

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO:
BALANCED SCORECARD E DASHBOARD

Mafalda Alexandra Ribeiro Teixeira Mano Branco

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

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2016

Resumo

O Controlo de Gestão tem vindo a ganhar notoriedade acompanhando o crescente aumento da complexidade do mundo empresarial. A implementação de Sistemas de Controlo de Gestão que permitem o verdadeiro e real conhecimento das organizações têm provocado profundas modificações acompanhando as exigências dos mercados.

Este projeto visa o desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão, interligando a gestão e validação da *performance* e desempenho do departamento “Contas a Pagar”, integrado nas Finanças Corporativas da TAP Portugal. Surge como oportunidade, no contexto de privatização da TAP Portugal, o desenvolvimento desta proposta de implementação das metodologias de *Balanced Scorecard* e *Dashboards*. Pretende-se assim, o alinhamento estratégico, melhoria contínua, persecução da excelência do trabalho desenvolvido no departamento em estudo e ainda o reconhecimento por parte dos gestores operacionais da importância das práticas de controlo de gestão. Face ao diagnóstico realizado das envolventes externa e interna da organização, as questões de partida deram foco, direção e coerência ao projeto, elaborando-se uma proposta de intervenção capaz de responder às questões formuladas, apresentando-se, cumulativamente, as principais vantagens, dificuldades e limitações à implementação da proposta de projeto apresentada.

O principal *output* deste trabalho é uma proposta de Sistema de Controlo de Gestão para a medição e acompanhamento da *performance* do departamento em estudo, sendo as mais-valias de maior relevância de índole prática, contribuindo para o alinhamento estratégico do departamento com os objetivos da organização.

Palavras-Chave: Sistema de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, *Dashboard* e Desempenho.

Abstract

The Management Control Systems have been winning notoriety following the continuous growth of the managerial world. The implementation of Management Control Systems that provide a truth and real acknowledgement of the organizations have been provoking profound modifications following the markets demands.

This project, is a proposal of a Management Control System, connecting the management and performance validation of the Accounts Payable department, integrated in TAP Portugal Corporate Finance. This proposal of implementation of the Balanced Scorecard and Dashboard methodologies emerge as an opportunity in a context of TAP Portugal privatization. The intent is to provide strategic alignment, continuously improvement, prosecution of excellence regarding the works developed on the department and the acknowledge of the importance of the management control practices. After the diagnosis of the internal and external environment, the initial questions gave focus, direction and coherence to the project, developing an interventional proposal capable of responding to the formulated questions cumulatively with the major advantages, difficulties and limitations to the implementation of this project.

The major output of the project is a proposal of a Management Control System for measuring and monitoring the department in study performance. The added value as a practical relevance, contributing to the strategical alignment of the department with the organization main objectives.

Key Words: Management Control Systems, Balanced Scorecard, Dashboard and Performance.

Agradecimentos

“Uma viagem de mil milhas começa apenas com um passo”

Lao-Tsé

Este projeto é para mim o início de uma viagem à descoberta de um novo mundo não apenas no campo profissional como também num plano de crescimento pessoal.

Ele é também fruto de muito trabalho, inúmeros estados de alma e de uma mescla de sensações de superação e conquista onde o medo de falhar, por vezes, surgia. Porém, tudo foi ultrapassado com o incentivo de quem me acompanhou ao longo de todo este processo.

Aos meus pais, Ana e José, um agradecimento muito especial pelo apoio e força incondicionais que me dão em todos os momentos da minha vida e este não foi exceção. Sem a vossa presença, orientação e caráter não seria a pessoa que sou hoje.

Ao meu irmão Miguel, cujo futuro se avizinha brilhante, pela conduta exemplar que tem na minha vida.

Ao meu avô Aristides que desde o início do meu percurso académico tem sido um alicerce marcante e influente.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, pela exímia orientação, acompanhamento e estímulo no decorrer de todo o projeto.

À Doutora Maria João Jacinto, por acreditar em mim e neste projeto, por todo o saber transmitido e aprendizagem proporcionada, essencial ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, em particular à Cláudia Silva, à Cristina Alves e ao Nuno Martins, pelo tempo e atenção despendidos na transmissão de conhecimentos.

Às minhas amigas Carla Silva, Sofia Ribeiro, Soraia Marques, Ana Santos, Teresa Monteiro e Mafalda Crespo, pelo apoio incondicional ouvindo-me falar de tudo e de nada na minha vida pessoal, académica e profissional.

A todos, sem exceção, deixo um muito obrigado.

ÍNDICE	
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Estratégia	3
2.2. Sistema de controlo de gestão	4
2.2.1. Importância para a gestão como vantagem competitiva	6
2.2.2. Instrumentos	7
2.2.2.1. Instrumentos de pilotagem	8
2.2.2.2. Instrumentos de orientação do comportamento	10
2.2.2.3. Instrumentos de diálogo	12
2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.1. Definição	12
2.3.2. Integração dos <i>Balanced Scorecard</i> no âmbito dos sistemas de controlo de gestão	15
2.3.3. Modelo de implementação	19
2.4. <i>Dashboard</i>	20
2.4.1. Definição	20
2.4.2. Integração dos <i>Dashboard</i> no âmbito dos sistemas de controlo de gestão	21
2.5. <i>Balanced Scorecard e Dashboard: Política de Comunicação</i>	22
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	23
3.1. Caracterização da Empresa	23
3.2. Caracterização da população/amostra	25
3.3. Técnicas de recolha de dados	27
3.4. Tratamento dos dados recolhidos	28
4. DIAGNÓSTICO	29
4.1. Caracterização do departamento Contas a Pagar	29
4.2. Caracterização das áreas de responsabilidade	30
4.2.1. Lançamentos	31
4.2.2. <i>Controlling</i>	32
4.2.3. Pagamentos	32
4.3. Integração do departamento Contas a Pagar no universo TAP Portugal	33

4.4. Diagnóstico das práticas de controlo de gestão no departamento Contas a Pagar	34
4.5. Meio envolvente	34
4.5.1. Análise externa	34
4.5.2. Análise interna	35
4.6. Análise SWOT	36
4.7. Definição das perspetivas e fatores críticos do sucesso	39
5. PROJETO DE INTERVENÇÃO: PROPOSTA DE CONCEÇÃO DOS <i>BALANCED SCORECARD</i> E <i>DASHBOARD</i>	41
5.1. Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo TAP Portugal	42
5.2. Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo Contas a Pagar	45
5.3. Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> Operacionais Contas a Pagar	49
5.3.1. Área operacional Lançamentos	49
5.3.2. Área operacional <i>Controlling</i>	54
5.3.3. Área operacional Pagamentos	57
5.4. Produção e controlo da informação	61
5.5. <i>Dashboard</i>: Indicadores e âmbito	65
6. CONCLUSÕES	69
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
8. ANEXOS	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestão Estratégica – Modelo Wheelen e Hunger	4
Figura 2. Vantagem competitiva – Modelo das cinco forças de Porter	6
Figura 3. Instrumentos de pilotagem.....	8
Figura 4. Tradução da visão e estratégia – Quatro perspetivas (Estrutura original dos <i>Balanced Scorecard</i>)	13
Figura 5. Exemplo de Mapa Estratégico	15
Figura 6. <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta integradora de sistemas de controlo de gestão	16
Figura 7. Definição de conceitos associados à definição de indicadores.....	17
Figura 8. Definição de conceitos associados à definição de indicadores – Exemplo Prático ..	18
Figura 9. <i>Balanced Scorecard</i> – Quadro síntese	19
Figura 10. Has your organization implemented a performance Dashboard?.....	21
Figura 11. Estrutura acionista.....	24
Figura 12. Estrutura Orgânica da TAP Serviços	26
Figura 13. Matriz SWOT	37
Figura 14. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> e Fatores Críticos do Sucesso.....	39
Figura 15. Mapa Estratégico Contas a Pagar	47
Figura 16. Mapa Estratégico Lançamentos	49
Figura 17. Mapa Estratégico <i>Controlling</i>	54
Figura 18. Mapa Estratégico Pagamentos	57
Figura 19. Exemplo de grafismo de <i>Dashboard</i>	66

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo TAP Portugal	44
Quadro 2. <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo Contas a Pagar	48
Quadro 6. Tipo de documento gerado em SAP.....	51
Quadro 3. <i>Balanced Scorecard</i> Operacional Lançamentos	53
Quadro 4. <i>Balanced Scorecard</i> Operacional <i>Controlling</i>	56
Quadro 5. <i>Balanced Scorecard</i> Operacional Pagamentos	60
Quadro 7. <i>Set</i> inicial de dados e fonte	62

1. Introdução

Do crescimento e, cada vez maior, complexidade dos mercados emerge a necessidade de constante acompanhamento e atualização das ferramentas e mecanismos de gestão. A ideia deste projeto surge neste contexto de competitividade inserindo-se na área em que desenvolvo a minha atividade profissional, aliada a uma procura pessoal de crescimento.

O âmbito do projeto será o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão e monitorização da *performance* no departamento de Contas a Pagar, enquadrado no departamento financeiro da empresa TAP Portugal. O intuito será a promoção do alinhamento estratégico da unidade de negócios TAP Serviços até ao departamento Contas a Pagar. Neste contexto torna-se fundamental a questão: Qual a resposta para medição e acompanhamento da *performance* da área em estudo enquadrada nesta multidimensionalidade organizacional?

Num cenário de tamanha complexidade e volatilidade como o vivido na atual conjuntura económica, e mais ainda no atual contexto de privatização da companhia, as variáveis que fundamentam a formulação estratégica e o planeamento operacional estão sujeitas a constantes alterações. Consequentemente, a carga de trabalho inerente ao ajustamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas torna-se demasiado elevada naquela que é a realidade do dia-a-dia do departamento em estudo. Pretende-se o reforço e otimização do plano de acompanhamento das linhas de orientação estratégica pelo desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão apoiado na metodologia dos *Balanced Scorecard* para acompanhamento e monitorização da *performance* consubstanciada com o desenvolvimento de *Dashboard* para a monitorização das áreas operacionais.

A política de comunicação entre os modelos propostos visa colmatar a possível fragilização da metodologia dos *Balanced Scorecard* na medida em que os *Dashboard*, pelo seu caráter de flexibilidade (derivada maioritariamente da ausência de relações causa-efeito, perspetivas e objetivos), reduzem o esforço associado aos ajustamentos decorrentes de eventuais alterações estratégicas e operacionais. Neste sentido, será desenvolvido um *Balanced Scorecard* corporativo do departamento Contas a Pagar descendo para as áreas operacionais que o constituem. Lançamentos, Pagamentos e *Controlling*.

Face aos objetivos propostos, nos capítulos seguintes desenvolve-se uma revisão de literatura, com o pressuposto de fundamentar este projeto, seguindo-se a metodologia de investigação

utilizada, um diagnóstico que engloba a caracterização do departamento Contas a Pagar e das áreas de responsabilidade definidas, a integração do departamento no universo TAP Portugal, o levantamento das práticas de controlo de gestão vigentes, uma análise do meio envolvente e a definição dos fatores críticos do sucesso do departamento. Posteriormente, elabora-se a proposta de intervenção e uma sumula das principais conclusões, contribuições do projeto para o departamento Contas a Pagar, das limitações e é feita uma proposta de continuidade do projeto.

2. Revisão de literatura

A implementação de um Sistema de Controlo de Gestão, integra alguns conceitos-chave que serão neste capítulo abordados. O controlo de gestão deve estar integrado na realidade da empresa e incorporar diversos instrumentos e conceitos a abordar neste capítulo de revisão de literatura.

2.1. Estratégia

Há empresas que possuem estratégias implícitas de índole linear ou subtil. No entanto, acentuam-se as vantagens de as tornarem explícitas no plano. "O planeamento estratégico proporciona uma estrutura unificada através da qual os gestores podem tratar os principais problemas da empresa, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas" (Steiner e Miner, 1977:32).

“O processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir. Sem uma clara definição de estratégia, os compromissos de longo prazo são difíceis de coordenar através de compromissos de curto prazo. Os recursos são obtidos e afetados numa base *had-hoc*. A situação estratégica é estabelecida sem que ninguém tenha exercido uma escolha consciente”, afirma Katz (1970:205).

A definição de estratégia é referida por vários autores, entre os quais se destacam alguns. A estratégia prende-se com a capacidade que as organizações têm de fazer face aos desafios do meio envolvente por via da antecipação da mudança. Assim, estratégia é o definir objetivos básicos de longo prazo (Chandler, 1962); a definição da missão da organização (Steiner e Miner, 1977); reconhecimento da afetação de recursos promovendo a longevidade organizacional (Ramanantsoa, 1984); decisões reveladoras dos objetivos de longo prazo da organização (Hax e Hajluf, 1988) ou “o principal instrumento que os gestores usam para conceber o rumo do seu negócio” (Newman, Logan, Hegarty, 1989:17). A gestão estratégica é portanto observada como sendo um conjunto de decisões e ações que determinam a *performance* da organização. Pretende a promoção do alinhamento por via da análise ambiental, formulação, implementação e acompanhamento estratégico e controlo (Wheeler e Hunger, 2012). Para o efeito, os autores esquematizam estes pressupostos num modelo de gestão estratégica (Figura 1).

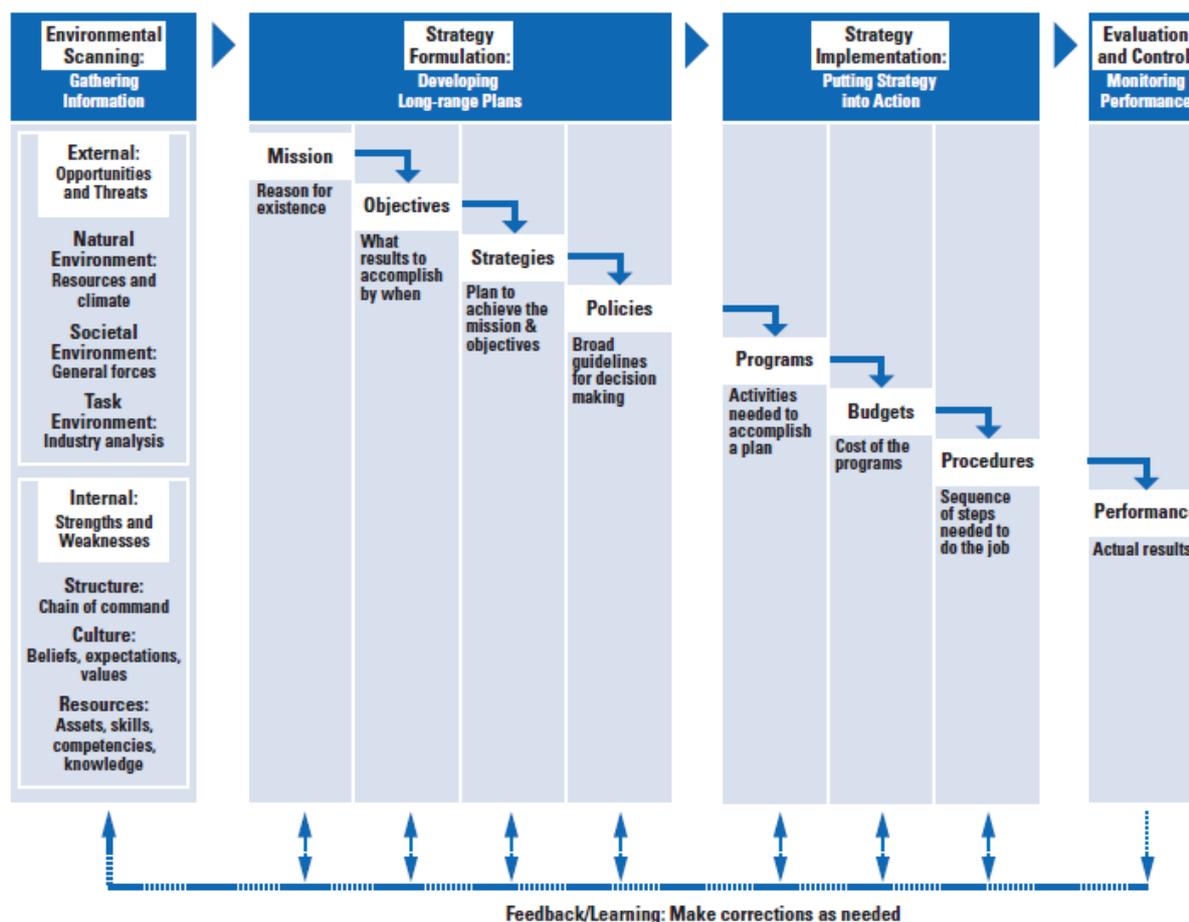


Figura 1. Gestão Estratégica – Modelo Wheelen e Hunger

Fonte: Wheelen e Hunger (2012:3)

2.2. Sistema de controlo de gestão

Numa primeira abordagem, Anthony (1965 citado em Carenys, 2012) define o controlo de gestão como uma metodologia que garante que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente no âmbito do alcance dos objetivos definidos pelas organizações.

