

SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO NA EMPRESA
TROIA RESORT - UM FATOR DE COMPETITIVIDADE E
CRIAÇÃO DE VALOR

Inês Caetano Calado Pereira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School – IUL, Departamento de Contabilidade

Outubro de 2016

Índice

Índice de Figuras e Quadros	iv
Abreviaturas.....	v
Agradecimentos	vi
Sumário.....	vii
<i>Abstract</i>	viii
Sumário Executivo	ix
Capítulo I - Definição do Contexto do Problema	1
Propósito e Enquadramento do Tema.....	1
Questão de Investigação	2
Estrutura Global do Projeto	2
Capítulo II – Revisão de Literatura	4
O que é o Controlo de Gestão?.....	4
As quatro principais funções do Controlo de Gestão	6
Instrumentos do Controlo de Gestão	8
1. Os Instrumentos de Pilotagem	8
2. Os Instrumentos de Orientação e Comportamento	18
3. Os Instrumentos de Diálogo.....	22
Capítulo III – Quadro conceptual	23
Capítulo IV – Metodologia.....	25
Capítulo V – Apresentação da Empresa	28
Descrição da empresa	28
História da empresa	29
Áreas de negócio da Troiaresort.....	30
Missão e Visão da Empresa.....	32
Capítulo VI - Análise do Modelo de Controlo de Gestão	33

1. Instrumentos de Pilotagem	33
Instrumentos de Direção	33
Ciclo de Planeamento Estratégico	37
Orçamento Operacional	38
Controlo Orçamental	40
Balanced Scorecard e <i>Tableaux de Bord</i>	42
2. Instrumentos de Orientação e Comportamento	43
Organização por centros de custo	43
Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade	44
3. Instrumentos de Diálogo.....	46
Capítulo VII - Sugestões de Melhoria ao Modelo de Controlo de Gestão	48
1. Instrumentos de Pilotagem	49
Instrumentos de Direção	49
Ciclo de Planeamento Estratégico	50
Orçamento Operacional	53
Controlo Orçamental	55
<i>Tableaux de Bord</i>	57
Indicadores Operacionais	59
2. Instrumentos de Orientação e Comportamento	62
Organização por centros de custo	62
Avaliação de Desempenho de Centros de Responsabilidade	62
3. Instrumentos de Diálogo.....	63
Capítulo VIII - Conclusões.....	65
Bibliografia.....	69
Anexos.....	72

Índice de Figuras e Quadros

Fig. 1- “Modelo Esquemático do Sistema de Controlo de Gestão”	7
Fig. 2- “Ferramentas do Controlo de Gestão”	9
Fig. 3- “Fases na elaboração do Orçamento”	11
Fig. 4 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	16
Fig. 5 - “Descentralização e avaliação de desempenho”	19
Fig. 6 – Quadro Conceptual.....	24
Fig. 7 - <i>Corporate Profile</i>	28
Fig. 8 – Estrutura Organizativa Gestão Resorts	31
Fig. 9 - Análise SWOT	35
Fig. 10 – Demonstração de Resultados utilizada em Resorts para apresentação do Orçamento	40
Fig. 11 - Demonstração de Resultados utilizada em Resorts para apresentação de contas mensal.....	41
Fig. 12 - “Que informação gostaria de ver mais trabalhada pelo PCG?”	50
Fig. 13 – Índice de Manual de Suporte à Gestão.....	52
Fig. 14 - Manual de Suporte ao <i>Forecast</i> /Orçamento.	55
Fig. 15 – Indicadores Operacionais reportados	59
Fig. 16 – Página de Sumário da plataforma de indicadores	61
Fig. 17 – “Sugestões de melhoria ao PCG”	64
Fig. 18 – Resumo de entrevistas realizadas.....	71
Quadro 1 - Comparativo entre Tableaux de Bord e Controlo Orçamental.....	14

Abreviaturas

- **BSC** – Balanced Scorecard
- **COO** - *Chief Operations Officer*
- **CPE** - Ciclo de Planeamento Estratégico
- **EBITDA** - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
- **IOP** - *Improving Our People*
- **KPI's** - *Key Performance Indicators*
- **PTI** – Preço de Transferência Interna
- **RAA** - Reunião de Análise de Atividade
- **RAID** - Revenue Assurance Integrity Driller
- **SCG** – Sistema de Controlo de Gestão
- **SUT** – Serviço de Utilização Turística
- **SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*
- **TB** – *Tableaux de Bord*

Agradecimentos

Num espaço tão curto, é sem dúvida impossível agradecer da forma mais correta a todas as pessoas que ao longo deste tempo contribuíram para que este Projeto fosse possível. Não foi um Projeto fácil de construir, simultaneamente com a profissão de *Controller* (que tanto exige de nós) e com o restante que somos fora do trabalho (amiga, namorada, familiar). Desta forma, deixo algumas palavras de agradecimento a todos.

Um agradecimento muito especial ao professor Luis Vilela Pimentel. Muito obrigada por ter estado sempre do meu lado, por me ter apoiado e orientado, mesmo quando eu própria achei que não era possível. Obrigada por nunca ter deixado de acreditar em mim.

Quero também agradecer aos meus colegas de trabalho, ao meu chefe e, em especial ao Diretor do Resort, o vosso apoio e a informação que me disponibilizaram ao longo destes meses foi sem dúvida fundamental para este Projeto.

Quero também agradecer à minha Cunhada, Margarete Batista Pereira, e aos meus amigos por me terem incentivado, repreendido e especialmente por nunca terem deixado de acreditar em mim. Peço muita desculpa pelas minhas ausências neste longo período.

Um Muito Obrigada especial ao meu namorado, Mário Santinhos. Muito obrigada por me teres orientado quando estava perdida. Obrigada por me teres feito acreditar que era possível quando eu não acreditei em mim.

Por fim, Muito Obrigada aos meus pais, Dulce Pereira e José Pereira e ao meu irmão Luís Pereira. Mãe, Obrigada por seres a Mulher incrível que és, uma lutadora, a melhor amiga que alguém pode ter. Enfim, o meu porto de abrigo, que me orienta sempre que o meu caminho parece incerto. Pai, obrigada por seres um lutador e o pilar de todos. Orgulho-me de ti todos os dias pela pessoa incrível que és. Mano, obrigada pelo apoio, pelas repreensões, e por estares sempre aqui. Enfim, posso dizer que és o melhor amigo que posso pedir e a pessoa que mais me orgulha na vida.

Obrigada por me tornarem na pessoa que sou hoje, sem vocês, sem a vossa educação, amor e carinho nada disto seria possível.

Sumário

O contexto empresarial com que as organizações se deparam atualmente é cada vez mais instável e competitivo devido à incerteza do mercado e à inovação constante provocada pela globalização dos mercados, da concorrência e pela alteração das estruturas organizacionais (Scapens *et al.*, 2003). Assim, as inovações adotadas ao nível do Controlo de Gestão não se tratam de um processo racional, mas sim de conseguir atender às necessidades organizacionais e sociais das organizações (Brignall e Modell, 2000).

Neste Projeto pretende-se estudar o Sistema de Controlo de Gestão (SCG) de uma empresa real (Troiaresort), na qual o autor é *Controller*. O objetivo deste processo passa por identificar lacunas existentes no SCG e sugerir melhorias a implementar. Assim, o modelo tornar-se-á um fator de competitividade e criação de valor para a empresa.

Através da análise feita ao SCG da empresa foi possível concluir que na organização os Instrumentos de Pilotagem assumem uma maior relevância ao nível do SCG. A empresa utiliza para suporte ao processo de tomada de decisão maioritariamente o Orçamento e o Controlo Orçamental. Foram sugeridas melhorias ao processo de Planeamento (CPE), ao Orçamento Operacional e foi proposta a implementação de *Tableaux de Bord*. Ao nível dos Instrumentos de Orientação e de Comportamento e de Instrumentos de Comunicação foram também propostas melhorias.

A execução deste projeto tem como objetivo ser útil na gestão diária da empresa, bem como para outras organizações que possam replicar as melhorias sugeridas. Em termos académicos e práticos a contribuição deste projeto passa por sugerir melhorias ao SCG da Troiaresort com base nos modelos teóricos sugeridos pelos autores e descritos na revisão de bibliografia.

Palavras Chave:

Controlo de Gestão, Sistema de Controlo de Gestão, Tomada de Decisão, Balanced Scorecard.

Classificação JEL:

M10 - *Business Administration – General*; **M40** - *Accounting and Auditing – General*.

Abstract

The business environment that organizations are currently dealing with is increasingly unstable and competitive, due to the uncertainty of the market and the constant innovation caused by the globalization of the markets, the competition and by the modifications in organizational structures (Scapens et *al.*, 2003). Thus, the innovations adopted at the level of Management Control aren't a rational process, but to be able to respond the organizational and social needs of the organizations (Brignall e Modell, 2000).

This project intends to study the Management Control System (MCS) of a real company (Troiaresort), in which the author is Controller. This process main goal is identifying gaps in the MCS and suggesting improvements to apply. Thus, the model will become a competitive factor and a valuable creation to the company. Through analysis of the company's MCS, it was possible to conclude that in the organization, the Pilot Framework is of major relevance in the MCS. The company uses mainly the Budget and the Budgetary Control as a support for the decision-making process. Improvements were suggested to the Planning Process (CPE), the Operational Budget and it was proposed the implementation of Tableaux de Bord. There were also suggested some improvements in terms of Orientation and Behavior Instruments and Communication Tools. There were also suggested some improvements in terms of Orientation and Behavior aspects and Communication features.

The main goal in the execution of this project is being useful in the daily management of the company, as well as for other organizations that can replicate the suggested improvements. In academic and practical terms, the contribution of this project implicates suggesting improvements to the Troiaresort MCS, based on the theoretical models proposed by the authors described in the bibliography review.

Key Words:

Management Control, Management Control Systems, Decision-Making, Balanced Scorecard.

JEL Classification:

M10 - *Business Administration – General*; **M40** - *Accounting and Auditing – General*.

Sumário Executivo

Este projeto enquadra-se na área de Controlo de Gestão e tem como principal objetivo analisar o SCG de uma empresa real, a Troiaresort. Após esta análise e estudo de diversos modelos teóricos sugeridos por autores no capítulo de revisão de literatura foram sugeridas melhorias que tornem este processo mais eficiente para a organização. A execução deste trabalho tem também como objetivo auxiliar outras empresas reais que pretendam implementar ou melhorar o seu SCG.

A elaboração deste trabalho tem como principal objetivo conseguir responder à questão de investigação:

“Que ferramentas de Controlo de Gestão existem na empresa Troiaresort e que inovações se poderão implementar de modo a que o SCG implique uma criação de valor na empresa?”.

A empresa em estudo é a Troiaresort, que é parte integrante da Sonae Capital. A Troiaresort teve o seu início de atividade em 2008 e atua em mercados muito distintos, sendo o seu principal foco o Imobiliário Turístico.

Contudo, perante a conjuntura económica e social dos últimos anos e a crescente evolução dos mercados e da concorrência a empresa nota cada vez mais a necessidade de ter um SCG que seja o suporte à tomada de decisão da Administração, bem como da Gestão Operacional.

Assim, o processo de Controlo de Gestão nas empresas tem-se vindo a assumir cada vez mais como uma base fundamental para uma gestão eficaz e eficiente, uma vez que produz informação que permite avaliar o desempenho da organização nas suas diversas áreas (humana, comercial, financeira).

Para a elaboração deste projeto foi efetuada numa primeira fase uma revisão de literatura sobre o Controlo de Gestão com base em artigos científicos e em livros. Posteriormente, foi analisada a empresa e o SCG através de entrevistas realizadas ao Diretor do Resort e a vários Diretores de Negócio, bem como através de consulta de documentos disponibilizados. Por fim, foi elaborada uma ligação entre a revisão de literatura e a informação analisada na empresa de modo a sugerir melhorias que o autor

considerou como fundamentais para um SCG que seja o suporte ao processo de tomada de decisão da organização, tanto ao nível da Administração como ao nível de Gestão Operacional.

No caso concreto da Troiaresort, é possível concluir que a empresa apresenta um SCG que não sofreu grandes evoluções ao longo dos anos e, conseqüentemente detém várias ferramentas que necessitam de ser melhoradas. Foi também constatado que é necessário implementar novas ferramentas que consigam dar resposta às necessidades da Gestão Operacional, como por exemplo o uso de *Tableaux de Bord* e de um sistema de indicadores online.

A principal lacuna detetada no SCG da empresa está relacionada com a fase de planeamento. Foi possível verificar que são necessárias análises externas (de mercado), bem como análises internas da organização e dos seus negócios em particular, pois só desta forma é possível definir planos de ação e definir estratégias que possam posteriormente ser definidos objetivos financeiros e de gestão.

Sempre que o plano estratégico da empresa é bem definido esta consegue obter um status de liderança, dado que não se restringe apenas a reagir às mudanças. Quando existe um plano estratégico, as empresas conseguem antecipar as necessidades dos clientes, bem como os avanços da sua concorrência (Banham, 2010).

Importa também salientar que a empresa apresenta algumas falhas de comunicação à Gestão Operacional no que concerne à definição da estratégia, bem como do percurso estratégico a seguir. Assim, foi sugerido que sejam criados manuais de suporte à gestão, onde fique traduzida a estratégia, os planos de ação e os objetivos em termos de Demonstração de Resultados para cada negócio, bem como para o global do Resort. Estes manuais devem estar disponíveis para todos os Diretores de Negócio.

O Controlo de Gestão permite motivar e avaliar os gestores, de modo a que estes estejam alinhados em alcançar os objetivos e colocar em prática a estratégia da organização (Rodrigues e Simões, 2009). Assim, se a empresa conseguir garantir que os gestores estão alinhados com a sua estratégia, a concretização dos objetivos propostos pela organização será uma prioridade em relação à execução dos objetivos pessoais.

Deste modo, é fundamental que exista um grande envolvimento por parte do *Controller* nos negócios, pois só assim é possível transmitir que o Controlo de Gestão tem de facto conhecimento da Gestão Operacional dos negócios e poderá ser um suporte à definição e análise de ferramentas de suporte à sua gestão.

Assim, a elaboração deste projeto passa por analisar o processo de Controlo de Gestão e sugerir melhorias de modo a garantir que este mantém os gestores alinhados com os objetivos globais da organização. Por outro lado, pretende-se que sejam criadas ferramentas e melhoradas as existentes para que o Controlo de Gestão seja a base de sustentação do processo de tomada de decisão, utilizando fontes de informação fiáveis.

A nível científico este projeto demonstra que é possível implementar em termos práticos os modelos teóricos sugeridos pelos autores estudados. Este Projeto apresenta uma contribuição de melhoria para o SCG da Troiaresort, mas poderá ser utilizado por outras organizações que pretendam implementar ou melhorar o seu SCG.

Capítulo I - Definição do Contexto do Problema

Este capítulo tem como propósito contextualizar o tema de investigação deste Projeto, bem como enquadrar o tema que irá ser abordado. Numa primeira fase será explicado o tema do Projeto. Posteriormente, será identificada a questão principal de investigação, que será respondida e detalhada através do desenvolvimento deste Projeto.

Propósito e Enquadramento do Tema

O tema deste Projeto enquadra-se na área de Controlo de Gestão, e tem como objetivo implementar melhorias no SCG da empresa Troiaresort.

“As Pequenas e Médias Empresas precisam de trabalhar com sucesso as forças predominantes para a mudança se quiserem sobreviver, crescer e satisfazer as expetativas para criarem oportunidades de investimento e de emprego” (Banham, 2010:1). Este autor reconhece como forças predominantes para a mudança, fatores como os avanços tecnológicos, as expetativas dos clientes, os requisitos dos fornecedores, o ambiente externo à organização e as evoluções da concorrência.

Com o decorrer do tempo, a complexidade dos problemas internos e externos às organizações tem vindo a aumentar significativamente. É cada vez mais importante conseguir adotar, dentro de cada organização, formas para obter melhorias no desempenho, bem como acompanhar os resultados da empresa dentro de um ambiente externo cada vez mais competitivo e “agressivo”.

Segundo Kaplan e Norton (2000), muitos gestores de topo tentam implementar estratégias nas organizações que não são totalmente conhecidas por todos os elementos da organização. Kaplan e Norton (2000:1) afirmam que “sem informação mais clara e detalhada, não é de admirar que muitas empresas falhem na execução das suas estratégias”. Assim sendo, é de notar a importância das organizações conseguirem agir de forma rápida e eficaz. Uma atuação rápida e eficiente no mercado, ou mesmo internamente, pode ser uma fonte de competitividade e criação de valor para a organização. Neste seguimento, é possível afirmar que o Controlo de Gestão tem vindo a atingir um papel fulcral na gestão das empresas e no seu processo de tomada de decisão.

A Troiaresort é uma empresa inserida dentro de um grupo empresarial de grande dimensão em Portugal (Sonae Capital). Esta empresa atua em diversos setores de negócio, nomeadamente o Imobiliário e o Turismo.

Tratando-se de uma empresa que atua em segmentos muito diferenciados, é necessário ter sempre em conta que a gestão atual é muito complexa e como tal, tem alocados elevados recursos humanos e materiais.

A Troiaresort é uma empresa com atividade há alguns anos. Contudo, de acordo com o Diretor do Resort, perante a conjuntura económica e social do país e do Mundo nos últimos anos a empresa tem vindo a sofrer algumas alterações.

Consequentemente, diversos métodos e processos têm vindo a ser alterados, de forma a acompanharem a evolução da empresa. Assim sendo, o principal foco deste Projeto prende-se em identificar lacunas existentes no SCG da empresa e sugerir ideias e melhorias inovadoras para este.

Questão de Investigação

No seguimento do enquadramento do tema apresentado anteriormente a questão principal de pesquisa a abordar ao longo deste Projeto é a seguinte:

“Que ferramentas de Controlo de Gestão existem na empresa Troiaresort e que inovações se poderão implementar de modo a que o SCG implique uma criação de valor na empresa?”

Desta forma, o objetivo deste Projeto foca-se em identificar respostas para esta questão, de modo a conseguir determinar novas ferramentas de Controlo de Gestão que sejam consideradas pelos gestores e pelos gestores operacionais como úteis e fiáveis no âmbito do processo diário de tomada de decisão.

Estrutura Global do Projeto

O presente projeto terá a seguinte estrutura:

Capítulo I – Definição do Contexto do Problema: Nesta fase serão abordados tópicos como o propósito da escolha do tema do projeto e o seu enquadramento. Será também

definida a questão central de pesquisa do projeto. Este Capítulo tem como principal objetivo efetuar uma introdução ao assunto que irá ser abordado.

Capítulo II – Revisão de Literatura: Neste Capítulo será efetuado um estudo de arte do tema abordado ao longo do projeto – O Controle de Gestão. Neste estudo será feita uma análise sobre o que de mais recente há publicado na literatura sobre o tema.

Capítulo III – Quadro Conceptual: Neste Capítulo serão esquematizadas as questões chave resultantes do Capítulo II – Revisão de Literatura.

Capítulo IV – Metodologia: Neste Capítulo serão detalhados quais os métodos e técnicas de investigação aplicados na elaboração deste projeto.

Capítulo V – Apresentação da Empresa: Será detalhada informação sobre a organização que será alvo de estudo ao longo do Projeto.

Capítulo VI - Análise do Modelo de Controle de Gestão: Será efetuada uma análise detalhada do SCG implementado na empresa em estudo.

Capítulo VII – Sugestões de Melhoria ao Modelo de Controle de Gestão: Nesta fase será primeiramente apresentada a ligação entre os temas abordados no Capítulo II de Desenvolvimento Teórico e o Capítulo VI de apresentação do SCG da empresa em estudo. Consequentemente serão apresentadas as conclusões retiradas sobre o SCG da empresa, bem como identificadas inovações a introduzir.

Capítulo VIII – Conclusões: O último Capítulo tem como principal objetivo realçar as principais conclusões e contribuições deste projeto.

Capítulo II – Revisão de Literatura

O que é o Controlo de Gestão?

Anthony e Govindarajan (2007:17) afirmam que “O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os principais membros da organização para implementarem as estratégias da organização.” Um SCG é um conjunto de instrumentos que colaboram com a gestão de uma empresa, de modo a alcançar os objetivos e a conseguir alcançar vantagem competitiva (Anthony e Govindarajan, 2007).

Rodrigues e Simões (2009:9) defendem que “o papel do Controlo de Gestão é de influenciar comportamentos dos responsáveis no sentido de os levar a tomar decisões racionais, conducentes à criação de valor e ao aumento da competitividade das entidades onde exercem as suas práticas de gestão. Por isso, devem assumir-se cada vez mais como empreendedores, alinhados com a estratégia das entidades e com o interesse dos *stakeholders* e, em particular, dos investidores.”

