorre.com">geral@vidrotorre.com</a>
Mar-Ibérica - Sociedade de Produtos Alimentares, S.A.	PME Lider	<a href="mailto:mar.iberica.val@mar-iberica.pt">mar.iberica.val@mar-iberica.pt</a>
Transportes Alvarães, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:geral@transportesalvaraes.com">geral@transportesalvaraes.com</a>
Avelana - Fábrica de Malhas, S.A.	PME - Excelência	<a href="mailto:comercial@avelana.pt">comercial@avelana.pt</a>
Cabonor - Cabos de Madeira para Ferramentas, Lda.	PME - Excelência	<a href="mailto:info@cabonor.com">info@cabonor.com</a>

### 15.3. Anexo 3 – Carta enviada às organizações a solicitar colaboração para a investigação

#### Assunto do mailing - Colaboração investigação académica

Excelentíssimo senhor Gestor

Encontro-me a realizar uma investigação académica, no âmbito do mestrado gestão das organizações – ramo gestão de empresas, da APNOR (Associação de Politécnicos do Norte), o trabalho de investigação a desenvolver centra-se na temática, Sistema de Apoio á decisão, com título **“Dos Instrumentos de Gestão á Tomada de Decisão – Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho”**.

A principal questão a ser desenvolvida pelo mestrando na execução deste trabalho de investigação é: será possível suportar a tomada de decisão na gestão estratégica através da simulação de cenários multidisciplinares, usando indicadores de desempenho, contribuindo assim para a criação de um sistema de apoio á decisão.

Neste sentido solicita-se a vossa colaboração, disponibilizando alguns minutos do vosso tempo para responder ao inquérito **“Utilização de instrumentos de gestão, contributo destes para o processo de tomada de decisão”**, através da hiperligação <http://www.surveio.com/survey/d/R4I1Y4K2W6L4T4N4V>, de forma a possibilitar a identificação da informação fulcral para o processo de tomada de decisão na gestão de uma organização.

Aguardo a vossa resposta, estarei ao dispor para prestar qualquer esclarecimento adicional através dos contactos que se seguem.

**Contacto telm.:** 934 30 40 45

**E-mail:** [gustavo.areias1981@gmail.com](mailto:gustavo.areias1981@gmail.com)

Subcrevo-me, atenciosamente, com os melhores cumprimentos

Gustavo Areias



## 15.4. Anexo 4 – Inquérito enviado aos gestores das organizações selecionadas

### Utilização de instrumentos de gestão, contributo destes para o processo de tomada de decisão

---

#### Utilização de instrumentos de gestão, contributo destes para o processo de tomada de decisão

Prezado Sr. Gestor,

Obrigado pela sua colaboração.

Completar este breve inquérito vai ajudar a obter os melhores resultados, na investigação académica, que se estou a desenvolver.

A quando da tomada de decisão, a que informação dá mais importância?

- ☐ Informação de desempenho económico-financeiro
- ☐ Informação de desempenho operacional
- ☐ Ambas

Das seguintes características da informação para a tomada de decisão, quais considera fundamentais?

- ☐ Rápida (em tempo real)
- ☐ Rigorosa
- ☐ Integra
- ☐ Esclarecedora
- ☐ Representativa do desempenho organizacional
- ☐ Eficiente
- ☐ Outras

### Utilização de instrumentos de gestão, contributo destes para o processo de tomada de decisão

---

Na gestão da sua organização, que instrumentos de gestão utiliza no apoio ao processo de tomada de decisão?

- ☐ Não utilizo instrumentos de gestão
- ☐ Orçamentos funcionais
- ☐ Tableau de bord
- ☐ ABC - Activity based costing
- ☐ DEA - Data envelopment analysis
- ☐ Balanced scorecard
- ☐ Outros

Como caracteriza o processo de tomada de decisão, implementado na sua organização?

- ☐ Centralizado na GE (gestão) da organização
- ☐ Distribuído por centros de responsabilidade
- ☐ Hierárquico
- ☐ Outras

Possui algum sistema de apoio (SAD), ao processo de tomada de decisão?

- ☐ Sim
- ☐ Não

### Utilização de instrumentos de gestão, contributo destes para o processo de tomada de decisão

---

Enquanto gestor, que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão (SAD)?

- ☐ Ser um sistema interactivo
- ☐ Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional
- ☐ Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar
- ☐ Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional
- ☐ Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas
- ☐ Conselhos sobre a acção correcta a tomar
- ☐ Ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis
- ☐ De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização
- ☐ Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer)

## 15.5. Anexo 5 - Compilação das respostas obtidas ao inquérito

<b>Total de Inquéritos enviados</b>	20
<b>Total de respostas válidas recebidas</b>	16

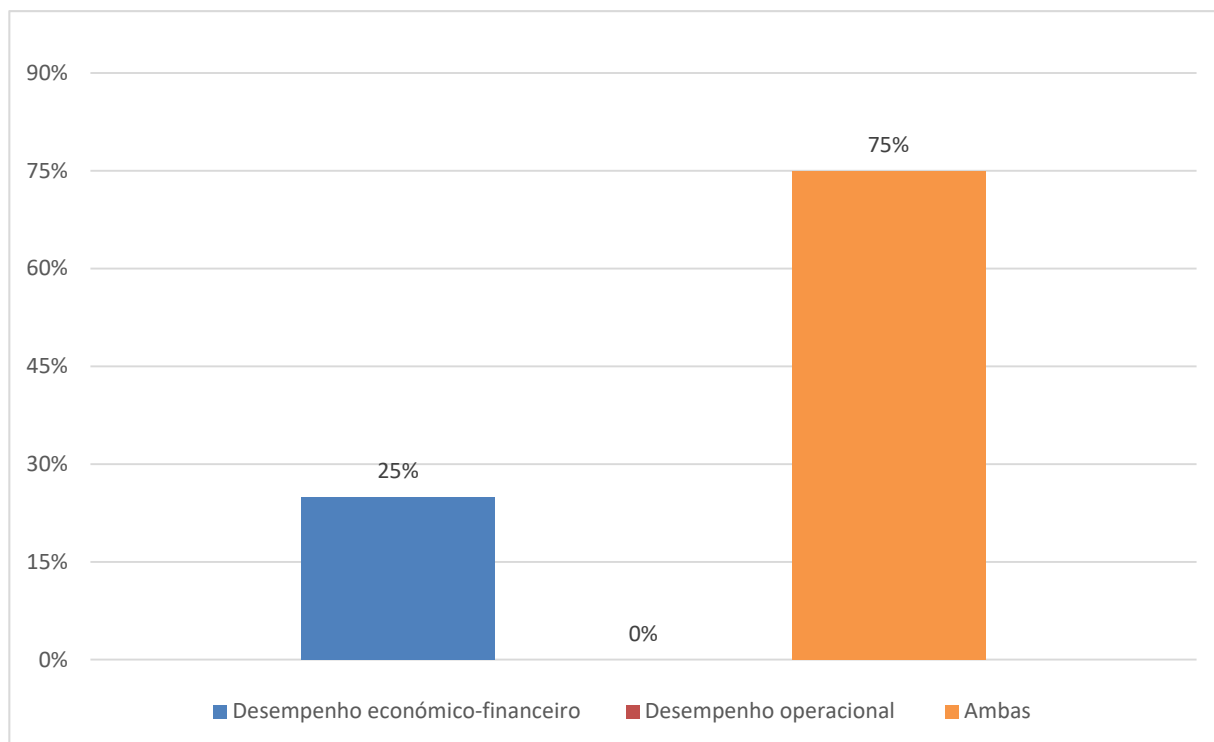
---

### \*\*\*\*\* Compilação dos dados recolhidos através de inquérito \*\*\*\*\*

---

**Q1 – A quando da tomada de decisão, a que informação dá mais importância?**

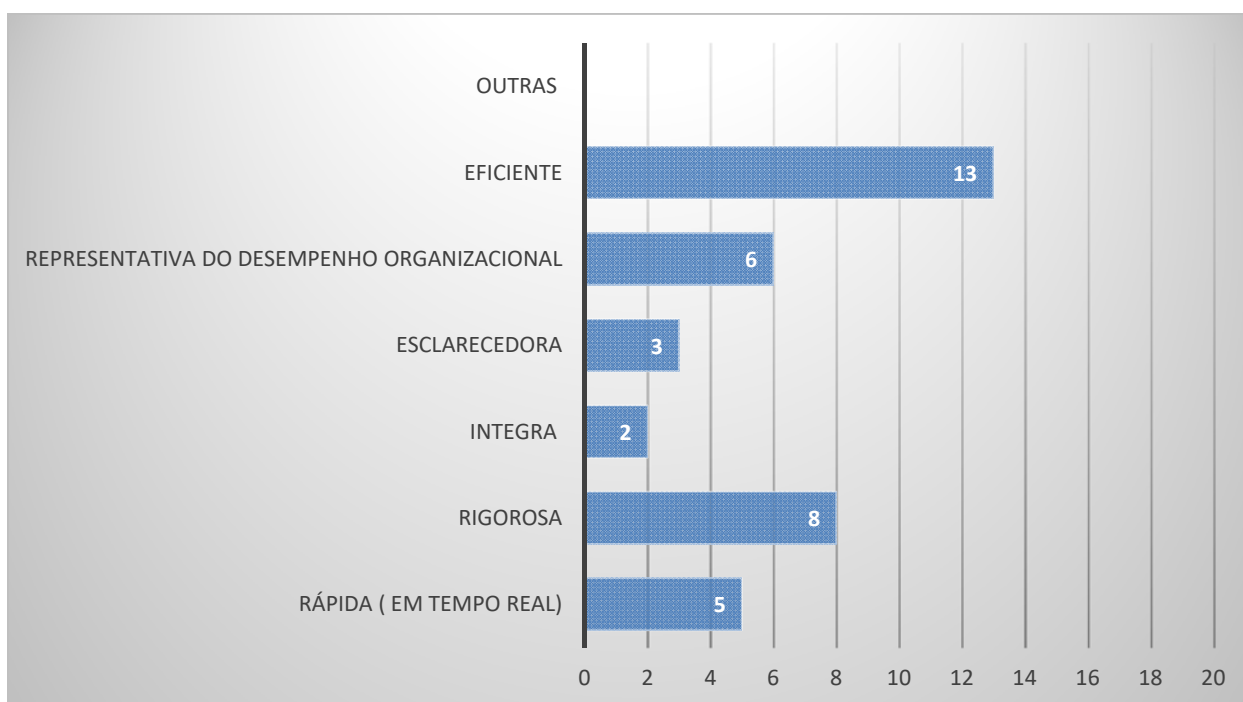
Distribuição das Respostas obtidas		
Opções de resposta	N. Resp. Absoluto	% de Respostas
Desempenho económico-financeiro	4	25%
Desempenho operacional	0	0%
Ambas	12	75%