O conceito de Sistema de Controlo de Gestão é, para Simons (1992), um conjunto de procedimentos e sistemas formalizados que utilizam a informação para manter ou alterar padrões na atividade organizacional. O autor defende que, tendo por base esta definição, um sistema de controlo de gestão inclui procedimentos formalizados no que concerne ao planeamento, orçamentação, análise do ambiente da organização, análise competitiva, avaliação da *performance*, *performance reporting*, alocação de recurso e avaliação do desempenho.

O controlo de gestão é utilizado na criação das condições necessárias à motivação da organização como um todo para o alcance de resultados pré-estabelecidos, segundo Fisher (1995 citado em Carenys, 2012). Mais tarde, Otlley (1999 citado em Carenys, 2012) tutela que os sistemas de controlo de gestão deverão fornecer informação de utilidade para os gestores no âmbito do desempenho das suas funções fomentando e mantendo padrões que assegurem a sobrevivência e viabilidade das organizações.

O controlo de gestão deve ser visto como “o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da organização para atingir os objetivos fixados”, define Rodrigues *et al.* (2011:19). Deve, portanto, ser visto como um meio de desenvolvimento das organizações por via do controlo das atividades e orientação dos gestores operacionais na tomada de decisão, ajudando ao foco no futuro e criando as condições necessárias para que as organizações alcancem os objetivos estabelecidos.

Atualmente os modelos de gestão incorrem numa necessidade extrema de agilidade, integração estratégica e flexibilidade no sentido de fazerem face aos desafios crescentes da realidade empresarial. Por conseguinte, deverão ser capazes de não apenas manter como também de elevar os níveis de *performance* nas organizações (Paim *et al.*, 2008). Assim, o controlo organizacional não pode ser concebido como um sistema fechado mas sim como um sistema com conotação humana e aberto, que influencia os membros da organização e o seu ambiente na persecução da estratégia e objetivos organizacionais. Simultaneamente, os permanentes avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informação sejam capazes de controlar o funcionamento das organizações e utilização de recursos, e desta forma é possível uma monitorização mais pormenorizada do mercado e das necessidades dos clientes pelo que a adequação da oferta se torna mais fácil (Ferreira *et al.*, 2010).

É identificado por Rodrigues *et al.* (2011) que, independentemente da dimensão da organização ou da natureza do negócio, a informação é um recurso essencial ao alcance de vantagem competitiva seja por via de uma gestão mais eficiente da atividade ou de uma maior eficácia na abordagem aos mercados e fatores críticos do sucesso.

2.2.1. Importância para a gestão como vantagem competitiva

Perante a competitividade que atualmente caracteriza o mundo empresarial, é fundamental a definição clara de princípios orientadores dentro das organizações. Neste sentido, os sistemas de controlo de gestão tornam-se indispensáveis na persecução de um crescimento sustentável por via do alcance de vantagem competitiva. O conceito de vantagem competitiva centra-se na organização. Segundo Porter (1985), a definição de vantagem competitiva assenta no princípio da cadeia de valor. Ou seja, no pensamento estratégico sobre as atividades que definem o negócio face ao seu custo relativo e papel diferenciador. Porter (1985) defende ainda que a capacidade das organizações gerarem retorno do seu investimento está intrinsecamente dependente da coletividade da força gerada pelas ameaças dos entrantes potenciais, pelo poder de negociação dos clientes, pela ameaça de produtos e/ou serviços substitutos e pelo poder de negociação dos fornecedores (Figura 2).



Figura 2. Vantagem competitiva – Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1985:5)

Em suma, entende-se por vantagem competitiva a ocorrência de fenómenos económicos acima da média do mercado em função das opções estratégicas das organizações. Para fazer face aos crescentes e diários desafios da presente conjuntura económica, os sistemas de controlo de gestão deverão ter na sua base características como agilidade, capacidade de integração e flexibilidade (Paim *et al.*, 2008).

2.2.2. Instrumentos

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam 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.” (Rodrigues *et al.*, 2011:21). É possível referir, considerando esta definição, que os sistemas de controlo de gestão se apoiam em instrumentos que visam: 1) Envolver e alinhar o comportamento dos gestores operacionais face aquilo que são os objetivos globais das organizações; 2) Garantir a tomada de decisão em tempo útil tendo por base informação fiável.

Neste sentido, Rodrigues *et al.* (2011), referenciam que os instrumentos de controlo de gestão seguem o seguinte conjunto de princípios: 1) Incluem informação de naturezas diversas fundamental ao alcance da sustentabilidade das organizações e que não está incluída nas demonstrações financeiras; 2) Baseiam-se na descentralização e delegação da autoridade por via da divulgação e aceitação da estratégia a implementar pelos gestores operacionais podendo estes atuar sobre os recursos de que dispõem e deste modo contribuir para o alcance dos objetivos globais e específicos; 3) A informação deve ser fiável e disponibilizada em tempo útil para a tomada de decisão e eventuais medidas corretivas; 4) Pretendem uma visão global da organização com a análise de dados históricos e também previsionais; 5) Estão direcionados principalmente para os gestores operacionais, sendo estes que respondem numa base diária pela atividade e recursos da organização.

O planeamento estratégico e o controlo de gestão evidenciam uma relação de complementaridade pressupondo o alinhamento da organização. O referido presume que a monitorização das atividades de curto-prazo viabiliza o cumprimento dos objetivos estratégicos de médio/longo-prazo. Anthony e Govindarjan (2007), afirmam que a operacionalização da estratégia é viabilizada pelos instrumentos de controlo de gestão na medida em que definem medidas de ação, orçamentos e o acompanhamento do desempenho por via do alcance e/ou ajustamento dos objetivos estabelecidos. Kaplan e Norton (2004), indicam que a maioria das organizações falha, não por falta de planeamento mas por incapacidade de implementar a estratégia definida derivado da incapacidade de alinhar o comportamento das diversas áreas funcionais e níveis hierárquicos. Pretende-se portanto, que os instrumentos de controlo de gestão contribuam para uniformização de resposta ao mercado, aos *stakeholders*, otimização de processos e recursos, e alcance de verdadeiro alinhamento estratégico dentro da organização.

Rodrigues *et al.* (2011), identificam três tipos de instrumentos nos sistemas de controlo de gestão: 1) Instrumentos de pilotagem; 2) Instrumentos de orientação do comportamento; 3) Instrumentos de diálogo.

2.2.2.1. Instrumentos de pilotagem

São reconhecidos como instrumentos de pilotagem, conforme evidenciado na Figura 3, segundo Rodrigues *et al.* (2011): 1) Plano operacional, 2) Orçamento; 3) Controlo orçamental; 4) Instrumentos de acompanhamento (*Tableau de Bord/ Balanced Scorecard/Dashboard*). O plano operacional resulta de uma análise estratégica, resultante do diagnóstico do ambiente interno e externo que permite a decisão sobre os objetivos e estratégias da organização, posteriormente formalizados no plano estratégico (longo-prazo). O plano estratégico viabiliza a definição operacional da estratégia no plano operacional (médio-prazo). O plano operacional apoia-se em instrumentos previsionais (controlo orçamental) e instrumentos de acompanhamento, que deverão ser caracterizados pela rapidez, diversidade, concentração em informação essencial e adaptabilidade, permitindo validar, sob o auxílio dos sistemas de informação, se a organização está, ou não, a cumprir os objetivos a que se propôs.



Figura 3. Instrumentos de pilotagem

Fonte: Adaptado de Rodrigues, Neves e Jordan (2011:33)

Entenda-se portanto, que os instrumentos de pilotagem devem ser desenhados tendo em vista o auxílio na definição dos objetivos operacionais de cada área, departamento ou unidade de negócio, planos de ação e dos recursos necessários à sua implementação. Os planos de ação ao serem negociados e aceites pelas diversas partes possibilitam a coerência e integração

estratégica da organização na medida em que identificam o papel e a orientação da atuação de cada responsável operacional nos objetivos estratégicos (Lopez *et al.*, 1996). Destaque-se ainda que, segundo Anthony e Govindarajan (2007), a comunicação e negociação, vertical e horizontal, favorece a definição de objetivos racionais e o devido alinhamento das atividades definidas.

O orçamento deverá quantificar os recursos necessários à realização das ações e objetivos bem como previsões relativas aos gastos e ganhos inerentes à estratégia delineada para cada área operacional. Deve estar estabelecido em calendário, de modo a que haja lugar a controlo de desvios e prazos estabelecidos (Rodrigues *et al.*, 2011). O referido prevê a utilização de sistemas de informação funcionais, flexíveis e eficientes capazes de acompanhar o crescimento, condicionantes e mudanças das organizações (Donnelly *et al.*, 2000).

O controlo orçamental é referido por Rodrigues (2007), como a tradução da evolução de resultados económico-financeiros provenientes de informação contabilística. Contribui para uma visão do desempenho económico e financeiro das organizações, evidenciando como referido anteriormente, o alcance dos objetivos financeiros e desvios do orçamento face aos valores reais. Importante é de destacar que a análise de desvios assume um papel de importância extrema no âmbito da tomada de decisão em tempo útil, e orientação da organização na direção da realização dos planos de ação e objetivos definidos.

Os instrumentos de acompanhamento visam uma visão integrada do desempenho das organizações pela relação de indicadores multidimensionais que permitem monitorizar a *performance*. Kaplan e Norton (2004), evidenciam que instrumentos como os *Balanced Scorecards* têm por base o pressuposto de fornecer aos gestores informação orientada para os objetivos da sua área operacional conciliando informação de variáveis críticas ao sucesso de cada área operacional e, conseqüentemente, ao sucesso da organização.

2.2.2.2. Instrumentos de orientação do comportamento

A atividade dos gestores operacionais deve assegurar o alcance dos objetivos globais da organização. Deste modo, um dos grandes desafios da gestão de topo é assegurar que a organização funciona como um todo. Os instrumentos de orientação do comportamento preveem garantir o envolvimento dos gestores operacionais na definição dos objetivos específicos, alinhados com os objetivos globais da organização e ações a implementar, tornando-se essencial o seu contributo para a persecução destes segundos e não apenas dos objetivos locais (Anthony e Govindarajan, 2007). A definição de instrumentos de orientação do comportamento pressupõe: 1) Definição de centros de responsabilidade; 2) Critérios de avaliação da *performance* financeira; 3) Preços de transferência interna, havendo lugar a estes.

Podem ser considerados como centro de responsabilidade dentro de uma organização, segundo Rodrigues *et al.* (2011), um departamento ou área com as seguintes características: 1) Dispor de um responsável; 2) Tenha objetivos próprios e para os quais desenvolve atividade; 3) O responsável tenha poder de decisão sobre os recursos necessários ao alcance dos objetivos a que se propõem. Segundo Anthony e Govindarajan (2007), os tipos de centro de responsabilidade definem-se em função das rubricas sobre as quais o gestor tem poder de decisão, podendo identificar-se: 1) Centros de custo, quando o gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos, ou seja, sobre a utilização de recursos; 2) Centros de resultados, quando o gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos e proveitos, ou seja, sobre a utilização de recursos que geram custos mas também sobre recursos que geram proveitos; 3) Centros de investimento, quando o gestor tem poder de decisão sobre meios que se traduzem não apenas em custos e proveitos, mas também noutros elementos patrimoniais como sejam ativos e/ou passivos. De frisar que os centros de responsabilidade devem ser definidos de forma minuciosa na medida em que uma classificação incorreta pode induzir em critérios inadequados de avaliação e conseqüente desmotivação dos gestores operacionais e das suas equipas, podendo colocar em causa a obtenção dos objetivos globais da organização.

É evidenciado por Teixeira (2007 a), que a identificação de centros de responsabilidade dentro das organizações visa identificar de forma clara a/s área/s de atuação de cada gestor pela definição de objetivos, atividades e recursos de que este dispõem e sobre os quais têm poder de decisão. Entenda-se portanto, que a criação de centros de responsabilidade está intrinsecamente associada à gestão por objetivos, à descentralização de estruturas e à delegação de poder.

Relativamente aos critérios de avaliação da *performance* financeira, Teixeira (2007 a), refere que os mesmos devem ser definidos considerando a classificação do centro de responsabilidade pelo qual o gestor é responsável, por via da responsabilização deste apenas e só pelos meios sobre os quais tem poder de decisão. Evidenciam-se no entanto três vertentes sobre as quais qualquer gestor deve ser avaliado: 1) Eficiência na gestão dos meios para a realização de resultados; 2) Eficácia e eficiência no alcance dos objetivos pelo estudo dos desvios entre os padrões estabelecidos e as realizações efetivas; 3) Desvios dos resultados obtidos face aos resultados previstos (Rodrigues *et al.*, 2011).

Os preços de transferência interna valorizam as trocas de bens e serviços realizadas internamente pelas diversas áreas e/ ou unidades de negócio que constituem as organizações. Segundo Anthony e Govindarajan (2007) a sua implementação poderá ser manifestamente importante no alinhamento dos gestores face aos objetivos que se pretende atingir. Adicionalmente, os preços de transferência interna valorizam monetariamente as transações entre os diferentes centros de responsabilidade contribuindo para a autonomia das decisões já que se pode dizer que equiparam as áreas e/ou unidades de negócio a “empresas” independentes e, nesta medida, os gestores têm poder de decisão sobre o fornecedor, seja externo ou interno, que melhor se adequa às necessidades do seu centro de responsabilidade (Rodrigues *et al.*, 2011). Horngren *et al.* (2002), salientam a importância de que qualquer que seja a valorização dada aos preços de transferência interna, esta deve resultar da negociação entre os gestores envolvidos e sua aceitação sobre os critérios definidos.

Em conclusão, os instrumentos de orientação do comportamento têm por finalidade garantir o alinhamento dos gestores operacionais com os objetivos dos centros de responsabilidade que lideram e ainda o alinhamento destes com os objetivos estratégicos da organização. Nesta medida, é igualmente fundamental que os instrumentos de pilotagem tenham na base os centros de responsabilidade existentes na estrutura organizacional bem como os critérios de avaliação do desempenho dos respetivos gestores operacionais.

2.2.2.3. Instrumentos de diálogo

Os instrumentos de diálogo destinam-se ao fomento da comunicação interna nas organizações. Estão intimamente ligados à negociação e envolvimento das diversas hierárquicas áreas funcionais e/ou unidades de negócio dentro da organização por via da divulgação da missão e objetivos, bem como do alinhamento no que respeita aos comportamentos a adotar pelo gestor e colaboradores face às realizações pretendidas. Identificam-se como principais instrumentos de diálogo: 1) Negociação por objetivos; 2) Negociação dos meios; 3) Análise e interpretação de resultados relativamente aos objetivos traçados e meios utilizados; 4) Negociação de ações corretivas (Rodrigues *et al.*, 2011). Não obstante, torna-se fulcral que existam também instrumentos de comunicação e diálogo informais que incluam reuniões, partilha de informação e debates de ideias sobre melhores formas de trabalhar.

Estudos demonstram, segundo Kluge *et al.* (2002), que a *intranet* tem assumido um papel fundamental enquanto instrumento de diálogo favorecendo a comunicação interna pela partilha rápida de dados, havendo até grupos internacionais que viabilizam a *intranet* como meio de troca de ideias e sugestões na resolução de problemas operacionais. Desta forma, conseguem otimizar processos operacionais e até a capacidade de adequação às necessidades dos clientes tanto internos como externos.

2.3. *Balanced Scorecard*

“Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization’s strategy” (Institute of Management Accounts, 2008 citado em Zannibbi L. 2011:1).

2.3.1. Definição

“I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind. If you cannot measure it, you cannot improve it.” (Kaplan, 2010:10). Kaplan e Norton (1990), apresentam o *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão com o objetivo de avaliar a *performance* das empresas em diversas perspetivas (Figura 4).

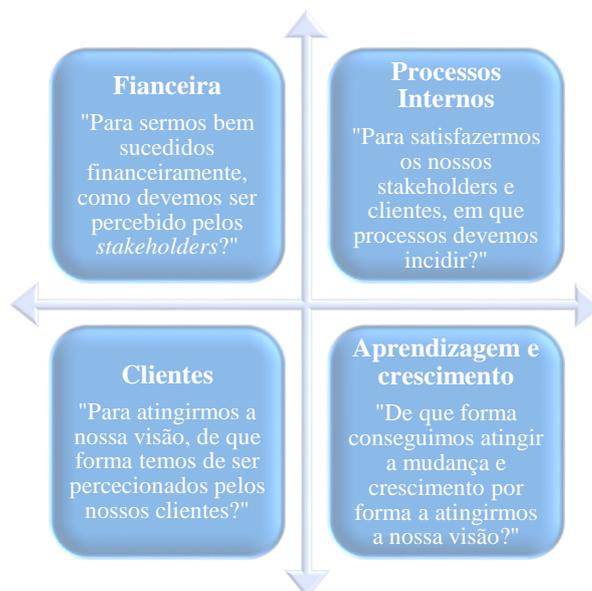


Figura 4. Tradução da visão e estratégia – Quatro perspetivas (Estrutura original dos *Balanced Scorecard*)

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2010:4)

A análise da *performance* das organizações deve ser transversal, incluindo além da perspetiva financeira, as perspetivas de todos os *stakeholders*, designadamente as perspetivas de mercado, processos e das pessoas, por via do alcance de uma visão global da empresa por parte do gestor em contexto de tomada de decisão, definição de objetivos e acompanhamento de resultados, defendem os autores Kaplan e Norton (2010). Acreditam que o conceito de medição é fundamental para os gestores, na medida em que se as organizações ambicionam melhorar a *performance* dos seus ativos intangíveis, então têm de ser capazes de integrar a avaliação desses mesmos ativos nos seus sistemas de controlo de gestão.