De acordo com Jordan *et al.* (2011:30) “o Controlo de Gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

Segundo estes, o processo de gestão deve ser considerado em duas categorias: planeamento e controlo. O planeamento é o processo que conduz as organizações e os seus membros à escolha dos planos e atividades estratégicas a desenvolver. O controlo é o processo que assegura ou alerta para o cumprimento ou incumprimento das metas definidas. Contudo, os autores defendem que esta separação não é visível nas organizações, uma vez que a maioria dos responsáveis tem de planear e controlar (desempenhar as duas funções).

Otley (2003) defende que existem dois problemas centrais no Controlo de Gestão. O primeiro passa por garantir que os gestores (bem como os restantes colaboradores da empresa) estão alinhados com os objetivos definidos por esta. Por outro lado, é também complicado definir sistemas de informação que forneçam medidas adequadas e informem sobre os desvios obtidos, bem como as metas alcançadas. O segundo passa

pela natureza comportamental, ou seja, como devem ser motivados os gestores a tomar decisões corretas para a organização, mesmo que isso implique estes não consigam alcançar todos os objetivos pessoais inicialmente definidos.

De acordo com Flamholtz (1996), na ausência de um SCG que motive o desempenho dos colaboradores em direção aos objetivos organizacionais, os gestores tendem a tomar decisões e a agir de modo a conseguir concretizar os seus próprios objetivos, deixando um pouco de lado os da organização. Neste seguimento, a principal função do SCG passa por superar este tipo de comportamento, criando um grau equilibrado de congruência entre as metas individuais dos colaboradores e as da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2000) os mapas estratégicos da empresa têm de fornecer aos gestores operacionais uma visão clara acerca da sua influência nos objetivos globais da organização, permitindo assim que estes trabalhem de forma coordenada e colaborativa para atingir os objetivos da organização.

Otley (1999) sugere que não existe um SCG universal para todas as organizações. Cada organização deve definir um conjunto de técnicas que sejam adequadas às suas especificidades, bem como ao seu meio envolvente.

Com o decorrer dos anos o Controlo de Gestão tem vindo a ser alvo de evolução e de melhoria. Foram diversos os autores que estudaram e apresentaram sugestões de melhoria que nos conduziram às definições que existem atualmente.

De acordo com Scapens *et al.* (2003), os fatores associados à mudança são: a globalização, a evolução tecnológica e a mudança nas estruturas organizacionais.

A globalização promove a ligação e conseqüentemente a dependência tanto a nível económico como financeiro das economias. Desta forma, as empresas deparam-se cada vez mais com uma maior concorrência. Assim, é necessário que os Sistemas de Controlo de Gestão sejam evoluídos e que forneçam informação mais útil para o processo de tomada de decisão da organização. Os autores defendem que a evolução tecnológica permitiu um aumento muito significativo da qualidade de informação contabilística detalhada, bem como a sua melhor adequação às necessidades específicas

da gestão de cada empresa. Por fim, os autores sugerem que as constantes alterações ao nível dos mercados onde as organizações se inserem provocam também instabilidade nas organizações, fazendo com que estas alterem a sua estrutura organizacional. Desta forma, conseguem atender de maneira mais eficiente às necessidades dos clientes e definir uma melhor estratégia competitiva.

De acordo com Jordan *et al.* (2015), um SCG deve ter em consideração oito princípios básicos. O primeiro princípio apresentado afirma que as empresas definem objetivos de diferentes naturezas, pelo que os instrumentos de Controlo de Gestão não se podem referir apenas à dimensão financeira. O segundo princípio diz-nos que é necessário existir descentralização, delegação de funções e responsabilização de decisões dentro da organização. O terceiro princípio afirma que o Controlo de Gestão organiza a convergência de interesses entre cada área operacional, bem como na empresa no seu todo. O quarto princípio remete-nos para a ideia que os instrumentos de Controlo de Gestão devem ser utilizados em momentos práticos e de tomada de decisão, e não serem apenas documentos sem utilidade ou burocracias. O quinto princípio diz que o *Controller* deve ter sempre em foco o futuro, embora trate de informação histórica. O sexto princípio foca-se no facto do Controlo de Gestão atuar mais sobre as pessoas do que sobre os processos. O sétimo princípio afirma que o SCG deve ser ter como parte integrante um sistema de recompensas e de sanções. E, por fim o oitavo princípio declara que os atores de primeira linha no Controlo de Gestão são os Gestores Operacionais e não os *Controllers* (Jordan *et al.*, 2015).

As quatro principais funções do Controlo de Gestão

Flamholtz (1996) afirma que o Controlo de Gestão apresenta quatro principais funções nas organizações. A primeira função é a “Focalização nos Objetivos”, que nos remete para a ideia de que o SCG deve motivar as pessoas a tomar decisões que estejam alinhadas com os objetivos da organização. Caso contrário, as pessoas têm tendência a tomar decisões que estejam alinhadas com os seus objetivos pessoais e não com os da empresa. A “Integração Organizacional” é a segunda função apresentada e tem por base a coordenação das diferentes funções das várias áreas da organização. O autor defende que alguns problemas podem ser causados por falta de coordenação Em alguns casos a

função desempenhada pelo *Controller* resume-se apenas a efetuar reuniões periódicas para analisar o desempenho e o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Resumidamente, o autor defende que o Controlo de Gestão deve assumir a função de coordenar atribuindo diferentes cargos aos diversos gestores das áreas, de modo a garantir que estão alinhados com a organização. A terceira função apresentada é a “Autonomia com Controlo”. O objetivo desta função é permitir a descentralização das operações do dia a dia assegurando simultaneamente os objetivos organizacionais, ou seja, conseguir que o SCG forneça informações sobre os resultados das operações ao mesmo tempo que nos permite avaliar o desempenho das pessoas. Por fim, a quarta função apresentada pelo autor é a “Implementação do Plano Estratégico”, ou seja, o SCG deve ser um facilitador da definição e implementação dos planos estratégicos da empresa (Flamholtz,1996).

É necessário tornar os Sistemas de Controlo de Gestão mais “tangíveis” para as organizações, uma vez que estes são fundamentais para as organizações (Flamholtz, 1996). Assim sendo, o autor sugere um resumo de um SCG, apresentado na figura 1. De acordo com o que podemos observar na figura 1, o SCG está dividido em cinco processos: Sistema de Planeamento, Sistema Operacional, Mensuração, Sistema de *Feedback*, Sistema de Avaliação e Recompensa.

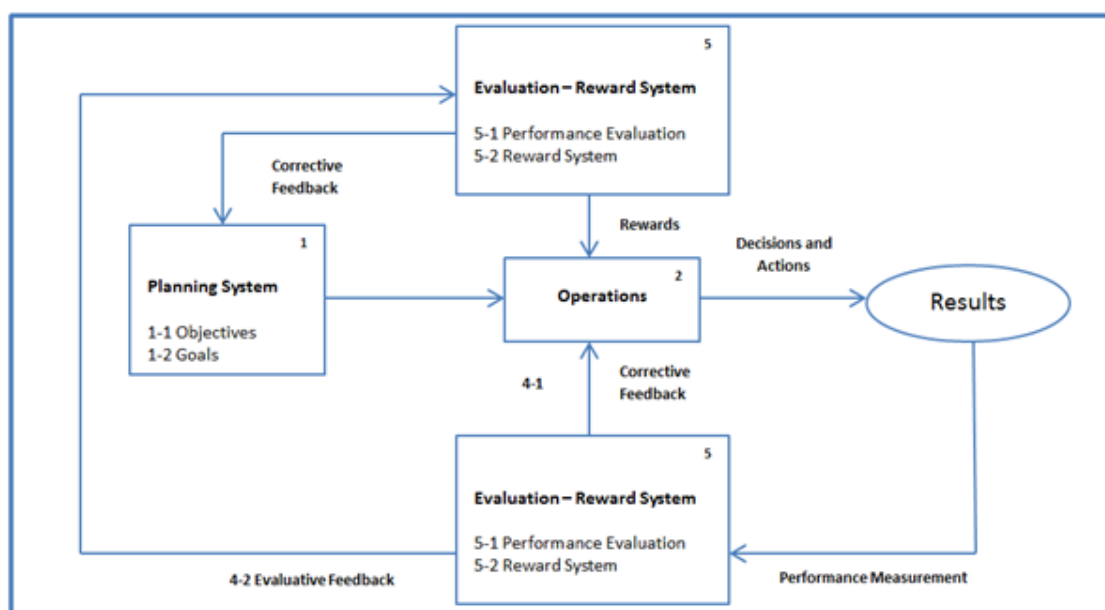


Fig. 1- “Modelo Esquemático do Sistema de Controlo de Gestão”; **Fonte:** Flamholtz. (1996:5)

O Sistema de Planeamento é o processo que define os objetivos e metas de uma organização, bem como os meios para os alcançar. O Sistema Operacional realiza as funções necessárias para as atividades diárias da organização e atua em todos os níveis da organização (pessoas, equipas, departamentos, áreas de negócio) (Flamholtz,1996). O terceiro processo é a Mensuração e, Flamholtz (1996:6) refere que “o Sistema de Mensuração inclui o sistema contabilístico e as medidas financeiras, bem como as medidas não financeiras e de desempenho organizacional”. O Sistema de *Feedback* transmite informações sobre a Gestão Operacional da organização e os seus resultados. Existem dois tipos de *feedback*, o corretivo e o avaliativo. O primeiro fornece informação sobre o desempenho do sistema operacional. O segundo salienta os pontos mais positivos de modo a avaliar e recompensar a Gestão Operacional e os colaboradores. O Sistema de Avaliação e Recompensa é o último processo do SCG e está relacionado com os mecanismos de avaliação de desempenho e a atribuição de recompensas. O processo de avaliação inclui a avaliação e recompensa ou punição referente à performance dos colaboradores relativamente aos objetivos propostos pela empresa. Segundo o autor o principal objetivo das recompensas é motivar os indivíduos a estarem focados no cumprimento das metas organizacionais, reforçando o desempenho positivo e alterando o negativo (Flamholtz,1996).

Instrumentos do Controlo de Gestão

Existem três tipos de instrumentos de Controlo de Gestão: Instrumentos de Pilotagem, Instrumentos de Orientação do Comportamento e Instrumentos de Diálogo (Jordan *et al.*, 2015).

1. Os Instrumentos de Pilotagem

Jordan *et al.* (2015) apresentam como Instrumentos de Pilotagem o Plano Operacional, o Orçamento e Controlo Orçamental, bem como os *Tableaux de Bord (TB)* e o *Balanced Scorecard (BSC)*. Realçam também a importância dos Instrumentos de Direção (a montante do Controlo de Gestão). De acordo com a figura 2 podemos identificar os Instrumentos de Direção que segundo os autores são constituídos pela Análise Estratégica e pelo Plano Estratégico.

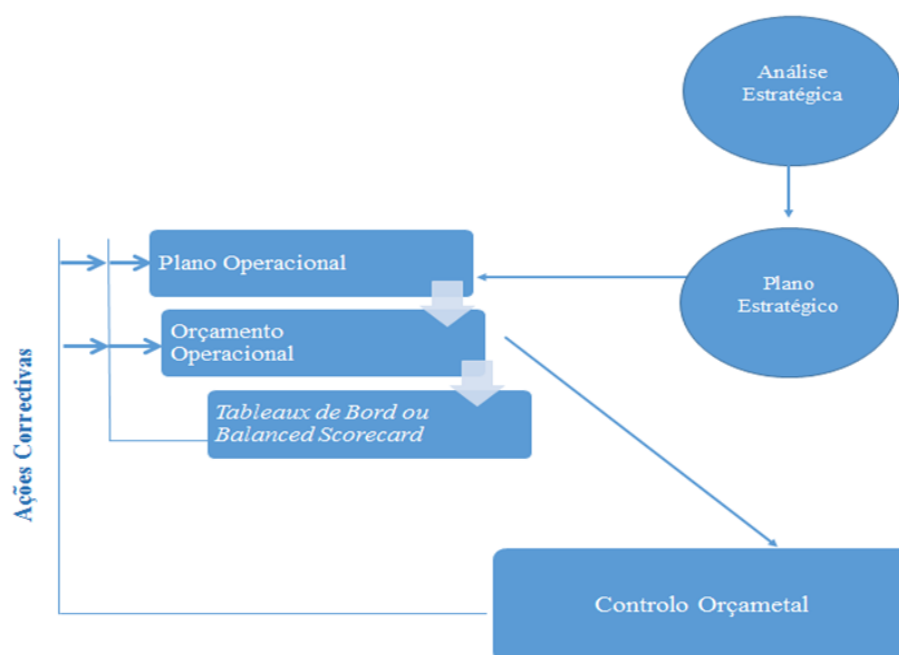


Fig. 2- “Ferramentas do Controle de Gestão”; **Fonte:** Jordan et al. (2015:42)

O primeiro passo no Planeamento Estratégico (fase de execução de análise estratégica e posteriormente plano estratégico) passa pela identificação das forças e fraquezas da organização, bem como das ameaças e oportunidades do ambiente externo, através da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). Desta forma, a gestão consegue obter uma melhor perceção sobre as expectativas dos clientes, os requisitos dos fornecedores e a posição da concorrência (Banham, 2010).

Malmi e Brown (2008) afirmam que o planeamento “em primeiro lugar, define as metas das áreas funcionais da organização, direcionando, assim, o seu esforço e comportamento. Em segundo lugar, fornece os padrões a serem alcançados em relação aos objetivos, e esclarece ao nível de esforço e comportamento esperado dos membros da organização”.

Sempre que uma empresa detém um plano estratégico bem definido consegue obter um status de liderança, dado que não se restringe apenas a reagir às mudanças. Quando existem um plano estratégico, as empresas conseguem antecipar as necessidades dos clientes, bem como os avanços da sua concorrência (Banham, 2010).

Através do planeamento é possível coordenar os objetivos transversais das diversas áreas funcionais da organização, para que as atividades de grupo ou individuais estejam direcionadas para o alcance dos resultados organizacionais (Teemu e Brown, 2008).

a) Plano Operacional

Segundo Jordan *et al.* (2015:42) “o plano operacional é a definição operacional da estratégia”. Suportado pela missão e estratégia anteriormente definidos, visa definir objetivos, planos de ação e recursos para o curto e médio prazo (um ano).

O plano operacional deve definir os objetivos da organização e recursos necessários para os alcançar (Johnson, 2008).

Para distinguir claramente os dois tipos de plano apresentados (operacional e estratégico), distingue-se uma diferença de prazo, visando o plano operacional o curto e médio prazo, e o plano estratégico o longo prazo. Apesar das características específicas de cada organização, por norma são definidos planos operacionais a 3 anos e planos estratégicos a 5 anos (Jordan *et al.*, 2015).

De acordo com Otley (2003) os Sistemas de Controlo de Gestão estão muito baseados no planeamento, o que faz com que seja imprescindível que as organizações detenham bons modelos previsionais de futuro, ou então que utilizem como alternativa à estratégia a agilidade. Se as empresas não efetuam planos previsionais a longo prazo, têm de ter a capacidade de se adaptar rapidamente às diversas situações que surjam. De acordo com os autores, algumas organizações não utilizam planeamentos a mais de três anos.

A análise de oportunidades é inútil caso não se coloque em prática. Assim do plano operacional devem sempre resultar planos de ação, que tal como o nome sugere coloquem em prática as ideias estudadas (Johnson,2008).

“O plano operacional é dividido em cinco pontos-chave:

1. Definição dos serviços a serem prestados.
2. Definição de iniciativas que suportam a visão do “final do jogo”.
3. Identificação de sinergias entre departamentos e processos.
4. Fixação de prazos;

5. Apresentação e acordo entre todas as partes da organização da escolha de critérios de mensuração e *targets* definidos (Johnson, 2008:1).”

Jordan *et al.* (2015:71) afirmam que “o planejamento estratégico conduz à definição das grandes orientações que permitem à empresa obter uma vantagem competitiva durável sobre a concorrência, e o planejamento operacional trata da tática dessas missões”.

b) Orçamento Operacional e Controlo Orçamental

Jordan *et al.* (2015:91) afirmam que “ o Orçamento é um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de ação.”

É importante ter em conta que os planos de ação e o Orçamento têm de estar sempre em sintonia, ou seja, não podem ser trabalhados isoladamente. O Orçamento operacional consiste na quantificação dos planos de ação elaborados por cada gestor, ou seja, o Orçamento é uma ferramenta de implementação da estratégia, pelo que se encontram muito interligados e dependentes (Jordan *et al.*, 2015).

Como é possível analisar através da figura 3, Jordan *et al.* (2015) afirmam que o ciclo orçamental deve ser devidamente programado, ou seja, devem ser definidos objetivos claros, de modo a que seja possível definir planos de ação que visem alcançá-los. Numa terceira fase será possível quantificar monetariamente os planos traçados para a organização.

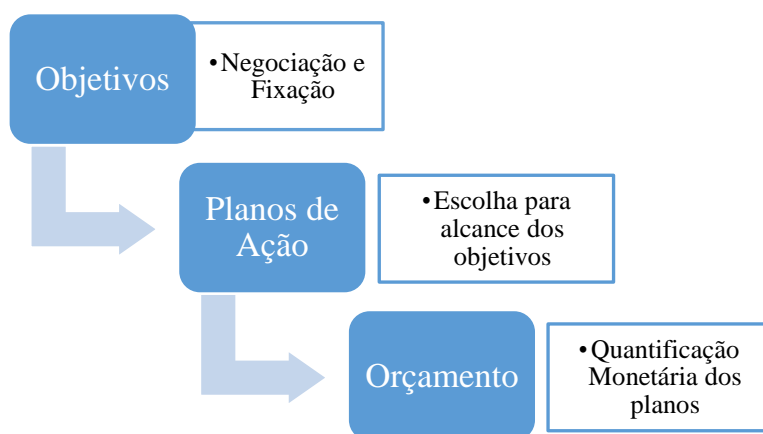


Fig. 3- “Fases na elaboração do Orçamento”; Fonte: Jordan et al. (2015:92)

O Orçamento tem cinco papéis fundamentais. Primeiramente define-se como um instrumento de **planeamento**, isto é, ajuda a organização a identificar quais as oportunidades de negócio, bem como os planos para as alcançar. É também um instrumento de **motivação**, ou seja, motiva os gestores operacionais a atingirem os objetivos previstos para os seus negócios. Pode também ser considerado como um instrumento de **descentralização**, pois por norma, cada responsável deve construir um Orçamento para cada centro de responsabilidade da sua área. Num quarto papel é identificado pelos autores como um instrumento de **avaliação**, dado que permite que sejam acompanhados os resultados reais dos negócios em relação aos previstos. Por fim, os autores classificam-no como um instrumento de **coordenação**, visto que permite coordenar os objetivos de cada negócio com os dos gestores de topo, bem como definir objetivos que estejam alinhados com os planos de ações definidos (Jordan *et al.*, 2015).

De acordo com Harvard Business Review Staff (2015), o Orçamento que cada Gestor Operacional elabora sobre o seu centro de responsabilidade tem de estar alinhado com as restantes áreas da organização. Na maioria dos casos a Administração fornece a cada área operacional um conjunto de orientações estratégicas que devem ser seguidas pelos gestores operacionais. Os autores defendem também que na elaboração os gestores não se devem focar apenas em questões diretamente relacionadas com custos e receitas. Devem ter em conta questões mais estratégicas como:

- É necessário melhorar o meu produto para manter os meus clientes habituais?
- Será que a minha equipa precisa de mais formação para atingir os objetivos organizacionais?
- Como se comporta o mercado e a concorrência?

O Controlo Orçamental é um instrumento de gestão muito importante e que deve ser utilizado nas organizações. Reis e Rodrigues (2014), defendem que o controlo orçamental permite efetuar uma comparação entre os objetivos alcançados e os propostos para cada gestor. Esta ferramenta possibilita também analisar os desvios ocorridos e perceber a sua origem, o que faz com que cada gestor tenha de acompanhar a sua área. Por fim os autores afirmam também que este instrumento de gestão possibilita que os gestores tomem medidas corretivas para colmatar os desvios, o que os

obriga a ter sempre novas ideias e novos planos para as suas áreas operacionais (Reis e Rodrigues, 2014).

Segundo Reis e Rodrigues (2014:86) o controlo orçamental “é um instrumento que se pode considerar que contribui para a constante atualização e aprendizagem da gestão, e simultaneamente, revela-se um meio de ligação entre o presente e o futuro, pondo cada responsável por uma unidade orgânica a preocupar-se com o devir.”