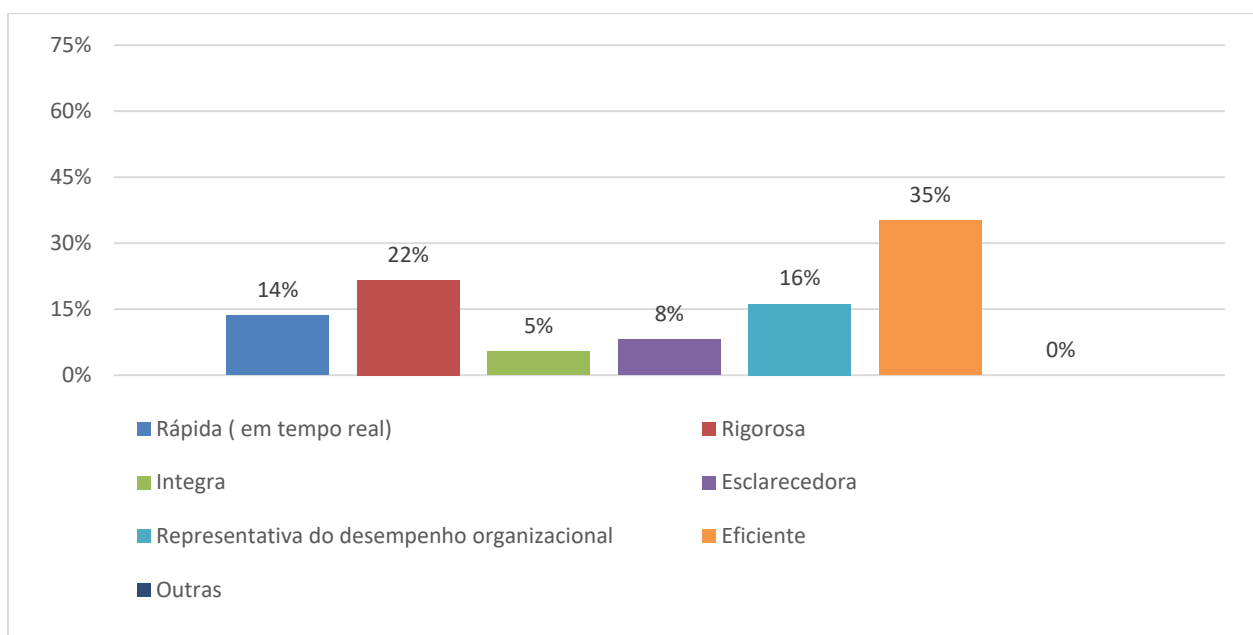


**Q2 - Das seguintes Características da informação para a tomada de decisão, quais considera fundamentais?**

### Distribuição das Respostas obtidas

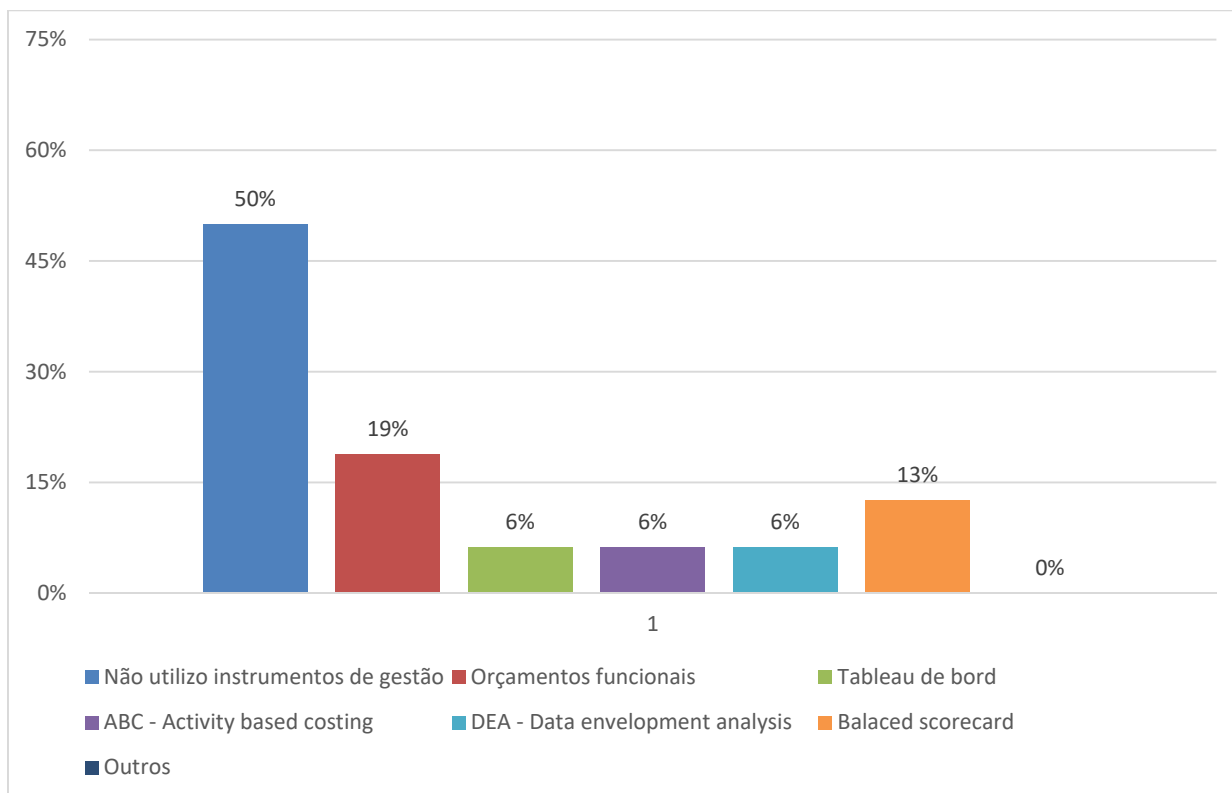
Opções de resposta	N. Resp. Absoluto	% de Respostas
Rápida (em tempo real)	5	14%
Rigorosa	8	22%
Integra	2	5%
Esclarecedora	3	8%
Representativa do desempenho organizacional	6	16%
Eficiente	13	35%
Outras	0	0%





**Q3** – Na gestão da sua organização, que instrumentos de gestão utiliza no apoio ao processo de tomada de decisão?

Distribuição das Respostas obtidas		
Opções de resposta	N. Resp. Absoluto	% de Respostas
Não utilizo instrumentos de gestão	8	50%
Orçamentos funcionais	3	19%
Tableau de bord	1	6%
ABC – Activity based costing	1	6%
DEA – Data envelopment analysis	1	6%
Balanced scorecard	2	13%
Outros	0	0%

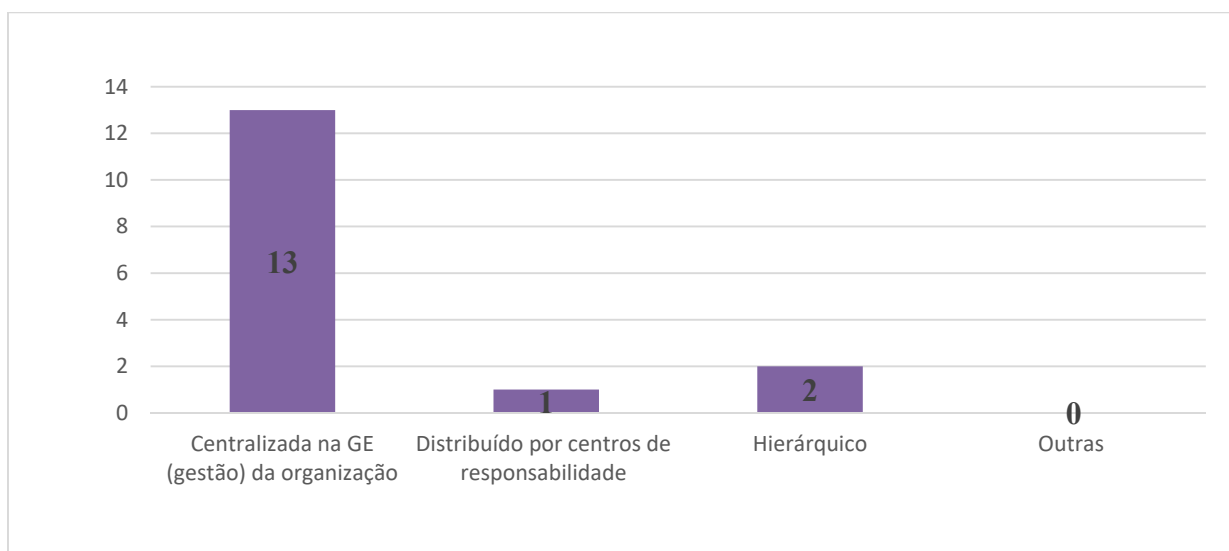
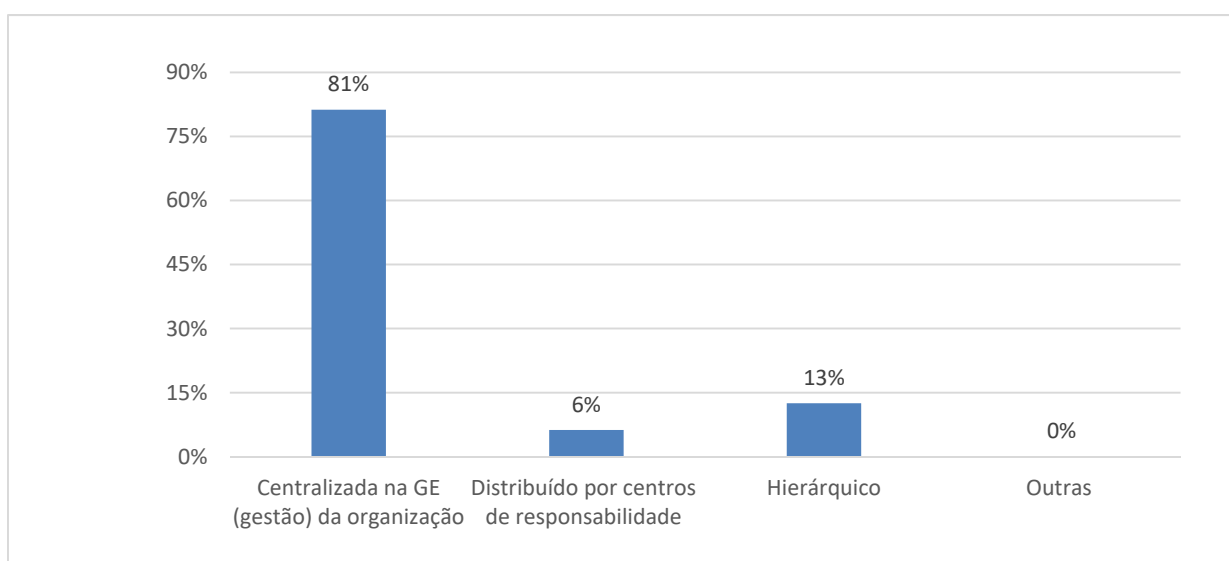


**Q4** – Como caracteriza o processo de tomada de decisão, implementado na sua organização?



### Distribuição das Respostas obtidas

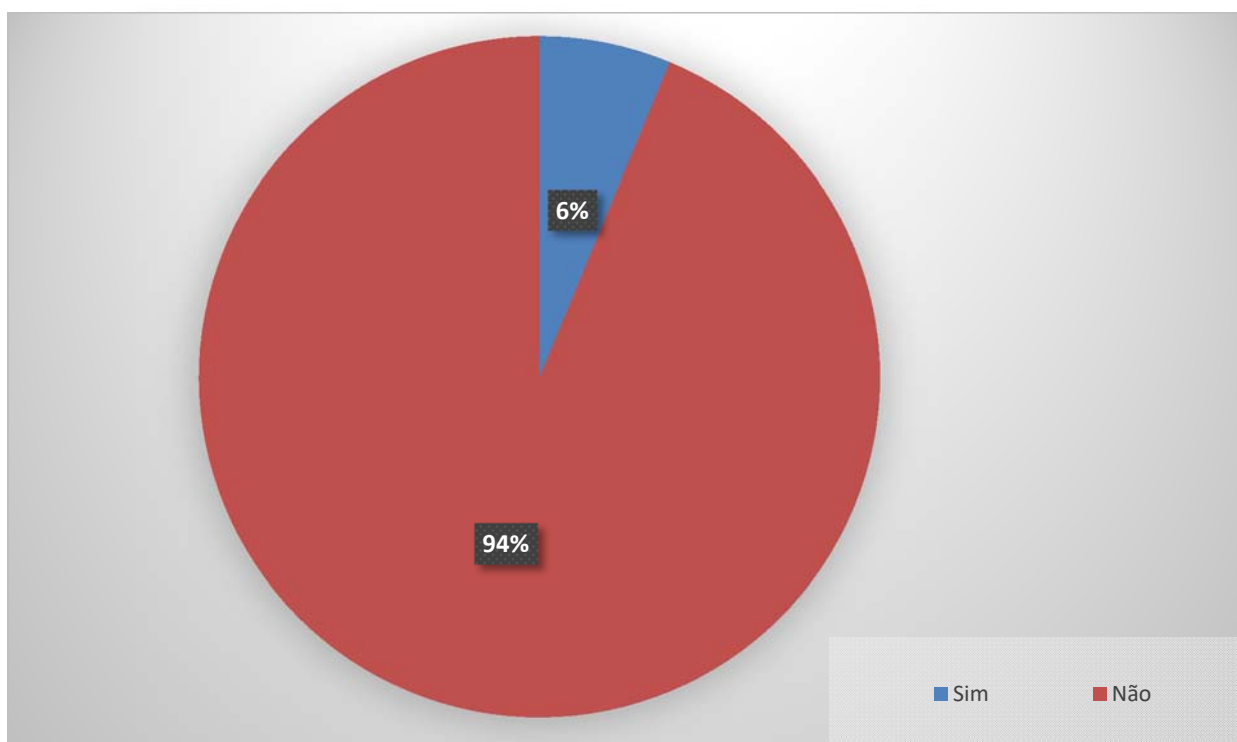
Opções de resposta	N. Resp. Absoluto	% de Respostas
Centralizada na GE (gestão) da organização	13	81%
Distribuído por centros de responsabilidade	1	6%
Hierárquico	2	13%
Outras	0	0%