Com recurso à metodologia dos *Balanced Scorecards* assegura-se um equilíbrio entre a criação de competências geradoras de valor futuro (médio e longo prazo) e o reconhecimento dos resultados financeiros no presente (curto prazo) por via do investimento em clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação, explica Chow *et al.* (1997).

A perspetiva financeira está intimamente ligada aos interesses dos acionistas no que concerne essencialmente à rendibilidade dos capitais investidos. Kaplan e Norton (2000), consideram como fundamentais na criação de valor para os acionistas, dois aspetos: 1) Uma estratégia de crescimento dos rendimentos pressupõe um aumento das vendas em novos mercados e nos

mercados atuais por via da oferta de soluções completas de produtos e/ou serviços; 2) Uma estratégia de produtividade que atue na redução dos custos de estrutura pela utilização eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capital para um determinado nível de atividade.

A perspetiva dos clientes evidencia o alinhamento entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende preservar. Os indicadores estão normalmente relacionados com satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes. Kaplan e Norton (2000), afirmam que apenas após a identificação da proposta de valor é que as empresas podem selecionar os seus clientes alvo, uma vez que que essa mesma proposta é diferenciada sob pressupostos diferentes como sejam, a excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto.

A perspetiva dos processos internos remete para as atividades e processos chave ao desenvolvimento das mesmas, necessários à satisfação dos clientes e à realização dos objetivos financeiros da organização. Segundo Brewer e Steh (2000), nesta perspetiva pretende-se a determinação do que é necessário fazer internamente para conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes, sendo que para o efeito se recorre essencialmente a medidas não financeiras como medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre a orientação para a flexibilidade e medição de custos.

A perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, visa reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, sistemas de informação e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

Por fim, para construir um *Balanced Scorecard* é necessária a definição de relações causa e efeito, os resultados e respetivos indutores, bem como a sua ligação aos objetivos financeiros da organização. De acordo com Norreklit (2000), a validade desta metodologia reside precisamente nas relações causa e efeito entre as diferentes perspetivas. Kaplan e Norton (2004), identificam que as organizações adotam mapas estratégicos, exemplo em Figura 5, no âmbito da identificação e validação de tais relações.

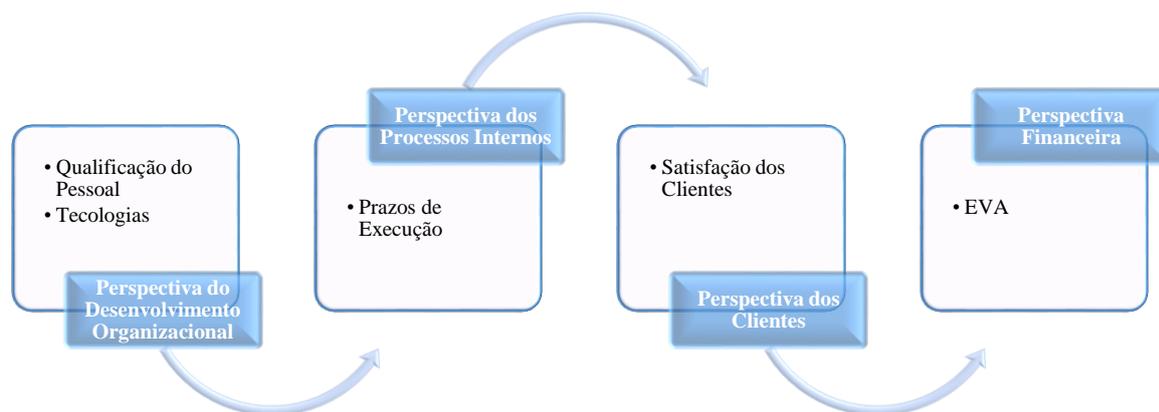


Figura 5. Exemplo de Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Rodrigues *et al.* (2011)

Através destes, o *Balanced Scorecard* ligará indicadores associados a todas as perspetivas com os resultados da organização, evidenciando por um lado o que condiciona o alcance dos objetivos das diferentes áreas e/ou unidades de negócio e explicando por outro a criação de valor. A elaboração do Mapa Estratégico deverá obedecer a uma lógica *top-down*, começando por identificar a missão e os valores fundamentais da organização, por via do desenvolvimento de uma visão estratégica que efetivamente evidencie os objetivos globais da mesma.

2.3.2. Integração dos *Balanced Scorecard* no âmbito dos sistemas de controlo de gestão

É reconhecido nos gestores, por Kaplan e Norton (1993), a sua perceção quanto à importância da medição da *performance*. Admitindo, no entanto, que estes não a reconhecem como parte essencial da integração estratégica. Segundo os autores, estes mesmos gestores falham na introdução de novas medidas de monitorização de novos objetivos e processos, bem como na verificação de relevância das medidas antigas no âmbito das novas iniciativas a que se propõem (Kaplan e Norton, 1993).

A metodologia dos *Balanced Scorecard* surge na tentativa de promover uma ligação entre diversas teorias de gestão aparentemente desconexas (Figura 6): 1) Gestão da qualidade e *lean* que têm como foco os colaboradores no âmbito da melhoria contínua das atividades, como resposta à redução do desperdício e aumento da capacidade de resposta das organizações; 2) Literatura económico-financeira cujo ênfase incide exclusivamente sobre a medição da *performance* financeira; 3) Teoria dos *stakeholders* em que, de forma sucinta, a organização atua como um intermediário na constituição de contratos que satisfaçam as necessidades dos diferentes constituintes.

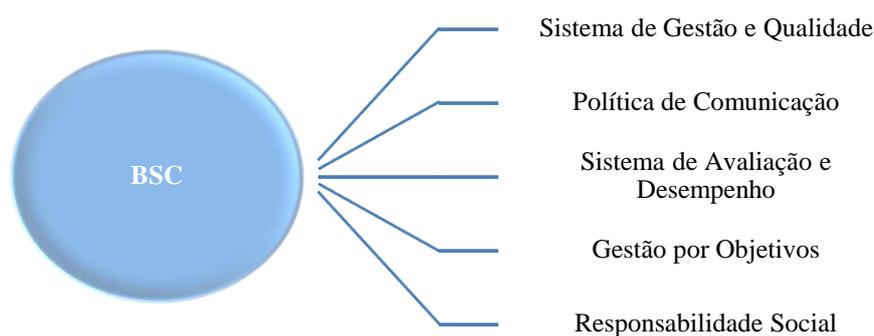


Figura 6. *Balanced Scorecard* como ferramenta integradora de sistemas de controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Santos (2008:476)

A proposta de valor dos autores (Kaplan e Norton, 2010), prende-se com reter a informação de carácter elegível como importante, relatado na literatura anteriormente descrita, identificando que: 1) A *performance* dos colaboradores e processos são fatores críticos do sucesso presente e futuro; 2) As métricas financeiras pressupõem a melhoria do desempenho; 3) A otimização do valor gerado para os diversos *stakeholders* no longo prazo passa pelo alinhamento das organizações. Em suma, defendem que a chave para um sistema de controlo de gestão sólido assenta numa base de métricas operacionais, constituídas por indicadores condutores, e métricas financeiras em comunhão com outros indicadores que permitam medir o progresso das organizações no âmbito da melhoria da *performance* no longo prazo.

Os indicadores de *performance* e desempenho são componentes básicos do modelo de controlo de gestão em estudo. Neely *et al.* (1995), definem o conceito de indicador de *performance* e desempenho como uma métrica utilizada na quantificação da eficiência e/ou eficácia de determinada ação. Deste modo, é estritamente necessário que sejam cuidadosamente identificados e selecionados no sentido de que a informação que destes se pretende extrair seja fiável. Caldeira (2012), identifica quinze características, não cumulativas, que tornam determinado indicador num bom instrumento para a gestão: 1) Pertinência do indicador; 2) Credibilidade dos resultados obtidos; 3) Esforço no apuramento do resultado deverá ser aceitável; 4) Simplicidade de interpretação; 5) Algoritmo de cálculo simples; 6) Fonte dos dados deverá ser interna; 7) Automatização do cálculo; 8) De fácil auditoria às fontes de dados; 9) Alinhamento com a frequência da monitorização; 10) Possibilidade de cálculo em qualquer momento; 11) Deverá estar protegido de efeitos externos; 12) Não deverá gerar efeitos perversos; 13) Possibilidade de *benchmarking*; 14) Atualizado; 15) Possibilidade de ter uma

meta. Define ainda, que associado ao conceito de indicador há nove conceitos, clarificados teoricamente na Figura 7 e exemplificados na prática com a Figura 8, que deverão ser bem esclarecidos e separados: 1) Objetivo; 2) Indicador; 3) *Key Performance Indicator*; 4) Algoritmo; 5) Resultado; 6) Meta; 7) Desvio; 8) *Performance*; 9) Avaliação.

Conceito	Definição
Objetivo	É basicamente o meio de eleição para a comunicação das intenções estratégicas e operacionais da empresa. Os objetivos devem ser capazes de expressar com clareza um determinado intento, esclarecendo os colaboradores sobre o que a empresa pretende conseguir num determinado aspeto e num determinado período de tempo.
Indicador	Constitui a designação do instrumento de apuramento (algoritmo) do resultado.
Key Performance Indicator (KPI)	São indicadores-chave. São os indicadores eleitos como os mais importantes para a empresa. Em regra, não são mais do que 15/20 indicadores.
Algoritmo	Também conhecido como “fórmula de cálculo”. Não é mais do que a própria fórmula matemática que permite apurar o resultado registado.
Resultado	É o valor que se apura através do algoritmo. Representa um resultado alcançado pela empresa num determinado período de tempo.
Meta	Quantifica a ambição do objetivo. Tem por função eliminar a subjetividade, reforçar o compromisso, identificar a ambição, fomentar a melhoria contínua e promover a inovação.
Desvio	Representa a diferença ente a meta previamente estabelecida e o resultado efetivamente realizado. Pode-se apresentar em valor absoluto ou em %.
<i>Performance</i>	É a forma de apresentar o resultado de modo a comparar indicadores que tenham diferentes unidades de medida. Regra geral, a <i>performance</i> é apresentada em %, sendo 100% quando atinge a meta, < 100% quando não atinge, e > 100% quando supera a meta.
Avaliação	Representa uma avaliação qualitativa obtida em função da <i>performance</i> do desvio. Por exemplo: Supera, Atinge; Em alerta e Não atinge. Permite facilitar a comunicação do nível da <i>performance</i> .

Figura 7. Definição de conceitos associados à definição de indicadores

Fonte: Adaptado de Caldeira (2012:14)

Conceito	Pergunta associada ao conceito	Resposta
Objetivo	Qual a nossa intenção?	Aumentar em 4% as vendas
Indicador	Qual a designação do “instrumento” que vamos utilizar para medir o objetivo?	Taxa de variação das vendas
Algoritmo	Como se calcula matematicamente o resultado?	(Vendas atuais/Vendas do período anterior)-1
Resultado	Quanto atingimos?	5%
Meta	Quanto pretendemos atingir?	4%
Desvio	Qual foi a diferença do nosso resultado face ao planeado (meta)?	+1,0% em valor absoluto e 25,0% em percentagem.
<i>Performance</i>	Qual a nossa <i>performance</i> ?	125,0%
Avaliação	Qual o ponto de situação?	Superámos. <95% - Não atinge [95%;100%[- Alerta >100% - Atinge >120% - Supera

Figura 8. Definição de conceitos associados à definição de indicadores – Exemplo Prático

Fonte: Adaptado de Caldeira (2012:15)

De notar a existência de autores que salientam inúmeras fraquezas na metodologia em estudo. Neely (2000), reconhecendo que derivado da adaptabilidade do modelo a cada organização as deficiências que no mesmo identifica podem ser superadas, salienta que: 1) Falta de referência aos fornecedores; 2) Considera apenas a imagem da organização aos olhos do cliente, sendo antes o aspeto fundamental a ter em consideração o que o cliente pensa da organização comparativamente à concorrência.

É considerado por Norreklit (2000), que o modelo evidencia fraquezas nas assunções que estão na sua base: 1) As relações causa e efeito na prática aparentemente não são isentas de problemas ou ambiguidades; 2) As relações causa e efeito não contemplam o espaço temporal; 3) A satisfação e lealdade do cliente não são necessariamente sinónimos de sustentabilidade financeira; 4) Tem uma validade pouco fiável enquanto ferramenta de gestão estratégica não contemplando o enraizamento organizacional; 5) Secundariza enquanto modelo estratégico as relações com fornecedores e instituições públicas; 6) Não tem em consideração os acontecimentos que podem colocar em causa ou até mesmo invalidar a estratégia da organização.

2.3.3. Modelo de implementação

Os *Balanced Scorecard* apresentam a missão da empresa descrita em objetivos chave, que podem ser avaliados por indicadores, permitindo ter uma visão geral desta informação e ainda analisar a evolução destes indicadores, conforme evidenciado em exemplo de quadro síntese na Figura 9. São atualmente considerados como uma ferramenta essencial no apoio à tomada de decisão e de alinhamento estratégico operacional com a estratégia da empresa, motivando e envolvendo todos os *stakeholders* na obtenção dos resultados. Partindo da definição de fatores críticos para a identificação de planos de ação pode afirmar-se que são produto da estratégia existindo uma relação de causa-efeito entre as diversas perspetivas que constituem as organizações.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
➤ Valorização de Indicadores ➤ Metas ➤ Iniciativas	✓ Rendibilidade ✓ Crescimento do volume de negócios	Resultado	Aumento Anual de 20%	Reduzir capital inútil
	✓ Cumprir Prazos ✓ Capacidade de Oferta	Índice Satisfação	Não ser inferior a 80%	Implementar sistemas informáticos
	✓ Prazos de Execução ✓ Gestão de Recursos	Prazo de Execução	100% Cumprido	Implementar modelo de controlo de recursos
	✓ Motivação ✓ Competências Trabalhadores	Nível de Qualificação	Subir x%	Elaborar, cumprir plano de formação

Figura 9. *Balanced Scorecard* – Quadro síntese

Fonte: Adaptado de Nascimento (2015)

2.4. Dashboard

Entenda-se que, “(...) é crítico a existência de um sistema que permita a entrega de informação de gestão pertinente, credível e bem estruturada de modo a permitir responder, de forma completa e imediata, às principais questões colocadas por aqueles que têm responsabilidade em tomar decisões. Como estamos hoje? Como evoluímos? Como podemos vir a estar no futuro? Ou seja, compreender o passado, conhecer o presente e sondar o futuro” (Caldeira, 2010: 17-18).

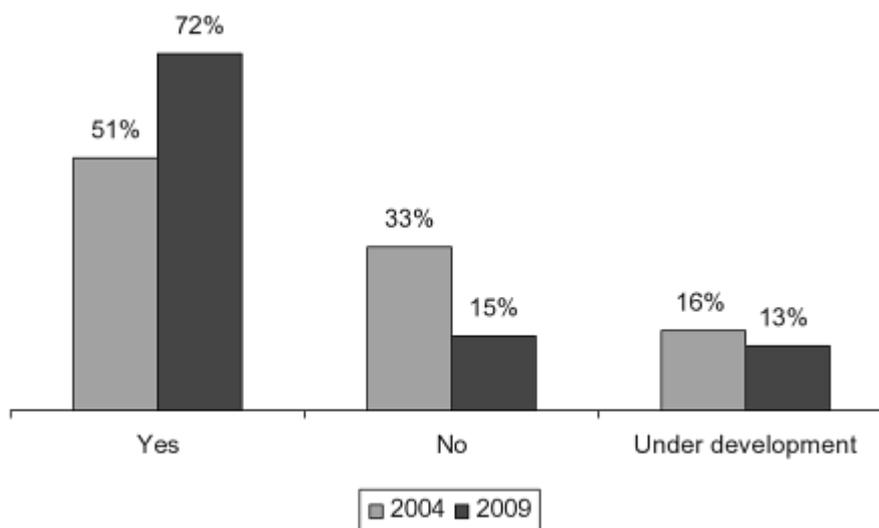
2.4.1. Definição

O conceito de *Dashboard* é percebido como sendo um vetor de comunicação de extrema importância na exposição de informação relevante de cariz gráfico, segundo Caldeira (2010). Sendo um instrumento de monitorização sistemática é desenvolvido no âmbito de apoio à tomada de decisão. Distingue os *Dashboard* de outros instrumentos de apoio à gestão, tais como os *Balanced Scorecard*, *reports* ou *Tableau de Bord*, pela especificidade das características que evidenciam face aos referidos. 1) Instrumento de monitorização; 2) refletem pontos de situação dos principais *drivers* da atividade da organização; 3) transmitem de forma quase instantânea a informação; 4) comunicação da informação por via de grafismos; 5) combina eficazmente a informação sob as diversas dimensões por via da identificação de questões que individualmente seriam difíceis de detetar; 6) recorre a técnicas de *design* de produção de *layouts* simples, claros e diretos.