Contudo, o controlo orçamental apresenta algumas fraquezas (Jordan *et al.*, 2015). Os autores afirmam que se trata um processo moroso, pois os dados neles apresentados são de origem contabilística e só é disponibilizada pela contabilidade analítica em prazos estabelecidos. De seguida, é ainda necessário preparar previamente as demonstrações financeiras da organização, detalhando a informação por setor/negócio. Num processo, em que a decisão e a ação no momento exato assumem um papel muito importante, este processo apresenta uma fraqueza. Por outro lado, é também necessário ter em conta que esta informação é de carácter puramente financeiro e é fulcral analisar também informação qualitativa. Todos estes fatores podem comprometer a realização dos objetivos estratégicos da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

c) Tableaux de Bord e Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1992) defendem que a medição da performance da organização afeta fortemente o comportamentos dos gestores de topo e da Gestão Operacional. Os autores defendem que as medidas de contabilidade financeira tradicionais analisadas isoladamente podem contribuir para análises menos corretas sobre a performance da empresa e deste modo influenciar negativamente os gestores.

O processo de tomada de decisão nas organizações que se encontra limitado à utilização de dados financeiros tem sido reconhecido como uma lacuna. Tem vindo a ser cada vez mais notada a utilidade da utilização de dados não financeiros para fundamentar processos de tomada de decisão (Lawrie e Cobbold, 2002).

De acordo com Jordan *et al.* (2015) os *Tableaux de Bord (TB)* são um instrumento de gestão que deve ser concreto e frequente (se possível deve estar sempre atualizado), de

modo a garantir sempre informação atualizada aos gestores. Estas ferramentas produzem informações de acompanhamento e de controlo e têm como principais objetivos facilitarem a comunicação entre os vários níveis hierárquicos da empresa, de modo a simplificar o processo de tomada de decisão. Os autores afirmam também que os TB são instrumentos de informação rápida para atuar no curto prazo.

Existem três níveis de utilização para os TB. Numa primeira instância trata-se de um instrumento de comparação, ou seja, deve ser sempre comparado o real com o que estava previsto fazer, de modo a perceber se realmente ocorreram falhas. Numa segunda análise é possível afirmar que se trata de um instrumento que favorece o diálogo entre os gestores de topo e a Gestão Operacional, uma vez que é necessário discutir o que anteriormente foi proposto para comparação. Por fim, os autores afirmam que se trata de um instrumento que facilita e estimula a tomada de decisão uma vez que conduz à definição de ações corretivas referentes aos desvios analisados (Jordan *et al.*, 2015).

Jordan *et al.* (2015:249) afirmam que “os TB permitem colmatar muitas das insuficiências do controlo orçamental, quer como instrumentos de informação quer como avaliação.” Através do quadro 1 é possível analisar alguns fatores competitivos do TB em relação ao Controlo Orçamental.

Fatores Competitivos	<i>Tableaux de Bord</i>	Controlo Orçamental
Base nos centros de responsabilidade	Sim	Sim
Evidenciam desvios	Sim	Sim
Gestão por exceção	Sim	Sim
Dependência Orçamental	Não	Total
Tipo de Linguagem	Variada	Financeira
Base da Informação	Variada	Contabilística
Natureza da informação	Externa e Interna	Interna
Rapidez na elaboração	Grande	Reduzida
Flexibilidade no tempo	Muita	Limitada
Relação com os objetivos e meios	Total	Alguma
Grau de síntese, mas decomponível	Forte	Fraco

Quadro 1 - Comparativo entre *Tableaux de Bord* e Controlo Orçamental; **Fonte:**

Jordan et al. (2015:249)

Face ao comparativo apresentado no quadro 1 é possível concluir que os TB são um sistema de avaliação mais apropriado para acompanhar as atividades operacionais e consequentemente apoiar a tomada de decisão dos gestores (Jordan *et al.*, 2015).

Kaplan e Norton (1992) apresentam uma ferramenta denominada BSC que permite medir a performance da organização sobre 4 perspetivas diferentes (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Inovação).

Segundo os autores Kaplan e Norton (1992:1) um “Balanced Scorecard trata-se de um conjunto de medidas que dá aos gestores de topo uma visão rápida mais abrangente do seu negócio”. Trata-se de um instrumento de gestão que contempla medidas financeiras e não financeiras.

O BSC é um instrumento muito simples e que permite uma visão integral da organização (Epstein e Manzoni, 1997).

“O Balanced Scorecard pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e a estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica nestas quatro perspetivas diferentes” (Jordan *et al.*, 2015: 274)

De acordo com Epstein e Manzoni (1997), o BSC apresenta quatro perspetivas diferentes (financeira, processos, clientes e aprendizagem) que permitem traduzir a estratégia da organização em ações.

Como já foi referido e se pode analisar através da figura 4, o BSC apresenta quatro perspetivas. Kaplan e Norton (1992) identificam como quatro perspetivas do BSC: a perspetiva Financeira, a perspetiva de Clientes, a perspetiva dos Processos Internos e a perspetiva de Aprendizagem e Inovação. Segundo os autores, a perspetiva Financeira refere indicadores que definem a situação financeira da organização de modo a que consiga responder à questão “como é que os acionistas olham para nós?”. A perspetiva dos Clientes traduz a relação da empresa com o mercado/cliente, transmitindo a forma

como o cliente vê a empresa. A perspectiva dos Processos Internos demonstra quais os principais processos internos que são peças chave para um serviço *premium* prestado a clientes. E por fim, a perspectiva de Aprendizagem e Inovação define as necessidades da organização para um crescimento sustentado, como por exemplo satisfação de funcionários e inovação.

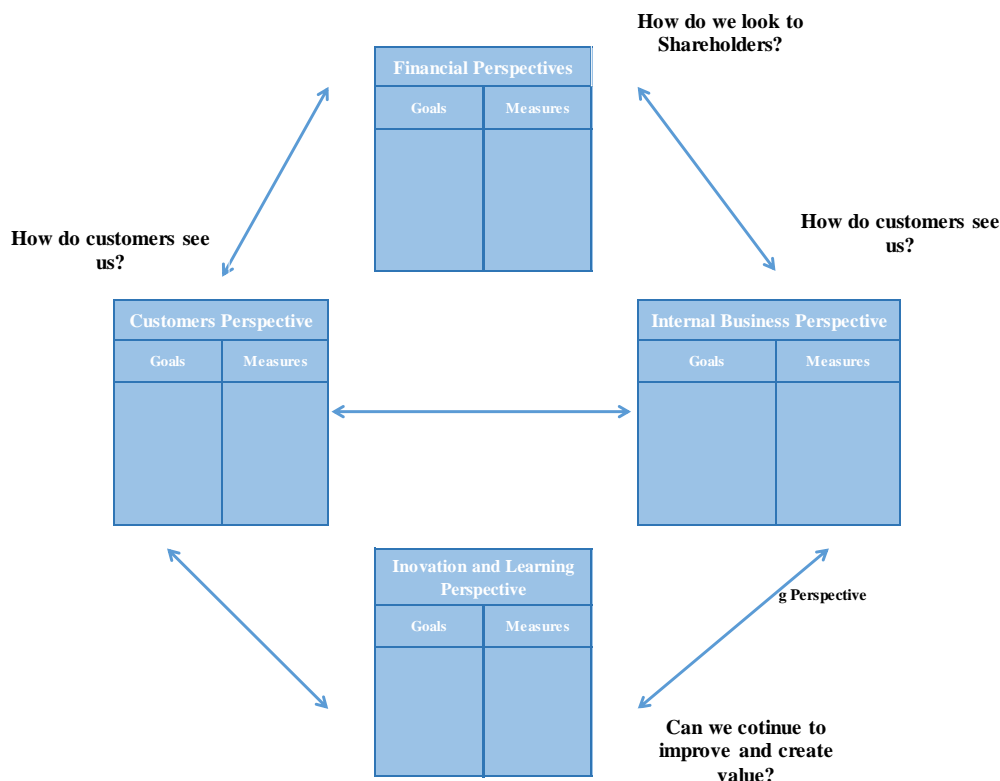


Fig. 4 - Perspectivas do Balanced Scorecard; **Fonte:** Kaplan e Norton (1992:3)

Kaplan e Norton (1992) apresentam quatro principais funções para o BSC. A primeira função passa por clarificar e traduzir a visão e a estratégia da organização. A segunda função consiste na comunicação da estratégia à Gestão Operacional através da definição de objetivos e metas. A terceira função consiste no planejamento e alocação de recursos aos planos de ação previamente definidos. Por fim, a última função baseia-se na possível reformulação da estratégia ao longo do tempo devido ao acompanhamento em tempo útil dos resultados alcançados, ou seja, trata-se de um processo de *feedback* e aprendizagem estratégica.

Esta primeira abordagem do BSC apresentada por Kaplan e Norton é denominada de primeira geração do BSC. Lawrie e Cobbold (2002) afirmam existir mais duas gerações para o BSC.

Numa segunda geração, os autores sugerem que juntamente com as perspetivas analisadas anteriormente devem ser sugeridos fatores para análise que se relacionem com objetivos estratégicos específicos da organização.

Lawrie e Cobbold (2002:6) afirmam que “a inovação foi sugerir que deve haver um mapeamento direto entre cada um dos vários objetivos estratégicos e devem ter ligação a cada perspetiva e uma ou mais medidas de desempenho”.

Os autores defendem que esta mudança no BSC apresente duas melhorias. A primeira está relacionada com o facto das medidas escolhidas se relacionarem com os objetivos estratégicos da organização. A segunda melhoria está relacionada com a tentativa de documentar visualmente a relação entre os principais objetivos estratégicos.

Os autores sugerem ainda uma terceira geração para o BSC. Lawrie e Cobbold (2002:10) afirmam que “ a terceira geração do BSC é baseada na melhoria do *design* da 2º geração, com novos recursos destinados a dar uma melhor funcionalidade e mais relevância estratégica ao abordar questões práticas”.

Nesta última fase surgem questões relacionadas com a definição dos objetivos estratégicos e com a sua validação.

As empresas devem cada vez mais criar e implementar sistemas de avaliação de performance da organização que sejam não financeiros, como por exemplo o grau de satisfação do cliente e as melhorias organizacionais (Kaplan e Norton, 2000).

Comparativamente com os TB o BSC apresenta-se mais como um instrumento de ligação da Gestão Operacional à estratégia, dado que tem como principal objetivo definir um conjunto de indicadores chave que liguem a atividade operacional à estratégia, ou seja, força a Gestão Operacional a focar-se na estratégia da empresa, clarificando e divulgando a missão e a visão da organização (Jordan *et al.*, 2015).

É possível identificar algumas características comuns entre o BSC e os TB (Jordan *et al.*, 2015). Segundo os autores ambos podem apresentar indicadores financeiros e não financeiros, e ambos efetuam a análise entre o histórico com o real, ou seja, comparam

os objetivos anteriormente alcançados com os atuais. Tanto no BSC como nos TB é possível mensurar a performance dos gestores, das áreas de negócio e da organização no seu global.

O BSC e os TB permitem apresentar indicadores resumidos, mas com hipótese de desagregação caso seja necessário proporcionar dados mais detalhados. Importa também salientar que os dois instrumentos de gestão promovem a comunicação interna entre os vários departamentos da organização (Jordan *et al.*, 2015).

2. Os Instrumentos de Orientação e Comportamento

Segundo Jordan *et al.* (2015) podemos identificar três instrumentos fundamentais que influenciam o comportamento dos Gestores: organização por centros de responsabilidade, avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e preços de transferência internos.

a) Organização por centros de responsabilidade

Os gestores de topo não conseguem ter um conhecimento aprofundado sobre todas as áreas da empresa. Assim, os autores defendem que a descentralização de poder permite obter uma gestão do dia a dia mais eficaz, uma vez que possibilita que os gestores de níveis mais baixos tomem decisões sobre as suas áreas. Estes gestores detêm um conhecimento maior que os gestores de topo sobre as suas áreas bem como, a sua envolvente, as condicionantes e vantagens que os rodeiam (Rodrigues e Simões, 2009).

De acordo com Jordan *et al.* (2015) podemos concluir que a organização da empresa por centros de responsabilidade permite a atribuição de um gestor responsável por cada área, definindo objetivos por área e posteriormente avaliar os resultados obtidos nessa mesma área.

Rodrigues e Simões (2009:9) afirmam que “a organização em centros de responsabilidade é um dos instrumentos mais relevantes da gestão para promover o alinhamento e para incutir nos gestores o referido espírito empreendedor.” Segundo os autores os centros de responsabilidade permitem uma descentralização, bem como responsabilização e avaliação dos seus responsáveis.

Os autores defendem que não basta descentralizar as responsabilidades, é necessário também responsabilizar, ou seja, é necessário atribuir responsabilidade aos gestores pela utilização de recursos e pelos objetivos definidos para as áreas. Desta forma é possível que sejam implementados mecanismos comportamentais das pessoas que gerem informação relevante a ser utilizada na avaliação de desempenho e posteriormente em planos de recompensas.

Como é possível observar através da figura 5, Rodrigues e Simões (2009:14) afirmam que “um modelo de gestão estruturado em torno de centros de responsabilidade motiva a delegação de autoridade e promove os sistemas de avaliação das performances aos vários níveis da organização.”

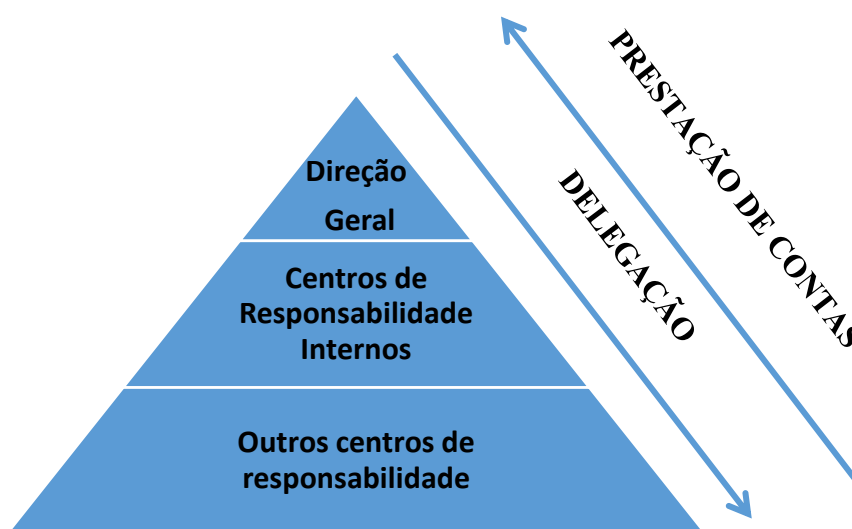


Fig. 5 - “Descentralização e avaliação de desempenho”; Fonte: Rodrigues e Simões (2009:14)

A gestão baseada em centros de responsabilidade trás várias vantagens para a organização, sendo elas: o alinhamento entre os gestores e os objetivos globais da organização, a definição clara de responsabilidades, a descentralização de poder, a autonomia nos gestores de áreas/negócios, e direcionar os gestores para os fatores que criam valor para a organização (Rodrigues e Simões, 2009).

Uma estrutura organizacional organizada por centros de responsabilidade apresenta as seguintes vantagens para as práticas de gestão: o alinhamento das operações à estratégia, a implementação de modelos de gestão que utilizem as melhores ferramentas

e a orientação para a avaliação de desempenho financeiro (por exemplo através do Orçamento) e não financeiro (através de instrumentos como BSC e o TB) (Rodrigues e Simões, 2009).

Tanto Jordan *et al.* (2015) como Rodrigues e Simões (2009) afirmam que existem três tipos de centros de responsabilidade: Centros de Custo, Centros de Resultados e Centros de Investimento.

Os **Centros de Custo** são aqueles que traduzem a mensuração dos *inputs* em unidades monetárias, ou seja, permitem medir os custos operacionais da atividade da organização. Por norma, estes são os centros onde os gestores têm um poder de decisão sobre os recursos que estão previstos serem afetos à atividade (Jordan *et al.*, 2015).

De acordo com Rodrigues e Simões (2009) os **Centros de Resultados** são os centros sobre os quais os gestores tem o poder de decisão sobre os recursos necessários à Gestão Operacional e sobre a venda de bens e/ou serviços tanto internamente como externamente. Rodrigues e Simões (2009:18) afirmam que “os outputs dos centros de resultados traduzem-se em vendas ou prestação de serviços aos clientes ou em cedências internas de bens e serviços a outros centros de responsabilidade”.

Jordan *et al.* (2011:303) afirmam que os **Centros de Investimento** “são aqueles em que o responsável tem poder de decisão sobre os meios, que se traduzem não apenas em custos e proveitos, mas também noutros elementos patrimoniais, como sejam os ativos e/ou passivos.”

b) Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

Reis e Rodrigues (2014:127) afirmam que “os sistemas de avaliação de desempenho organizacional são a ponte entre os objetivos e a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores; os objetivos e a estratégia representam os interesses de todas as partes interessadas.”

As recompensas transmitem o resultado da avaliação de desempenho dos colaboradores. Estas recompensas podem variar entre elogios e reconhecimento de méritos pelos objetivos alcançados ou podem ser traduzidas em recompensas monetárias (bónus e aumentos salariais), bem como promoções e progressões de carreira. (Ferreira e Otley, 2009).

O Controlo de Gestão, bem como outras práticas relacionadas com avaliação de desempenho nunca devem ser analisados apenas do ponto de vista económico e financeiro, mas também pela perspetiva social e comportamental dos colaboradores e gestores da organização (Otley, 1999).

De acordo com Rodrigues e Simões (2009) deve ser atribuído à avaliação por centros de responsabilidade o princípio da Controlabilidade, isto é, o princípio pelo qual o critério económico/financeiro de avaliação deve conter apenas gastos e rendimentos que os gestores tenham influência direta. A avaliação financeira estabelece que deve ser sempre efetuada uma comparação entre os objetivos definidos em Orçamento e os conseguidos na realidade. É fulcral que sejam identificados quais os desvios que podem ser diretamente controlados e evitados pelo gestor e quais não são diretamente controlados pela sua Gestão Operacional.

Os critérios de avaliação de desempenho financeiro dos gestores devem medir vários fatores, sendo eles: a eficácia na realização dos objetivos, o resultado fixado em Orçamento e o conseguido e a eficiência na utilização dos recursos disponíveis (Rodrigues e Simões, 2009).

c) Preços de Transferência Interna

Os Preços de Transferência Interna (PTI) possibilitam a mensuração dos produtos e/ou serviços que são transacionados internamente. Desta forma, é possível avaliar mais corretamente o desempenho de cada área, ou seja, possibilitam a valorização dos fluxos reais (de bens ou serviços) entre centros de responsabilidade (Jordan *et al.*, 2015).

Existem duas formas preferenciais de estabelecer estes preços. A primeira é baseada em custos *standard*, ou seja, o preço é estabelecido com base no custo de produzir o serviço/produto. A segunda forma tem por base o preço de mercado ajustado, ou seja, é efetuada uma consulta ao preço de mercado de modo a perceber qual o preço de adquirir o produto/serviço externamente. Este custo será ajustado, uma vez que se tratam de transferência internas que não têm custos financeiros associados pois não são transacionadas no mercado (Rodrigues e Simões, 2009).

É possível afirmar que os PTI são utilizados para originar valor nas transações de produtos/serviços entre centros de responsabilidade internos. Estes preços devem sempre que possível ser determinados com base no preço de mercado ajustado, de modo a conseguir traduzir o valor justo do produto/serviço transacionado entre centros de responsabilidade.

Estes preços são muito utilizados para conceber informação que ajude o gestor a ficar motivado na tomada de decisão sobre a melhor relação de custo e receita obtida.

3. Os Instrumentos de Diálogo

“Os Instrumentos de Diálogo são ao nível da Direção Geral, uma oportunidade importante para difundir o Projeto estratégico através da organização”. De acordo com os autores os instrumentos de diálogo são poucos e simples, sendo eles: Salas de reunião, Datas de reunião e Relatórios de reunião (Jordan *et al.*, 2015:52).

De acordo com os autores, o *Controller* deve conseguir incentivar um diálogo mútuo e natural entre os vários gestores operacionais, para que haja interatividade entre os vários níveis hierárquicos.

É também muito importante que na empresa estejam disponíveis *softwares* de consulta de informação de várias áreas, que sejam de fácil acesso e que fomentem o discurso entre os vários gestores com o *Controller* (Jordan *et al.*, 2015).

Capítulo III – Quadro conceptual

O Quadro Conceptual tem como principal objetivo explicar de forma sistematizada quais as questões que surgiram da análise elaborada na revisão de literatura que irão ser analisadas no caso concreto da empresa Troiaresort.