**Q5 – Possui algum sistema de apoio (SAD), ao processo de tomada de decisão?**

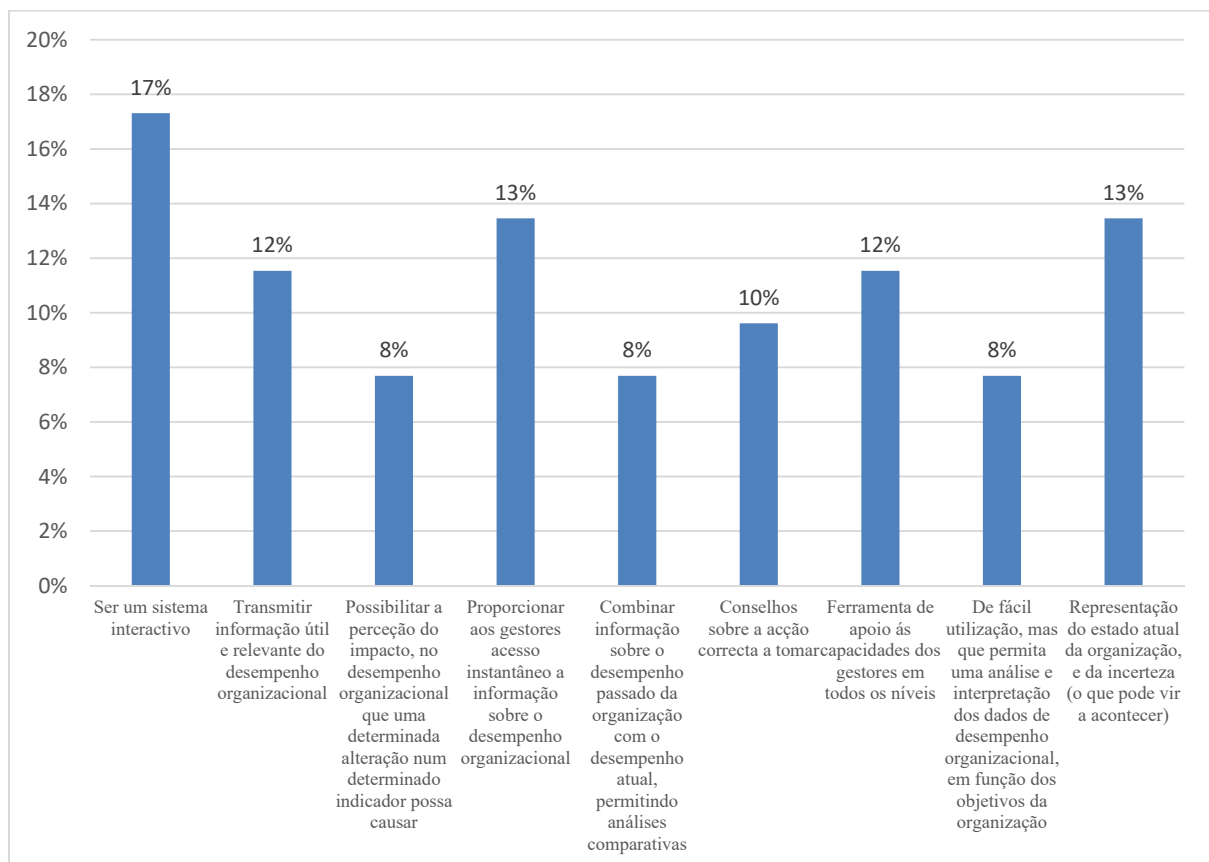
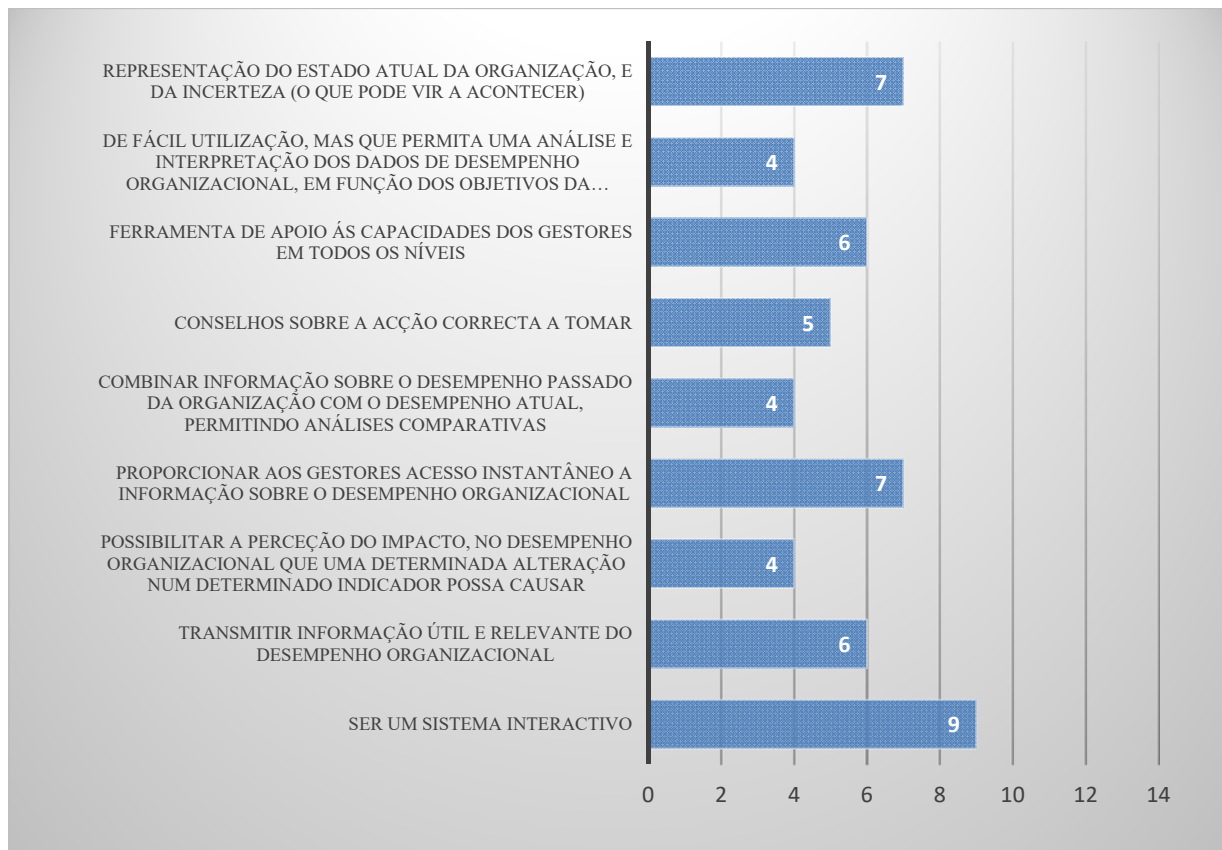
### Distribuição das Respostas obtidas

Opções de resposta	N. Resp. Absoluto	% de Respostas
Sim	1	6%
Não	15	94%



**Q6** – Enquanto gestor, que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão (SAD)?

<b>Distribuição das Respostas obtidas</b>		
<b>Opções de resposta</b>	<b>N. Resp. Absoluto</b>	<b>% de Respostas</b>
Ser um sistema interativo	9	17%
Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional	6	12%
Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar	4	8%
Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional	7	13%
Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas	4	8%
Conselhos sobre a ação correta a tomar	5	10%
Ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis	6	12%
De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização	4	8%
Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer)	7	13%



## 15.6. Anexo 6 – Guião da entrevista com a gestão da organização

### Guião de Entrevista com a Gestão da organização

#### Objetivos principais

Compreender o processo de gestão interna nomeadamente o planeamento e acompanhamento de resultados;

Avaliar e caracterizar a utilização de instrumentos de gestão, por parte da organização;

Caracterização da forma como o processo decisório se encontra estruturado;

Avaliar como o processo decisório se encontra articulado nos níveis de gestão intermédios;

Identificar a informação que é considerada no momento da tomada de decisão, assim como as suas características;

Compreender como a informação para o processo de tomada de decisão é gerada;

Avaliar a utilização de sistemas de apoio á tomada de decisão (SAD's) por parte dos gestores;

#### Tópicos de conversa

- Resume histórico da organização (breve resume);
- Evolução da organização nos últimos 5 anos (volume de negócios, sistemas de gestão, produção, etc....);
- Como é que a empresa se encontra organizada (organograma, departamentos,.....);
- Que metodologias de gestão se encontram implementadas na organização (plano estratégico, Plano de negócios, Plano operacional, etc.....);
- Ao nível do controlo de gestão da organização, que ferramentas/instrumentos utiliza;
- Regras e procedimentos do sistema de controlo existente na organização (exemplos, mapas internos, Procedimentos internos, etc..;
- De entre os **Instrumentos de Pilotagem** tradicionalmente conhecidos (**plano operacional, orçamento operacional, controlo orçamental, tablau de bord, Balanced scorecard, DEA, ABC**):

- Que instrumentos são aplicados pela organização,
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem;
- De entre os **Instrumentos de Orientação do comportamento** tradicionalmente conhecidos (**centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, sistema justo de preços de transferência interna**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização,
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem;
- De entre os **Instrumentos de diálogo** tradicionalmente conhecidos (**regras e procedimentos internos, atas de reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização,
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem;
- Ainda relativamente aos **instrumentos de diálogo**, como é que a informação circula na organização (seja ao nível de recolha de dados para abastecer os instrumentos de gestão por exemplo BSC, TDB, etc.....; seja na divulgação das informações resultantes dos instrumentos de gestão);
- Relativamente ao processo de tomada de decisão, como se encontra estruturado, como é que são tomadas as decisões de fundo na organização;
- A tomada de decisão está centralizada, na GE ou existem centros de responsabilidade;
- Que informação tem em consideração, no momento da tomada de decisão (informação de desempenho económico-financeiro, informação de desempenho operacional, ambas);
- Quias são as características que considera fundamentais na informação de suporte a gestão (Rápida, Rigorosa, Integra, Esclarecedora, Representativa do desempenho organizacional, Eficiente, outras);
- Relativamente a informação de gestão como esta se encontra organizada, tanto no sentido ascendente como descendente;
- Na sua organização como é que a informação de suporte a decisão é gerada;
- A informação resultante dos instrumentos de gestão é tida no processo de tomada de decisão;
- Que informação é utilizada nos instrumentos de Gestão implementados na organização, e como é divulgada a informação resultante destes;

- Possui algum sistema de apoio a tomada de decisão;
- Que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão – SAD:
  - Ser um sistema interativo,
  - Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;
  - Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar;
  - Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
  - Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;
  - Conselhos sobre a ação correta a tomar;
  - Ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis;
  - De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização,
  - Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer);
- Acha que seria importante um sistema de apoio ao processo de tomada de decisão;
- Enquanto gestor, que mais-valias obtém com a utilização dos SAD's;



## 15.7. Anexo 7 – Questionário sobre as práticas de gestão enviado a GE das organizações

### 1º Fase – Apresentação e caracterização da empresa

- Resume histórico da organização (breve resume)?

Resp.

- Evolução da organização nos últimos 5 anos (volume de negócios, sistemas de gestão, produção, etc....)?

Resp.

- Como é que a empresa se encontra organizada (organograma, departamentos,.....);

Resp.