O modelo de *Performance Dashboard* permite a tradução da estratégia em objetivos, métricas, iniciativas e tarefas de forma customizada a cada grupo e indivíduo que constitui a organização num curto espaço de tempo. Quando desenvolvido de forma adequada, diligencia informação de suporte à tomada de decisão dos gestores, otimização de processos, planos de ação e aumento da pro-atividade dentro das organizações sob o pressuposto de focar os colaboradores para os fatores críticos do sucesso que caracterizam as atividades desenvolvidas, defende Eckerson (2011). Conclui-se, que o recurso à metodologia de monitorização da *performance* em estudo, tem na sua essência o acesso continuado a informação do ponto de situação da *performance* da organização de forma relevante, imediata e inteligente.

2.4.2. Integração dos *Dashboard* no âmbito dos sistemas de controlo de gestão

A metodologia em estudo tem vindo a adquirir no tempo uma maior notoriedade e popularidade enquanto parte integrante dos sistemas de controlo de gestão pelos benefícios identificados com a sua aplicação, conforme evidenciado na Figura 10.



Based on 437 and 495 respondents respectively.

Figura 10. Has your organization implemented a performance Dashboard?

Fonte: Eckerson (2011:7)

São identificadas por Eckerson (2010) como principais vantagens da utilização dos *Dashboard* no âmbito do controlo de gestão: 1) tradução da estratégia operacional em métricas, objetivos e iniciativas customizadas de forma clara, precisa e de fácil identificação; 2) permitem que o gestor tenha evidência eficaz e eficiente das operações diárias e da *performance* futura pela disponibilização de dados relevantes em tempo útil e pela previsão de tendências futuras baseadas nas atividades passadas; 3) promovem a comunicação interna pela publicação de dados de *performance*, fomentando o diálogo entre os gestores e os seus colaboradores; 4) tendem a diligenciar uma competitividade amigável entre colaboradores e departamentos; 5) consolidam dados e integram informação por via do recurso à definição de regras e métricas comuns; 6) redução de custos pela consolidação e standardização da informação; 7) promovem a autonomia nos colaboradores.

2.5. *Balanced Scorecard* e *Dashboard*: Política de Comunicação

No estudo da relação entre os *Balanced Scorecard* e *Dashboard* é fulcral colocar a questão: Quais os indicadores críticos que os gestores devem medir por via do alcance das metas e objetivos a que se propõem?

Estudos suportam a ideia de que a combinação dos *Balanced Scorecard* e *Dashboard* promove o alinhamento estratégico ao mesmo tempo que viabiliza um sistema de avaliação eficaz (Amaratunga, Baldry e Sarshar, 2001). A promoção de uma visão global dos processos e *performance* organizacionais, permitem o estabelecimento de objetivos, metas e planos operacionais futuros, ao mesmo tempo que atuam de forma direta e ao nível do acompanhamento estratégico. Quando utilizados de forma correta, estes instrumentos viabilizam a melhoria contínua da *performance* da organização e desempenho dos colaboradores. Os *Dashboard* deverão evidenciar apenas informação sumária de indicadores de rápida atualização e necessários à tomada de decisão no muito curto prazo.

Em síntese, com a revisão de literatura efetuada apresenta-se um quadro teórico das temáticas que fundamentam este projeto. Iniciou-se com a definição de estratégia, estando esta na base dos sistemas de controlo de gestão. Seguindo-se uma abordagem à definição de Sistema de Controlo de Gestão, a sua importância para a gestão como vetor de vantagem competitiva e por fim a identificação e estudo dos três principais tipos de instrumentos de controlo de gestão identificados por diversos autores. Posteriormente, inicia-se o estudo das temáticas dos *Balanced Scorecard* e *Dashboard*, sendo estas as metodologias desenvolvidas no projeto de intervenção. É feita uma abordagem à definição de *Balanced Scorecard*, evidenciada a sua integração nos modelos de controlo de gestão e identificados os modelos de implementação. Similarmente, a revisão de literatura relevante para o desenvolvimento da metodologia dos *Dashboard* segue a mesma estrutura. Finaliza-se a revisão de literatura com uma abordagem à política de comunicação entre os dois modelos.

Estes são os fundamentos que estão subjacentes ao diagnóstico e proposta de intervenção a desenvolver nos capítulos seguintes deste trabalho.

3. Metodologia de investigação

O conceito de investigação remete para a realização de atividades intelectuais e/ou experimentais por via da ampliação de conhecimentos sobre determinada matéria ou âmbito de estudo. Entenda-se portanto que investigar é o ato da procura de conhecimentos e/ou soluções para determinado problema.

De acordo com Burns (2000), investigar é um processo sistemático, organizado e objetivo de recolha de dados que parte de um plano previamente estabelecido. Dados esses que depois de interpretados se pretende modifiquem e/ou acrescentem conhecimentos aos já existentes.

Será utilizado o método do estudo de caso ou método intensivo. De acordo com Hartley (citado em Cassel *et al.*, 2004), os estudos de caso são úteis em variadas situações, nomeadamente, quando é importante compreender qual o impacto do contexto organizacional e do seu ambiente, podendo também ser úteis na exploração de processos, e comportamentos novos ou emergentes, tendo uma importante função na geração de hipóteses e construção de teorias ou então, por exemplo, com vista à captura de propriedades emergentes e em mutação na vida das organizações. O referido método de investigação pressupõe um intensivo exame, quer em amplitude quer em profundidade, de uma amostra particular selecionada com o objetivo de compreender determinado fenómeno em toda a sua plenitude recorrendo a técnicas de investigação.

Com a aplicação deste método de investigação pretende-se, através da obtenção de uma visão global do departamento em estudo: 1) a compreensão do seu funcionamento; 2) compreensão de comportamentos adotados e expectativas dos colaboradores que integram o departamento e nele desenvolvem a sua atividade laboral; 3) impacto dos comportamentos adotados no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, na *performance* da área; 4) impacto da *performance* das Contas a Pagar no âmbito do Departamento Financeiro; 5) atual integração estratégica das Contas a Pagar no universo TAP Portugal.

3.1. Caracterização da Empresa

A TAP Portugal é uma Transportadora Aérea Europeia de dimensão internacional, o seu *core-business* é o transporte aéreo de passageiros, visando constantemente o retorno para os seus investidores e a liderança no nicho de mercado em que atua. O seu *Hub* em Lisboa é visto como uma plataforma privilegiada de acesso à Europa, África e América. Este permitiu à TAP

Portugal chegar a companhia líder mundial para a América do Sul e África, reconhecida pelos *World Travel Awards* e ser ainda reconhecida por várias entidades mundiais do ramo da aviação.

Distingue-se no panorama da economia nacional pelo seu volume de exportações, pelo seu contributo para o turismo e ainda pela criação de novos postos de trabalho, quer diretos, quer indiretos. Não é só por ser uma companhia de bandeira nacional que é considerada a melhor companhia aérea pelos emigrantes portugueses.

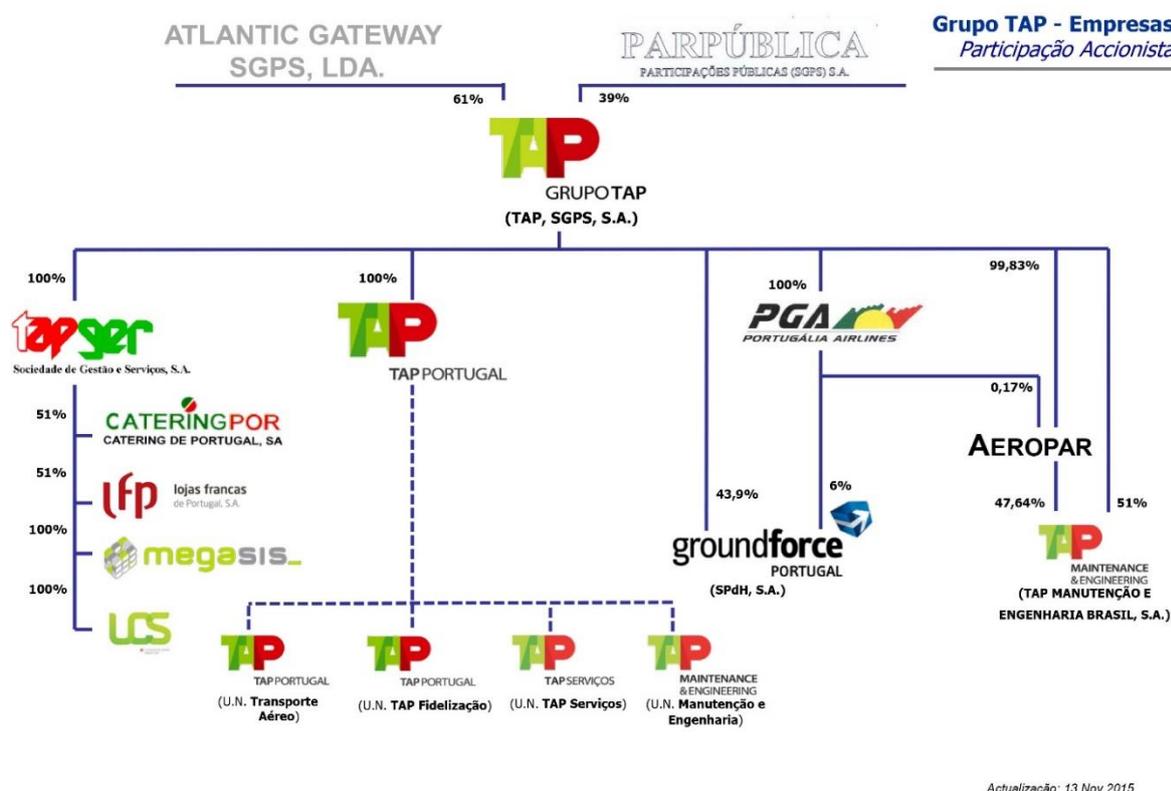


Figura 11. Estrutura acionista

Fonte: <http://www.TAPportugal.com/Info/pt/sobre-TAP/grupo-TAP/estrutura-acionista> (25-03-2016, 13:23)

A TAP divide-se em quatro grandes áreas de negócio e empresas associadas (Figura 11): 1) TAP Serviços: Responsável por toda a informação financeira do grupo e pela gestão de logística e *procurement*; 2) Manutenção & Engenharia: Como o próprio nome indica centraliza todos os serviços relativos à manutenção de aeronaves da companhia e de terceiros, bem como toda a equipa de engenharia e responsáveis de qualidade aeronáutica; 3) Transporte Aéreo: Nesta área estão centralizados todos os serviços relativos à operação; 4) TAP Fidelização: Responsável

pela gestão de todas as componentes relacionadas com passageiros frequentes (Programa Vitória, Programa *Corporate*); 5) Empresas associadas: PORTUGÁLIA (Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos Portugueses, S.A.), Manutenção & Engenharia Brasil (Manutenção & Engenharia Brasil, S.A.), Cateringpor (Catering de Portugal, S.A.), LFP (Lojas Francas de Portugal, S.A.), Megasis (Sociedade de Serviços e Engenharia Informática S.A.), SPdH (Serviços Portugueses de Handling, S.A.) e UCS (Cuidados Integrados de Saúde, S.A.).

Cada uma das áreas de negócio tem uma gestão própria adequada às suas necessidades e possui autonomia para a tomada de decisões sendo que todas elas estão sob a gestão do conselho de administração. Segue-se a visão, missão, valores e ética do Grupo TAP Portugal. 1) Visão: “A TAP tem por objetivo proporcionar o retorno para os seus investidores e promover a satisfação das expectativas dos Clientes, mantendo uma postura ativa na promoção de contributos para o desenvolvimento económico e social, a nível global e local.” (Relatório de sustentabilidade 2014 pp.12); 2) Missão: “A TAP assume como missão o serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, aspirando a ser sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, atuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e com o ambiente.” (Relatório de sustentabilidade 2014 pp.12); 3) Valores: “(...) fundada nos valores da segurança, da transparência e da responsabilidade, nunca perdendo de vista quer a viabilidade e o crescimento económico do Grupo TAP, quer a justiça e a responsabilidade social quer ainda a salvaguarda da qualidade ambiental.” “ (...) valores da marca: humana, contagiante e sempre de sorriso no rosto.” (Relatório de sustentabilidade 2014 pp.6); 4) Ética: “A Empresa definiu como um dos fatores críticos de sucesso, o cumprimento do seu Código de Ética e a assunção de uma cultura dos valores que o mesmo preceitua. Sendo este um processo dinâmico, adequou-se o texto do Código de Ética do Grupo TAP a uma realidade muito relevante, no relacionamento interno e externo, que é a utilização da internet e redes sociais pelos trabalhadores do Grupo.” (Relatório de sustentabilidade 2014 pp.12).

3.2. Caracterização da população/amostra

Tendo por pressuposto que o objetivo do presente projeto é a implementação de um sistema de controlo de gestão apoiado na metodologia dos *Balanced Scorecard e Dashboard* no departamento Contas a Pagar, torna-se fulcral o entendimento das práticas de gestão e de trabalho que o caracterizam bem como das pessoas que o integram. A TAP Serviços é uma Unidade de Negócios da TAP Portugal e presta serviços não só às outras unidades de negócio como também a todas as empresas do Grupo TAP. Tem como missão desenvolver atividade na

prestação de serviços de suporte e gestão, contribuindo para a melhoria da rendibilidade dos seus clientes, através de um posicionamento concorrencial, por elevados padrões de qualidade e eficácia, e com objetivos de melhoria contínua e de excelência funcional.

O departamento Contas a Pagar integra, conforme evidenciado na Figura 12, a Unidade de Negócios TAP Serviços. Tem por âmbito: 1) Análise de contas do Grupo TAP na vertente custo; 2) Produção de informação financeira a integrar nas demonstrações financeiras do Grupo TAP. E estratégia: 1) Satisfação da necessidade de informação financeira para clientes internos no âmbito do controlo, tomada de decisão e aplicação de medidas corretivas; 2) Satisfação da necessidade de informação financeira para clientes externos; 3) Elaboração de planos de ação para melhoria do funcionamento das atividades atuais; 4) Conceber e elaborar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas nas grandes linhas de orientação estratégica do Grupo TAP; 5) Quantificar custos dos planos de ação definidos.

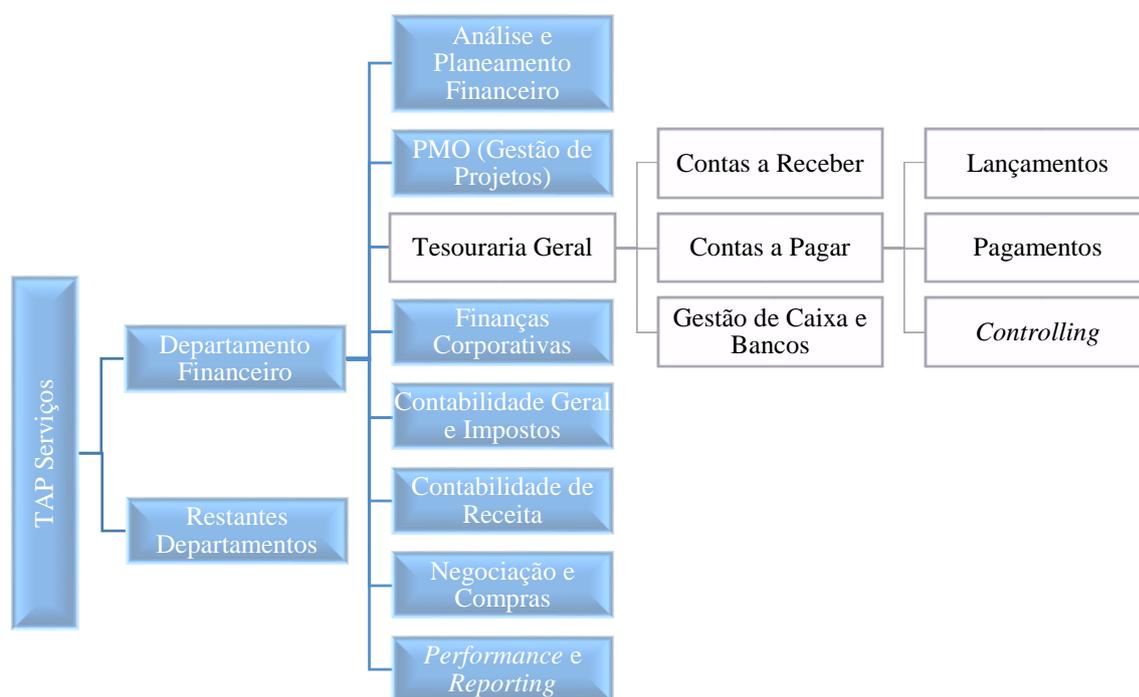


Figura 12. Estrutura Orgânica da TAP Serviços

Atualmente, no que concerne a instrumentos de acompanhamento das linhas de orientação estratégica operacionais, enquadradas nas linhas de orientação estratégicas do Grupo TAP, o departamento em análise recorre apenas ao controlo orçamental. O controlo orçamental é uma ferramenta de importância extrema ao nível do acompanhamento estratégico. No entanto, a sua utilização exclusiva torna muito limitativa a eficaz e eficiente análise do gestor na tomada de decisão e a antecipação de eventuais problemas.