Conforme foi apresentado na revisão de literatura uma organização para ser competitiva no mercado e obter uma posição estratégica de vantagem tem de conseguir ter uma análise interna e externa bastante completa e atualizada.

Assim, numa primeira fase do Projeto irá ser apresentada uma análise sobre os instrumentos previsionais (Instrumentos de Pilotagem) que a organização utiliza atualmente. Inicialmente a análise irá focar-se no ambiente externo e interno da empresa Troiaresort, através de uma análise SWOT que foi desenvolvida ao longo do Projeto. Desta forma, posteriormente será possível elaborar uma definição do Plano Operacional e da Estratégia da Empresa.

De seguida, será efetuada uma análise sobre os instrumentos que a gestão da empresa utiliza em termos previsionais (Orçamento e Controlo Orçamental, *Tableaux de Bord* e *Balanced Scorecard*).

Numa terceira fase, serão analisados os instrumentos comportamentais utilizados na organização, tais como organização por centros de responsabilidade e avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade dentro da organização.

Na fase seguinte serão apresentados os instrumentos de diálogo que são atualmente utilizados na organização.

Por fim, irão ser apresentadas conclusões sobre todas as análises acima referidas bem como detetadas lacunas para as quais irão ser apresentadas propostas de melhoria.

Desta fora, importa salientar que o objetivo principal deste Projeto é a obtenção de melhorias do SCG da empresa de forma a torná-la mais competitiva e com uma melhor posição estratégica no mercado.

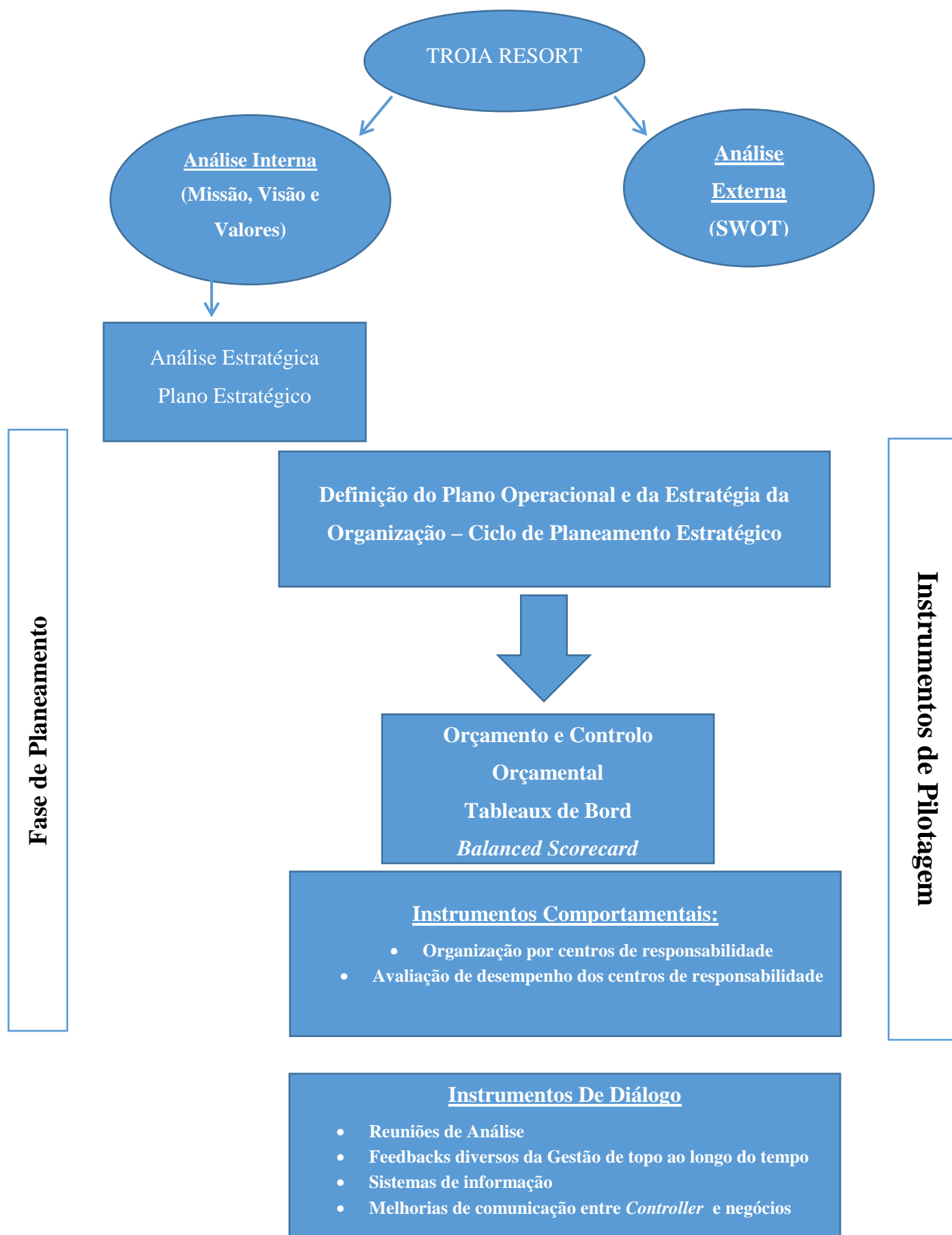


Fig. 6 – Quadro Conceptual; **Fonte:** Elaboração Própria.

Capítulo IV – Metodologia

Este Projeto apresenta como principal objetivo a sugestão de melhorias no SCG na empresa Troiaresort, de modo a torná-lo num fator de competitividade e criação de valor para a empresa.

De acordo com Ryan *et al.* (2002) a metodologia deste Projeto consiste na investigação de um *Case Study*. É de carácter interpretativo dado que se irá investigar a empresa em estudo e, com base na análise e interpretação dos elementos recolhidos serão apresentadas propostas de melhorias ao SCG.

Um *Case Study* utiliza informação com base em questionários, entrevistas e análise de arquivo de documentos. Neste seguimento, para ser possível criar uma ferramenta de apoio à decisão da Administração da empresa a metodologia aplicada segue uma abordagem qualitativa.

Um *Case Study* trata-se de uma investigação empírica que é utilizada quando o objetivo do investigador é compreender, pesquisar ou relatar contextos complexos, ou seja, contextos com uma envolvente que depende de múltiplos fatores (Yin, 2009).

“Antes de iniciar o trabalho de campo, o estudo deve ser precedido pelo desenvolvimento de uma teoria que permite a observação. A observação é sempre acompanhada por uma teoria, ainda que principiante. O desenvolvimento dos primeiros esboços esclarece e aprofunda componentes teóricas do caso. Todo o bom Projeto incorpora uma teoria, que serve como o nível geral de pesquisa, dados de pesquisa e a sua interpretação. Com o desenvolvimento do caso, surge uma teoria mais madura, que permanecerá até que o processo termina” (Yacuzzi, 2005:9).

Segundo Yacuzzi (2005) as variáveis analisadas num caso de estudo não podem ter um tratamento estatístico, uma vez que são demasiadas.

De acordo com Ryan *et al.* (2002) na elaboração de um caso de estudo o investigador tem como principal objetivo desenvolver ferramentas que auxiliem a atuação dos gestores, ou seja, sugere ferramentas que possam vir a ser utilizadas na gestão diária da

empresa. Para o seu desenvolvimento, o investigador utiliza perspetivas teóricas, como a revisão de bibliografia.

Ryan *et al.* (2002:152) afirmam que um investigador pode ser “ator: neste caso, o investigador está diretamente envolvido na organização – possivelmente para introdução de um novo sistema ou procedimento. Como tal, o investigador é um participante ativo no processo de pesquisa.”

Assim, é possível afirmar que o investigador é um ator do Projeto, uma vez que está diretamente envolvido na empresa como colaborador, na área de Controlo de Gestão (*Controller* na área de *Hospitality* - área de negócio integrante da empresa Sonae Capital).

Ryan *et al.* (2002) sugerem que um *Case Study* seja elaborado em três fases. Primeiramente deve ser feita uma fase de preparação sobre o tema, ou seja, deve ser investigado o tema que vamos abordar de modo a defini-lo.

Yin (2009) propõe que numa fase seguinte seja feita uma recolha de informação (tanto ao nível da questão de estudo como da empresa em causa). Para tal, o autor recomenda que esta recolha seja feita através de documentação da empresa, de entrevistas, de observações diretas e de arquivo de consulta de documentação da organização. Para uma conclusão eficaz desta fase foram efetuadas entrevistas aos Diretores de Negócio e ao Diretor do Resort (guião da entrevista disponível nos anexos). Foram efetuadas 5 entrevistas, que totalizaram 13:45h como se pode observar na figura 18 disponível nos anexos do projeto. O autor sugere também que seja efetuada uma leitura de documentação disponibilizada pela empresa. Foram consultados pelo investigador Relatórios e Contas de vários anos, apresentações de reuniões, apresentações de contas de gestão, apresentações de Ciclos de Planeamento Estratégico e apresentações de Orçamento.

Através das entrevistas realizadas foi possível obter informação sobre a história da empresa e do SCG da mesma. Foi possível também através da entrevista aos diversos Diretores de Negócio, conhecer muitas especificidades dos diversos negócios e do Controlo de Gestão.

Numa terceira e última fase foi efetuada uma análise aos dados obtidos nas diversas entrevistas, bem como nos documentos disponibilizados. Nesta fase o investigador analisou os dados obtidos dos vários colaboradores e documentos da empresa de modo a perceber se estes eram congruentes, bem como se os dados estavam de acordo com os documentos analisados na organização.

Após conclusão destas três fases, foi possível apresentar várias críticas construtivas sobre o SCG da empresa. Deste modo, será considerado como um meio de disponibilização de informação fiável para suporte ao processo de tomada de decisão, bem como um meio de criação de valor.

Capítulo V – Apresentação da Empresa

Descrição da empresa

A Troiaresort é detida pela Troiaresort SGPS que por sua vez é detida a 100% pela Sonae Capital SGPS. A Sonae Capital, detida maioritariamente pelo Grupo EFANOR é cotada em bolsa e integrou o PSI20 da Bolsa de Lisboa em 2016.

A Sonae Capital SGPS é uma sociedade anónima, que está inserida na Sonae Capital desde 2006 e que por sua vez é detida maioritariamente pelo grupo EFANOR.

A sede da empresa Troiaresort é na Maia onde se encontram também fisicamente todos os serviços partilhados da mesma, sendo que a Troiaresort e todos os departamentos inerentes à Gestão Operacional se encontram situados em Tróia.

A Sonae Capital divide a sua atividade em Unidades de Negócio:

1. Resorts
2. Hotelaria
3. Health&Fitness
4. Refrigeração e AVAC
5. Energia
6. Outros Ativos Não Core.

Ao longo deste Projeto iremos analisar o Modelo de Controlo de Gestão na área de Resorts.

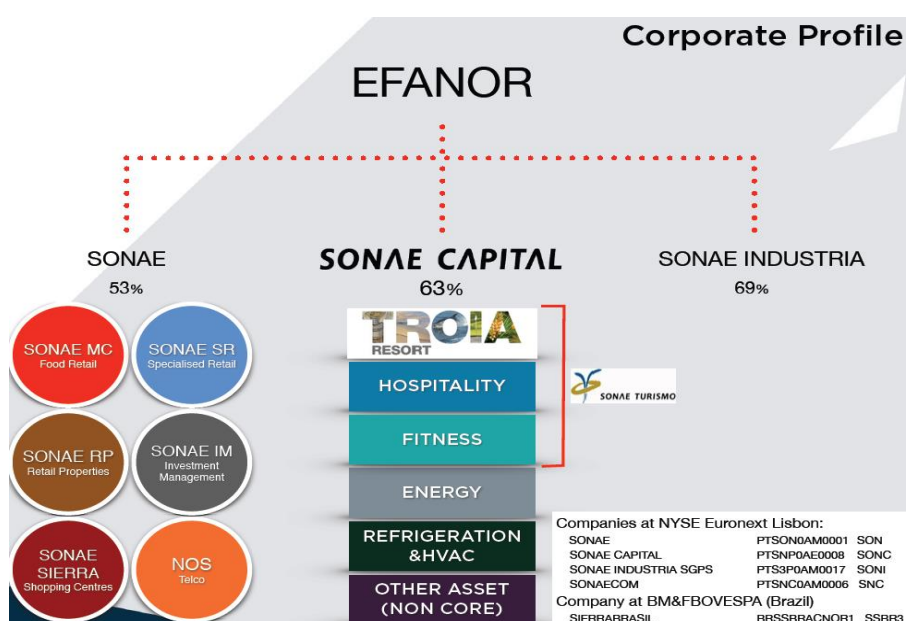


Fig. 7 - Corporate Profile; Fonte: Documentos consultados na empresa.

História da empresa

Ainda na fase de construção (em 2007/2008) a Sonae Capital definiu duas áreas de negócio que permaneceram entre 2008 e 2009. Uma área ligada ao Investimento e Desenvolvimento (Imobiliário Turístico e Desenvolvimento do Resort) e uma outra área de Gestão e Exploração de Ativos.

Em 2010 houve uma reformulação em que foi feita a separação da parte de hotelaria das restantes áreas do Resort.

Até 2010 havia apenas uma unidade que era Tróia. Em 2010 foi definida a estrutura que existe atualmente, uma parte de exploração hoteleira (as torres ficaram em exploração *stand alone*) e uma parte de exploração de Resorts.

Presentemente para conseguir alcançar o cliente internacional são necessários muitos recursos para efetuar promoção e, a empresa não tem gerado esses recursos. Neste contexto, o Golfe e a Hotelaria têm sido os instrumentos utilizados para alcançar o cliente internacional dado que atuam neste mercado.

Relativamente ao cliente nacional foi reforçada a notoriedade do destino Tróia (utilizando a ligação emocional que as pessoas sempre tiveram com este destino) e fazendo com que agora venham conhecer uma “nova Tróia”. Em 2012 foi elaborado um “*Re-branding*” da marca onde foi focado o aspeto mais conhecido que é o nome Tróia. O Diretor do Resort sublinha que “Tróia” é um dos ativos mais importantes, nomeadamente para o mercado nacional.

De acordo com informação disponibilizada pelo Diretor do Resort, o TROIA RESORT foi inaugurado em setembro de 2008, o que coincidiu com o início da crise económica mundial. O período entre 2010 e 2013 foi muito difícil, uma vez que se viveu uma crise económica mundial. Foi necessário efetuar muitos ajustes para conseguir alcançar uma estrutura totalmente diferente da que estava inicialmente definida.

Inicialmente este Projeto foi pensado para um tipo de cliente que se foi alterando ao longo do tempo. Em 2009 e 2010 foi feito um primeiro ajuste do mercado que tinha sido pensando inicialmente como alvo. Em 2011 com a entrada de um novo COO (*Chief*

Operations Officer) foram feitos mais ajustes (mas mais em Hotelaria do que em Resorts). No que diz respeito à estrutura de pessoal houve um novo ajustamento, de modo a que a esta estrutura esteja alinhada com a sazonalidade que está ligada ao destino.

Este COO tinha como principal objetivo colocar os negócios com EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) zero, ou seja, sem gerarem prejuízo ao grupo.

De uma forma resumida, a entrada deste novo COO para a Troiaresort trouxe objetivos bastante ambiciosos para os últimos anos na área de Resorts. Para tal, foi necessário elaborar um plano estratégico para a empresa que permitisse atingir um crescimento significativo do volume de negócios e conseqüentemente um melhor resultado operacional.

Áreas de negócio da Troiaresort

Como já foi referido anteriormente ao longo deste Projeto iremos abordar a área de Resorts. Esta área de negócio é constituída por 13 empresas e atua em mercados muito distintos, tendo por isso um grau de complexidade elevado.

A Troiaresort atua no mercado Português em áreas de negócios diferenciadas, sendo elas:

- **Arqueologia** – gestão das Ruínas Romanas de Tróia;
- **Atlantic Ferries** – gestão de uma empresa de transportes marítimos que efetua travessias entre Tróia e Setúbal (de viaturas e passageiros);
- **Beach Club** – gestão de um espaço de lazer composto por bar, restaurante, *lounge* exterior e piscina (em 2016 foi cedido para exploração de terceiros).
- **Gestão Ambiental** – área de apoio ao Resort que assegura a qualidade ambiental no Resort através de apoio, sensibilização e ações nas restantes áreas;
- **Manutenção** – área de apoio às restantes áreas do Resort através de serviços prestados de manutenção de espaços, equipamentos e infraestruturas;
- **Marina** – gestão de uma Marina;
- **Parques de Estacionamento** – gestão de parques de estacionamento subterrâneos;
- **Praias** – gestão de praias de Tróia no período de verão;

- **Real Estate** – venda de apartamentos turísticos, moradias e lotes para construção;
- **Serviços de Apoio ao Resort** – área que presta serviços de apoio às restantes áreas e que mantém a gestão de um centro médico, de uma capela e de campos desportivos;
- **Supermercado** – gestão de um supermercado de marca “Meu Super”;
- **SUT (Serviço de Utilização Turística) e Zonas Comuns da UNOP2** – gestão de condomínio das moradias e apartamentos vendidos pelo Real Estate;
- **Tróia-natura** – A Tróia-Natura S.A. é uma sociedade detida pela Sonae Capital que promove ações de conservação e de monitorização ambiental no estuário do Sado, as quais são levadas a cabo em cooperação com o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF).
- **Tróia Shopping** – trata do aluguer e gestão de lojas no Resort;

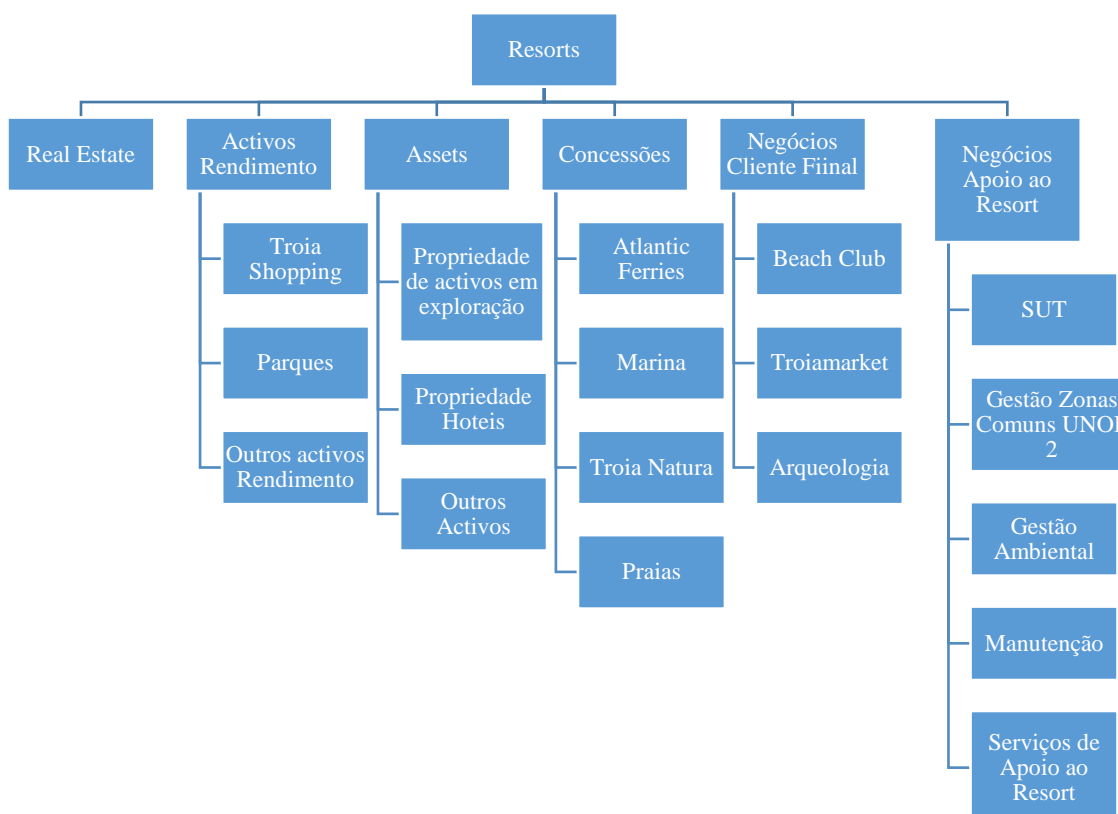


Fig. 8 – Estrutura Organizativa Gestão Resorts; **Fonte:** Elaboração com base em informação recolhida em entrevistas.