### 2º Fase – Sistema de controlo de gestão implementado

- Que metodologias de gestão se encontram implementadas na organização (plano estratégico, Plano de negócios, Plano operacional, objetivos empresariais, métodos de controlo operacional, e de gestão etc.....)?

Resp.

- Ao nível do controlo de gestão da organização, que ferramentas/instrumentos utiliza?

Resp.

- Regras e procedimentos do sistema de controlo existente na organização, (mapas de controlo internos, Procedimentos internos, etc..)?

Resp.

- De entre os **Instrumentos de Pilotagem** tradicionalmente conhecidos (**plano operacional, orçamento, operacional, controlo orçamental, Tablau de bord, Balanced scorecard, DEA, ABC**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

Resp.

- De entre os **Instrumentos de Orientação do comportamento** tradicionalmente conhecidos (**centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, sistema justo de preços de transferência interna**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.**

- De entre os **Instrumentos de Diálogo** tradicionalmente conhecidos (**regras e procedimentos internos, atas de reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.**

- Ainda relativamente aos **instrumentos de diálogo**, como é que a informação circula na organização (seja ao nível de recolha de dados para abastecer os instrumentos de gestão por exemplo BSC, TDB, etc.....; seja na divulgação das informações resultantes dos instrumentos de gestão)?

**Resp.**

### **3º Fase – Informação e Processo de tomada de Decisão**

- Relativamente ao processo de tomada de decisão, como se encontra estruturado, como é que são tomadas as decisões de fundo na organização?
- **Resp.**
- A tomada de decisão está centralizada, na GE ou existem centros de responsabilidade?

**Resp.**

- Que informação tem em consideração, no momento da tomada de decisão (informação de desempenho económico-financeiro, informação de desempenho operacional, ambas)?

**Resp.**

- Quias são as características que considera fundamentais na informação de suporte a gestão (Rápida, Rigorosa, Integra, Esclarecedora, Representativa do desempenho organizacional, Eficiente, outras)?

**Resp.**

- Relativamente a informação de gestão como esta se encontra organizada, tanto no sentido ascendente como descendente?

**Resp.**

#### **4º Fase – Utilização de Sistemas de apoio a tomada de decisão**

- Na sua organização a informação de suporte ao processo de tomada de decisão como é gerada?

**Resp.**

- A informação resultante dos instrumentos de gestão é tida no processo de tomada de decisão?

**Resp.**

- Possui algum sistema de apoio a tomada de decisão (Sim, Não; Se sim efetuar uma pequena descrição)?

**Resp.**

- Que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão – SAD, (identificar cinco características da lista, Apagar as restantes)?

**Resp.**

- Ser um sistema interativo,
- Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;

- Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar;
- Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
- Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;
- Conselhos sobre a ação correta a tomar;
- Ferramenta de apoio às capacidades dos gestores em todos os níveis;
- De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização,
- Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer);

- Acha que seria importante um sistema de apoio ao processo de tomada de decisão?

**Resp.**

- Enquanto gestor, que mais-valias obtém com a utilização dos SAD's?

**Resp.**

## 15.8. Anexo 8 – Resposta ao questionário por parte da gestão da carpintaria SolNascente

### Formulário de Entrevista com a Gestão da organização

#### 1º Fase – Apresentação e caracterização da empresa

- Resume histórico da organização (breve resume)?

**Resp.**

A Carpintaria SolNascente foi criada em 1994 com o propósito de produzir materiais de **carpintaria para a construção civil e mobiliário**. A nossa permanência no mercado deve-se essencialmente à **satisfação dos requisitos e expectativas dos nossos clientes**, bem como à parceria com os nossos colaboradores e fornecedores. Somos uma empresa certificada pelos referenciais ISO 9001 e 14001 desde 2005, desde de 2012 contamos com distinção PME Lider. Oferecemos uma gama vasta e única de serviços, desde **pavimentos em madeira e casas de banho completas a conversões de garagens**. Oferecemos também **renovações completas de casas ou apartamentos**, executadas do princípio ao fim, que podem valorizar a sua propriedade.

Efetuamos novas **janelas, portas, roupeiros e todo o tipo de mobiliário para mobilar uma casa**. Todo o nosso trabalho é efetuado por pessoal altamente qualificado e com vários anos de experiência em carpintaria. Assim sendo, quer pretenda simplesmente instalar novas portas ou se necessita de um trabalho de maior envergadura na sua cozinha ou no telhado, temos a mestria e experiência para prestar um **serviço profissional e eficiente**.

Garantimos uma abordagem profissional desde a conceção do design até à última etapa de conclusão, oferecendo aos nossos clientes confiança e completa satisfação. Realizamos todos os trabalhos de carpintaria e marcenaria em conjunto com remodelações e restauro de espaços.

- Evolução da organização nos últimos 5 anos (volume de negócios, sistemas de gestão, produção, etc....)?

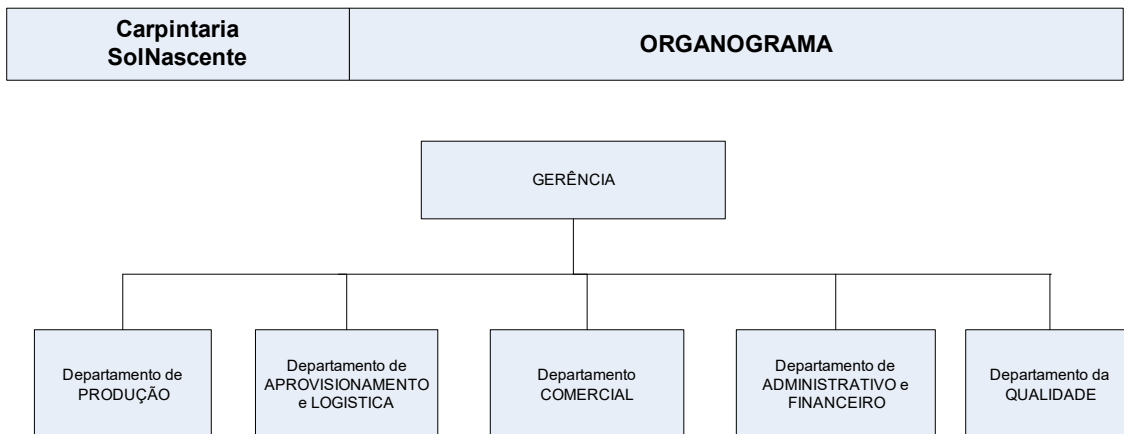
**Resp.**

Devido às circunstâncias atuais de um mercado em crise, o volume de venda da empresa, tem vindo a sofrer um decréscimo ao longo dos últimos 5 anos, passando dos 4,5 milhões de euros faturados em 2010, para os atuais 3 milhões de euros. Apesar dos esforços da empresa em encontrar novos mercados.

- Como é que a empresa se encontra organizada (organograma, departamentos,.....)?

**Resp.**

A empresa possui uma organização tradicional em departamentos de acordo com as áreas operacionais da organização,



De forma sucinta, as funções de cada departamento são:

**Departamento de Produção:** planeamento da produção, desenho técnico, fabrico, montagem, controlo de custos de produção, manutenção preventiva e curativa;

**Departamento de Aprovisionamento e Logística:** gestão de stocks, compras, abastecer as necessidades da produção, expedição;

**Departamento comercial:** ações de marketing, orçamentação, elaboração de contratos, pós-venda;

**Departamento Administrativo e Financeiro:** recursos humanos, bancos, secretariado, controlo de custos, pagamentos a fornecedores;

**Departamento da Qualidade:** elaboração dos planos de qualidade, controlo da qualidade, ações corretivas e preventivas, gestão ambiental, gestão das reclamações a fornecedores e clientes.

## **2º Fase – Sistema de controlo de gestão implementado**

- Que metodologias de gestão se encontram implementadas na organização (plano estratégico, Plano de negócios, Plano operacional, objetivos empresariais, métodos de controlo operacional, e de gestão etc.....)?

**Resp.**

A empresa não possui, um plano operacional estruturado nem de negócios, o gestor vai dando indicações soltas aos colaboradores do que pretende em cada momento. Os objetivos são responsabilidade do Gestor e não são públicos a um nível hierárquico inferior.

- Ao nível do controlo de gestão da organização, que ferramentas/instrumentos utiliza?

**Resp.**

Para além da comparação efetuada entre as receitas registadas e os custos, está a implementar um sistema de controlo de custos produtivos,

- Regras e procedimentos do sistema de controlo existente na organização, (mapas de controlo internos, Procedimentos internos, etc..)?

**Resp.**

Não possui procedimentos de controlo estruturados, no entanto a empresa tem vindo a implementar um sistema de controlo de custos, em que o seu funcionamento basicamente passa pela contabilização/afetação de matéria-prima, mão-de-obra, custos logísticos e custos fixos da organização estipulados pelo serviço de contabilidade externo.

- De entre os **Instrumentos de Pilotagem** tradicionalmente conhecidos (**plano operacional, orçamento, operacional, controlo orçamental, Tablau de bord, Balanced scorecard, DEA, ABC**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.**

Não possui nenhum instrumento de pilotagem implementado, simplesmente procede ao registo das receitas e despesas no software de gestão que possui. Atualmente está a



implementar um sistema de controlo de custos de produção com base em mapas elaborados em Microsoft Excel;

- De entre os **Instrumentos de Orientação do comportamento** tradicionalmente conhecidos (**centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, sistema justo de preços de transferência interna**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.**

Não possui-mos nenhum instrumento de orientação do comportamento implementado.

- De entre os **Instrumentos de diálogo** tradicionalmente conhecidos (**regras e procedimentos internos, atas de reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.**

Existem alguns documentos que se podem enquadrar neste âmbito, porque possibilitam a transmissão de informação aos mais diversos níveis organizacionais, como por exemplo: contratos de fornecimento, notas de encomenda internas, registos de consumos, registos de afetação de mão-de-obra, mapas controlo de custos; permitem ainda a recolha de dados/informação para o sistema de controlo de custos que a empresa tem vindo a instalar.

Enquanto mais-valia deste tipo de ferramentas posso dizer que são ferramentas que permitem que a informação circule na organização

- Ainda relativamente aos **instrumentos de diálogo**, como é que a informação circula na organização (seja ao nível de recolha de dados para abastecer os instrumentos de gestão por exemplo BSC, TDB, etc.....; seja na divulgação das informações resultantes dos instrumentos de gestão)?

**Resp.**

A informação de caris de gestão está centralizada na gerência, e nos colaboradores com responsabilidade ao nível dos departamentos, normalmente transmitida em reuniões entre as partes.

### **3º Fase – Informação e Processo de tomada de Decisão**

- Relativamente ao processo de tomada de decisão, como se encontra estruturado, como é que são tomadas as decisões de fundo na organização?

**Resp.**

Todas as decisões têm de passar pela Gerência da empresa. Se necessário procede-se a audição dos colaboradores responsáveis pelas diversas áreas.

- A tomada de decisão está centralizada, na GE ou existem centros de responsabilidade?

**Resp.**

Centralizada na gerência.

- Que informação tem em consideração, no momento da tomada de decisão (informação de desempenho económico-financeiro, informação de desempenho operacional, ambas)?

**Resp.**

Principalmente a que diz respeito ao desempenho económico-financeiro da empresa.

- Quias são as características que considera fundamentais na informação de suporte a gestão (Rápida, Rigorosa, Integra, Esclarecedora, Representativa do desempenho organizacional, Eficiente, outras)?

**Resp.**

Em quanto gestor considero que as características fundamentais para a informação de suporte a gestão deve ser rápida, rigorosa e esclarecedora.

- Relativamente a informação de gestão como esta se encontra organizada, tanto no sentido ascendente como descendente?

**Resp.**

Não possuímos um sistema de informação organizado, quando necessário realização reuniões com os responsáveis pelas áreas operacionais, e se necessário com o gestor financeiro (serviço externo).

#### **4º Fase – Utilização de Sistemas de apoio a tomada de decisão**

- Na sua organização a informação de suporte ao processo de tomada de decisão como é gerada?

**Resp.**

Normalmente em conversa com o responsável financeiro (serviço externo), e com os responsáveis de departamento.

- A informação resultante dos instrumentos de gestão é tida no processo de tomada de decisão?

**Resp.**

Não possuímos instrumentos de gestão propriamente ditos implementados, não usamos a informação tradicionalmente gerada neste tipo de instrumentos.