O descrito assenta em princípios como: 1) a elaboração de orçamentos tem por base, análise, julgamentos e pressupostos de carácter subjetivo cuja realização é incerta; 2) a análise de desvios centrada na avaliação da *performance* e desempenho poderá levar os gestores a tomarem decisões condutoras da melhoria de resultados no curto-prazo podendo estas vir a afetar os resultados na organização no longo-prazo; 3) é um instrumento de gestão cuja dependência da contabilidade é muito elevada pelo que poderá levar a atrasos na divulgação da informação; 4) torna-se muito limitativo no âmbito da análise de informação não financeira; 5) muito restritivo no que concerne a avaliações da *performance* e desempenho.

O departamento Contas a Pagar é constituído por 30 colaboradores distribuídos pelas áreas Lançamentos, Pagamentos e *Controlling*. Neste sentido, a amostra selecionada tem por finalidade a captação de uma visão global e em cascata do departamento em estudo, bem como da operacionalização dos sistemas informáticos disponíveis no âmbito deste projeto. 1) Chefe do departamento Contas a Pagar; 2) Dois elementos da área operacional Lançamentos; 3) Um elemento da área operacional Pagamentos; 4) Três elementos da área operacional *Controlling*; 5) Um elemento da empresa associada Megasis.

3.3. Técnicas de recolha de dados

O rigor de um estudo de caso, segundo Pozzebon e de Freitas (1998), passa, na sua essência, pela relevância dos materiais empíricos recolhidos. Como técnicas de recolha de dados, utilizam-se as seguintes fontes: 1) Recolha de dados escritos e análise documental; 2) Realização de entrevista com a Chefe do departamento Contas a Pagar¹; 3) Preenchimento de um questionário relativo aos perfis profissionais que integram as áreas operacionais do departamento em estudo²; 4) Entrevista estruturada com *Business Intelligence Analyst*³.

¹ Anexo 1 - Entrevista estruturada com a Dr.^a Maria João Jacinto

² Anexo 2 - Perfis Profissionais

³ Anexo 3 - Entrevista estruturada com Rui Monteiro

A entrevista estruturada realizada com a chefia do departamento teve por finalidade o enquadramento multidimensional do departamento de Contas a Pagar no universo TAP Portugal, o entendimento do impacto da cultura organizacional nos seus colaboradores e responder ao porquê da inexistência de práticas de controlo de gestão no departamento. A mesma foi realizada individualmente.

O questionário foi aplicado a dois elementos da área operacional Lançamentos, a um elemento da área operacional Pagamentos e aos três elementos da área de *Controlling*. A amostra selecionada prendeu-se com dois aspetos: 1) Dimensão da área operacional; 2) Especificidade das funções. Aliado ao questionário aplicado, desenvolvi, ao longo de todo o projeto, contacto direto com os colaboradores Cláudia Silva (área operacional Pagamentos), Cristina Alves (área operacional *Controlling*) e Nuno Martins (área operacional Lançamento) procurando um melhor e mais completo entendimento das responsabilidades percebidas *versus* responsabilidades efetivas, perceber o porquê das práticas por estes consideradas no desenvolvimento das suas funções, enriquecimento das conclusões no âmbito da proposta de indicadores de *performance* e dar resposta ao porquê do desempenho das funções e realização de tarefas em contexto organizacional. A entrevista estruturada com Rui Monteiro, *Business Intelligence Analyst*, para análise da otimização da conceção e acompanhamento dos *Balanced Scorecard e Dashboard* utilizando as ferramentas informáticas atualmente existentes para extração e trabalho de dados.

3.4. Tratamento dos dados recolhidos

Derivado da natureza dos dados recolhidos, a análise dos mesmos será feita sob uma perspetiva qualitativa. Pretende-se o enriquecimento das conclusões do presente projeto bem como aliar o conhecimento e informação adquiridos no âmbito do desenvolvimento dos indicadores de *performance*.

4. Diagnóstico

4.1. Caracterização do departamento Contas a Pagar

Como referido, o departamento Contas a Pagar é constituído por 30 colaboradores. Destes, três integram a área operacional *Controlling*, quatro a área operacional Pagamentos e os restantes a área operacional Lançamentos. Nesta fase do diagnóstico foram entregues e estudados os inquéritos relativos aos perfis profissionais (Anexo II) dos colaboradores e realizadas, com estes, reuniões de entrevistas não estruturadas para um melhor entendimento das atividades desenvolvidas em cada área operacional e respetivas responsabilidades e limitações.

A área de *Controlling* é responsável por: 1) Parametrizações SAP de novos fornecedores; 2) Análise de contas de Balanço e Demonstração de Resultados; 3) Controlo e definição de planos de retificação dos mesmos, bem como de eventuais erros dos diversos sistemas informáticos que suportam a realização das tarefas de todas as áreas operacionais; 4) Elaboração de estimativas; 5) Controlo de valores pendentes e controlo de contas relacionadas com seguros; 6) Encontro de contas do Grupo; 7) Controlo orçamental; 8) Acompanhamento das alterações fiscais nos países em que a companhia opera; 9) Melhoria contínua de processos; 10) Preparação de informação financeira no âmbito de auditorias internas e externas e respetivo acompanhamento; 11) Assegurar eficiência e eficácia dos fechos de mês, trimestre e ano; 12) Apoio administrativo às restantes áreas operacionais.

A área operacional Pagamentos é responsável por: 1) Controlo de contas corrente de fornecedores; 2) Pagamentos a fornecedores; 3) Contabilização de documentos financeiros nos casos em que estes são rececionados em momento anterior à abertura da conta de fornecedor; 4) Abertura de contas de fornecedor; 5) Contacto com fornecedores; 6) Articulação com a área operacional Lançamentos na gestão dos prazos de pagamento.

A área de Lançamentos é responsável pelo lançamento contabilístico em SAP de todos os documentos financeiros referentes a valores em dívida de 1) Sede; 2) Representações da TAP Portugal em Portugal e em todos os países em que a companhia opera; 3) *Fuel*; 4) Unidade de negócio da Manutenção & Engenharia (exceto no que concerne a valores a pagar via fundo de maneo e *clearing house*⁴); 5) Empresas associadas (UCS, Megasis, SPDH, PGA). É ainda da

⁴ Programa de encontro de contas entre a IATA e membros. A IATA submete a faturação em portal de faturação eletrónica e o programa faz, de forma automática, o encontro de contas de valor a receber ou pagar com as diversas entidades. Após a validação o pagamento ou recebimento é efetuado de forma direta.

responsabilidade desta área operacional contato com fornecedores, controlo e análise das contas correntes de fornecedores, eventuais retificações fiscais, validação da validade dos documentos financeiros rececionados, gestão diária dos valores a pagar e previsão semanal dos valores a pagar.

As tarefas apresentam-se seccionadas da seguinte forma: 1) Portugal: Sede, Representações Portugal, PGA, SPDH, SIS (plataforma informática de faturação eletrónica), Faturas com nota de encomenda; 2) Representações: Todas as representações exceto Brasil, Itália e Venezuela que, derivado das suas especificidades, são tratadas como sendo “empresas” independentes; 3) Brasil: Representação; 4) Manutenção & Engenharia; 5) Diversas: *Fuel*, UCS, Megasis; Hotéis.

4.2. Caracterização das áreas de responsabilidade

Em setembro, altura em que é delineado o orçamento, é revisto o plano de curto-médio prazo sendo identificadas as principais linhas de ação, objetivos, estratégias a adotar e recursos necessários ao cumprimento dos objetivos. Este esforço para antecipar as necessidades futuras da organização é igualmente importante a nível dos recursos humanos e para tal o departamento de Recursos Humanos tem de realizar um plano em conjunto com as diversas áreas onde se possa identificar a estratégia, o orçamento, e analisar a alteração/adição de cargos.

Para um melhor planeamento convém serem analisados também os resultados do ano anterior. Na TAP são realizadas reuniões anuais de *feedback* entre a chefia e o subordinado onde, para além da análise aos resultados do ano transato, são discutidos os objetivos do ano seguinte. Esse momento é importante para a gestão de carreiras dos colaboradores e a passagem de informação ao departamento de Recursos Humanos permite um planeamento mais assertivo e atempado relativamente às necessidades de mobilidade de colaboradores e eventual integração de novos talentos.

No departamento Contas a Pagar, as referidas reuniões não foram realizadas dentro dos parâmetros previstos pela organização no ano de 2015 e nesta medida os colaboradores não obtiveram neste ano o *feedback* necessário à tomada de iniciativas proativas de melhoria contínua das suas tarefas e atividades. Ao mesmo tempo também não foram corretamente identificadas as necessidades de formação profissional de cada elemento, bem como não foi obtida a informação necessária à correta alocação e otimização de recursos humanos, sistemas de informação e melhoria de processos internos. Não obstante, torna-se importante realçar que as iniciativas pessoais dos colaboradores no que concerne à melhoria de processos e

procedimentos, implementação de novos processos e criatividade, são ouvidas, analisadas e tidas em consideração pela chefia do departamento no âmbito do desenvolvimento do trabalho, proporcionando aos colaboradores oportunidade de crescimento e aprendizagem ainda que seja fora do processo idealmente estabelecido. O atrás referido verifica-se maioritariamente derivado à falta de capital humano qualificado, de que o departamento dispõe, para a realização dos projetos e iniciativas concebidos pela chefia no âmbito da melhoria contínua que fez com que esta dispusesse de exíguo tempo para a realização das entrevistas individuais. As questões do escasso tempo acentuaram-se no ano de 2015, derivado do processo de privatização, tendo o departamento em estudo sido dos mais afetados no âmbito das auditorias internas e externas bem como da produção de informação financeira que integra os diversos relatórios, divulgados e não divulgados, do Grupo.

Pelo descrito, são poucos e até nulos, no caso da área operacional *Controlling*, os objetivos individuais atualmente estabelecidos no departamento Contas a Pagar. Sendo que, mesmo aqueles que estão definidos não estão sujeitos a um controlo efetivo no âmbito da tomada de decisão e iniciativas de melhoria e/ou redesenho de processos. Desta forma pretendo com este projeto dar início a uma base de análise de todas as questões levantadas, por via da definição clara de objetivos específicos e meios de ação necessários para que os mesmos sejam atingidos, resultando daí melhores resultados e maior satisfação/realização profissional para os colaboradores abrangidos.

O departamento Contas a Pagar cumpre os requisitos de um centro de responsabilidade sendo “uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas atividades” (R. Anthony citado Rodrigues *et al.* 2011:300). Concilia uma chefia própria com poder de decisão sobre os meios necessários para atingir os objetivos que delinea com objetivos próprios e orientados para as atividades. Detendo apenas poder decisão sobre meios que se traduzem em custos estamos perante um Centro de Custos.

4.2.1. Lançamentos

Na área operacional Lançamentos destacam-se como principais objetivos específicos: 1) Atingir um *backlog* diário de um documento em *cockpit*, com exceção dos documentos recebidos via HERMES⁵ cujo *backlog* diário poderá atingir os dez documentos, dos

⁵ Sistema de faturação de carga da SPdH. Informação financeira integrada em SAP via interface.

lançamentos de FCD's⁶ cujo *backlog* diário poderá atingir os cinco documentos, dos lançamentos de FCF's⁷ cujo *backlog* diário poderá atingir os cinco documentos e dos lançamentos de FCH's⁸ cujo *backlog* diário poderá atingir os dez documentos; 2) Fecho do mês contabilístico dentro dos prazos estabelecidos e divulgados pela área da Contabilidade; 3) Controlo e regularização mensal das contas de estimativas das diversas contas de custos do Grupo. Por via do cumprimento dos objetivos os colaboradores dispõem de SAP, HERMES, SIS⁹, AMOS¹⁰, SCORPIUS¹¹, SMILE¹² e Excel.

4.2.2. *Controlling*

A área de *Controlling* foi pensada e criada apenas no final de 2015 com o principal objetivo de analisar e produzir informação financeira para clientes internos e externos, prestar apoio às restantes áreas operacionais, bem como analisar e desenvolver processos de dinamização do departamento. O anteriormente referido estava centralizado na chefia e numa colaboradora, o que não se tornava viável no que respeita ao cumprimento de prazos e concretização de objetivos. Os principais *stakeholders* desta área operacional são as diversas áreas do Grupo que dispõe da informação por esta produzida para a integração em relatórios e diversas análises desenvolvidas. Ao nível de sistemas de informação necessários à realização do trabalho, destacam-se o SAP (sistema de onde maioritariamente provém a informação em bruto para análise), Microsoft Excel e recurso ao BI GALAXY como suporte de atualização da base de dados.

4.2.3. Pagamentos

A área operacional Pagamentos tem como principais objetivos específicos: 1) Registo diário dos pagamentos do mercado nacional e estrangeiro das diversas empresas do Grupo; 2) Controlo mensal dos adiantamentos por regularizar (referentes apenas à área de negócio Manutenção & Engenharia, Logística da área de negócio TAP Serviços e PGA); 3) Registo diário dos pagamentos de fretamentos e solicitar criação de estimativa no caso de não existir

6 Faturas relativas a bilhetes de passageiros trabalhadas pelas Receitas de Tráfego.

7 Faturas relativas a carga trabalhadas pelas Receitas de Tráfego.

8 Faturas relativas a *handling*.

9 Plataforma informática de faturação eletrónica de pagamentos via *clearing house*. Informação financeira integrada em SAP via interface.

10 Sistema de faturação da PGA. Informação financeira integrada em SAP via interface.

11 Sistema integrado de contabilidade da Manutenção & Engenharia. Informação financeira integrada em SAP via interface.

12 Sistema de gestão de reclamações de passageiros – processamento de indemnizações. Informação financeira integrada em SAP via interface.

fatura; 4) Controlo dos abatimentos por encontro de contas intra-grupo e nas vertentes cliente e fornecedor; 5) Controlo das contas de fornecedor na parte dos acordos de permuta; 6) Apuramento e divulgação do *backlog* da faturação por liquidar. No âmbito do cumprimento dos objetivos delineados, esta área dispõe do SAP como principal sistema de informação e Internet para acesso às contas bancárias do Grupo.

4.3. Integração do departamento Contas a Pagar no universo TAP Portugal

Em contexto de privatização, a TAP Portugal foi notícia quase diária em todos os meios de comunicação social nacionais. A organização e os seus colaboradores têm vivido mudanças diárias, das mais variadas naturezas, das quais tem resultado um clima de insegurança interna e externa e cuja influência sobre o normal funcionamento das áreas não se pode descrever como positivo. Tendo presente o descrito, torna-se, mais do que nunca, imperativo que um líder motive os colaboradores e os restantes líderes da organização, partilhando com transparência os desafios eminentes e os objetivos a que se propõem. Deve apontar caminhos, encontrar soluções para contornar as dificuldades e dar prosperidade ao negócio.

O Eng.º Fernando Pinto (CEO) é, sem dúvida, reconhecido como um líder carismático e transformacional, pelos colaboradores da companhia não só pelo carácter demonstrado na intervenção em problemáticas que abalaram em grande escala a organização e os seus colaboradores, como pelas competências pessoais e profissionais evidenciadas em todo o exercício das suas funções. Em momentos de crise os desafios são sempre em maior escala e a complexidade das situações obriga à tomada de medidas de grande responsabilidade e em tempo útil, mantendo uma avaliação cuidada e rigorosa na tomada de decisão e na forma como esta é transmitida aos colaboradores e por estes percebida.

O Eng.º Fernando Pinto tem uma forma natural e quase subtil de fazer chegar aos colaboradores da TAP a mensagem de que trabalhando juntos “há sempre uma saída” fomentando nestes uma capacidade de flexibilidade e adaptabilidade extraordinárias que os leva a seguir o que é a visão global da companhia. De focar que em todos os momentos se assume como um líder que “dá a cara” pelo que defende e pelas suas decisões, não se furtando a responder a qualquer questão que lhe seja colocada. São exemplo do descrito os plenários convocados pelo CEO em situações declaradas como potencialmente críticas para a companhia e em que é dada a possibilidade aos colaboradores de manifestar e verbalizar a sua posição e/ou questionar o que quer que seja com vista ao entendimento da estratégia delineada pelo Conselho de Administração.