Missão e Visão da Empresa

De acordo com informação do Diretor do Resort, a Troiaresort tem como visão “Ser a primeira alternativa em Portugal ao Algarve como destino turístico de Sol e Mar” e missão “Proporcionar aos Clientes e Proprietários experiências num ambiente sustentável baseados na diversidade das ofertas e na qualidade de serviço, assegurando a criação de valor económico para o acionista”.

Capítulo VI - Análise do Modelo de Controlo de Gestão

Como já foi explicado a Troiaresort atua em diversas áreas de negócio no mercado Português.

De uma forma resumida, no que diz respeito ao SCG este é coordenado maioritariamente pelo *Controller*, pelo Diretor do Resort e pelo Diretor Financeiro.

O *Controller* propõe instrumentos de Controlo de Gestão ao Diretor do Resort, de modo a que o processo de tomada de decisão de todos os negócios esteja suportado por informação disponibilizada pelo Controlo de Gestão.

O Diretor do Resort e o Diretor Financeiro têm por base a informação fiável que o *Controller* disponibiliza para o processo de tomada de decisão.

Dentro do SCG da empresa os Instrumentos de Pilotagem são os que revelam mais importância para os colaboradores. Os instrumentos mais utilizados são os Orçamentos anuais (são definidos KPI's (*Key Performance Indicators*) que posteriormente se traduzem em receitas e custos operacionais).

As áreas de negócio encontram-se divididas por centros de custo que são analisados mensalmente em termos de desvios. A maioria dos colaboradores é avaliada uma vez no ano com a atribuição de um prémio monetário variável em função do desempenho. Esta fase de avaliação é designada de IOP (*Improving Our People*).

Relativamente aos Instrumentos de Diálogo estes focam-se na Reunião Mensal com o Diretor do Resort, o Diretor Financeiro, o *Controller* e todos os Diretores de Negócio. Esta reunião designa-se de Reunião de Análise de Atividade (RAA).

1. Instrumentos de Pilotagem

Instrumentos de Direção

Jordan *et al.* (2011) realçam a importância dos Instrumentos de Direção, que segundo estes são constituídos pela Análise Estratégica e pelo Plano Estratégico.

Banham (2010) afirma que o primeiro passo a seguir deve ser a análise externa da empresa (análise SWOT). Assim sendo, é fundamental perceber qual é a estratégia definida na empresa, bem como a forma como esta está relacionada com os restantes instrumentos de Controlo de Gestão.

Numa primeira fase e de acordo com informação recolhida nas entrevistas realizadas na empresa, foi elaborada uma análise SWOT (*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)) da Troiaresort.

Através da figura 9 podemos analisar as forças e fraquezas relacionadas com o ambiente interno da organização, bem como as oportunidades e ameaças mais relacionadas com o seu ambiente externo.

No que respeita à análise externa da organização podemos constatar que Tróia é um destino pelo qual muitas pessoas têm uma envolvente emocional, o que faz com que parte do mercado o procure naturalmente. Trata-se de um destino de sol e mar, o que faz com que seja muito procurado nos meses de junho a setembro, mas por outro lado se depara com um problema de sazonalidade.

Para combater o problema da sazonalidade a Troiaresort apresenta algumas oportunidades interessantes para explorar, como por exemplo a aposta em turismo sénior e o investimento em turismo desportivo (abertura prevista de um centro de estágios em 2016). O potencial desenvolvimento da Comporta é muito importante também para a notoriedade do TROIA RESORT, uma vez que possibilita o reconhecimento do destino.

Relativamente a ameaças de concorrentes mais diretos identifica-se o Algarve e a Costa Oeste. Importa também referir que ao longo do tempo tem sido difícil captar o cliente internacional, uma vez que os últimos anos foram marcados pela crise económica mundial e, são necessários muitos meios para conseguir alcançar o mercado internacional.

Relativamente à análise interna do TROIA RESORT, é possível constatar que se trata de uma empresa integrada num grupo sólido e de renome tanto Nacional como Internacional (Sonae Capital). Uma vez que a maioria dos negócios presentes em Tróia pertence a este grupo, existe uma maior probabilidade de parcerias entre eles. Estas parcerias criam valor para o cliente e proporcionam um melhor serviço.

O facto de existir muita sazonalidade no destino faz com que existam poucos serviços, tais como bancos, comércio, serviços médicos, farmácias e até mesmo transportes. Este tem vindo a ser um tema cada vez mais apontado pelos clientes.

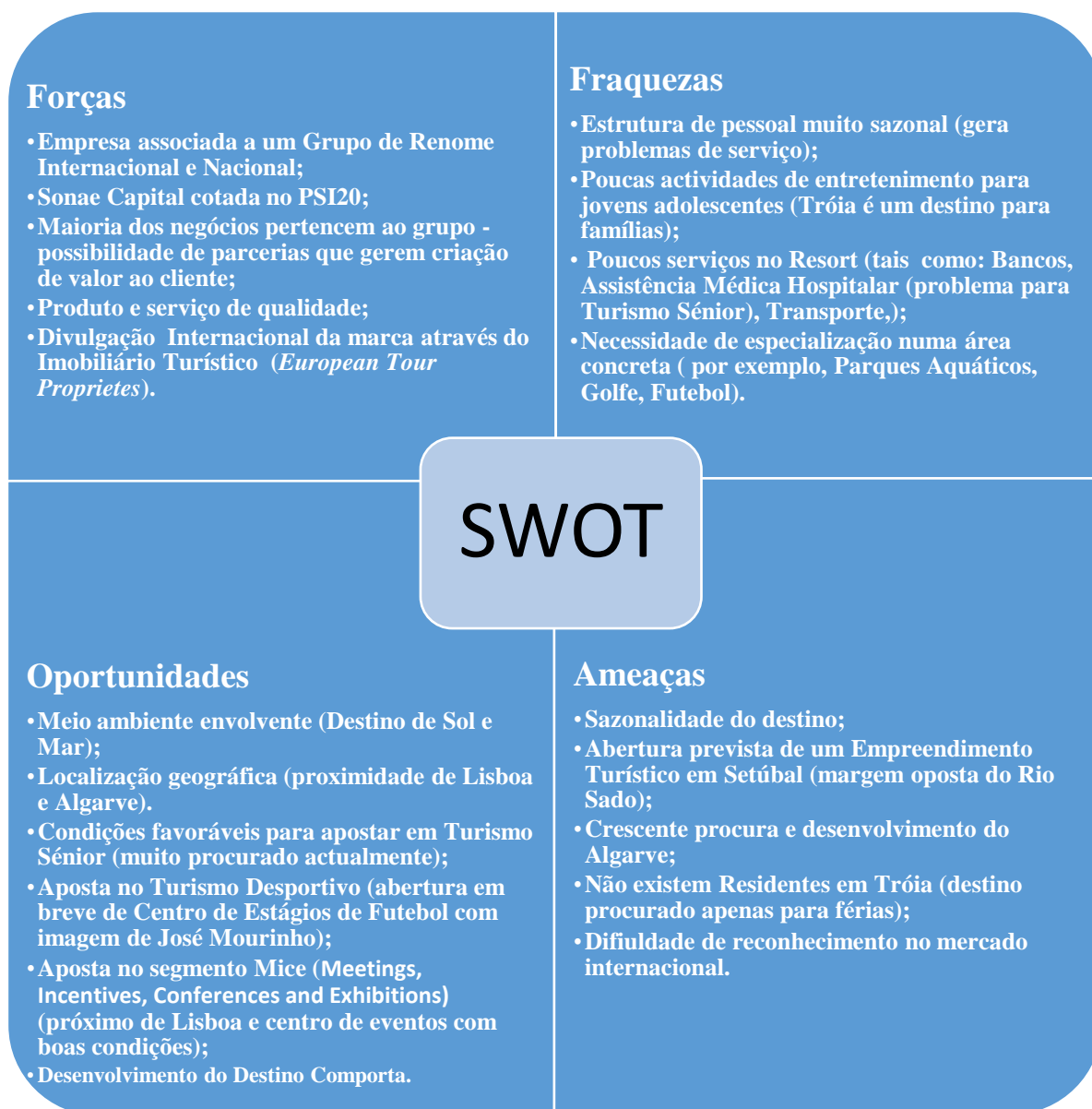


Fig. 9 - Análise SWOT; Fonte: Elaboração com base em consulta de documentos da empresa.

Após esta análise é importante mencionar que o principal concorrente da Troiaresort em Portugal em termos de Resorts Turísticos é o Algarve e em termos de investimento imobiliário é Lisboa.

No que respeita ao seu posicionamento o Troiaresort tem-se vindo a deparar com um problema que ainda hoje se reflete, que está relacionado com o facto de tentar ser um Resort especialista em todas as áreas e na verdade não se conseguir especializar na maioria.

De acordo com a entrevista do Diretor do Resort, o caminho a seguir é o da especialização (por exemplo Golfe, parques aquáticos, desporto). Tróia é um destino muito procurado por famílias, tem muitas condições naturais para o desporto. O posicionamento vai estar em torno das Famílias e do Desporto (abertura do Centro de Estágios). Este constata que o TROIA RESORT ainda não assumiu o seu verdadeiro posicionamento.

Posteriormente à análise externa e interna que foi efetuada à Troiaresort é importante perceber qual a estratégia a curto, médio e longo prazo.

Com base na informação recolhida em entrevistas realizadas na empresa é possível afirmar que os Diretores de Negócio e o Diretor do Resort consideram como fases de planeamento o Ciclo de Orçamento e o Ciclo de Planeamento Estratégico (CPE) e como fase de controlo as Reuniões Mensais de Análise de Atividade.

De acordo com a informação recolhida nas entrevistas realizadas na empresa é possível perceber que atualmente a estratégia da empresa é definida através do CPE.

Como já foi referido ao longo do Projeto, a área de Resorts veio a sofrer diversas alterações ao longo do tempo, uma vez que foi afetada tanto por motivos internos como externos à organização. É de salientar que a crise económica Mundial vivida nos últimos anos foi o fator que mais exigiu que fossem feitos ajustamentos.

Desta forma, até hoje não havia uma estratégia definida que fosse clara e transparente para todos os colaboradores para o longo prazo. Devido à crise económica e mundial dos últimos anos, até 2015 havia muita concentração em definir estratégia para o curto prazo devido ao foco nos resultados esperados e desempenho dos negócios para este período. Apenas era comunicado que era necessário percorrer o caminho de forma a obter resultados positivos nos negócios desenvolvidos.

O Diretor do Resort afirma que “andámos consumidos nos resultados de curto prazo e não tínhamos capacidade dar a atenção suficiente para um planeamento de longo prazo”.

Um dos Diretores de Negócio em entrevista afirma que “precisa de ser melhorada a fase de planeamento e a fase de controlo. A fase de planeamento necessita de mais tempo e planificação. A fase de controlo já mais fundamentada e com mais disponibilidade do

Controller para análise de desvios. A única coisa que está melhor é que houve uma planificação anual das Reuniões de Análise de Atividade.”

Ciclo de Planeamento Estratégico

De acordo com Jordan *et al.* (2015), o planeamento estratégico permite às organizações alcançar uma vantagem competitiva sobre a concorrência, desde que este seja previamente definido e que se traduza em planos de ação bem definidos e claros.

Entre março e julho de 2016 decorreu o CPE em Resorts. Este processo foi efetuado de forma um pouco diferente dos anos anteriores. Os negócios já se encontram numa fase mais rentável (com destaque para o Imobiliário Turístico) e o grupo encontra-se com resultados que permitem que seja efetuado algum investimento e que, desta forma, seja definida uma estratégia individual para cada um.

É possível salientar que o objetivo da direção é que na fase de CPE sejam definidos os planos operacionais dos negócios, bem como a definição da estratégia.

Pela primeira vez o CPE realizado este ano foi composto por duas fases. Na primeira fase foram efetuadas análises internas e externas ao negócio por cada responsável. De seguida, estas análises foram apresentadas (todas no mesmo *template*) para os vários Diretores de Negócio, a Administração, o Diretor Financeiro, o *Controller* e o Diretor do Resort.

Numa segunda fase, foram definidos objetivos a cumprir no curto prazo (1 ano) e longo prazo (5 anos). Estes objetivos tiveram por base o primeiro exercício elaborado por cada responsável, onde foi definido qual o caminho a percorrer em cada negócio, tendo em conta a sua situação atual, bem como a do Mercado (concorrência).

Contudo, de acordo com informação recolhida em entrevistas na empresa, esta apresenta um défice de planeamento, o que faz com que os resultados alcançados sejam sempre diferentes dos esperados.

O CPE terminou em julho de 2016 que coincide com a época alta do Resort. Desta forma já não foi exequível definir planos de ação concretos para conseguir alcançar os objetivos definidos em sede de CPE para o ano 2016.

Porém, foi possível obter uma estratégia a curto/médio e longo prazo do exercício de CPE de 2016. De acordo, com informação do Diretor do Resort o objetivo do TROIA RESORT no curto prazo é que os negócios se tornem todos autónomos, ou seja, EBITDA igual ou superior a zero. No médio e longo prazo é que comecem a conseguir pagar a dívida.

Para conseguir alcançar esta estratégia é necessário conhecer os negócios para perceber qual o valor que realmente cada um tem. Neste seguimento, a verdadeira estratégia passa pela focalização nos negócios *core*, ou seja, onde a empresa detém realmente *Know How* (como é o caso do Real Estate), já nos que não têm conhecimento técnico suficiente é ponderado ceder à exploração de terceiros (como já aconteceu com o Tróia Shopping e o Beach Club).

Orçamento Operacional

De acordo com Jordan *et al.* o Orçamento Operacional tem de ser programado. É necessário que haja uma definição de objetivos clara por parte da organização, de modo a que seja fácil definir um caminho para alcançá-los. Apenas numa última fase, devem ser definidas quantificações monetárias destes planos.

Em Resorts a fase de Orçamento inicia-se em setembro e por norma é fechada uma versão definitiva no final em dezembro ou princípio de janeiro do ano seguinte. Esta versão final é aprovada pelo Conselho de Administração do grupo.

A primeira fase do Orçamento conta com a intervenção do Diretor Financeiro, do Diretor de Negócio e do *Controller*. Nesta fase são redefinidos KPI's para os meses de outubro a dezembro do presente ano, bem como ajustamentos aos custos inicialmente definidos em Orçamento do ano anterior. Esta fase denomina-se de *Forecast* (Orçamento ajustado). O principal objetivo é retificar algumas falhas cometidas no Orçamento definido no ano anterior com base nos primeiros oito meses reais do ano (janeiro a agosto). Desta forma, são definidos objetivos e metas mais verídicas para o resultado de final de ano. Nesta primeira fase são também definidos KPI's para Orçamento do ano seguinte (só receita).

Posteriormente à definição de KPI's e custos de *Forecast* estes são apresentados e aprovados ou retificados pela Administração, no final de setembro ou início de outubro.

A segunda fase de Orçamento inicia-se no princípio de outubro. Em primeiro lugar são revistos os KPI's definidos para o Orçamento do ano seguinte. Por norma, estes KPI's são definidos com base no crescimento do histórico. De acordo com informação recolhida em entrevista ao Diretor do Resort, os Orçamentos são feitos com base no histórico e isso pode gerar muitos erros e desvios, tanto de carácter positivo como negativo. Posteriormente, são definidos os custos a suportar em cada área/negócio.

É importante salientar que nesta fase de Orçamento não são elaboradas análises externas, e definidos planos estratégicos como acontece na fase de CPE. Os instrumentos utilizados são os mesmos que foram apresentados na fase de CPE.

Durante a segunda fase de fixação de KPI's de receita e de custos são realizadas diversas reuniões entre o Diretor do Resort, o Diretor Financeiro, o COO e o *Controller* de modo a perceber os valores definidos para cada negócio, bem como as suas bases de crescimento.

Em novembro, é apresentada à Administração uma primeira versão do Orçamento de Resorts. O *Forecast* e o Orçamento Operacional são apresentados à Administração expondo o resultado individual de cada área/negócio, bem como o resultado final da área de Resorts. Esta compilação de resultados entre as diversas áreas é feita pelo *Controller*.

O *Forecast* trata-se de um Orçamento ajustado, ou seja, apresenta valores reais para os meses de janeiro a agosto e ajustamentos ao Orçamento nos meses de setembro a dezembro. O Orçamento apresenta uma previsão para um ano completo (janeiro a dezembro).

Por norma, após a primeira apresentação são redefinidos alguns pressupostos que não são aprovados em algumas áreas e são definidos novos KPI's de receitas e custos. É de notar, que em alguns casos são implementados “desafios” de crescimento por parte da Administração.

Na figura 10 está apresentada a Demonstração de Resultados utilizada no ano 2016, tanto a nível de *Forecast* como de Orçamento.

Após aprovação final por parte da Administração, o *Controller* envia o documento final aos Diretores de Negócio. Este documento é a base de operação do ano seguinte para todos os negócios/áreas.

Budget 2016										
Unid: k€	Bud 16	%	Fcast 15	%	Real 14	%	Δ Fcast15	Δ %	Δ R 14	Δ %
Volume de Negócios	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Outros Proveitos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Proveitos Operacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Custo das vendas	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Comissões	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Custos com Pessoal	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Electricidade	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Água	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Combustíveis outros equip/ Outros Fluidos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Comunicação	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Dados e informática	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Seguros	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Materiais	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Veiculos / ALD	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Deslocações e estadias	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Limpeza	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Trabalhos especializados	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Publicidade	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Vigilância	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Conservação e Reparação	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Outros	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Gastos Gerais	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Imparidades (clientes/ proc judiciais/ ...)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Fees de Gestão (CSP + subholdings)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
GOP	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Rendas	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Fee de Gestão (soberanos)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
EBITDA	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

Fig. 10 – Demonstração de Resultados utilizada em Resorts para apresentação do Orçamento; **Fonte:** Documento consultado na empresa.

Controlo Orçamental

Reis e Rodrigues (2014) afirmam que o controlo orçamental é um instrumento de gestão de importância muito elevada, uma vez que permite analisar o diferencial entre os objetivos propostos pela organização e os realmente alcançados.

Após o fecho de contas da contabilidade financeira, o *Controller* produz informação de gestão que disponibiliza através de *email* aos Diretores de Negócio, COO, Diretor do Resort e Diretor Financeiro.

A informação de gestão enviada para este conjunto de pessoas é uma Demonstração de Resultados individual de cada negócio e uma global da Troiaresort que compara

Histórico, Real e Orçamento. Podemos visualizar esta demonstração através da figura 11.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	Hist	Real	Orçam	R - O	R - H
Volume Negocios					
Outros Rendimentos e Ganhos					
TOTAL RENDIMENTOS OPERACIONAIS					
Custo das Vendas					
Custo Mercadorias Vendidas (Cost of Goods Sold)					
Comissões					
Promoção					
Margem de Contribuição					
Margem Contribuição vol.neg. %					
Custos Outsourcing					
Subcontratos e Trabalhos Especializados					
Dados e informática					
Fees serviços partilhados					
Honorários - outros					
Gastos com Pessoal					
Pessoal interno (Rq.)					
Pessoal externo					
Custo Instalações					
Rendas e alugueres					
Electricidade					
Água					
Combustíveis outros equip.					
Outros fluidos					
Limpeza, higiene e conforto					
Vigilância e segurança					
Conservação e reparação					
Gastos Administrativos					
Outras rendas & alug.					
Veículos					
Deslocações, estadas e transportes					
Comunicação					
Materiais					
Seguros					
Contencioso e notariado					
Serviços bancários					
Outros FSE					
Outros Custos					
Publicidade					
Outros custos operacionais					
Impostos					
Provisões e Imparidades					
Clientes Cob. Duvidosa					
Stocks					
Outras provisões					
OPEX (Excluindo Custo das Vendas)					
EBITDA (s/ Holding Costs)					
Fees Estrutura Negócio					
Holding Costs					
EBITDA recorrente					
Margem EBITDA rec. %					
Custos (Proveitos) Não Recorrentes					
Custos Não Recorrentes					
Outros Rendim. Não Recorrentes					
EBITDA					
Margem EBITDA %					
Amortizações e Depreciações					
Provisões e Imparidades					
EBIT					
Margem EBITDA %					
Resultados financeiros					
Resultados relativos a investimentos					
Resultados da aplicação do MEP					
EBT					
Impasto s/ o rendimento do período					
RESULTADO LÍQUIDO					

Fig. 11 - Demonstração de Resultados utilizada em Resorts para apresentação de contas mensal; Fonte: Documento consultado na empresa.

Para efetuar a análise deste instrumento de gestão são efetuadas Reuniões de Análise de Atividades Mensais e Trimestrais que contam com a presença das pessoas anteriormente referidas.