- Possui algum sistema de apoio a tomada de decisão (Sim, Não; Se sim efetuar uma pequena descrição)?

**Resp.**

Não possui

- Que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão – SAD, (identificar cinco características da lista, Apagar as restantes)?

**Resp.**

Se algum dia optasse por um sistema de apoio a decisão, optaria por um que:

- Ser um sistema interativo,
- Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;
- Possibilitar a perceção do impacto, no desempenho organizacional que uma determinada alteração num determinado indicador possa causar;

- Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
- Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;

- Acha que seria importante um sistema de apoio ao processo de tomada de decisão?

**Resp.**

Na nossa realidade empresarial, julgo que não.

- Enquanto gestor, que mais-valias obtém com a utilização dos SAD's?

**Resp.**

Para a atividade da carpintaria SolNascente, não vejo mais-valia neste tipo de sistemas de apoio a decisão.



**15.10. Anexo 10 – Consumo da Matéria-prima, carpintaria SolNascente**

<b>Carpintaria SolNascente</b>	<b>REGISTO DE SAÍDAS DE MATERIAIS</b>
TIPO SAÍDA (assinalar com um <b>X</b> ): <i>Execução em fábrica</i> <input type="checkbox"/> <i>Obra/Cliente</i> <input type="checkbox"/>	
Secção (assinale com um <b>X</b> ): <b>Produção</b> <input type="checkbox"/> <b>Armazém</b> <input type="checkbox"/>	
Nome Cliente/Obra: _____	

Data Saída Material	Colaborador	Designação dos Materiais <small>(exº madeiras; parafusos; kit's; colas; tintas; etc)</small>	Quantidades	Unidades	Observações

**15.11. Anexo 11 - Resposta ao questionário por parte da gestão da ElectroLuz  
– Montagens elétricas, S.A.**

**Formulário de Entrevista com a Gestão da organização**

**1º Fase – Apresentação e caracterização da empresa**

- Resume histórico da organização (breve resume)?

**Resp.**

A Electroluz – Montagens elétricas, S.A. – foi constituída a 20-02-2004, com sede no Lugar da Areosa – Courel, e iniciou a sua atividade a 01-04-2004. Foram os seus sócios fundadores o Sr. José Gomes Pereira, o Sr. José Augusto Silva Simões, o Sr. António José Carvalho Torres Pinheiro e o Sr. Manuel Ferreira da Costa. Inicialmente, a Electroluz – Montagens elétricas, S.A. encontrava-se sedeadada no Lugar da Areosa – Courel e contava com 6 colaboradores. Numa fase seguinte, a sede mantinha-se no mesmo local, os escritórios na Rua Brito Limpo – Barcelinhos e o armazém em Rio Tinto – Esposende. Atualmente, a empresa localiza-se na Rua do Parque Industrial, Lugar de Magrou – Manhente, com umas instalações com uma área coberta de 1200 m<sup>2</sup> e área descoberta de 2800 m<sup>2</sup>. Conta atualmente com 57 colaboradores e 30 viaturas. Desde 2004.

A atividade da empresa é a prestação de Serviços para a EDP (subempreiteiro da EDP), estando integrada em dois consórcios distintos, atuando na região Norte do país, mais propriamente no Minho e Douro Litoral. Em 2005, deu início ao processo de Certificação pela Qualidade, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2000, a qual obteve a certificação em Dezembro de 2006. Em Abril de 2007, obteve a Qualificação como Prestadores de Serviços da EDP Valor, e mantém até à data a qualificação para as seguintes classes de obra: PST – Construção de Postos de Seccionamento e Transformação MT/BT; LABT – Construção de Linhas Aéreas de Baixa Tensão; LSBT – Construção de Linhas Subterrâneas de Baixa Tensão; CHABT – Chegadas Aéreas de Baixa Tensão; CHSBT – Chegadas Subterrâneas de Baixa Tensão; CONTBT – Equipas de Contagem de Baixa Tensão; LAMT – Construção de Linhas Aéreas de Média Tensão; LSMT – Construção de Linhas Subterrâneas de Média Tensão; CHAMT – Chegadas Aéreas de Média Tensão; CHSMT – Chegadas Subterrâneas de Média Tensão; IP – Iluminação Pública; TET BT – Trabalhos em Tensão, Baixa tensão; TET MT Ligeiro – Trabalhos em Tensão, Média Tensão (Ligeira).



- Evolução da organização nos últimos 5 anos (volume de negócios, sistemas de gestão, produção, etc....)?

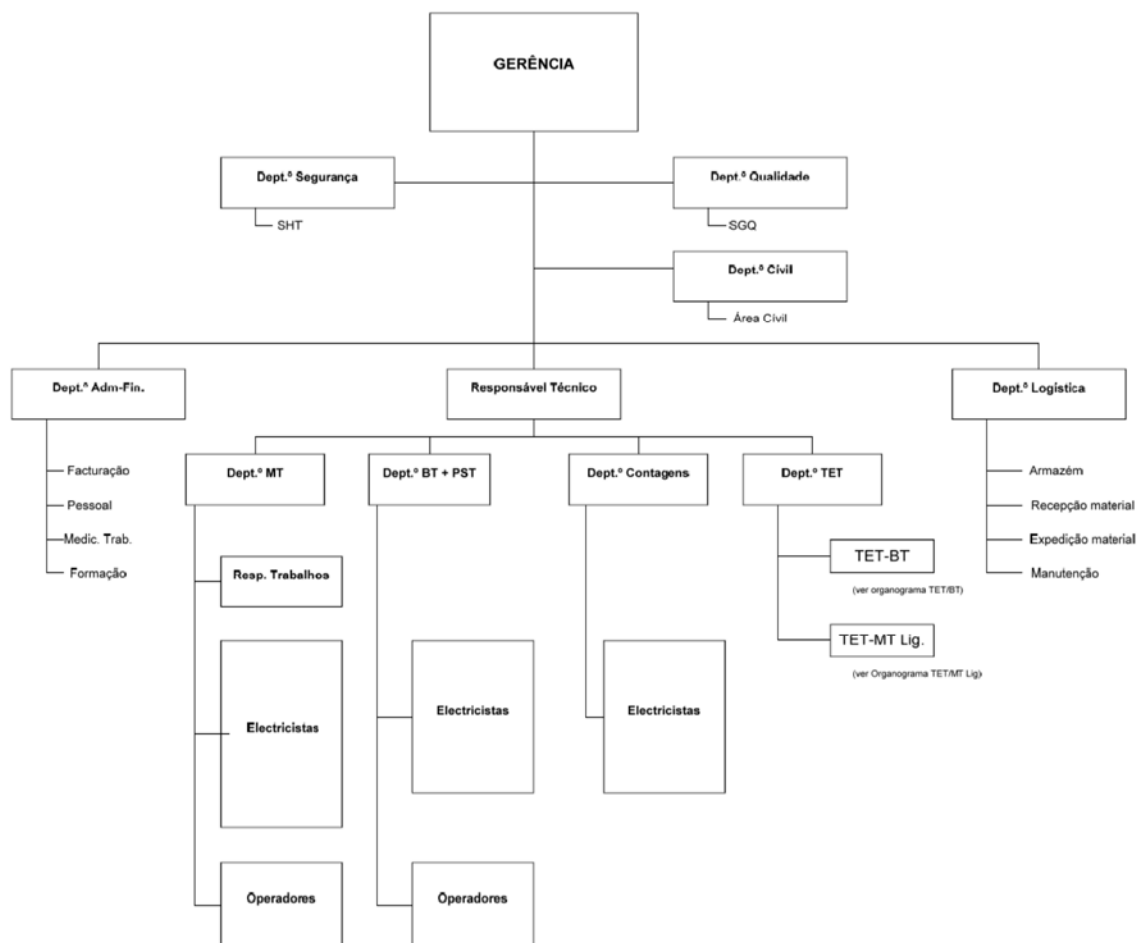
**Resp.**

Apesar de o mercado onde a empresa se encontra inserida ser um mercado muito competitivo e com diversos condicionalismos impostos pelos contratistas, a empresa nos últimos anos tem conseguido crescer de uma forma paulatina mas sustentada. Crescimento esse que se reflete tanto ao nível da estrutura, ao nível financeiro e pessoal.

A empresa conseguiu fechar o ano de 2015 com uma faturação ligeiramente superior aos 2,1 milhões de euros, perspetivando-se para 2016 um crescimento na faturação entre os 10 e 15 %.

- Como é que a empresa se encontra organizada (organograma, departamentos,.....);

**Resp.** A empresa possui uma organização tradicional em departamentos de acordo com as áreas operacionais da organização,



## **2º Fase – Sistema de controlo de gestão implementado**

- Que metodologias de gestão se encontram implementadas na organização (plano estratégico, Plano de negócios, Plano operacional, objetivos empresariais, métodos de controlo operacional, e de gestão etc.....)?

**Resp.** A empresa não utiliza as ditas metodologias tradicionais de gestão, aposta sim numa gestão de proximidade, como forma eficaz de gestão dos seus recursos, mas também como mecanismo de cativação e motivação de um dos seus ativos mais importantes, os seus colaboradores. Em termos de objetivos empresariais estes são da responsabilidade da GE, e responsabilidade do seu gestor (também ele membro a GE) a sua operacionalidade.

- Ao nível do controlo de gestão da organização, que ferramentas/instrumentos utiliza?

**Resp.** A nossa grande preocupação passa pelo equilíbrio entre as despesas e a faturação, uma vez que a empresa é obrigada a trabalhar com preços impostos pelos seus clientes, obrigando-nos assim a uma elevada otimização dos recursos que possuímos, podendo existir decisões condicionadas pelo saldo existente entre o valor recebido e o valor gasto, ainda no âmbito do desempenho financeiro, a organização efetua constantemente uma comparação do volume de faturação atual, com o período equivalente do ano passado, podemos ainda identificar outras preocupações em termos do controlo de gestão, um apertado controlo operacional, uma otimização constante dos recursos existentes.

- Regras e procedimentos do sistema de controlo existente na organização, (mapas de controlo internos, Procedimentos internos, etc..)?

**Resp.** A empresa não possui procedimentos internos, pois a filosofia da empresa assenta numa otimização constante dos recursos, sendo que esta otimização está intimamente ligada com a capacidade do gestor, pois cada obra por nós realizada é uma obra, não temos duas obras iguais, impossibilitando assim a criação e estruturação mecanismos de otimização de recursos, pois as características e condicionalismos de obra variam muito, obrigando assim que a otimização assente no conhecimento da atividade organizacional e do meio em que esta se insere.

- De entre os **Instrumentos de Pilotagem** tradicionalmente conhecidos (**plano operacional, orçamento, operacional, controlo orçamental, Tablau de bord, Balanced scorecard, DEA, ABC**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Não possuímos nenhum instrumento pilotagem implementado, a nossa grande preocupação passa pelo controlo extremo entre o volume de despesas assumidas e o volume de faturação realizado. Depois procuramos sempre a melhor otimização possível dos recursos que possuímos, por fim podemos ainda ter em consideração a informação resultante do controlo de faturação.

- De entre os **Instrumentos de Orientação do comportamento** tradicionalmente conhecidos (**centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, sistema justo de preços de transferência interna**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Não possui-mos nenhum instrumento de orientação do comportamento implementado.

- De entre os **Instrumentos de Diálogo** tradicionalmente conhecidos (**regras e procedimentos internos, atas de reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Existem algumas práticas que se podem enquadrar neste âmbito, nomeadamente: o controlo de faturação atual, face ao registado no período transato, a análise do caderno de encargo de cada uma das obras (fonte fundamental de informação, para a organização), o controlo da faturação versus despesas da organização; e constante procura de otimização de recursos tendo por base a informação resultante do desempenho organizacional, assim como das necessidades resultantes dos cadernos de encargos e obras em execução.

- Ainda relativamente aos **instrumentos de diálogo**, como é que a informação circula na organização (seja ao nível de recolha de dados para abastecer os instrumentos de gestão por exemplo BSC, TDB, etc.....; seja na divulgação das informações resultantes dos instrumentos de gestão)?