É do conhecimento comum que a TAP tem vindo a atravessar um caminho financeiro difícil e, estando o departamento em estudo diretamente relacionado com o cumprimento das responsabilidades financeiras da organização, tem sentido as manifestações de insegurança externas e participando ativamente na gestão das mesmas.

Esta capacidade de gestão dos problemas diários não seria possível sem as elevadas competências de liderança da Dr.^a Maria João Jacinto, que transmite e incute na equipa das Contas a Pagar uma visão estratégica e de proatividade. A Dr.^a Maria João Jacinto é coordenada pela Vice-Presidente Financeira cujo reconhecimento profissional é notório e transversal em toda a companhia. Recentemente a empresa sofreu alterações significativas ao nível da sua estrutura orgânica. No departamento Contas a Pagar, estas traduziram-se no facto da referida área passar de prestadora de serviços a parte integrante do controlo das demais unidades de negócio.

4.4. Diagnóstico das práticas de controlo de gestão no departamento Contas a Pagar

Numa análise exclusiva ao departamento em estudo verifica-se uma quase inexistência de práticas de controlo de gestão. O controlo de gestão nesta área é feito numa base exclusivamente financeira suportado em controlo orçamental e cujas limitações já foram anteriormente referidas. Nada é feito quanto à medição da *performance* da área e desempenho dos colaboradores. Não é de mais reforçar que o descrito se deve, essencialmente, à falta de capital humano com as competências necessárias ao desenvolvimento deste tipo de projeto, conforme evidenciado em entrevista com a Dr.^a Maria João Jacinto.

4.5. Meio envolvente

4.5.1. Análise externa

Em qualquer rede de transportes o setor do transporte aéreo assume um papel fulcral. Simultaneamente ao crescente avanço do processo de globalização releva-se a sua importância e dimensão na medida em que o mundo atual obriga a uma rede global de transporte aéreo que reduza a relação distância/tempo entre os vários parceiros económicos. Neste sentido, identificam-se duas categorias de países em que a rede de transporte aéreo assume especial relevância: 1) países cuja situação periférica em relação aos espaços económicos de que façam parte seja propensa; 2) países em que o setor turístico tenha um peso considerável na sua economia. Portugal insere-se nas duas categorias assumindo-se como um país periférico

relativamente ao espaço económico e político que integra, ao mesmo tempo que o setor do turismo se torna vital ao nível da economia nacional.

“A TAP desenvolve a sua atividade num ambiente de elevada concorrência e regulamentação em consonância com as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*” (Relatório de sustentabilidade 2014: 6). A TAP, como qualquer companhia aérea, está intrinsecamente dependente de diversas diretrizes e entidades que regulamentam o setor, bem como de normas ambientais cujo não cumprimento obriga ao pagamento de multas com valores avultados. Diretrizes essas, maioritariamente definidas pela Airbus, fabricante das aeronaves operadas pela companhia, pelo Estado Português, pela *Star Alliance* (maior aliança global de companhias de aviação), pela União Europeia e pelas entidades reguladores dos diversos espaços aéreos em que a companhia opera.

Por razões óbvias, a indústria aeronáutica está inteiramente dependente dos avanços da indústria tecnológica. A indústria tecnológica está em constante evolução e a companhia tem de acompanhar de forma diretamente proporcional estes avanços, não apenas e só, derivado das anteriormente referidas obrigatoriedades face às entidades reguladoras mas também pela imperiosa necessidade de não perder quota de mercado face à concorrência. Este acompanhamento traduz-se num impacto financeiro de materialidade considerável, bem como no refrescamento constante dos colaboradores no âmbito da formação profissional por via da prestação de um serviço de segurança e elevados padrões de qualidade.

Em cenário de crise económica, tem-se vindo a assistir a uma retração do tecido empresarial português e a uma diminuição exponencial do poder de compra das famílias. A companhia tem sido alvo de uma enorme pressão por parte dos seus fornecedores, ao mesmo tempo que a diminuição da procura é uma realidade agravada ainda pela entrada no mercado das companhias *low cost*, cujo modelo de negócio assenta numa base de baixo custo para o passageiro por via da diminuição do nível de qualidade do serviço e conforto.

4.5.2. Análise interna

A TAP evidencia uma estrutura burocrática profissional estando o poder descentralizado vertical e horizontalmente. São contratados profissionais especializados para as áreas operacionais, que têm muito controlo sobre o seu trabalho e em regra detêm o poder dentro da organização. Além das áreas operacionais existem, também, as áreas de apoio que realizam as atividades de tecnoestrutura (contabilidade, marketing e gestão de recursos humanos) e apoio

logístico (relações públicas e apoio jurídico). Os administradores de topo estratégico têm uma função de coordenação das áreas, de modo a gerir conflitos e proporcionar recursos aos profissionais para desenvolverem o seu trabalho.

“Cultura Organizacional é o conjunto de significados partilhados pelos membros de uma organização e que lhe dão identidade e a distinguem de todas as outras.” (Nascimento G. 2015:slide 46).

A TAP valoriza as pessoas, incentivando-as a uma cultura de partilha e participação, estimulando clientes e colaboradores a desenvolverem responsabilidade social com a comunidade em que estão inseridos. Apesar da sua dimensão, apresenta uma cultura familiar, levando os colaboradores a evidenciarem um sentimento de pertença relativamente à organização mas também a tomarem as regalias oferecidas pela companhia como um dado adquirido que frequentemente tendem a não valorizar convenientemente. Contudo, também é uma empresa muito estandardizada com processos muito definidos e bastante burocráticos. O descrito é resultado da dimensão da companhia, da cultura empresarial vigente há já largos anos e também da influência estatal. A TAP Portugal evidencia portanto uma cultura mais centrada nas relações humanas e nos processos internos. Ficando em falta o desenvolvimento e enfoque dos dois quadrantes opostos (objetivo racional e sistemas abertos).

A padronização e burocracia afeta aos processos internos refletem-se diariamente na atividade do departamento Contas a Pagar tendo repercussões visíveis ao nível da identificação de responsabilidades, atrasos no desenvolvimento das tarefas, priorização das tarefas, dificuldade de comunicação interna e externa e otimização dos recursos da organização. Por outro lado, a cultura da companhia reflete-se nos colaboradores pela dificuldade de adaptação à mudança tornando-se difícil a implementação e/ou melhoria de processos.

4.6. Análise SWOT

A análise SWOT (Figura 13), foi concebida conjugando elementos da análise das envolventes interna e externa. Por esta via, o diagnóstico que dela resulta deverá constituir fonte de informação e suporte adequado às necessidades de gestão estratégica no âmbito das decisões de médio e longo prazo da organização. A análise do ambiente externo remete para fatores cujo controle não está ao alcance da organização mas que devem ser conhecidos e monitorizados no sentido de aproveitar as oportunidades de forma ágil e eficiente tentando ao mesmo tempo evitar, sempre que possível, as ameaças, ou, pelo menos, minimizar o seu impacto na

organização. A análise do ambiente interno pode, ao contrário do anterior, ser controlado pelos gestores sendo o resultado das estratégias de atuação definidas pela organização.

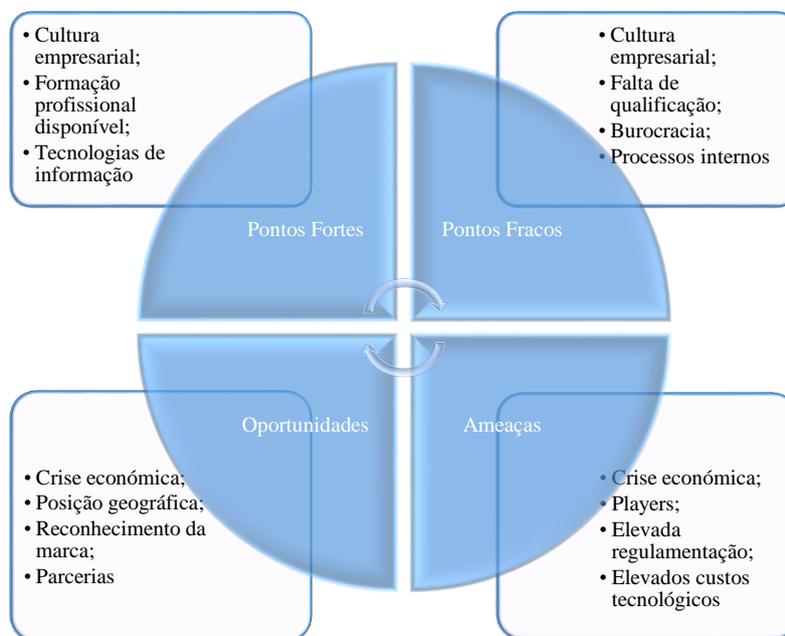


Figura 13. Matriz SWOT

A cultura empresarial é considerada como um ponto forte, mas também como um ponto fraco, na medida em que ao mesmo tempo que os colaboradores evidenciam um sentimento de pertença para com a TAP Portugal, existe uma cultura empresarial extremamente enraizada e que, por vezes, dificulta a introdução de novos processos, formas de trabalhar, etc.

A TAP Portugal dispõe de um extenso e diversificado leque de cursos de formação profissional, uns de carácter obrigatório e outros de carácter opcional, que permite aos trabalhadores um incremento considerável das suas competências, a procura de conhecimento e o constante acompanhamento tecnológico, das mais variadas práticas do mercado (gestão, comportamentais, segurança, etc.), das normas da indústria aeronáutica, etc. Nesta medida, a formação profissional é considerada como um ponto forte.

As tecnologias de informação são sem dúvida um ponto forte a considerar no âmbito da SWOT. Os sistemas informáticos e tecnologias de informação, bem como técnicos qualificados que

viabilizam o seu bom funcionamento, permitem a integração das diversas Unidades de Negócio e departamentos. Conseguem-se por via dos SI e TI desenvolvidos internamente, e outros que ainda que adquiridos externamente são geridos pela associada Megasis, sistematizar e uniformizar informação proveniente de diversas fontes por via da tomada de decisão e identificação de medidas corretivas, conforme entrevista a Rui Monteiro, *Business Intelligence Analyst*, (Anexo III),

A burocracia e os processos internos, identificados como pontos fracos, estão essencialmente relacionados com a dimensão da organização, com a antiguidade de alguns processos e com alguma falta de comunicação interna. Ainda neste momento, é identificada a falta de qualificação. Não obstante a TAP Portugal dispõe de um programa de formação profissional vasto e completo, as necessidades de formação não são, muitas vezes, corretamente identificadas e, desta forma, os colaboradores não participam em formações e/ou refrescamentos necessários à agilização das atividades desenvolvidas.

A posição geográfica no *Hub* constitui, sem dúvida, uma oportunidade para a organização, servindo de “ponte” para a Europa, Américas e Áfricas. Ao mesmo tempo, o reconhecimento da marca TAP Portugal é notório em questões de segurança, serviço, acompanhamento das novas tecnologias e, mais recentemente, pelo investimento sentido ao nível das ações de *marketing* desenvolvidas para a divulgação de novas iniciativas, campanhas publicitárias e promoções.

Os custos inerentes à indústria aeronáutica são extremamente elevados e tornam difícil fazer face à competitividade com outros *players* cujo modelo de negócio é diferente e permite a prática de preços altamente competitivos. Em contexto de crise económica, tida na Figura 13 como uma oportunidade mas também como uma ameaça, o cliente tende a valorizar o preço em detrimento da qualidade do serviço. A nova gestão da TAP Portugal, tem vindo a desenvolver um plano de negócio, com algumas iniciativas já divulgadas nos diversos meios da comunicação social, mais competitivo e integrado na realidade económica dos mercados. Ainda como ameaça considera-se a forte regulamentação a que a TAP Portugal está sujeita, não só pelas diversas entidades que regulam a indústria, como também dos próprios fabricantes e fornecedores. Esta questão dificulta a agilização de processos, estende no tempo algumas medidas e reestruturações e obriga a fiscalizações constantes e minuciosas.

4.7. Definição das perspetivas e fatores críticos do sucesso

Foram identificados como fatores críticos do sucesso do departamento Contas a Pagar, nas perspetivas Financeira, de Mercado, Processos Internos e Estrutura/Pessoas (Figura 14): 1) Otimização de recursos; 2) Otimização de custos; 3) Valor gerado para os *stakeholders*; 4) Qualidade da informação prestada; 5) Cumprimento dos prazos de entrega de informação financeira, 6) Satisfação do cliente interno e externo; 7) Otimização de processos; 8) Otimização dos sistemas informáticos disponíveis; 9) Motivação dos colaboradores; 10) Formação; 11) Otimização de Recursos Humanos.

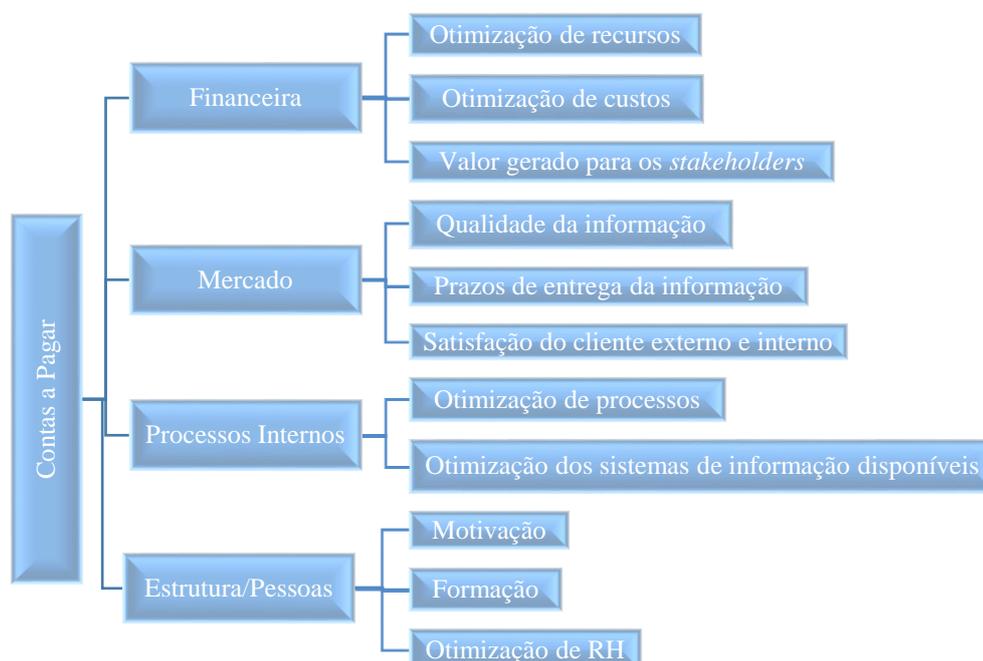


Figura 14. Perspetivas do *Balanced Scorecard* e Fatores Críticos do Sucesso

Fonte: Adaptado de Rodrigues *et al.* (2011: 266-273)

Esta identificação é resultado das problemáticas abordadas no desenvolvimento deste capítulo de diagnóstico. Na perspetiva Estrutura/Pessoas, a motivação e formação dos recursos humanos do departamento são fatores essenciais ao alcance dos objetivos definidos na perspetiva Processos Internos. Muitas vezes, os processos implementados não são redesenhados e/ou alterados derivado do desconhecimento de outras formas de trabalhar, bem como das ferramentas informáticas disponíveis para o efeito. Também a otimização das ferramentas disponíveis parte de um pressuposto de formação, uma vez que são diversos os sistemas informáticos utilizados na TAP Portugal, bem como os *outputs* que destes se consegue retirar.

Também na perspetiva de Mercado, se observa que os fatores críticos enunciados estão intrinsecamente relacionados com os definidos nas perspetivas de Estrutura/Pessoas e Processos internos. A relação entre a satisfação do cliente interno e externo com o cumprimento dos prazos de informação e ainda com a qualidade dos *outputs* produzidos prende-se em grande escala com a otimização dos sistemas informáticos e ainda com a otimização de processos. Qualquer destes relacionados também com questões motivacionais, de formação e correta alocação de recursos humanos anteriormente mencionadas. Um colaborador motivado, ainda que desconheça a existência de algum tipo de sistema que facilite de alguma forma as atividades e tarefas que desenvolve, tende a procurar respostas e soluções eficientes que agilizem o seu dia-a-dia.

Os resultados alcançados, ou não, com a análise dos fatores críticos identificados na perspetiva Financeira dependerá dos resultados alcançados nas demais perspetivas. Será gerado valor para o *stakeholder*, otimizados recursos e custos conseguindo-se munir os colaboradores com as competências e motivação necessárias ao fomento de uma observação crítica sobre o seu trabalho e impacto deste na *performance* do departamento incentivando à persecução da melhoria contínua pela otimização e redesenho de processos, sustentados nos SI de que a organização dispõe. Daí pretende-se que resulte o cumprimento dos prazos de entrega de informação financeira, o alcance da excelência da informação prestada e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes interno e externo.