Nestas reuniões, são analisadas as contas da Troiaresort de modo a conseguir efetuar o controlo orçamental e o comparativo com o histórico de todas as rubricas apresentadas na Demonstração de Resultados da figura 11. Esta análise é efetuada com base na Demonstração de Resultados individual de cada negócio apresentada na figura 11. O

principal objetivo passa por perceber a origem de principais desvios e atribuir responsabilidades relativamente a estes. Desta forma, é possível tomar decisões sobre o futuro de cada negócio e os ajustamentos que são necessários efetuar.

Contudo, em entrevistas realizadas na empresa tanto ao Diretor do Resort como aos Diretores de Negócio foi destacado o facto das informações a examinar nas RAA serem enviadas muito em cima da hora e com pouca análise por parte do Controlo de Gestão.

No que concerne aos Diretores de Negócio foi referido o facto de ser maioritariamente analisada a Conta de Exploração de Gestão de cada centro de custo. Estes referiram também que existe pouca análise relacionada com KPI's e aspetos relacionados com a Gestão Operacional de cada negócio.

Em ambas as entrevistas foi referido o facto de ser necessária uma análise mais profunda do *Controller* para perceber a origem dos desvios, bem como uma antecipação de alguns destes que por vezes se tratam de meros erros contabilísticos.

O Diretor do Resort afirma também que é muito importante que o *Controller* efetue análises ao mercado, para perceber se o crescimento que os negócios apresentam está superior ou inferior ao crescimento do segmento de mercado comparável.

Balanced Scorecard e Tableaux de Bord

No ano 2015 houve uma implementação de *Tableaux de Bord* por parte do Diretor do Resort.

O objetivo seria cada Diretor de Negócio produzir um *Tableaux de Bord* relativo ao seu negócio. Este estaria afixado nos escritórios comuns aos negócios e seria atualizado pelos respetivos Diretores uma vez no início de cada mês.

Contudo, não houve muita adesão a este processo por parte das pessoas. O Diretor do Resort explicou que considera estas ferramentas muito importantes e que deveriam ser implementadas. No entanto, é necessário que haja maior envolvimento do *Controller* e dos Diretores de Negócio nos processos. É necessário que o *Controller* conheça bem as especificidades do negócio e que esteja envolvido na definição dos instrumentos a utilizar de modo a conseguir dar suporte na sua construção e análise.

Nas entrevistas realizadas aos diversos Diretores de Negócio foi possível constatar que estes consideram importante a criação de instrumentos como os TB e o BSC para os negócios. Foi referido que é necessário criar instrumentos que permitam análises mais rápidas para a tomada de decisão, uma vez que as contas de Gestão só são produzidas uma vez no mês. Acrescentaram também que há necessidade de introduzir na RAA instrumentos que analisem outros indicadores do negócio e que tornem mais realistas as contas de gestão. Por exemplo, no negócio da Manutenção se for analisado o Volume de Negócios isoladamente não nos dá uma visão realista do negócio, é necessário analisar indicadores como o número de intervenções efetuadas e o tempo médio de resolução.

2. Instrumentos de Orientação e Comportamento

Organização por centros de custo

De acordo com Rodrigues e Simões (2009) a organização por centros de custo permite a descentralização de poder, bem como a facilidade de avaliação e responsabilização dos responsáveis.

A área de Resorts encontra-se dividida por centros de custo, onde cada Diretor de Negócio é responsável pelo seu centro de custo. Os centros de custo de áreas como Direção, Comercial, Departamento Administrativo e Financeiro são de responsabilidade de chefias superiores, como é o caso do COO, do Diretor do Resort e do Diretor Financeiro.

Cada centro de custo tem definidos cinco escalões de valores, (até 1.000€, até 2.500€, até 5.000€, até 30.000€ e superior a 30.000€). Cada escalão tem associado um aprovador de custos. Por exemplo, no centro de custo da manutenção o Diretor de Negócio poderá aprovar custos até 2.500€, os valores superiores terão de ser aprovados pelo Diretor do Resort e todos os valores superiores a 30.000€ terão de ser submetidos a aprovação do COO. Existe um documento na empresa disponível para todos os colaboradores, designado por Delegação de Competências, que resume esta informação. Importa salientar que qualquer alteração que seja necessária à Delegação de Competências terá sempre de ser aprovada pela Administração.

Sempre que é necessário efetuar alguma compra na organização é utilizada uma plataforma que se encontra organizada de acordo com as Delegações de Competências aprovadas. Por exemplo, sempre que é necessário efetuar uma encomenda de combustível na Atlantic Ferries, o Diretor de Negócio efetua na plataforma uma requisição, selecionando o artigo, a quantidade e o fornecedor pretendido. Esta requisição dependendo do seu valor carece de aprovação de quem estiver definido na Delegação de Competências. Posteriormente à sua aprovação, o fornecedor fará a entrega do serviço. Após a entrega, o Diretor de Negócio confirma na plataforma a entrega do bem e os posteriormente os serviços partilhados (neste caso Tesouraria) efetua o pagamento ao fornecedor.

Sempre que é aprovada na plataforma o bem ou serviço, o seu valor é automaticamente dotado na contabilidade, o que reduz muito o erro de desvios mensais por contabilização tardia de faturas.

Todos os instrumentos de gestão produzidos na empresa, tais como CPE, Orçamento Operacional, Demonstração de Resultados para análise mensal de contas de gestão são elaborados com base nos centros de custo definidos na empresa.

Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

É fundamental que sejam identificados quais os desvios que podem ser controlados e evitados, e quais os que não estão diretamente relacionados com a Gestão Operacional. Desta forma, são realizadas RAA Mensais e Trimestrais, onde são analisadas as contas de gestão por negócio e centro de custo, de modo a conseguir perceber quem é o responsável pelos desvios apurados.

Contudo, ao longo das entrevistas realizadas foi possível perceber que a informação produzida pelo Controlo de Gestão para estas reuniões é muito quantitativa e carece de análise mais qualitativa. Não basta apenas perceber que há um desvio, é necessário perceber qual a sua origem.

Outra das formas de avaliação de desempenho utilizada na Troiaresort decorre entre fevereiro e março. Esta fase de avaliação designa-se de IOP e trata-se de um instrumento que permite à Organização detetar necessidades e criar oportunidades de

desenvolvimento quer para a empresa, quer para o colaborador. É, portanto, se bem aproveitada, uma das mais importantes ferramentas de Gestão de Recursos Humanos e tem na entrevista anual a formalização de um processo contínuo. Esta avaliação é feita através de uma plataforma em conjunto com o departamento de Recursos Humanos da Empresa. Todos os colaboradores têm acesso à plataforma onde estão definidos KPI's qualitativos e quantitativos que foram estabelecidos no ano anterior pelo colaborador e pela sua chefia.

O processo de IOP tem como objetivo a promoção do desenvolvimento do colaborador, a melhoria da sua performance, a avaliação do trabalho desenvolvido no ano anterior e a definição de objetivos para o ano seguinte, quer a nível funcional, quer comportamental, quer no que respeita a necessidades de desenvolvimento de competências por via da formação profissional. Este processo propicia também um momento de comunicação adequada e eficaz que, se for bem trabalhado por ambas as partes, pode contribuir para reforçar a relação entre a chefia e o colaborador e, conseqüentemente, o vínculo do colaborador com a organização.

Este processo é despoletado pelo Departamento de RH e conduzido pela chefia direta.

O primeiro passo deste processo passa pelo colaborador utilizar a plataforma para efetuar a sua autoavaliação relativa aos KPI's definidos. Nesta fase são também analisados temas como a avaliação de competências comportamentais e técnicas demonstradas no ano anterior, gestão de carreira e identificação de necessidades de desenvolvimento e definição de novos KPI's para o ano em curso.

Numa segunda fase, haverá uma reunião pessoal entre cada colaborador e a sua chefia, onde a chefia efetua a sua avaliação sobre os colaboradores. Nestas reuniões há também o objetivo de perceber o que correu bem e menos bem ao longo do ano, de forma a ser melhorado.

Finalizada a avaliação na plataforma por parte da chefia, esta irá à aprovação do colaborador que se concordar enviará para o departamento de Recursos Humanos.

Cada colaborador tem um escalão monetário de prémio de desempenho definido. Dependendo da sua avaliação, será calculado o valor que irá receber como prémio de

incentivo por desempenho sobre o ano anterior. Por exemplo, um colaborador que tem um escalão de prémio de 1.000€ e que recebeu uma avaliação de 90% dos seus KPI's, irá receber um prémio monetário de 900€ (1.000€ * 90%).

No decorrer das entrevistas realizadas, os Diretores de Negócio consideraram este instrumento como um fator de incentivo para os colaboradores, dado que existe um objetivo pelo qual estão a “lutar” ao longo do ano.

Contudo, existem negócios onde os colaboradores não recebem todos prémios monetários. A atribuição de prémios monetários está associada ao grupo funcional a que os colaboradores pertencem. Alguns Diretores de Negócio apontam este facto como uma desmotivação para as suas equipas que se torna difícil de ultrapassar.

3. Instrumentos de Diálogo

Jordan *et al.* (2015) referem que os instrumentos de diálogo devem promover a comunicação entre a direção e os restantes níveis hierárquicos da empresa de modo a difundir as mensagens importantes sobre a organização.

Em Resorts os instrumentos de diálogo mais utilizados são reuniões. É efetuada uma RAA Mensal e uma Trimestral, como já foi referido anteriormente. Nestas reuniões estão presentes todos os Diretores de Negócio, o Diretor do Resort, o Diretor Financeiro, o COO e o *Controller*.

São também realizadas na empresa reuniões sobre outros temas. Por exemplo, no CPE de 2016 foram realizadas várias reuniões entre o COO e a Direção do Resort, bem como entre a Direção do Resort e os Diretores de Negócio. Nestas reuniões foram definidos temas como o planeamento estratégico para cada negócio, bem como a sua apresentação.

Em sede de Orçamento Operacional são também efetuadas várias reuniões onde são estipulados os principais KPI's de negócio que têm contribuição direta nos seus resultados operacionais.

Relativamente aos sistemas de informação utilizados na empresa, uma vez que se tratam de negócios muito distintos cada um tem um sistema de faturação diferente e

consequentemente uma forma de análise de dados diferente. Só cada Diretor de Negócio tem acesso ao seu sistema de informação, sendo que o *Controller* não tem acesso a nenhum dos sistemas de faturação.

Está em fase de testes a criação de um sistema de informação de KPI's para alguns negócios do Resort designado por RAID (*Revenue Assurance Integrity Driller*). Neste sistema será possível cada utilizador efetuar um login que lhe permitirá visualizar informação sobre os KPI's de diversos negócios (consoante as permissões de cada utilizador) comparando Real, Histórico e Orçamento.

Neste momento os KPI's dos negócios são reportados pelo *Controller* ao COO e à Direção duas vezes por semana, com base na informação disponibilizada pelos Diretores de Negócio. O Diretor do Resort partilha com os Diretores de Negócio o resultado do mês no primeiro dia útil do mês seguinte.

Capítulo VII - Sugestões de Melhoria ao Modelo de Controlo de Gestão

Na área de Resorts existe um SCG implementado que é a base de reporte de informação e o suporte para a tomada de decisão da Administração.

Contudo, este SCG não sofreu alterações significativas ao longo do tempo, ou seja, não acompanhou o grande desenvolvimento dos negócios. Como tal, é necessário analisar se o SCG implementado é adequado aos novos objetivos da empresa continuando a ser uma fonte de criação de valor para esta.

Neste sentido, o Controlo de Gestão tem uma função fundamental na gestão diária, desenvolvimento e expansão da empresa, pois afeta o comportamento dos gestores e orienta-os na implementação da sua estratégia.

Através do planeamento estratégico é possível identificar e escolher as estratégias adequadas.

Assim, é necessário ter sempre em conta que para medir o desempenho são necessárias medidas de carácter financeiro e não financeiro. Ambas as medidas são eficazes se estiverem alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Constata-se então, que as empresas que têm implementado um planeamento estratégico têm mais sucesso e melhores níveis de desempenho.

Flamholtz (1996) afirma que o Controlo de Gestão apresenta quatro principais funções nas organizações, sendo elas: Focalização nos Objetivos, Integração Organizacional, Autonomia com Controlo e Implementação do Plano Estratégico. Com a análise efetuada ao longo deste Projeto é possível concluir que o SCG implementado na Tróia Resort apresenta várias aspetos que podem ser melhorados, que nos conduzem a perceber que as quatro principais funções do Controlo de Gestão não são cumpridas no Troiaresort.

Assim sendo, é possível afirmar que o Controlo de Gestão não motiva os colaboradores a tomar decisões que os mantenham alinhados com a organização, não promove a

coordenação das várias áreas da empresa e não é um facilitador de construção nem de implementação dos planos estratégicos.

Neste sentido, o principal objetivo deste Projeto foca-se na análise do modelo existente e dos diversos processos acima referidos, bem como na proposta de alteração de melhoria ao SCG existente, de modo a que este continue a dar apoio na execução da estratégia, no cumprimento de objetivos e nos aspetos relacionados com as diversas funções operacionais.

1. Instrumentos de Pilotagem

Previamente à análise dos instrumentos de Pilotagem utilizados na empresa, devem ser analisados os instrumentos de Direção (Análise Estratégica e Plano Estratégico). Posteriormente irão ser apresentadas sugestões de melhoria relacionadas com os instrumentos de Pilotagem utilizados na empresa.

Instrumentos de Direção

Como foi identificado pelos Diretores de Negócio e do Resort em sede de entrevista, a empresa apresenta uma falha no seu processo de planeamento, que se inicia exatamente na construção dos Instrumentos de Direção.

Banham (2010) refere que quando uma empresa detém um Plano Estratégico bem definido consegue obter liderança. Sempre que há um plano estratégico explícito é possível antecipar os problemas e as necessidades da organização.

Em maio de 2016 o Controlo de Gestão preparou um questionário aos diversos Diretores de Negócio e aos Serviços Partilhados da empresa.

Através da figura 12 é possível observar um resumo das respostas dadas, que nos remete para o facto de ser necessário trabalhar mais a análise externa dos negócios através de análises ao mercado e à concorrência.

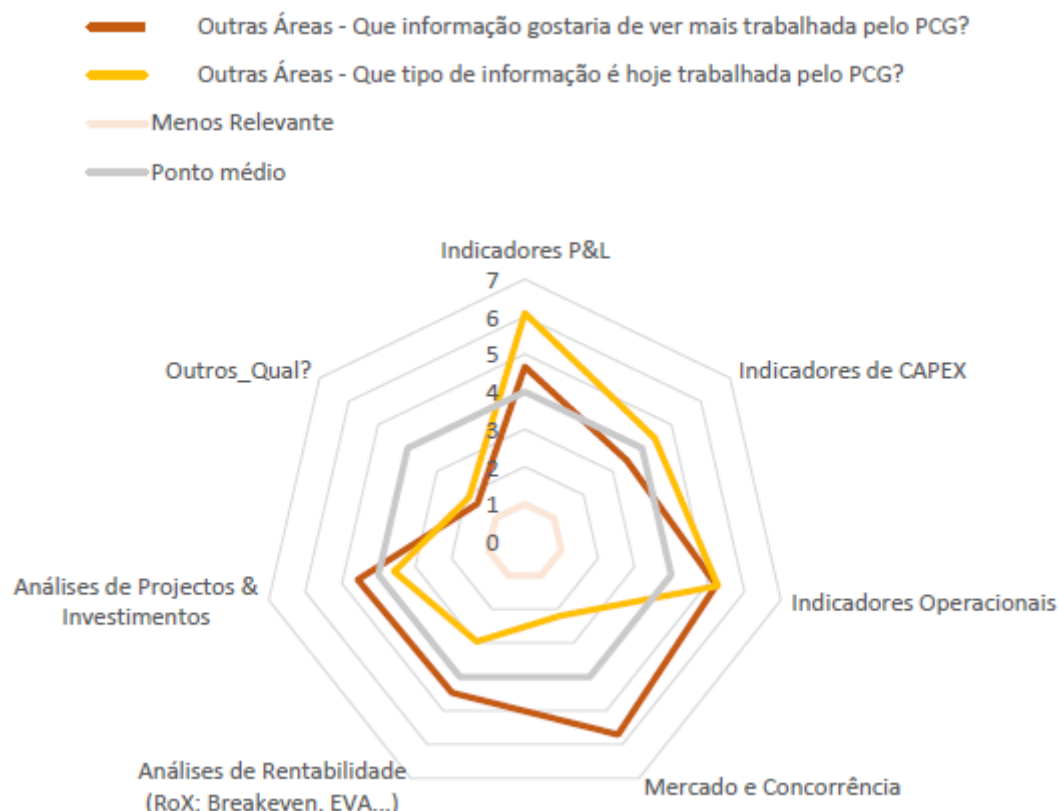


Fig. 12 - “Que informação gostaria de ver mais trabalhada pelo PCG?”; **Fonte:** Questionário interno da empresa.

Ciclo de Planeamento Estratégico

Pode-se então referir que o primeiro passo que a empresa deveria realizar, era antecipar o início do CPE, para o início de fevereiro de modo a garantir que o mesmo se encontra terminado em junho (início da época alta).

Em fase de CPE, primeiramente deveria ser efetuada uma análise externa e interna da organização. Nesta análise deveriam ser envolvidos os Diretores de Negócio, o *Controller*, o Diretor do Resort e o Diretor Financeiro.

Através desta análise seria possível avaliar (para cada negócio em particular, bem como para o conjunto do Resort) quais as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa, bem como as ameaças e oportunidades que surgem da envolvente externa. Esta análise denomina-se de análise SWOT.

É também necessário, que seja analisada qual a visão e a missão da empresa, bem como o seu posicionamento em relação à concorrência. É fulcral que seja efetuada uma análise de mercado, de forma a perceber a sua evolução. Só podemos perceber se a evolução de um negócio está no caminho desejado, quando a comparamos com o crescimento do mercado/concorrência.

Concluída, a análise interna e externa da organização é possível definir qual a estratégia que a organização quer seguir no curto e no longo prazo. Esta estratégia deve ser definida de uma forma geral para a Troiaresort, mas também para cada negócio em particular.

É fundamental que as análises efetuadas, a missão e visão definidas, bem como a estratégia delineada contem com o envolvimento de todos os Diretores de Negócio, do Diretor Financeiro, do Diretor do Resort e do *Controller*. Só desta forma é possível fazer com que os gestores se considerem parte da organização e considerem que é pelos objetivos da empresa que devem lutar e não pelos seus objetivos pessoais.

Sugere-se então que seja elaborado um documento de suporte, que se encontre disponível para consulta de todos os colaboradores, onde conste todas as informações referentes à Análise Estratégica e conseqüentemente do Plano Operacional da Troiaresort.

Neste documento deve constar a análise interna e externa inicialmente elaborada. Após a elaboração desta análise é definida a missão, visão e estratégia a seguir no curto e longo prazo. Estes elementos devem também constar no documento.

Após definição da estratégia é possível definir planos de ação para o curto prazo (1 ano) e planos estratégicos para o longo prazo (3 ou 5 anos).

Posteriormente à definição da estratégia deve ser definido um conjunto de ações para a alcançar, bem como os meios a serem utilizados. Este conjunto de ações é denominado de Plano Operacional.

Resumidamente, como podemos analisar através da figura 13 deve ser elaborado um documento que transmita aos gestores de forma clara e transparente, uma análise interna e externa da organização, a definição da missão e da visão da mesma, bem com a estratégia que esta pretende seguir no curto e no longo prazo. Para alcançar a estratégia devem ser definidos planos de ação para o conjunto do Resort, bem como individualmente para cada negócio. Para tal, no documento devem constar de forma clara quais os meios e as ações que pretendem desenvolver para alcançar a estratégia.

Este documento tem como principal objetivo apresentar todos os factos definidos ao longo do CPE e deve estar disponível para consulta de todos os Gestores Operacionais. Desta forma, é possível torná-los mais alinhados e com um maior compromisso em atingir os objetivos definidos para a organização.

Este documento deve ser concluído até meio do mês de maio, de modo a que seja claro quais os planos de ação que devem implementar na época alta do Resort (que se inicia no mês de junho).