**Resp.** A informação de gestão está essencialmente centralizada no gestor operacional da organização, informação essa desdobrada quando necessário junto de cada uma dos coordenadores departamentais.

### **3º Fase – Informação e Processo de tomada de Decisão**

- Relativamente ao processo de tomada de decisão, como se encontra estruturado, como é que são tomadas as decisões de fundo na organização?

**Resp.** Todas as decisões estão centralizadas no seu gestor, passando por si todas as decisões, após as decisões serem tomadas a responsabilidade pela sua operacionalidade passa para os coordenadores de departamento. Só com uma gestão de proximidade estando no local da ação, não se limitando ao escritório, se consegue uma visão total da organização e melhor controlo do desempenho da organização.

- A tomada de decisão está centralizada, na GE ou existem centros de responsabilidade?

**Resp.** Centralizada na gerência.

- Que informação tem em consideração, no momento da tomada de decisão (informação de desempenho económico-financeiro, informação de desempenho operacional, ambas)?

**Resp.** Principalmente a que diz respeito ao desempenho económico-financeiro da empresa.

- Quias são as características que considera fundamentais na informação de suporte a gestão (Rápida, Rigorosa, Integra, Esclarecedora, Representativa do desempenho organizacional, Eficiente, outras)?

**Resp.** Em quanto gestor considero que as características fundamentais para a informação são: o rigor; a rapidez; a eficiência e a consistência.

- Relativamente a informação de gestão como esta se encontra organizada, tanto no sentido ascendente como descendente?

**Resp.** Não possuímos um sistema de informação organizado, aliás ao praticarmos uma gestão de proximidade juntamente com o fato de todas as decisões passarem pelo gestor a necessidade de um sistema de informação é reduzida.

#### **4º Fase – Utilização de Sistemas de apoio a tomada de decisão**

- Na sua organização a informação de suporte ao processo de tomada de decisão como é gerada?

**Resp.** O principal mecanismo de informação utilizado pela organização é o caderno de encargos relativo a cada obra. A informação constante nos cadernos de encargo, é analisada numa primeira fase pelos coordenadores de departamento, realizando-se de seguida uma reunião conjunta entre todos onde se prepara de forma concreta tudo o que diz respeito a obra, gerando-se assim as posteriores ordens de serviço.

De referir ainda que todos os coordenadores de departamento tem a obrigatoriedade de informar o gestor, sobre a evolução dos trabalhos que se encontram sobre sua responsabilidade, existindo se necessário a possibilidade de tomar medidas corretivas em conjunto com o gestor.

- A informação resultante dos instrumentos de gestão é tida no processo de tomada de decisão?

**Resp.** Não possuímos instrumentos de gestão propriamente ditos implementados, não usamos a informação tradicionalmente gerada neste tipo de instrumentos. A nossa maior preocupação é o equilíbrio entre a faturação e as despesas, e o estado da faturação atual face ao ano transacto.

- Possui algum sistema de apoio a tomada de decisão (Sim, Não; Se sim efetuar uma pequena descrição)?

**Resp.** A Electrolux, não possui nenhum sistema de apoio a tomada de decisão implementado, pois é minha convicção que apesar de os SAD's possuírem algumas características muito interessantes de uma forma global e genérica, mas para uma PME, em que cada dia é um dia, em que a programação varia de hora para hora, em que temos de ter uma enorme flexibilidade na resposta às solicitações dos nossos clientes, não acredito que tragam uma mais-valia real a empresa.

- Que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão – SAD, (identificar cinco características da lista, Apagar as restantes)?

**Resp.** Apesar de não ser um entusiasta da utilização dos SAD, reconheço que estes possuem algumas características importantes e que podem ser uteis num processo de tomada de decisão:

- Ser um sistema interativo;
  - Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
  - Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;
  - De fácil utilização, mas que permita uma análise e interpretação dos dados de desempenho organizacional, em função dos objetivos da organização;
  - Representação do estado atual da organização, e da incerteza (o que pode vir a acontecer);
- Acha que seria importante um sistema de apoio ao processo de tomada de decisão?

**Resp.** Realmente considero que a utilização de um SAD, é ainda nos dias de hoje muito limitada e que dificilmente estes conseguem trazer uma mais-valia real para a gestão da nossa organização.

- Enquanto gestor, que mais-valias obtém com a utilização dos SAD's?

**Resp.** Pessoalmente considero que este tipo de sistemas tem ainda que sofrer uma enorme evolução, até que se tornem uma real mais-valia, e uma ferramenta ativa no processo de gestão da maioria das PME's.

### **Outros Assuntos abordados ao longo da conversa:**

Problemáticas na utilização de Sistemas de apoio a decisão:

- A ineficiência dos sistemas informáticos na maioria das organizações;
- A diminuição acentuada da flexibilidade organizacional, característica muito própria das PME's;

- Tempo necessário a construção de modelos, inadequado para a tomada de decisão na maioria das PME's, em que a decisão muitas vezes deve ser tomada instantaneamente;
- Dados insuficientes, para fundamentar decisões;
- Dificuldades de recursos, para a manutenção e atualização destes sistemas á realidade organizacional de uma PME;
- Nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME's;
- Fiabilidade dos dados, sejam estes relativos ao passado organizacional ou presente;



**15.12. Anexo 12 - Resposta ao questionário por parte da gestão da ElectroBraga  
– Instalações elétricas, Lda.**

## **Formulário de Entrevista com a Gestão da organização**

### **1º Fase – Apresentação e caracterização da empresa**

- Resume histórico da organização (breve resume)?

**Resp.**

A ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda. foi criada em Março de 1990, pelos sócios João Ferreira da Silva, José Paulo Ferreira da Silva e Rosa Maria Pereira de Matos. A sede e instalações de então localizavam-se em Ferreiros, e tinham uma área total não superior a 100m<sup>2</sup>. Por essa altura, a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., contava apenas com um colaborador. Sendo a sua principal atividade a “Construção e Manutenção de Redes de Energia Eléctrica de Baixa e Média Tensão. Execução, Montagem e Aplicação de Quadros Elétricos de Baixa Tensão”. Em 1999 realizou-se o primeiro aumento de capital, que permitiu a realização de um conjunto vasto de investimentos estruturantes. Em 2001 a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., estreou a sua nova sede e principais instalações, no parque industrial de Sequeira, agora com uma dimensão de aproximadamente 500m<sup>2</sup>.

Dezanove anos decorridos desde a sua origem, a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., é uma empresa sólida, contando com 20 colaboradores especializados e profissionais, com diversos clientes de prestígio. No ano de 2009 efetuamos a mudança das instalações, para a zona Industrial da Várzea, Barcelos, tendo o novo edifício uma área aproximada de 800m<sup>2</sup>, numa perspetiva de acompanhar o progresso e a modernização, neste mesmo ano enveredamos pela certificação da qualidade da organização segundo o referencial NP EN ISO 9001, objetivo concretizado em Agosto de 2009. Em 2014 atingimos a distinção de PME líder, distinção que mantemos orgulhosamente até a data. Em Março de 2012, a ElectroBraga – Instalações elétricas, Lda., sofre uma reestruturação nos seus quadros diretores, com a saída do sócio Sr. Paulo Ferreira da Silva, mantendo-se os outros dois sócios na gestão.

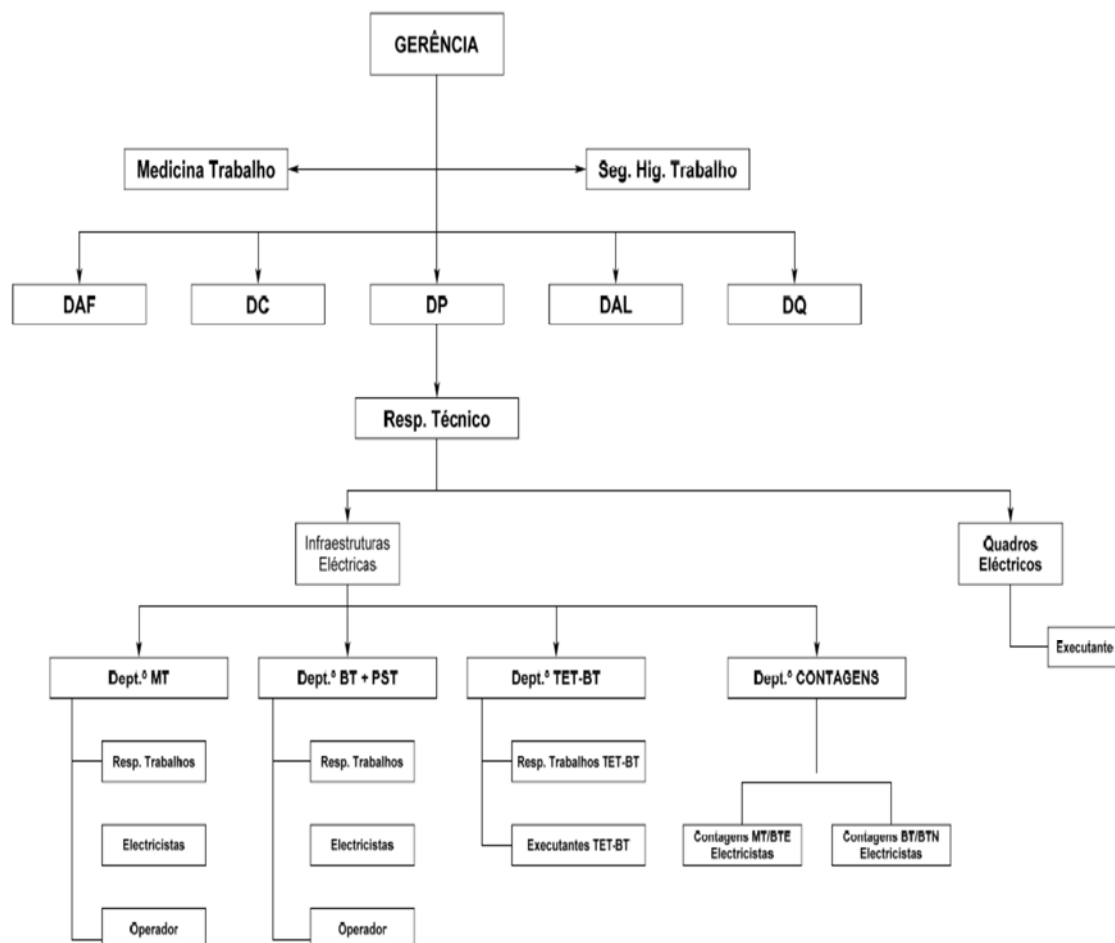
- Evolução da organização nos últimos 5 anos (volume de negócios, sistemas de gestão, produção, etc....)?

**Resp.**

Nos últimos anos a ElectroBraga, tem conseguido cimentar a sua posição no mercado, através de uma gestão eficiente dos recursos (técnicos, logísticos, MOD, etc.); para além de cimentar a sua posição no mercado, a ElectroBraga tem conseguido aumentar o seu volume de faturação nos últimos anos, registando no último ano uma faturação de dois milhões de euros, relativamente ao ano de 2016, a expectativa da organização é de o seu volume de faturação cresça um mínimo de 15%, esta expectativa é suportada pelo volume de obras que já possui em carteira com execução contratualizada para o ano de 2016.

- Como é que a empresa se encontra organizada (organograma, departamentos,.....);

**Resp.** A empresa possui uma organização tradicional em departamentos de acordo com as áreas operacionais da organização,



## **2º Fase – Sistema de controlo de gestão implementado**

- Que metodologias de gestão se encontram implementadas na organização (plano estratégico, Plano de negócios, Plano operacional, objetivos empresariais, métodos de controlo operacional, e de gestão etc.....)?

**Resp.** A empresa não utiliza as ditas metodologias tradicionais de gestão, aposta sim num controlo de proximidade sobre toda a atividade da organização, conseguindo através deste controlo de proximidade desenvolvido pelo gestor uma otimização dos recursos em cada obra/empreitada, este controlo de proximidade é possível uma vez que todas as decisões necessárias ao desenrolar da atividade da organização passam pelo gestor. Em termos de objetivos empresariais estes são da responsabilidade da GE, e responsabilidade do seu gestor (também ele membro a GE) a sua operacionalidade.

- Ao nível do controlo de gestão da organização, que ferramentas/instrumentos utiliza?