5. Projeto de intervenção: Proposta de conceção dos *Balanced Scorecard e Dashboard*

Neste capítulo apresenta-se uma proposta de modelo de controlo de gestão assente na metodologia dos *Balanced Scorecard e Dashboard*. Conforme referido no desenvolvimento deste projeto, o objetivo é a viabilização de uma política de comunicação entre os dois modelos no âmbito do estudo da *performance* e desempenho com vista ao alcance da informação necessária à otimização do departamento Contas a Pagar. Nos subcapítulos seguintes, começa-se com uma proposta de *Balanced Scorecard* corporativo da TAP Portugal. No entanto, o *core* deste projeto é, como já referido, o estudo do departamento Contas a Pagar. Desta forma, pretende-se que seja observado como se de uma empresa se trata-se. Neste sentido, apresenta-se a construção de um *Balanced Scorecard* corporativo para o departamento e três *Balanced Scorecard* operacionais para as três áreas operacionais identificadas: 1) Lançamentos; 2) *Controlling*; 3) Pagamentos.

Na construção dos *Balanced Scorecard* corporativos e *Balanced Scorecard* operacionais refletem-se as doutrinas estudadas no capítulo de revisão de literatura, as questões evidenciadas no diagnóstico desenvolvido e a informação adquirida com as entrevistas estruturadas, não estruturadas e inquéritos dos perfis profissionais. De frisar, que as ferramentas propostas não existem na área em estudo pelo que a ausência de valores nas métricas propostas se deve à ausência de informação efetivamente produzida à data de hoje.

Relativamente aos indicadores propostos, as incidências mais relevantes, em todas as propostas de *Balanced Scorecard*, são sobre os definidos na perspetiva Financeira, de Mercado e de Processos. O mesmo justifica-se pelo facto de que os indicadores no âmbito da perspetiva Pessoas/Estrutura têm sido alvo de foco por parte do departamento de Recursos Humanos da TAP, estando abrangidos pelo processo de avaliação anual, no programa de formações, tanto obrigatórias como facultativas, disponibilizadas pela companhia a todos os colaboradores e ainda pelo programa Gestão de Talentos que procura a identificação dos pontos fortes dos colaboradores das diversas áreas, por via da otimização das suas competências e conhecimento.

5.1. Proposta de *Balanced Scorecard* Corporativo TAP Portugal

A metodologia dos *Balanced Scorecard*, pressupõe um estudo descendente do nível corporativo até ao nível operacional dentro da organização que destaca a importância da comunicação da estratégia a todos os níveis estratégicos e que permite integrar o sistema de medição do desempenho e *performance* de forma transversal noutros sistemas que compõem a organização, tais como o sistema de avaliação do desempenho e sistema de remunerações e incentivos. No caso da TAP Portugal, derivado das especificidades a que o acordo coletivo de trabalho e contratos individuais obrigam, não se pretendeu com este projeto o desenvolvimento de um plano de incentivos e/ou reestruturação do plano de sistema de remunerações, mas antes o estudo de indicadores que permitam a otimização de recursos. Não obstante, as métricas em estudo deverão ser integradas tanto na avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como na avaliação da *performance* do departamento em estudo.

Embora não sendo a mediação da *performance* da companhia o foco deste projeto, a elaboração deste torna-se pertinente no âmbito da coerência da metodologia em estudo para o departamento Contas a Pagar. O *Balanced Scorecard* Corporativo TAP Portugal, Quadro 1, foi construído com informação obtida internamente e no relatório anual de sustentabilidade. A ausência de valores deve-se à confidencialidade dos dados em causa.

Na vertente financeira os indicadores assentam numa base mais operacional do negócio: 1) “Volume de vendas”; 2) “EBIT”; 3) “YIELD” (receita); 4) “RASK” (rendimentos e ganhos operacionais); 5) “CASK” (custos operacionais). De notar, que os indicadores “Volume de vendas” e “YIELD”, têm uma componente de análise muito específica ao nível da distinção do que é Receita Voada e Receita não Voada. O preço unitário de um bilhete, tem uma componente de custo que a TAP Portugal entrega às entidades aeroportuárias aquando o passageiro voa o bilhete. No cálculo da Receita Voada, entram todos os bilhetes vendidos a passageiros, independentemente de estes bilhetes serem, ou não, voados pelo passageiro. No entanto, casos há em que o passageiro não voa o bilhete (o bilhete é válido pelo período de um ano) e, nesta medida, o valor pago pelo passageiro entra pela totalidade para uma conta de Receita não Voada (PURGE). Estas, entre outras especificidades fiscais em escala e outras inerentes às próprias entidades reguladoras, são algumas das questões a serem tidas em consideração na análise de indicadores deste tipo.

Os indicadores de mercado “Índice de atrasos”, “Índice de malas perdidas” e “Taxa de adesão” são, assim como os propostos na vertente financeira, maioritariamente operacionais. No caso, uma análise destes indicadores pressupõe uma integração transversal das unidades de negócio Transporte Aéreo, Manutenção & Engenharia, TAP Fidelização e ainda da associada SPdH, S.A.. O “Índice de atrasos” de um voo pode, por colocação de hipóteses, ter na base: 1) Atraso na reparação da aeronave, por parte da Unidade de Negócio Manutenção & Engenharia; 2) Atrasos em alguma componente operacional do voo da responsabilidade da Unidade de Negócio Transporte Aéreo e/ou associada SPdH, tais como, atrasos na preparação do voo, atrasos em alguma componente de *handling*, etc.; 3) Atrasos atribuídos a alterações de rota em voo derivado de questão meteorológicas. Sendo este o caso a responsabilidade dos atrasos não deverão ser atribuídas. O indicador “Taxa de adesão”, incide maioritariamente na Unidade de Negócio TAP Fidelização, criada recentemente. No entanto, a relação estabelecida entre os profissionais de operação com o cliente não poderá ser desvalorizada na análise deste indicador identificando-se uma correlação com a Unidade de Negócio Transporte Aéreo. O indicador “Índice de malas perdidas” será da responsabilidade da associada SPdH. Os custos das reclamações deste tipo são assumidos pela TAP Portugal.

Também numa vertente de processos, se incide na operacionalidade do negócio. Pretende-se o estudo da utilização dos sistemas informáticos de que a TAP Portugal dispõe numa ótica de otimização e controlo dos processos e atividades com o indicador “Taxa de utilização do sistema” e, o estudo da ocupação efetiva das aeronaves por voo com o indicador “Taxa de ocupação”. Identifica-se aqui outra componente, cujo estudo se apresenta relevante, que é o estudo da ocupação em porão por carga dos diversos transitários que contratam a TAP Portugal para o transporte de todo o tipo de mercadorias. Um indicador deste tipo, apresentaria relevância em destinos em que a receita atribuída ao respetivo voo se deve maioritariamente ao transporte de carga em detrimento do transporte de passageiros.

DIMENSÃO:

CENTRO DE RESPONSABILIDADE		CR XXXXXXX		Direcção de		Missão: Serviço de Transporte Aéreo e atividades afins, aspirando a ser sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, atuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e com o ambiente.			
PERSP DE PERFORMANCE	EE	OBJECTIVOS GLOBAIS TAP	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS DA TAP	INDICADORES DE PERFORMANCE	UM	FÓRMULAS DE CÁLCULO	FONTES DE INFORMAÇÃO		RESPONSÁVEL
							Da Meta	Do Realizado	
Financeiro	Valor para o investidor	Aumentar rentabilidade para o accionista	Aumentar receita	Volume de Vendas	euros	Total de bilhetes vendidos	AMADEUS ARAMIS	AMADEUS ARAMIS	Área de Vendas
				EBIT	euros	EBITDA - Amortizações	SAP	SAP	Área Financeira
				YIELD (Receita)	%	$\frac{\text{Total de receita}}{\text{RPK's}}$	SAP	SAP	Área Financeira
				RASK (Rendimentos e ganhos operacionais)	%	$\frac{\text{Total de proveitos}}{\text{PKU's}}$	SAP	SAP	Área Financeira
				CASK (Custos operacionais)	%	$\frac{\text{Total de custos}}{\text{PKO's}}$	SAP	SAP	Área Financeira
Mercado	Satisfação	Satisfação de clientes	Diminuir o nº de atrasos dos voos	Índice de atrasos	nº	$\frac{\text{Nº de atrasos dos voos}}{\text{Nº de voos efectuados}}$			Área Operacional
			Diminuir o nº de malas perdidas	Índice de malas perdidas	nº	$\frac{\text{Nº de malas perdidas}}{\text{Nº de passageiros voados}}$			Área Operacional*
	Posicionamento no mercado	Fidelização	Aumentar o nº de passageiros com cartão vitória	Taxa de adesão	%	$\frac{\text{Nº de adesões ao cartão no ano N}}{\text{Nº de clientes do ano N}}$	SAP	SAP	Áreas de planeamento
Processos	Eficiência dos processos	Aumentar a taxa de ocupação	Desenvolvimento do BI GALAXY	Taxa de utilização do sistema	%	$\frac{\text{Nº de utilizadores reais}}{\text{Nº de utilizadores disponíveis}}$	MEGASIS	MEGASIS	Área Operacional
			Planeamento eficiente da ocupação de passageiros	Taxa de ocupação	%	$\frac{\text{Nº de lugares voados}}{\text{Nº total de lugares}}$	ARAMIS	ARAMIS	Área Operacional
Estrutura / Pessoas	Satisfação	Aumento do nível de motivação	Levantamento das necessidades de formação	Índice de qualificação dos colaboradores	nº	$\frac{\text{Total Notas das avaliações}}{\text{Nº de avaliados}}$	Testes	Testes	Recursos Humanos
			Aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquérito	Inquérito	Recursos Humanos
		Optimização de recursos	Redesenho de processos	Taxa de sucesso	%	$\frac{\text{Nº de processos redesenhados}}{\text{Nº Total de processos}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Área Operacional
	Qualificação	Desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de um plano de formação	Desvio de formação planeada Vs realizada	%	$\frac{\text{Horas de Formação}}{\text{Nº de colaboradores}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Recursos Humanos
		Optimização de RH	Levantamento das necessidades de RH por Área e realocação de pessoas	Nível de eficiência	%	$\frac{\text{Nº de colaboradores necessarios para a função}}{\text{Nº de trabalhadores alocados à função}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Área Operacional

AMADEUS: Sistema de reservas de bilhetes de passageiros (balcões TAP, agentes, agências de viagem, etc).

ARAMIS: Sistema de gestão de passageiros. Informação do AMADEUS é descarregada diariamente para o ARAMIS, sendo este que, através de interface, descarrega a informação para SAP.

RPK's=PKU's: Km usados (procura)

PKO'S: Preço Km Oferecido (Oferta)

Quadro 1. *Balanced Scorecard* Corporativo TAP Portugal

5.2. Proposta de *Balanced Scorecard* Corporativo Contas a Pagar

A TAP Portugal dispõe das ferramentas informáticas necessárias à implementação de um projeto desta índole não apenas no que se refere ao trabalho de dados, conforme entrevista estruturada ao *Business Intelligence Analyst*¹³, como também ao nível das competências do capital humano do departamento em estudo, mediante evidência dos perfis profissionais¹⁴ e entrevistas não estruturadas aos colaboradores do departamento. Nesta medida, e por ser informação que teria de ser trabalhada de raiz, os indicadores propostos são relativamente simples de trabalhar e estão suportados numa base única de informação sustentada em BI GALAXY, como suporte ao cálculo das métricas e posterior análise. O descrito, bem como o propósito e importância dos indicadores propostos será evidenciado nos subcapítulos seguintes. As referidas ferramentas informáticas de suporte, permitiriam também automatizar informaticamente todo este processo de recolha e tratamento de dados, pelo que o produto final seria passível apenas de refrescamento das métricas para análise e posterior atuação. A sustentabilidade desta afirmação assenta na entrevista feita ao colega Rui Monteiro, *Business Intelligence Analyst*. Querendo isto dizer que, seria aberto um processo formal, no qual o departamento trabalharia em conjunto com a Megasis, tendo sempre presente a viabilização e segurança dos dados, bem como a possibilidade de extensão e integração do estudo no universo das diversas áreas que compõem as finanças corporativas da TAP Portugal. O objetivo seria um trabalho transversal, aproveitando indicadores comuns a todas as áreas, no âmbito de um estudo coeso e integrado sem deixar de parte o controlo da produção dos dados pela Megasis no âmbito da ocupação dos servidores e possíveis implicações advindas da dimensão dos dados em causa nos servidores e, conseqüentemente, nas máquinas dos colaboradores.

Com os indicadores propostos, pretende-se o conhecimento da *performance* do departamento Contas a Pagar e desempenho dos seus colaboradores, com a finalidade de identificar problemas, tomar ações no sentido da resolução dos mesmos e demonstrar o sucesso, ou insucesso, dos processos e metodologias de trabalho atualmente em vigor, conseguindo ainda aferir da valia da sua continuidade e/ou alternativas mais eficientes e eficazes. A importância deste estudo reside não apenas e só na análise da relação entre os resultados, as atividades e os *stakeholders*, como também nos valores das próprias métricas. Por via do reconhecimento e compreensão da relação entre as medidas, espera-se uma maior e melhor focalização no alcance da missão e objetivos do departamento em estudo. Não obstante, na implementação de um

¹³ Anexo III

¹⁴ Anexo II

projeto deste âmbito, mediante a informação recolhida com a revisão de literatura e entrevista estruturada com a gestora operacional, é absolutamente necessário ter bem presente que o estudo das métricas *per se* poderá ter um efeito perverso nos colaboradores no que respeita à resistência à mudança, pelo que torna-se essencial que todo este processo seja introduzido de forma transparente, esclarecida e participada.

Tanto no *Balanced Scorecard* Corporativo como nos Operacionais, é proposto o mesmo indicador na perspetiva financeira, o cálculo dos desvios dos custos reais face aos esperados. Para o efeito, existe atualmente um processo estabelecido mas que, essencialmente por questões de falta de tempo, não é concluído dentro dos *timings* corretos. O mesmo assenta num ficheiro que evidencia valores extraídos de SAP e que são posteriormente trabalhados e validados com suporte em Excel por via da identificação dos desvios. Idealmente o referido deveria ser trabalhado e divulgado numa base mensal. O controlo orçamental desempenha um papel fulcral no que é um processo de planeamento e controlo e nesta medida faz absolutamente todo o sentido a análise da métrica proposta, pretendendo validar se os custos, no caso essencialmente operacionais e de estrutura, em que o departamento Contas a Pagar e respetivas áreas operacionais incorrem, estão dentro daquilo que é o aceitável para o nível das atividades que desempenham. Numa perspetiva financeira ponderei ainda a inclusão do indicador “Índice de gastos fixos”, $\frac{\text{Gatos fixos}}{\text{Gastos totais}}$. No entanto, e tendo em consideração que não é um fator crítico do sucesso das atividades que caracterizam o departamento Contas a Pagar e respetivas áreas operacionais, tomei a decisão de não incluir. Não obstante, a métrica em questão já é calculada pelo departamento de Orçamento e Custos na ótica das Finanças Corporativa pelo que em qualquer momento, e se assim se justificar, poderá ser incorporada nos *Balanced Scorecard*, tanto corporativo como operacionais, propostos mediante partilha e ajuste dos dados às necessidades do departamento em estudo. Na perspetiva de Pessoas/Estrutura, e conforme referido na introdução ao presente capítulo, a transversalidade a que a dimensão da organização obriga no âmbito dos processos de gestão de pessoas faz com que a margem de dados em análise seja relativamente curta na medida em que, por um lado os fatores essenciais estão condicionados pelos compromissos de RH que a empresa assumiu ao longo dos anos, e por outro lado, eventuais medidas corretivas estariam sempre condicionadas por uma decisão final do Departamento de Recursos Humanos. Pelo descrito, optei pelo recurso a indicadores que já existem e fazem sentido no âmbito do controlo de gestão e *performance*.

Os indicadores propostos no *Balanced Scorecard* Corporativo Contas a pagar (Quadro 2), propõem a integração dos fatores críticos do sucesso do departamento identificando-se os objetivos específicos do departamento e respetiva relação. Nesta medida, foram integrados os indicadores chave de cada uma das áreas operacionais consideradas no âmbito do estudo e análise da *performance* e que serão descritos nos subcapítulos seguintes. Com a Figura 15 pretende-se demonstrar as relações causa-efeito entre os objetivos específicos do departamento Contas a Pagar, que estão na base dos indicadores evidenciados no Quadro 2. Para se conseguir alcançar o aumento de valor para os *stakeholders*, é necessária a otimização das ferramentas informáticas disponíveis numa ótica de lançamento contabilístico de documentos financeiros dentro dos prazos pela área operacional Lançamentos e, conseqüentemente, de pagamento atempado a fornecedores pela área operacional Pagamentos. O descrito, permitirá à área operacional *Controlling* a produção e análise da informação financeira dentro dos prazos estipulados. O descrito assenta numa base de desenvolvimento do capital humano, otimização dos recursos e fomento constante da motivação nos colaboradores.