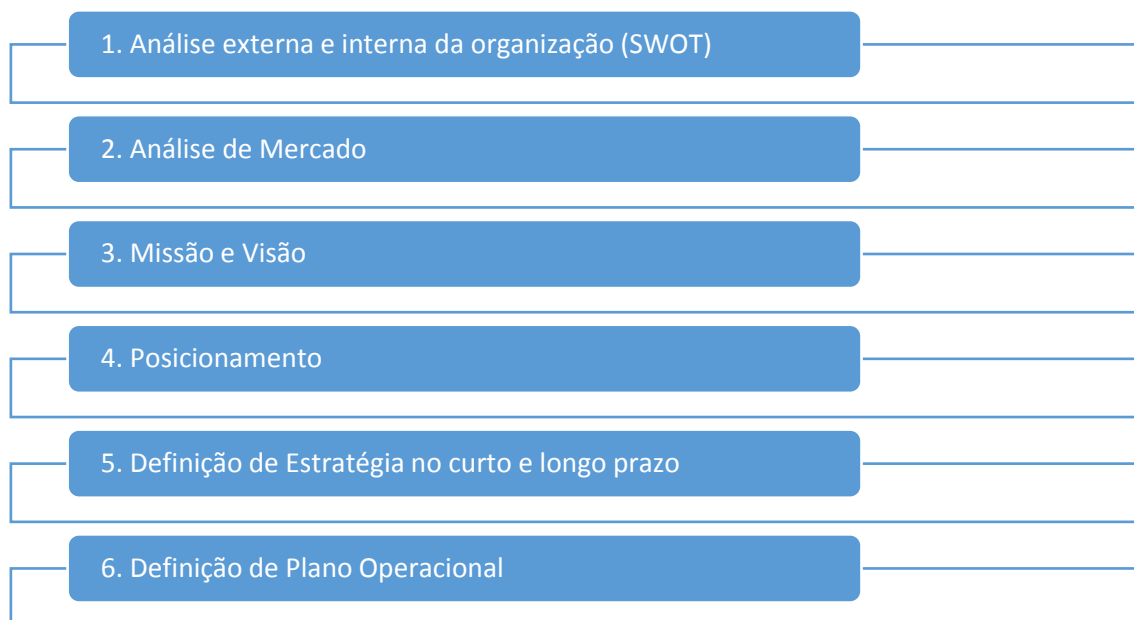


Fig. 13 – Índice de Manual de Suporte à Gestão; **Fonte:** Elaboração própria.

Por fim, importa também salientar o facto da relação do *Controller* do negócio com o processo de planeamento. Tal como refere o Diretor do Resort em sede de entrevista

“existe uma falha grande no Controlo de Gestão que é a parte da definição de estratégia não passar pelo *Controller*.”

É muito importante que o *Controller* seja a base de ligação entre os Diretores de Negócio com a Direção e a Administração da empresa. É necessário que os gestores sintam que há um envolvimento do Controlo de Gestão nestes processos. Deste modo, será possível alterar a ideia existente hoje na organização de que os instrumentos de Controlo de Gestão são ferramentas do *Controller* e que não tem um elevado contributo para a gestão dos negócios.

Orçamento Operacional

Ao longo deste Projeto e, após conclusão das entrevistas na empresa foi possível constatar que as fases de *Forecast* e Orçamento Operacional são das fases mais importantes de planeamento para a organização. Contudo, ao estudar ao detalhe a forma como estas são elaborados surgiu a hipótese de propor algumas melhorias na sua conceção.

Em sede de entrevista, o Diretor do Resort explica que “o Orçamento deveria ser feito mais na base zero e não na base do histórico. Falta análise externa nesta fase para ver se estamos a atingir metas de acordo com o mercado. Falta um *Benchmarking* feito com a intervenção do Controlo de Gestão. O que nos serve crescer 10% face ao histórico se o mercado está a crescer 40%?”.

Assim, Jordan *et al.* (2015) afirmam que os planos de ação definidos nas organizações e os Orçamentos têm de estar sempre alinhados, não podendo ser trabalhados de forma isolada. Segundo os autores, os Orçamentos devem ser a quantificação dos planos de ação. Assim sendo, é possível afirmar que a maior falha ao nível de Controlo de Gestão da organização passa pela fase de planeamento. Para colmatar esta falha é extremamente importante que a primeira sugestão de melhoria ao nível do CPE seja cumprida com rigor. Desta forma, é possível definir a estratégia da organização e um conjunto de planos de ação que vão servir de suporte ao verão (época alta do Resort).

Após a época alta de operação (verão), é realizada uma reunião (no início de setembro), onde estão presentes todos os Diretores de Negócio, o *Controller*, o Diretor do Resort, o Diretor Financeiro e o COO. Esta reunião designa-se por Balanço de verão e tem como principal objetivo analisar os resultados conseguidos durante o respetivo período. Seria então muito importante, que todos os envolvidos efetuassem uma análise ao Manual de Suporte à Gestão, de forma a conseguir perceber o que falhou em relação ao plano de ação nele definido. Esta análise deveria ser realizada de um modo individual a cada negócio, bem como ao todo do TROIA RESORT. Assim sendo, seria possível efetuar sugestões de melhoria ao documento inicialmente definido que iriam servir de base ao início do processo de *Forecast* e de Orçamento Operacional.

O ciclo de *Forecast* inicia-se em setembro e deve estar concluído em meados de outubro. O seu principal objetivo passa por apresentar os ajustes necessários ao Orçamento definido para o presente ano. Em meados de outubro inicia-se a fase de Orçamento que deve estar concluída até final de dezembro.

Assim, no ciclo de *Forecast* sugere-se que seja feita uma revisão e posterior melhoria ao plano operacional inicialmente definido. Desta forma, será possível ajustar custos e receitas de acordo com as decisões operacionais que forem tomadas.

Relativamente ao ciclo de Orçamento, caso seja necessário sugere-se também que seja feito um ajuste da estratégia para o longo prazo, de modo a que seja possível a determinação de um plano de ação que suporte a construção do Orçamento Operacional para o ano seguinte.

Este plano de ação, tal como acontece em sede de *Forecast* deverá ser revisto em fevereiro do ano seguinte, no início do CPE.

Importa salientar que tanto o *Forecast* como o Orçamento Operacional da empresa são construídos por centros de custo, o que permite que haja uma responsabilização ou uma avaliação positiva em caso de desvio negativo ou positivo. Desta forma, é possível envolver mais os Diretores de Negócio na execução dos objetivos propostos, uma vez que através das Delegações de Competências está claramente definido a quem está atribuída a gestão de cada de centro de custo.

À semelhança do que foi anteriormente proposto para o CPE sugere-se também que seja elaborado um documento de suporte ao Orçamento, como se pode observar na figura 14. Deste modo, é possível que fique disponível para todos os gestores quais os objetivos e planos de ação que ficaram definidos para cada negócio e para o TROIA RESORT. De forma resumida, podemos dizer que todos os Gestores Operacionais têm acesso às decisões da administração para os últimos meses do presente ano (*Forecast*), bem como para o ano seguinte (Orçamento Operacional). Desta forma, é possível melhorar também um ponto chave muito importante na organização, que é a comunicação.

Análise externa e interna da organização

- Atualização do definido em documento de suporte à gestão na fase de CPE - individual para cada negócio e para o conjunto da Troiaresort.

Revisão da Estratégia definida em CPE

- Individual para cada negócio e para o conjunto da Troiaresort.

Definição do Plano Operacional

- No caso de *Forecast* para os meses de setembro a dezembro e no caso de Orçamento para o ano seguinte.

Demonstrações de Resultados de *Forecast* e Orçamento.

- Individual para cada negócio e para o conjunto da Troiaresort.

Fig. 14 - Manual de Suporte ao *Forecast*/Orçamento; **Fonte:** Elaboração própria.

Controlo Orçamental

O controlo orçamental é um instrumento que liga o presente com o futuro, conseguindo desta forma obter a preocupação dos gestores com o futuro dos negócios (Reis e Rodrigues, 2014).

Neste contexto importa relembrar que o controlo orçamental é realizado através das RAA.

Através das entrevistas realizadas aos Diretores de Negócio verificou-se que estes consideram que a informação enviada para as reuniões não é disponibilizada em tempo útil e não é analisada da forma mais adequada.

O Diretor do Resort afirma também na sua entrevista que “é necessário criar um modelo mais eficiente em termos de informação e formato e que torne as pessoas mais interessadas no decorrer da reunião. Atualmente as pessoas estão na reunião desinteressadas na apresentação dos outros negócios”.

Os Diretores de Negócio afirmam também em sede de entrevista que estas reuniões são muito focadas no passado (histórico) e na maioria dos casos não são definidos planos de ação para resolver problemas ou entraves que são detetados em relação aos meses anteriores.

Assim, sugere-se que o modelo de controlo orçamental da empresa continue a ser feito através das RAA mensais, mas com um formato um pouco diferente.

No que diz respeito às pessoas presentes na reunião sugere-se que continuem as mesmas, sendo que se tratam das pessoas chave da organização para análise de desvio e processo de tomada de decisão.

Relativamente às contas de gestão e KPI's analisados na reunião, estes devem ser preparados pelo *Controller* e devem ser enviados com pelo menos com uma semana de antecedência e com uma análise quantitativa e qualitativa em relação ao Orçamento e ao histórico. Tal como foi referido ao longo das entrevistas, não é suficiente identificar a origem dos desvios (positivos e negativos), é também necessário justificar a sua causa/origem.

É muito importante que a informação seja disponibilizada com tempo de antecedência aos Diretores de Negócio, de modo a que estes consigam preparar para a reunião uma apresentação num documento tipo (que deve seguir o mesmo formato e ordem para todos), onde sejam apresentados os resultados e propostas as melhorias para o futuro. Nesta fase de análise de desvios é fulcral que haja interação entre o *Controller* e os Diretores de Negócio de modo a que seja apresentado na reunião um trabalho completo e fundamentado.

Neste tipo de reunião é muito importante que se consiga orientar os Diretores de Negócio a tomar decisões sobre a gestão do negócio para o futuro próximo. Atualmente a análise efetuada nas reuniões está muito focada em justificações para desvios que aconteceram em meses anteriores e também em justificações para o crescimento ser menor do que se espera ou maior em relação ao histórico. Contudo, a falha continua relacionada com o planeamento futuro para eliminar ou pelo menos reduzir, estes desvios. Assim, é necessário que cada Diretor de Negócio em conjunto com o *Controller* leve definido para as RAA uma apresentação onde expõem as ideias chave para os planos de ação que vão resolver os desvios identificados em relação ao Orçamento.

Assim, é possível motivar os diversos Diretores de Negócio a participar na discussão da Gestão Operacional das restantes áreas e, até mesmo formar a hipótese de atividades conjuntas entre as diversas áreas que sejam uma criação de valor para o cliente. Com este formato de reunião, é também possível colmatar uma falha apresentada em entrevista pelos Diretores de Negócio, que está relacionada com o facto de considerarem que nas RAA não são tomadas muitas decisões (ou pelo menos, quantas são necessárias) sobre os negócios.

É também importante que no final de cada reunião devam ser enviados relatórios/atas, onde fique descrito quais as principais decisões e conclusões tomadas, assim como registado a responsabilidade de cada decisão. Estes relatórios poderiam ser criados pelos presentes, por exemplo em cada mês seria um diferente a criar e enviar para todos.

Tableaux de Bord

Através da revisão de bibliografia foi possível perceber que é muito importante medir a performance da organização, uma vez que esta tem uma influência notória no comportamento dos gestores. Contudo, a utilização de medidas apenas financeiras pode induzir a conclusões erradas ou incompletas sobre a performance (Kaplan e Norton, 1992).

Um Diretor de Negócio afirmou na sua entrevista que “deveriam existir melhores ferramentas de Controlo de Gestão. Deveria haver uniformização dos relatórios e mais adaptação às realidades dos negócios. Neste negócio não há alertas por parte do *Controller*. Se houver desvios ao longo do mês só sei no dia que recebo as contas de gestão.”

Assim, é importante conseguir desenvolver outras métricas de análise de resultados e de desvios na organização que contemplem medidas financeiras e não financeiras. Sugere-se então a implementação de *Tableaux de Bord* que sejam utilizados como suporte às decisões operacionais de cada negócio.

Recomenda-se que seja elaborado um trabalho prévio entre o *Controller* e cada Diretor de Negócio de modo a perceber quais os indicadores operacionais que são mais importantes destacar em cada *Tableaux de Bord*, bem como a viabilidade da sua fácil atualização num curto espaço de tempo. O objetivo seria criar instrumentos de gestão que suportem a tomada de decisão operacional de cada Diretor de Negócio. Assim, na maioria dos casos esta ferramenta teria de ter uma atualização diária ou semanal.

Os *Tableaux de Bord* não devem possuir muito texto e devem ser bastante apelativos visualmente, por exemplo através da utilização de gráficos ou indicativos coloridos.

Propõe-se que estes instrumentos estejam afixados em cada negócio, de modo a que sejam de fácil análise tanto para o Diretor de Negócio, como para os restantes colaboradores. Assim, será possível motivar os colaboradores para os objetivos definidos para o negócio, mantendo-os alinhados.

Após validação destes temas entre o *Controller* e os Diretores de Negócio esta ferramenta deveria ser submetida à aprovação do Diretor do Resort.

Após a colocação em prática destes instrumentos há que ter em consideração a comunicação sobre este instrumento. É importante, que seja dado *feedback* por parte dos Diretores de Negócio sobre os indicadores analisados e sobre o desempenho do negócio. Este instrumento de gestão pode também ser utilizado nas RAA de forma a conseguir colmatar a falha referida pelos Diretores de Negócio de ser efetuada uma análise muito

financeira e pouco operacional. Assim, será possível efetuar uma análise mais completa sobre a performance de cada negócio.

Indicadores Operacionais

Atualmente, os indicadores operacionais de alguns negócios (Marina, Atlantic Ferries, Supermercado e Real Estate) são enviados pelo *Controller*, por *email*, duas vezes por semana (normalmente Segunda e Sexta-feira) para o Diretor do Resort, Diretor Financeiro e para o COO. Estes indicadores são de carácter operacional, por exemplo na Marina são reportadas taxas de ocupação e na Atlantic Ferries as travessias de veículos e de passageiros. Esta informação é preparada com base em informação enviada pelos negócios (enviam para o Controlo de Gestão) relatórios diários com a informação dos indicadores operacionais.

Estes indicadores apresentam sempre comparativos entre o Histórico e o Orçamento. Na figura15 podemos visualizar um resumo dos indicadores disponibilizados atualmente.

INDICADORES DIÁRIOS AGREGADOS													9 de outubro de 2016											
RESORTS																								
		Diário					Mensal					YTD												
		real	orc	hist	Δ O %	Δ H %	real	orc	hist	Δ O %	Δ H %	real	orc	hist	Δ O %	Δ H %								
Marina																								
Taxa de ocupação	%				1 p.p	3 p.p				3 p.p	4 p.p				3 p.p	4 p.p								
Novos contratos	#				n.d.	n.d.				n.d.	n.d.				n.d.	n.d.								
Atlantic Ferries																								
Bilhetes de passageiros	#				70%	152%				53%	126%				-2%	4%								
Bilhetes de veiculos	#				53%	125%				43%	110%				-2%	2%								
Supermercado																								
Nº Clientes	#				28%	54%				57%	79%				2%	6%								
Vendas brutas	Eur				27%	-9%				85%	65%				7%	13%								
Vendas líquidas	Eur				28%	-9%				85%	65%				8%	13%								
Margem front-office	Eur				39%	-12%				93%	67%				12%	18%								
Receita média	Eu				-1%	-41%				18%	-8%				6%	6%								
Semana de:																								
INDICADORES SEMANAIS AGREGADOS													1-Out				a				6-Out			
RESORTS																								
		Semanal				Mensal																		
		#	Empreendimento	Potencial	Valor	#	Empreendimento	Potencial	Valor															
Real Estate																								
Visitas																								
Escrituras																								
CPCV																								
Reservas																								

Fig. 15 – Indicadores Operacionais reportados; **Fonte:** Documentos consultados na empresa.

Por norma, todas as sextas-feiras os *Controllers* de Resorts, Fitness e *Hospitality* efetuam um resumo da informação de indicadores operacionais da semana anterior

destas áreas e reportam à Administração da Sonae Capital (Indicadores da Sonae Capital).

Contudo, esta informação é de carácter manual, dado que é produzida pelos negócios com base em relatórios retirados dos sistemas de faturação. É por isso mais suscetível de erro e por vezes é enviado com algum atraso em relação ao pretendido.

A preparação desta informação é morosa, dado que em alguns negócios é necessário efetuar uma conciliação entre vários sistemas de informação.

Assim, está a ser desenvolvida uma plataforma na empresa designada RAID, que terá como objetivo apresentar online os KPI's dos vários negócios. De acordo com o fornecedor da plataforma “O RAID permite transformar a monitorização de dados em informações valiosas para garantir a receita e a gestão de fraude. O RAID é um software completo que agrupa dados através de aplicações ou plataformas de negócio para fornecer uma monitorização detalhada da atividade de negócio ajudando a melhorar o desempenho corporativo.”

Em alguns negócios estes KPI's terão como fonte os sistemas de faturação e estarão disponíveis online na plataforma (*on time*). Noutros negócios, o carregamento da plataforma terá de ser manual e será feito pelo *Controller* por norma com uma periodicidade semanal. Este Projeto é transversal às áreas de Resorts, Fitness e *Hospitality*.

Este será um desenvolvimento em termos de reporte de KPI's fundamental para a empresa, uma vez que permite que a informação esteja disponível para os negócios e para a Administração em tempo real e com um grau elevado de fiabilidade, suportando assim o processo de tomada de decisão.

Considera-se que é um sistema de informação muito útil, uma vez que permite que cada Diretor consiga ter a perceção diária ou semanal, do status do negócio e dos desvios *versus* Orçamento e Histórico. Este Projeto é de elevada importância e permite análises muito rápidas sobre os diversos negócios, tanto aos Diretores, como ao *Controller* e à Administração.

Propõe-se que este projeto seja alargado a todos os negócios da empresa, uma vez que neste momento está apenas em desenvolvimento para algumas (Marina, Real Estate, Supermercado e Arqueologia).

Sugere-se que contrariamente ao que está definido, todos os utilizadores tenham acesso aos dados de todos os negócios. É importante, que os Diretores de Negócio tenham perceção do desempenho dos restantes negócios e das ações desenvolvidas, valorizando assim o alinhamento com a estratégia global da organização.

Através da figura 16 é possível visualizar a folha resumo da plataforma para área de Resorts.

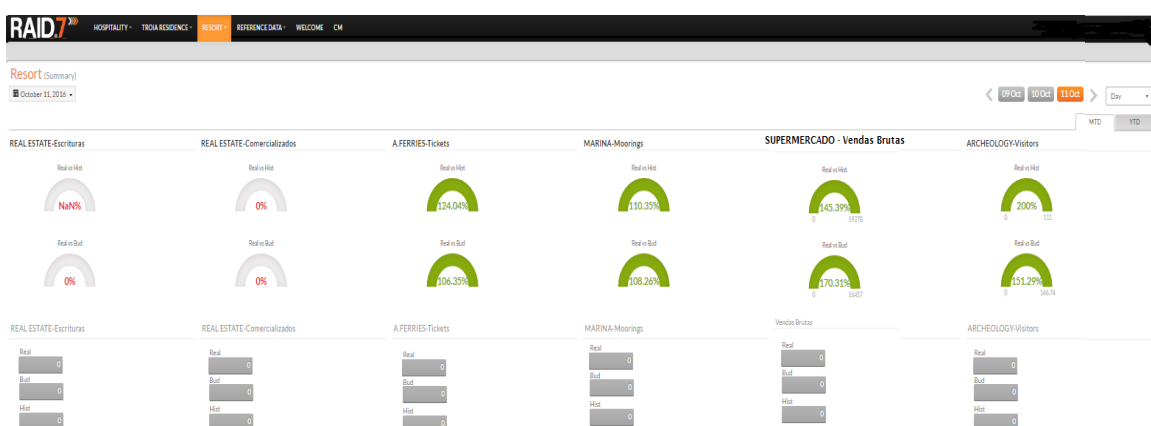


Fig. 16 – Página de Sumário da plataforma de indicadores; **Fonte:** Site da Plataforma.

Esta plataforma online de indicadores poderá ser uma mais valia para atualização de dados dos *Tableaux de Bord* sugeridos no ponto anterior, bem como um complemento à apresentação de dados efetuadas nas Reuniões Mensais de Análise de Atividade. Nesta plataforma será possível visualizar os dados de forma resumida como se apresenta na figura 16, bem como aceder a maior detalhe diário ou por segmento de venda.

O sistema permite também exportar para Excel os valores apresentados, o que facilita algumas análises diferentes das efetuadas no sistema.

De um modo geral, a implementação desta plataforma irá resultar numa melhoria para a organização, uma vez que permite aos Diretores de Negócio e à Administração visualizar informação de todos os negócios em tempo real e de forma muito fiável. Permite também que os vários Diretores de Negócio tenham conhecimento das restantes áreas do Resort ao longo do mês, alinhando-os assim com a estratégia da organização.