**Resp.** Em quanto gestor para mim a grande preocupação neste tipo de negócios passa por não gastar mais do que recebemos, possuir assim o controlo da faturação e das despesas da organização é a principal procedimento de gestão. Para além deste instrumento de gestão são ainda desenvolvidas algumas atividades de controlo de gestão complementares, como a comparação semanal da faturação atual com o mesmo período no ano transato, e a análise do volume de faturação real, face ao previsto.

- Regras e procedimentos do sistema de controlo existente na organização, (mapas de controlo internos, Procedimentos internos, etc..)?

**Resp.** Na minha opinião, e tal como já referido neste tipo de atividade as organizações não podem gastar mais do que recebem, logo sempre que o volume de despesas previstas ultrapasse o valor de recebimentos efetivos, são bloqueadas todas as atividades geradoras de despesas, só sendo possível a sua realização através de autorização expressa do gestor. Complementarmente destaca-se a constante necessidade de otimização dos recursos da organização, otimização intimamente influenciada pela dificuldade muito acentuada em estabelecer parâmetros de funcionamento, uma vez que as características e condicionalismos de cada obra variam de tal forma que, inviabilizam assim a definição de tais procedimentos de funcionamento.

- De entre os **Instrumentos de Pilotagem** tradicionalmente conhecidos (**plano operacional, orçamento, operacional, controlo orçamental, Tablau de bord, Balanced scorecard, DEA, ABC**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** A ElectroBraga não possui implementados instrumentos de gestão, apesar disso o seu gestor reconhece potencial teórico neste tipo de instrumentos de gestão. Considerando que estes não se adequam a atividade da organização devido á indisponibilidade de recursos para atualizar os dados, ao tempo necessário para compilar e analisar os dados, a falta de conhecimento dos colaboradores da estratégia organizacional (conhecimento exclusivo dos fundadores) e a dificuldade de estes medirem o contributo dos colaboradores para o desempenho da organização.

- De entre os **Instrumentos de Orientação do comportamento** tradicionalmente conhecidos (**centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, sistema justo de preços de transferência interna**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Não possui-mos nenhum instrumento de orientação do comportamento implementado.

- De entre os **Instrumentos de Diálogo** tradicionalmente conhecidos (**regras e procedimentos internos, atas de reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Existem algumas práticas que se podem enquadrar neste âmbito, nomeadamente: controlo do volume de despesas previsto, face as despesas previstas, o controlo de faturação atual, face ao registado no período transato, a análise do caderno de encargo de cada uma das obras (fonte fundamental de informação, para a organização), a constante procura de otimização de recursos tendo por base a informação resultante do desempenho organizacional, assim como das necessidades resultantes dos cadernos de encargos e obras em execução.

- Ainda relativamente aos **instrumentos de diálogo**, como é que a informação circula na organização (seja ao nível de recolha de dados para abastecer os instrumentos de gestão por exemplo BSC, TDB, etc.....; seja na divulgação das informações resultantes dos instrumentos de gestão)?

**Resp.** A informação de gestão está essencialmente centralizada no gestor operacional da organização, informação essa desdobrada quando necessário junto de cada uma dos coordenadores departamentais.

### **3º Fase – Informação e Processo de tomada de Decisão**

- Relativamente ao processo de tomada de decisão, como se encontra estruturado, como é que são tomadas as decisões de fundo na organização?

**Resp.** Todas as decisões estão centralizadas no seu gestor, sendo todas as decisões de sua exclusiva responsabilidade, é através da realização de reuniões diárias de acompanhamento de obra/empreitada, que o gestor fica a saber o ponto de situação de cada empreitada, e se necessário são tomadas medidas corretivas, servem também para que o gestor seja conhecedor do desempenho operacional da sua organização.

- A tomada de decisão está centralizada, na GE ou existem centros de responsabilidade?

**Resp.** Todas as decisões têm de passar pelo gestor, logo podemos considerar que estamos perante um processo de tomada de decisão centralizado no gestor da organização.

- Que informação tem em consideração, no momento da tomada de decisão (informação de desempenho económico-financeiro, informação de desempenho operacional, ambas)?

**Resp.** Principalmente a que diz respeito ao desempenho económico-financeiro da empresa.

- Quas são as características que considera fundamentais na informação de suporte a gestão (Rápida, Rigorosa, Integra, Esclarecedora, Representativa do desempenho organizacional, Eficiente, outras)?

**Resp.** Em quanto gestor considero que as características fundamentais para a informação são: o rigor; a rapidez; a consistência; a pertinência, e a eficiência.

- Relativamente a informação de gestão como esta se encontra organizada, tanto no sentido ascendente como descendente?

**Resp.** A ElectroBraga, não possui nenhum sistema de informação organizado, podemos reconhecer a existência de três mecanismos em que baseamos o nosso processo de tomada de decisão: o mapa de controlo do estado da faturação, o mapa comparativo do volume de recebimentos com o volume de despesas previsto, e a análise dos cadernos de encargos.

#### **4º Fase – Utilização de Sistemas de apoio a tomada de decisão**

- Na sua organização a informação de suporte ao processo de tomada de decisão como é gerada?

**Resp.** A informação para o processo de tomada de decisão assenta principalmente em três instrumentos distintos: a análise do estado da faturação, a análise do rácio entre o volume de recebimentos e o volume de despesas da organização, e as reuniões de acompanhamento de obra.

- A informação resultante dos instrumentos de gestão é tida no processo de tomada de decisão?

**Resp.** Não possuímos instrumentos de gestão propriamente ditos implementados, não usamos a informação tradicionalmente gerada neste tipo de instrumentos. No entanto a informação resultante da análise comparativa das receitas efetivas versus despesas previstas é uma das informações mais importantes a quando do processo de tomada de decisão.

- Possui algum sistema de apoio a tomada de decisão (Sim, Não; Se sim efetuar uma pequena descrição)?

**Resp.** A ElectroBraga, não possui implementado nenhum sistema de apoio ao processo de tomada de decisão, aliás como já referido este encontra-se centralizado no seu gestor operacional, conhecedor profundo da atividade da empresa e do meio em que esta exerce a sua atividade.

- Que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão – SAD, (identificar cinco características da lista, Apagar as restantes)?

**Resp.** Apesar de não acreditar no funcionamento deste tipo de sistemas, numa organização tipo PME, reconheço a existência de algumas características que podem ser importantes neste tipo de sistemas:

- Ser um sistema interativo;
- Transmitir informação útil e relevante do desempenho organizacional;
- Proporcionar aos gestores acesso instantâneo a informação sobre o desempenho organizacional;
- Combinar informação sobre o desempenho passado da organização com o desempenho atual, permitindo análises comparativas;
- Representação do estado atual da organização e da incerteza (o que pode vir a acontecer);

- Acha que seria importante um sistema de apoio ao processo de tomada de decisão?

**Resp.** Na minha opinião em empresas de pequena e média dimensão não é possível colocar sistemas informáticos a apoiar as decisões dos gestores, pois a maioria das decisões tem de ser tomadas no momento, não sendo possível esperar a simulação de cenários.

- Enquanto gestor, que mais-valias obtém com a utilização dos SAD's?

**Resp.** Na minha opinião e enquanto gestor de uma PME este tipo de sistema não traz uma real mais-valia. Nem acredito que estes funcionem no âmbito de uma PME.

### **Outros Assuntos abordados ao longo da conversa:**

Constrangimentos para a utilização de Sistemas de apoio a decisão:

- A dependência da informática;
- Enorme dificuldade em parametrizar estes sistemas;
- Tempo necessário para acumular dados, que permitam validar os modelos;
- Menor flexibilidade na capacidade de resolução dos problemas;
- Nível de iliteracia que ainda hoje se verifica nas PME's portuguesas;

**15.13. Anexo 13 - Resposta ao questionário por parte da gestão da Safety Shoes, Lda.**

## **Formulário de Entrevista com a Gestão da organização**

### **1º Fase – Apresentação e caracterização da empresa**

- Resume histórico da organização (breve resume)?

**Resp.**

Safety Shoes, Lda., é uma sociedade anónima fundada em 1986, com cerca de 6000 M2 de área, e cerca de 2700M2 de área coberta encontra-se sediada na zona do Alto Minho. Sendo a principal atividade é a produção de calçado de segurança, inicialmente desenvolvia os seus negócios com um leque reduzido de grandes importadores europeus de calçado e para quem produzia a feitiço, segundo instruções e marca de cada um desses clientes. Atenta à realidade do comércio internacional decidiu alterar a estratégia de desenvolvimento da empresa, optando pela produção de produtos com design e marcas próprias. Procurando ir de encontro às exigências do mercado, a Safety Shoes impôs a si própria, em todas as fases da sua actividade, a filosofia TQM – Total Quality Management. Esta política permitiu a sua consolidação a nível internacional das marcas próprias. Atualmente os principais mercados são a comunidade Europeia, Polónia, Israel, Nova Zelândia, Qatar e Nigéria.

A Safety Shoes utiliza como principal matéria-prima as peles, representando estas, cerca de 70% do conjunto dos materiais incorporados no calçado, e que são adquiridos já tratados (peles) ou em estado pré-curtido (couros), para posterior tratamento por subcontratação. Esta matéria-prima e subcontratação (tratamento de couros, cortes, costura e montagem) são basicamente de origem externa, sendo os principais fornecedores a Índia e o Brasil. Há ainda que acrescentar outros tipos de matérias: Poliuretano (produto químico para injeção de solas), as testeiras e palmilhas de aço, composite e kevelar; matérias provenientes essencialmente da Espanha, França e Alemanha.

A área da produção é composta essencialmente por dois grandes sectores :

- Corte, costura e montagem;
- Injeção e acabamento.



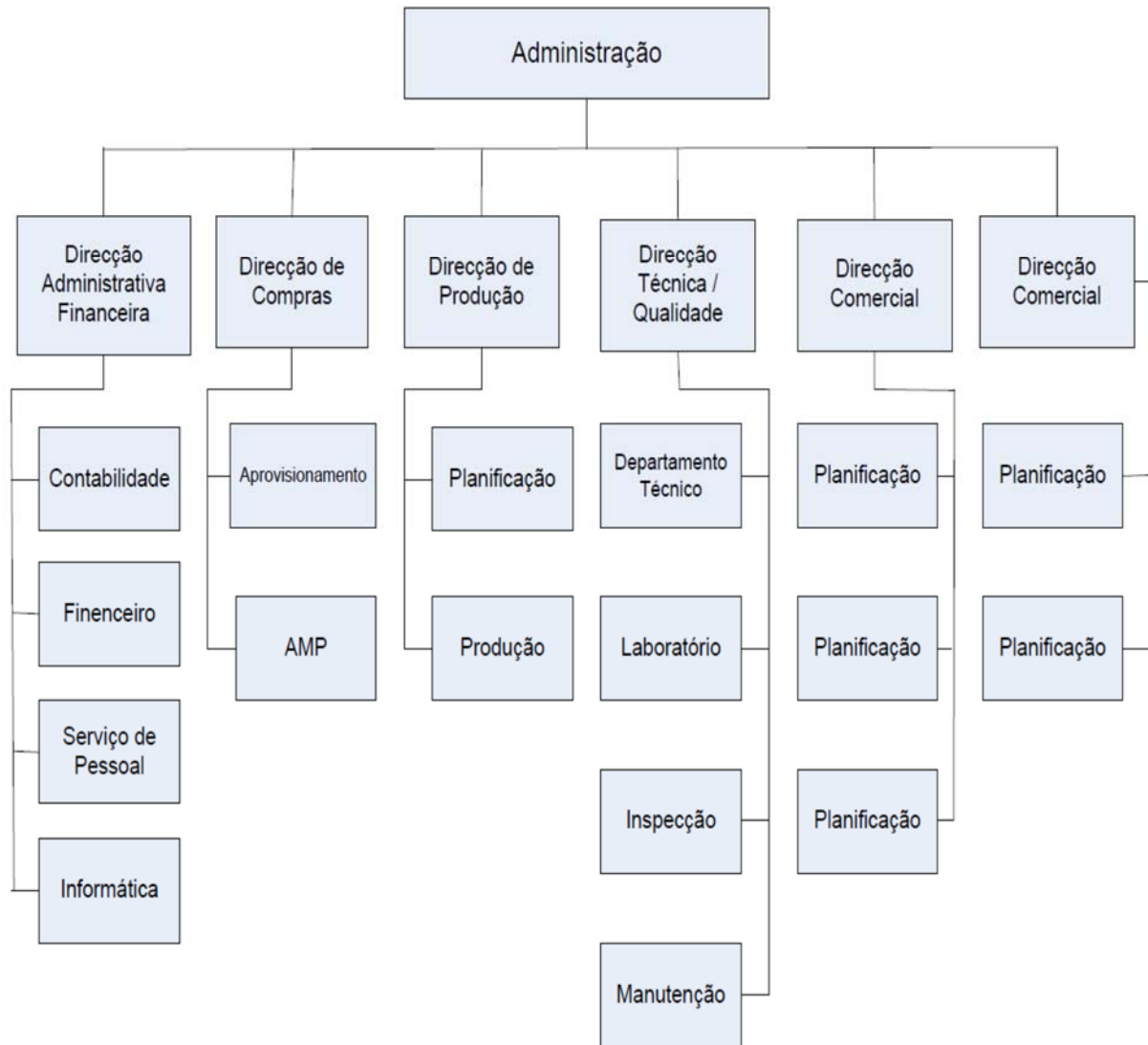
O primeiro caracteriza-se pelo predomínio da mão-de-obra, já que o tipo de tarefas acolhidas neste sector, como sejam o corte das peles e a costura, assim o exigem, não propiciando elevados índices de automatização. A par disto, a escassez do couro no nosso país e o custo de mão-de-obra, leva à sua importação, que se torna altamente compensador adquirir já devidamente transformado. A injeção e acabamento já é um sector industrial onde as novas tecnologias tem forte aplicação. É de salientar que basicamente, as operações de corte, costura e montagem são subcontratadas, sendo a maior parte delas feitas em empresas da zona. As operações de injeção e acabamento são da responsabilidade exclusiva da Safety Shoes, Lda., onde se evidencia uma grande aplicação da mais alta tecnologia ao nível do calçado.

- Evolução da organização nos últimos 5 anos (volume de negócios, sistemas de gestão, produção, etc....)?

**Resp.** A Safety Shoes, Lda. desde a sua fundação investe anualmente, na investigação e desenvolvimento cerca de 5% do valor por si faturado, apostando na inovação dos seus produtos e na utilização de novas técnicas produtivas, como fator de diferenciação junto da concorrência, esta política de diferenciação tem permitido crescer de uma forma sustentada num nicho de mercado muito exigente, em 2015 atingiu um volume de faturação que rondou os 14,5 milhões de euros, perspetivando para o ano de 2016 atingir o volume de faturação de 16 milhões de euros.

- Como é que a empresa se encontra organizada (organograma, departamentos,.....);

**Resp.** Em termos de estrutura organizacional a Safety Shoes, organiza-se por áreas operacionais e ou de atividade, podendo assim se identificar rápida e lógica os diversos departamentos e responsabilidades inerentes. Em termos esquemáticos o organograma da empresa apresenta-se da seguinte forma:



## 2º Fase – Sistema de controlo de gestão implementado

- Que metodologias de gestão se encontram implementadas na organização (plano estratégico, Plano de negócios, Plano operacional, objetivos empresariais, métodos de controlo operacional, e de gestão etc.....)?

**Resp.** Na Safety Shoes, a definição: da estratégia, da orientação pretendida para o negócio, dos objetivos; é da responsabilidade do grupo de sócios que investem capital na organização, do qual o seu gestor operacional faz parte, sendo assim responsabilizado pelos restantes pela implementação e execução do definido, nas reuniões de sócios.

- Ao nível do controlo de gestão da organização, que ferramentas/instrumentos utiliza?

**Resp.** Usamos o Balanced Scorecard, como ferramenta aglutinadora da informação de desempenho operacional. Existem ainda diversos níveis de controlo que permitem ao gestor operacional o conhecimento exaustivo sobre o desempenho organizacional, destacando-se nomeadamente a Reunião Geral, entre o gestor e os diretores de departamento, as reuniões diárias entre o gestor e cada diretor de departamento, o controlo horário de produção, o estudo criterioso de Métodos e tempos, a comparação semanal do volume de faturação concretizado versus faturação objetivo versus faturação realizado no mesmo período do ano transato.

- Regras e procedimentos do sistema de controlo existente na organização, (mapas de controlo internos, Procedimentos internos, etc..)?

**Resp.** Temos algumas regras definidas e que são a base do funcionamento de toda a estrutura organizacional destacando-se: em termos de funcionamento geral temos as reuniões de gestão que são obrigatórias, temos ainda a obrigatoriedade de os responsáveis departamentais alimentarem o BSC com a informação de cada departamento pelo qual são responsáveis; em termos de produção temos a obrigatoriedade do responsável de produção informar o gestor sobre a evolução da produção normalmente três vezes ao dia normalmente a meio de cada um dos turnos e na mudança de turno, a programação da capacidade produtiva com base no definido no estudo de métodos e tempos de cada um dos modelos produzidos; já ao nível financeiro temos a obrigatoriedade de análise semanal do volume de faturação concretizado face o objetivo e face ao realizado no mesmo período no ano transato, planeamento quinzenal de pagamentos de acordo com os recebimentos, em 2016 implementou-se um sistema de bloqueio de fornecimento a clientes que estejam em incumprimento.

Enquanto gestor considero também fundamental que seja eu assumir os compromissos da organização, sendo assim sou eu que assino todas as notas de encomenda que sejam lançadas pela organização.

- De entre os **Instrumentos de Pilotagem** tradicionalmente conhecidos (**plano operacional, orçamento, operacional, controlo orçamental, Tablau de bord, Balanced scorecard, DEA, ABC**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Temos implementado o Balaced Socorecard, pois acreditamos que é o meio mais eficaz de reunir toda a informação sobre o desempenho organizacional.

- De entre os **Instrumentos de Orientação do comportamento** tradicionalmente conhecidos (**centros de responsabilidade, Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade, sistema justo de preços de transferência interna**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Não possui-mos nenhum instrumento de orientação do comportamento implementado.

- De entre os **Instrumentos de Diálogo** tradicionalmente conhecidos (**regras e procedimentos internos, atas de reuniões, comunicações internas, mapas e relatórios internos**):
  - Que instrumentos são aplicados pela organização?
  - Em quanto gestor e na sua opinião que mais-valias lhe conferem?

**Resp.** Sim neste campo possuímos alguns documentos internos que podem ser enquadrados no âmbito dos instrumentos de Diálogo, nomeadamente os registos de controlo de produção, os registos do estudo de métodos e tempos, os mapas de controlo de faturação, as notas de encomendas, os planos de pagamentos a fornecedores e outras entidades, o bloqueio de fornecimento a clientes em incumprimento.

- Ainda relativamente aos **instrumentos de diálogo**, como é que a informação circula na organização (seja ao nível de recolha de dados para abastecer os instrumentos de gestão por exemplo BSC, TDB, etc.....; seja na divulgação das informações resultantes dos instrumentos de gestão)?

**Resp.** Os dois principais veículos de informação na Safety Shoes, são as reuniões de gestão, e o BSC que a empresa possui implementado.

### **3º Fase – Informação e Processo de tomada de Decisão**

- Relativamente ao processo de tomada de decisão, como se encontra estruturado, como é que são tomadas as decisões de fundo na organização?

**Resp.** O nosso processo de tomada de decisão passa muito pelo gestor, não podemos dizer que é centralizado no seu gestor mas quase. Existem dois momentos de decisão destintos na organização as decisões de âmbito geral e estruturante que são da exclusiva responsabilidade do gestor, e as decisões de âmbito operacional cuja a responsabilidade está atribuída aos responsáveis de departamento, no entanto estes tem de comunicar as suas decisões ao gestor antes de as implementarem, sendo esta a forma de se garantir que as decisões dos responsáveis de departamento se encontram de acordo com a estratégia da organização.

- A tomada de decisão está centralizada, na GE ou existem centros de responsabilidade?

**Resp.** Na Safety Shoes podem-se identificar dois tipos de decisão, as decisões de âmbito geral e estruturante para a organização que se encontram centralizadas no seu gestor, e as decisões de nível operacional que são da responsabilidade de cada responsável de departamento.

- Que informação tem em consideração, no momento da tomada de decisão (informação de desempenho económico-financeiro, informação de desempenho operacional, ambas)?

**Resp.** A quando da tomada de decisão é considerada de igual forma a informação seja esta resultante do desempenho operacional ou do desempenho económico-financeiro.

- Quas são as características que considera fundamentais na informação de suporte a gestão (Rápida, Rigorosa, Integra, Esclarecedora, Representativa do desempenho organizacional, Eficiente, outras)?

**Resp.** Em termos de características considero fundamentais: o rigor, a rapidez, a eficiência, a consistência e último a representatividade do desempenho organizacional.

- Relativamente a informação de gestão como esta se encontra organizada, tanto no sentido ascendente como descendente?

**Resp.** Não consideramos que possuímos um sistema de informação organizado, a informação na Safety Shoes é gerada em dois momentos. Sendo o principal as reuniões (seja de forma ascendente, ou descendente), e o BSC que aglutina toda a informação relativa ao desempenho organizacional, a responsabilidade pela informação constante no BSC é de cada responsável de departamento.

#### **4º Fase – Utilização de Sistemas de apoio a tomada de decisão**

- Na sua organização a informação de suporte ao processo de tomada de decisão como é gerada?

**Resp.** A informação é gerada principalmente através da realização de reuniões de gestão, e pela utilização do BSC que temos implementado.

- A informação resultante dos instrumentos de gestão é tida no processo de tomada de decisão?

**Resp.** Sim, a informação constante do nosso balanced scorecard é considerada no processo de tomada de decisão.

- Possui algum sistema de apoio a tomada de decisão (Sim, Não; Se sim efetuar uma pequena descrição)?

**Resp.** Não possui, nem vejo mais-valias na sua utilização.

- Que características considera mais importantes num sistema de apoio à tomada de decisão – SAD, (identificar cinco características da lista, Apagar as restantes)?

**Resp.** A única característica que considero pertinente num SAD é permitir a formação de novos gestores, permitindo que estes trabalhem com dados históricos de organizações e percebam que impacto as suas decisões têm sobre o desempenho da organização.

- Acha que seria importante um sistema de apoio ao processo de tomada de decisão?

**Resp.** Não, na minha opinião decidir é assumir o risco de errar, decidir vai depender sempre da capacidade de análise dos dados que o gestor possua, e não é possível eliminar esse risco com a utilização de SAD's, estes podem processar informação e devolverem dados mas que obrigatoriamente têm de ser analisados pelos gestores, ficando assim a decisão a depender da capacidade de análise do gestor.

- Enquanto gestor, que mais-valias obtém com a utilização dos SAD's?

**Resp.** A Formação de novos gestores.

**15.14. Anexo 14 - Exemplo de alguns dos objetivos estratégicos e ações definidas pela Safety Shoes, Lda. no seu mapa estratégico**

Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Ações
<b>Financeira</b>	Crescimento da margem de lucro e volume de negócios	<input type="checkbox"/> Regular recolha e análise da informação financeira;
	Melhor gestão do risco de crédito, criação de um sistema de bloqueio a clientes com pagamentos em atraso	
	Assegurar a capacidade financeira e de investimentos	
	Maior controlo das despesas	
<b>Clientes</b>	Crescer no mercado asiático e africano	<input type="checkbox"/> Incentivar a divulgação da empresa através do "passa-a-palavra"; <input type="checkbox"/> Participar em feiras internacionais do setor, divulgando a marca; <input type="checkbox"/> Apostar na inovação e desenvolvimento de novos produtos
	Consolidar imagem de prestígio	
	Consolidar imagem de prestígio	
<b>Processos Internos</b>	Liderança pela criatividade e inovação	<input type="checkbox"/> Melhorar a comunicação entre a área comercial e a área criativa;
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Aumentar a competência e motivação de toda a equipa	<input type="checkbox"/> Estabelecer um plano de formação; <input type="checkbox"/> Fomentar o desenvolvimento de projetos em equipa;