2. Instrumentos de Orientação e Comportamento

Organização por centros de custo

A empresa encontra-se organizada por centros de custo o que permite que seja efetuada uma descentralização de poder e uma responsabilização dos responsáveis pelos centros de custo. Assim, sugere-se que se mantenha a organização por centros de custo de forma a conseguir responsabilizar ou reconhecer o bom desempenho de cada Diretor de Negócio.

Com a organização atual por centros de custo é também facilitado o processo de compras da empresa, uma vez que cada Diretor tem poder para adquirir o que é necessário (até um valor estipulado pela Administração na Delegação de Competências) para a Gestão Operacional do seu negócio.

Avaliação de Desempenho de Centros de Responsabilidade

De acordo com Reis e Rodrigues (2014) os sistemas de avaliação de desempenho devem representar a ligação entre a estratégia da empresa e o comportamento dos gestores. Desta forma, é possível fazer com que os comportamentos dos gestores estejam focados na concretização dos objetivos da organização (que são os fatores avaliados) e não na concretização dos seus objetivos pessoais.

A primeira fase de avaliação de desempenho dos Diretores de Negócio é efetuada nas Reuniões Mensais de Análise de Atividade. Nestas reuniões são apresentados os desvios por centro de custo relativamente a Orçamento e a Histórico. Contudo, foi referido em entrevista por alguns Diretores de Negócio que a informação apresentada carece de análise qualitativa e que devem ser apresentados indicadores de carácter não financeiro que completem a informação apresentada.

Assim, sugere-se que sejam implementadas as sugestões apresentadas para realização da RAA, bem como a implementação dos *Tableaux de Bord* que irão complementar a performance de cada negócio através de indicadores não financeiros/operacionais. Caso, estas reuniões decorram no modelo apresentado será possível responsabilizar os gestores por desvios que lhe sejam diretamente imputáveis, bem como reconhecer o seu mérito nos desvios positivos que consigam alcançar.

Neste formato de reunião, no caso de serem apontados desvios negativos o Diretor de Negócio irá apresentar nesta mesma sessão um plano de ação para o ultrapassar. Assim, é possível fazer com que os Diretores de Negócio se encontrem mais alinhados com os objetivos da empresa. Por outro lado, caso os objetivos sejam cumpridos, os Diretores de Negócio serão motivados, uma vez que o seu mérito será reconhecido perante todos.

Relativamente à segunda fase de avaliação de desempenho apresentada (IOP), esta é referida por todos os entrevistados como uma boa prática da empresa e como um fator de motivação. Contudo, sugere-se que esta seja alargada a todos os níveis funcionais da empresa, ou pelo menos, que todos os colaboradores da empresa com níveis funcionais iguais tenham a mesma forma de avaliação.

Caso isto não se verifique o processo de IOP torna-se um fator de desmotivação para os colaboradores. Por exemplo, se um colaborador da Marina está envolvido no processo de IOP e um colaborador do mesmo nível funcional do Supermercado não está envolvido, este processo torna-se um fator de desmotivação para o colaborador do Supermercado.

Um Diretor de Negócio na sua entrevista sugere que “deveria haver um KPI transversal a todos os colaboradores do Resort, de forma a motivar todos os colaboradores em torno do mesmo objetivo e não ficarem todas focadas apenas no seu negócio.”

3. Instrumentos de Diálogo

Nas entrevistas realizadas aos Diretores de Negócio foi possível concluir que a maioria considera que não existe diálogo suficiente entre o Controlo de Gestão e os Negócios. Um dos Diretores de Negócio afirma que “deveria haver mais alertas e suporte, não basta apresentar os desvios no final do mês. O *Controller* tem de conhecer melhor o negócio, é necessário visitar o negócio e conhecer o funcionamento. É necessário conhecer melhor as dificuldades do negócio e a forma como este funciona.”

Assim, sugere-se que sejam criados mais momentos de interação entre o *Controller* e os Diretores de Negócio, por exemplo reuniões telefónicas semanais de 10 a 15 minutos de forma a alertar para os principais problemas da semana. É necessário que o *Controller*

conheça os negócios e que dê suporte para a tomada de decisões ao longo do mês, não apenas no final do mês. Desta forma, é possível prevenir que aconteçam alguns problemas e desvios, não ficando apenas à espera do final do mês para apresentar os problemas.

Nas reuniões de CPE e Orçamento, sugere-se que sejam elaborados documentos de suporte à gestão onde estejam definidas todas as estratégias, planos de ação, KPI's e Demonstrações de Resultados de cada negócio. Desta forma, será possível eliminar os problemas de comunicação apresentados pelos Diretores em sede de entrevista. Alguns deles, referem que não têm conhecimento da última versão de CPE ou Orçamento aprovada para os outros negócios e assim, não conseguem preparar ações que vão de encontro ao esperado na Troiaresort.

Através da análise efetuada ao questionário que o Controlo de Gestão realizou aos Negócios e aos Serviços Partilhados é possível concluir que as notas e propostas transmitidas vão de encontro às sugestões apresentadas ao longo deste capítulo do Projeto. Através da figura 17 é possível visualizar as sugestões apresentadas.

Notas e Sugestões de Directores de Negócio para PCG:

- o Apresentação de informação em tempo; Apoio ao negócio no desenvolvimento de indicadores e métricas de negócio ajustadas à realidade de cada negócio e com ligação ao mercado/concorrência;- Análise critica de desvios
- o O PCG tem um contributo fundamental no desenvolvimento de negócio.
- o Dada a exiguidade de recursos nos negócios para assegurar o cumprimento dos processos corporativos em vigor o PCG deverá funcionar como um facilitador dos negócios o que nem sempre acontece. Para que o valor acrescentado do PCG seja superior é importante aumentar o grau de conhecimento específico dos membros do PCG sobre os diferentes processos de negócio.
- o Maior proximidade ao negócio; partilha mais assídua das informações.

Fig. 17 –“Sugestões de melhoria ao Controlo de Gestão”; **Fonte:** Questionário interno da empresa.

Capítulo VIII - Conclusões

A escolha da organização analisada prendeu-se pelo facto do investigador ser *Controller* na empresa mas também pelo facto desta atuar em segmentos de mercado muito distintos, o que a torna muito complexa e por consequência um desafio em termos de SCG.

Após análise da empresa Troiaresort e do seu SCG foi possível concluir que este apresenta diversas lacunas. Foi possível perceber que o Controlo de Gestão não motiva os colaboradores a tomar decisões que os mantenham alinhados com a organização, não promove a coordenação das várias áreas da empresa e não é um facilitador de construção nem de implementação dos planos estratégicos.

Assim, foi necessário percorrer os vários processos do Controlo de Gestão da empresa e sugerir melhorias.

Numa primeira análise foi possível perceber que os instrumentos mais importantes e utilizados no SCG são os Instrumentos de Pilotagem. Contudo, são também estes que apresentam maiores lacunas.

A primeira sugestão efetuada pelo investigador foi ao nível dos Instrumentos de Direção, mais concretamente do processo de planeamento. Constatou-se que a empresa efetua um CPE, sendo no entanto possível melhorar alguns processos. Numa primeira instância deve ser efetuada uma análise externa e interna da empresa como um todo, bem como individualmente dos seus negócios. Só assim é possível perceber como está o mercado e a concorrência, bem como a situação interna da organização. Só com base nesta análise é possível realizar um bom planeamento estratégico que seja posteriormente traduzido em planos de ação e, futuramente convertido em objetivos de gestão a implementar aos Diretores de Negócio.

Numa fase seguinte, foi também concluído que o Orçamento Operacional é o instrumento mais utilizado na organização para suporte à análise de desvios e consequentemente ao processo de tomada de decisão. Contudo, foi possível identificar que também neste processo deve ser revista a análise externa e interna da organização

que é efetuada no CPE, bem como a definição dos planos de ação. Só após esta revisão é possível definir objetivos de gestão aos Diretores de Negócio.

Após análise destes dois Instrumentos de Pilotagem foi possível perceber que existe um problema de comunicação na empresa. Foi sugerido que fosse implementado um Manual de Suporte à Gestão. O objetivo deste Manual será disponibilizar a análise externa e interna, o plano estratégico e o plano operacional da Troiaresort, bem como dos seus negócios individualmente. Este manual deve estar disponível para a Gestão Operacional dos negócios.

A empresa utiliza como suporte ao processo de tomada de decisão o Controlo Orçamental e análise de desvios. São efetuadas RAA mensais e trimestrais entre os vários Diretores e o *Controller* para efetuar esta análise. Foi possível concluir que este processo necessita de mais suporte por parte do *Controller*. É necessário que haja um trabalho conjunto entre o Controlo de Gestão e os negócios de modo a que a informação apresentada na reunião seja de carácter mais qualitativo e não só quantitativo. Estas reuniões devem ser conduzidas de forma a que todos os Diretores de Negócio estejam motivados nas apresentações dos restantes colegas. Conclui-se que o foco mais importante desta reunião deve passar pela definição de sugestões de melhoria futuras e não só pela discussão de problemas referentes ao passado. Assim, os Diretores de Negócio irão considerar estas reuniões como fundamentais caso consigam perceber que elas contribuem para a melhor gestão do seu negócio.

Após as diversas análises efetuadas conclui-se que é necessário que haja mais envolvimento do *Controller* nos negócios. Em sede de entrevista um Diretor de Negócio afirmou “é importante que haja alertas por parte do Controlo de Gestão na altura certa sobre desvios, mas o *Controller* também é fundamental na definição de soluções para estes desvios. É necessário que ajude mais na análise e que não seja apenas um mero fornecedor de números.”

Foi sugerido pelo investigador que fossem implementados *Tableaux de Bord* que sejam utilizados como um suporte à Gestão Operacional de cada negócio. Conclui-se que face

à cultura da organização ainda não muito diversificada nas quatro perspectivas do BSC, seria mais aconselhável a implementação de um instrumento de gestão mais simples como os TB.

A implementação deste TB irá permitir colmatar uma falha apresentada por diversos Diretores de Negócio, quando referem que não recebem muitos alertas ao longo do mês em relação ao seu status atual. Com a utilização do TB será possível ter uma noção real dos seus desvios e conseqüentemente tomar as decisões operacionais mais adequadas.

Sugere-se também que seja implementada a plataforma de Indicadores Operacionais online (RAID). Este será um processo fundamental para melhorar a comunicação na organização. É fundamental que os vários Diretores de Negócio conheçam a situação atual dos restantes negócios, pois só assim é possível criar economias de escala entre eles.

Neste momento a empresa encontra-se organizada por Centros de Custo e sugere-se que continue assim nesta fase, uma vez que os objetivos que se encontram definidos são maioritariamente financeiros.

Relativamente aos Instrumentos de Diálogo é muito importante que sejam realizadas reuniões, que sejam efetuadas atas/relatórios das reuniões, de forma a incentivar a comunicação entre os gestores. Em sede de entrevista foi referido por um Diretor de Negócio que “gostava de receber mais informação sobre o nível global de satisfação dos clientes do TROIA RESORT. Sabemos que existe uma ferramenta de Marketing para analisar esta informação mas não é partilhada nas reuniões com os Diretores de Negócio.” O *Controller* deverá ter um papel fundamental no estabelecimento da comunicação entre a Administração e os Diretores de Negócio, bem como das diversas áreas da empresa.

Por fim, a empresa tem um processo de avaliação de desempenho implementado que foi considerado por todos os Diretores de Negócio como uma boa iniciativa. Neste processo de avaliação de desempenho, é efetuada uma avaliação de performance dos diversos colaboradores da empresa. Este processo de avaliação é traduzido posteriormente num

prémio de desempenho monetário. Este processo é realizado entre as chefias, os colaboradores e o departamento de Recursos Humanos. Este processo e a comunicação efetuada pelos Recursos Humanos são fundamentais para manter os gestores alinhados e motivados em concretizar os objetivos da organização. Contudo, é necessário que este processo seja efetuado da forma mais justa e correta, caso contrário será um processo de desmotivação para os colaboradores.

Este Projeto apresentou como principal objetivo uma contribuição de melhoria para o SCG da Troiaresort, mas também servirá de base para qualquer outra organização que tenha como objetivo implementar ou sugerir melhorias para o seu Departamento de Controlo de Gestão. A nível científico é possível afirmar que os modelos teóricos apresentados pelos autores estudados ao longo do Projeto são possíveis de colocar em prática.

Bibliografia

Livros, Artigos e Periódicos Científicos

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. MC Graw Hill. (12th Edition).
- Banham, H. C. 2010. External Environment Analysis for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*. Volume 8, Number 10: 19-26.
- Brignall, S. & Modell, S. 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’. *Management Accounting Research*, Vol. 11: 281–306.
- Epstein, M. J & Manzoni, J. F. 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into action. *Management Accounting*, August- 28:36.
- Ferreira, A. & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol.20: 263–282.
- Flamholtz, E. 1996. Effective Organizational Control: A framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, Vol.14, No. 6:596-611.
- Harvard Business Review Staff. 2015. The Right Way to Prepare Your Budget. *Harvard Business Review*, July.
- Johnson, R. 2008. Operational Planning – A Fator of five. *Supply House Times*, July.
- Jordan, H. & Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. 2015. *O Controle de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora (10ª Edição)
- Kaplan, S. R. & Norton, P. D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February.
- Kaplan, S. R. & Norton, P. D. 2000. Having Trouble with Your strategy? The Map it. *Harvard Business Review*, September.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. 2002. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard. *2CG Active Management*, May.

- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research direction. *Management Accounting Research* Vol: 19: 287–300.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10: 363-382.
- Otley, D. 2003. Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, Vol: 35: 309–326.
- Pimentel, L. V. & Major, M. J. 2014. Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organizational change. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Reis, H. & Rodrigues, J. 2014. *Controlo de Gestão Ao encontro da eficiência*. Escolar Editora (2º Edição).
- Rodrigues, J. A. & Simões A. M. 2009. *Descentralizar e responsabilizar por resultados. A organização em centros de responsabilidade*. Áreas Editora.
- Ryan, B. & Scapens, R. W. & Theobald, M. 2002. *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*. Thomson.
- Scapens, R. & Ezzamel, M. & Bruns, J & Baldvinsdottir, G. 2003. *The Future Direction of UK Management Accounting Practices*. CIMA, London.
- Yacuzzi, H. 2005. El estudio de caso como metodología de investigación. *Universidad del CEMA*.
- Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and methods. (4º edition). *California: SAGE Publications, Inc.*

Projetos de Mestrado Consultados

- Aleluia, J. F. E. 2013. *Construção de Balanced Scorecard para o Departamento de Auditoria Interna do Banco de Portugal*. Projeto de Mestrado em Finanças, ISCTE.
- Reis, M. J. V. S. 2011. Elementos Críticos para um Sistema de Controlo de Gestão. Projeto de Mestrado em Gestão (MBA), ISCTE.

Sites

- <http://www.sonaecapital.pt/>
- <http://Troiaresort.pt/>
- <http://www.wedotechnologies.com/pt/raid-pt>

Entrevistas

- Entrevistas realizadas a vários Diretores de Negócio e ao Diretor do Resort.

Resumo de Entrevistas

Entrevistas	Entrevistado	Data	Duração
1	Diretor de Negócio A	14-06-2016	2:50h
2	Diretor de Negócio B	20-06-2016	03:05h
3	Diretor de Negócio C	25-06-2016	02:45h
4	Diretor de Negócio D	14-07-2016	02:55h
5	Diretor do Resort	02-08-2016	2:10h

Fig. 18 – Resumo de entrevistas realizadas; **Fonte:** Elaboração Própria.

Anexos

Anexo1 – Guião de entrevista aos Diretores/*Diretores de Negócio*

1. Na sua opinião existe uma distinção clara entre a fase de planeamento e de Controlo de Gestão? Qual considera que necessita de ser alvo de melhoria?
2. Considera que as ferramentas de Controlo de Gestão são aplicadas na gestão diária do negócio ou são apenas “ferramentas do *Controller*”?
3. Na sua opinião as ferramentas de Controlo de Gestão utilizadas são apenas relacionadas com a dimensão financeira do negócio?
4. Considera que dentro da empresa existe uma forma adequada de descentralização e poder de tomada de decisão? Ou encontra-se tudo baseado na direção da empresa?
5. Considera que recebe informação de gestão em tempo útil e formato adequado?
6. Considera que os KPI's definidos e analisados no negócio são adequados? Tem sugestões?
7. Quais são os instrumentos de gestão que auxiliam na gestão diária do seu negócio e conseqüentemente no processo de tomada de decisão? Considera-os adequados?
8. Considera que o PCG/*Controller* tem um bom nível de envolvimento nas várias ferramentas de planeamento e Controlo de Gestão desenvolvidos (CPE, FCAST, Orçamento, RAA, Reporte de contas)?
9. Considera que é envolvido na análise e plano estratégico do negócio?
10. Considera que é envolvido e tem poder de decisão no plano operacional da empresa?

11. Considera que a elaboração orçamental é a quantificação do plano de ação previamente definido para o negócio? E que é definida com base nas decisões dos gestores/*Diretores de Negócios*?
12. Considera que na elaboração orçamental são equacionadas questões chave como por exemplo “Será que a minha equipa necessita de formação para atingir os objetivos da empresa? Como se comporta o mercado e a concorrência e consequentemente o que precisamos de alterar?”. Ou acha que são equacionados apenas custos e receitas?
13. Relativamente ao controlo orçamental considera que é efetuado de forma adequada? Considera que existe suporte do *Controller* para perceber a origem dos desvios e a sua responsabilidade?
14. Na sua opinião o controlo orçamental é um instrumento que suporta a tomada de decisão da empresa?
15. Acha importante para o negócio a utilização de outros instrumentos de gestão que sejam de mais prática elaboração como o BSC e o TB?
16. Considera que a organização atual da empresa em centros de custo é adequada?
17. Na sua opinião a avaliação de desempenho efetuada é adequada (IOP)? Acha que os KPI's avaliados são desadequados?
18. Na sua opinião as RAA existentes mensalmente são proveitosas? De cada reunião são retiradas conclusões úteis que sirvam de suporte para a gestão e processo de tomada de decisão do negócio?

19. Considere que existem fatores chave que deveriam ser melhorados na relação do Controlo de Gestão com o negócio? Se sim, quais?
20. De uma forma resumida qual a sua opinião sobre a importância do Controlo de Gestão para o negócio?
21. Existem mais algum ponto importante que gostaria de acrescentar que não tenhamos referido ao longo desta conversa?

Anexo 2 – Guião de entrevista ao Diretores do Resort

Informação para apresentação da Empresa

1. Como foi criado este Projeto da Troiaresort?
2. Como está organizada a Troiaresort (Organigrama)?
3. Quais são as áreas de negócio em que a atua?
4. Qual a missão, visão e valores da Troiaresort?
5. Houve alterações significativas nos últimos tempos para conseguir atingir o posicionamento que tem hoje?
6. Qual a estratégia a curto, médio e longo prazo?
7. Na sua opinião a estratégia deste Projeto é clara e transparente para todos os colaboradores ou pelo menos para os *Diretores de Negócio*?
8. Na sua opinião quais os concorrentes diretos da Troiaresort?
9. E qual o posicionamento em relação à concorrência?

10. Análise SWOT da Troiaresort?

11. Como caracteriza os principais clientes do Resort?

Guião sobre Controlo de Gestão (Troiaresort)

1. Considera que existe uma fase distinta entre planeamento e Controlo de Gestão na empresa?
2. Como é efetuada a elaboração de planos estratégicos para o Projeto/negócio?
3. Como é efetuada a elaboração de planos de ação para o Projeto/negócio?
4. Na sua opinião existe uma análise completa e um plano estratégico bem definido para cada negócio/área? Ou apenas para o conjunto da Troiaresort?
5. Considera que o Controlo de Gestão disponibiliza informação de gestão em tempo útil e formato adequado?
6. Considera que o *Controller* tem um bom nível de envolvimento nas várias ferramentas de planeamento e Controlo de Gestão desenvolvidos (CPE, FCAST, Orçamento, RAA, Reporte de contas)?
7. Considera que a elaboração orçamental é a quantificação do plano de ação previamente definido para o negócio? E que é definida com base nas decisões dos gestores/Diretores de Negócios?
8. Relativamente ao controlo orçamental considera que é efetuado de forma adequada? Considera que existe suporte do *Controller* para perceber a origem dos desvios e a sua responsabilidade?

9. Acha importante para os negócios a implementação de outros instrumentos de gestão que sejam de mais prática elaboração como o *Balanced Scorecard* e o *Tableaux de Bord*?

10. Considere que existem fatores chave que deveriam ser melhorados na relação do Controlo de Gestão com o negócio? Se sim, quais?