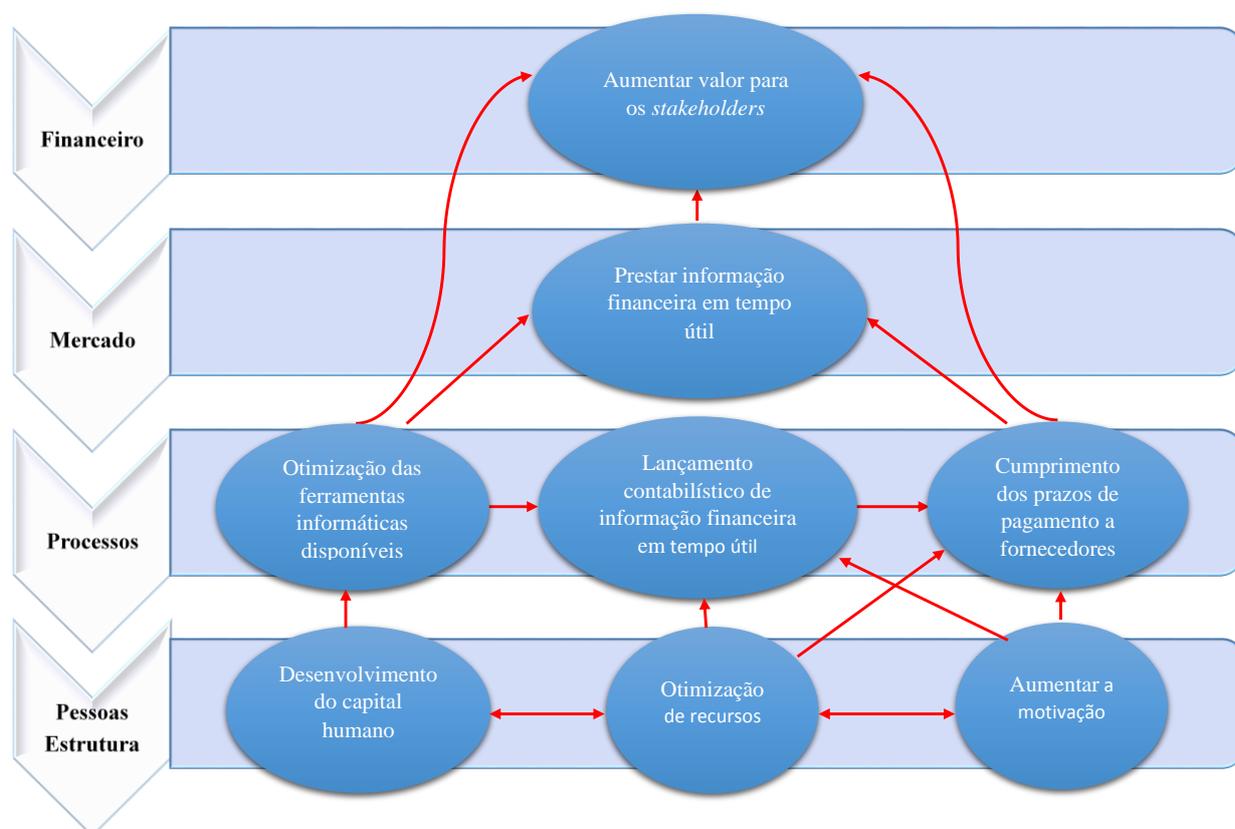


Figura 15. Mapa Estratégico Contas a Pagar

DIMENSÃO: 30 colaboradores

CENTRO DE RESPONSABILIDADE		CR 20902210		CONTAS A PAGAR		Missão: desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão			
PERSP DE PERFORMANCE	EE	OBJECTIVOS GLOBAIS CP	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS DA CP	INDICADORES DE PERFORMANCE	UM	FÓRMULAS DE CÁLCULO	FONTES DE INFORMAÇÃO		RESPONSÁVEL
							Da Meta	Do Realizado	
Financeiro	Valor para o investidor	Aumento de valor para os <i>stakeholders</i>	Controlo Orçamental	Desvio dos custos reais face aos previstos	euros	Custos Reais - Custos Orçamento	SAP	SAP	Contas a Pagar
Mercado	Satisfação	Prestar informação de qualidade e fiável em tempo útil	Satisfação de clientes internos	Índice de erros	nº	$\frac{\text{Nº de pedidos com registo de erro em formulário}}{\text{Nº total de pedidos de informação}}$	CAMPUS SAP	CAMPUS SAP	Contas a Pagar
			Satisfação de clientes externos	Índice de qualidade	nº	$\frac{\text{Nº de pedidos sem registo de erro em formulário}}{\text{Nº total de pedidos de informação}}$	CAMPUS SAP	CAMPUS SAP	Contas a Pagar
				Índice de satisfação de pedidos	nº	$\frac{\text{Nº de pedidos de informação satisfeitos}}{\text{Nº total de pedidos de informação}}$	CAMPUS e SAP	CAMPUS e SAP	Contas a Pagar
Processos	Eficiência dos processos	Optimização das ferramentas informáticas disponíveis	Desenvolvimento do BI GALAXY	Taxa de utilização do sistema	%	$\frac{\text{Nº de utilizadores reais}}{\text{Nº de utilizadores disponíveis}}$	MEGASIS	MEGASIS	Contas a Pagar
		Lançamento contabilístico de informação financeira em tempo útil	Controlo eficiente de Backlog	Backlog	%	$\frac{\text{Nº documentos entrados}}{\text{Nº de documentos trabalhados}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar
		Cumprimento dos prazos de pagamento a fornecedores	Planeamento eficiente de disponibilidade de tesouraria	Atrasos nos pagamentos	Dias	Data de vencimento - Data de pagamento	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar
Estrutura / Pessoas	Satisfação	Aumento do nível de motivação	Levantamento das necessidades de formação	Índice de qualificação dos colaboradores	nº	$\frac{\text{Total Notas das avaliações}}{\text{Nº de avaliados}}$	Testes	Testes	Recursos Humanos
			Aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquérito	Inquérito	Recursos Humanos
		Optimização de recursos	Redesenho de processos	Taxa de sucesso	%	$\frac{\text{Nº de processos redesenhados}}{\text{Nº Total de processos}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar
	Qualificação	Desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de um plano de formação	Desvio de formação planeada Vs realizada	%	$\frac{\text{Horas de Formação}}{\text{Nº de colaboradores}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Recursos Humanos
		Optimização de RH	Levantamento das necessidades de RH por Área e realocação de pessoas	Nível de eficiência	%	$\frac{\text{Nº de colaboradores necessarios para a função}}{\text{Nº de trabalhadores alocados à função}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar

Quadro 2. *Balanced Scorecard* Corporativo Contas a Pagar

5.3. Proposta de *Balanced Scorecard* Operacionais Contas a Pagar

5.3.1. Área operacional Lançamentos

A Figura 16 evidencia as relações causa-efeito entre os objetivos específicos da área operacional Lançamentos, que estão na base dos indicadores propostos no Quadro 3 (*Balanced Scorecard* Operacional Lançamentos) para esta área. O lançamento contabilístico de informação financeira em tempo útil (Processos), apresenta-se como o fator causa-efeito de maior relevância no âmbito dos objetivos específicos estabelecidos para esta área operacional sendo que, para o efeito, é estritamente necessário o desenvolvimento do capital humano, otimização de recursos e fomentar a motivação nos colaboradores.

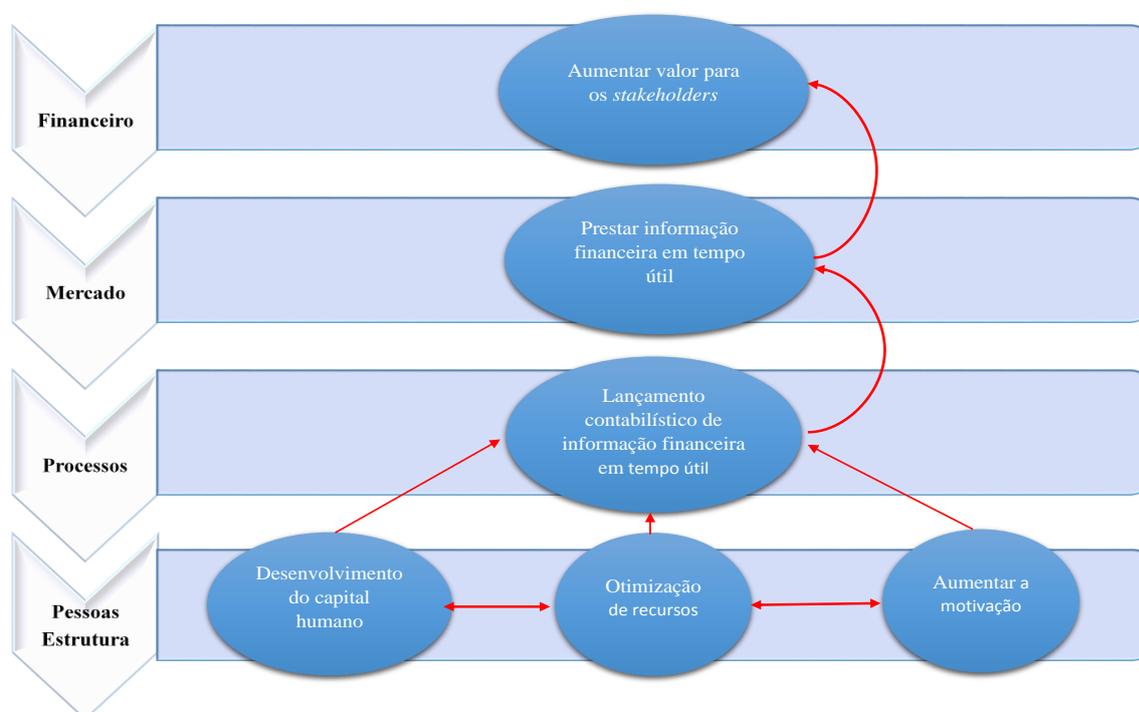


Figura 16. Mapa Estratégico Lançamentos

Os indicadores propostos no âmbito das perspetivas de Mercado e Processos da área operacional Lançamentos (Quadro 3), têm na base as especificidades que caracterizam as atividades nela desenvolvidas. Neste contexto há três questões críticas que estiveram na génese da construção dos indicadores destas perspetivas: 1) Mercado - Controlo do número de registos em SAP/Financeira posteriores à data do fecho contabilístico mensal; 2) Processos - Controlo eficiente do *backlog* e controlo dos erros.

Inicialmente torna-se fulcral fazer uma primeira abordagem à parte mais operacional das atividades que caracterizam a área operacional Lançamentos. Há nove empresas criadas em SAP para a contabilização dos valores do Grupo TAP: 1) 0100, para o lançamento de valores da TAP GER; 2) 0200, para o lançamento de valores da TAP SA; 3) 0247, para lançamento de valores da representação de Itália entrando estes na 0200 por uma conta de ligação entre as duas empresas; 4) 0248, para lançamento de valores da representação da Venezuela entrando estes na 0200 por uma conta de ligação entre as duas empresas; 5) 0249, para lançamento de valores da representação do Brasil entrando estes na 0200 por uma conta de ligação entre as duas empresas; 6) 0500, para o lançamento de valores da associada PGA; 7) 0401, para o lançamento de valores da associada SPdH; 8) 0600, para o lançamento de valores da associada Megasis; 9) 0900, para o lançamento de valores da associada UCS. No caso das empresas 0247, 0248 e 0249, o descrito acontece derivado às especificidades fiscais a que estas representações estão sujeitas localmente e ainda dada a dimensão das contas cujos valores entram na 0200 por via de uma conta de ligação sendo que desta forma se torna mais fácil o controlo destas representações, bem como o espaço que estas ocupam, em termos de sistema, diminui já que os documentos ficam afetos às bases SAP das respetivas empresas em detrimento de ocuparem espaço em servidor da 0200. As restantes empresas criadas em SAP existem precisamente por se tratarem de empresas associadas e como tal com contabilidades próprias.

Existem também dois grandes conceitos a distinguir no âmbito dos lançamentos contabilísticos efetuados nesta área: 1) Lançamentos efetuados via SAP/Cockpit; 2) Lançamentos efetuados diretamente em SAP/Financeira. Quando recebido um qualquer documento financeiro, após digitalizado entra em SAP/*Cockpit* gerando um documento do tipo F*. Em SAP/Financeira são lançados valores relativos a pagamentos (TB), recebimentos (TA), estimativas e regularizações e/ou correções a efetuar às contas gerando documentos do tipo S*. No Quadro 6 faz-se evidência dos principais documentos do tipo F* e S* a ter em consideração no âmbito dos indicadores propostos. Torna-se pertinente frisar que a representação da Venezuela é uma exceção a esta regra não estando ainda abrangida pela plataforma SAP/*Cockpit* e nesta medida ainda que se trate de um documento financeiro, entra na contabilidade por via de SAP/Financeira e é gerado pelo colaborador, conforme estabelecido, um documento do tipo TB.

Tipo de Documento SAP	Descrição
FA	Fatura
FC	Nota de Débito
FH	Fatura recebida via portal (faturação eletrónica)
FQ	Fatura recebida via portal mas cujo pagamento é efetuado via <i>clearing house</i>
FP	Faturas de agentes de passageiros. Este tipo de documento é maioritariamente utilizado pela representação de Itália.
FB	Nota de crédito
FR	Nota de crédito para documentos do tipo FQ
SW	Estimativas automáticas (geradas por parametrização em SAP)
SV	Estimativas manuais
SD	Documento de compensação
SC	Operações diversas (regularizações)

Quadro 6. Tipo de documento gerado em SAP

A área operacional Lançamentos disponibiliza informação que integra as demonstrações financeiras do Grupo por via das atividades desenvolvidas no Departamento de Contabilidade. Todos os meses, esta última envia um e-mail para a todos os departamentos das Finanças Corporativas com informação relativa aos *deadlines* a cumprir nos fechos das diversas contas e empresas do grupo, quer numa vertente de lançamentos contabilístico, quer numa vertente de análise e *reporting* das contas. Posteriormente a essa data, as contas são fechadas e apenas podem ser corrigidas aquando abertas no período contabilístico em que deverá ser efetuada a correção pelo Departamento de Contabilidade. Normalmente é o Departamento de Contabilidade que encontra o erro a corrigir e informa o colaborador que deverá proceder à correção. No entanto, situações há em que é o próprio departamento Contas a Pagar que percebe o erro e contacta com o departamento de Contabilidade no sentido de conseguir proceder às devidas correções em SAP/Financeira e/ou lançamentos em atraso em SAP/*Cockpit*. Com o cálculo do indicador “Quantidade de Lançamentos” no âmbito do controlo de número de registos em data posterior à data do fecho contabilístico mensal, pretendo apurar a quantidade de documentos lançados em data posterior à data do fecho contabilístico, por colaborador, analisando se o comportamento dos valores encaixa num padrão de erro, ou, se por outro lado,

se trata de um episódio isolado. Pretendo o estudo da qualidade da informação disponibilizada pela área operacional Lançamentos aos diversos clientes, no caso internos, a que se destina.

Relativamente aos indicadores “*Backlog*” e “Produtividade”, o objetivo é perceber se está, ou não, a haver um controlo eficiente do *backlog* diário por parte dos colaboradores. Conforme definido nos capítulos anteriores dependendo de algumas condicionantes, os *backlogs* diários poderão rondar entre 1 e 10 documentos. E assim não estando, perceber o porquê respondendo a questões como: 1) O fornecedor ocupa mais tempo derivado das suas características e/ou especificações?; 2) Podemos agilizar o processo de conferência e contabilização dos documentos? De que forma?; 3) Haverá alguma necessidade de formação profissional do colaborador no âmbito da agilização do controlo do *backlog* diário?.

Numa primeira abordagem ao indicador “Nº de documentos do tipo FX” é necessário evidenciar que “FX” são documentos SAP de estorno que são gerados quando existe erro. Não há, no entanto, nada definido quanto à obrigatoriedade de gerar um documento deste tipo de cada vez que há um erro de contabilização e posterior correção. Pelo descrito, para viabilizar este indicador será necessário definir formalmente os casos em que este tipo de documento SAP deverá ser criado, tais como: 1) Contabilização de um documento que não esteja emitido à TAP como sendo TAP; 2) Registo incorreto de documentos financeiros, lançando por exemplo uma nota de crédito como se de uma fatura se tratasse ou o inverso; 3) Lançamento de faturas com qualquer dado incorreto (valor, número de fatura, data, etc.). A partir desta definição formal a margem de erro no cálculo deste indicador tornar-se-ia residual. Com o cálculo deste indicador pretendo responder a questões como: 1) Há necessidade de formação do colaborador no âmbito da utilização da ferramenta SAP?; 2) Há necessidade de formação do colaborador no âmbito de conhecimentos contabilísticos?; 3) Podemos otimizar o desempenho do colaborador alocando-o noutra área operacional?; 4) Há atrasos no envio dos documento para os colaboradores? Por parte do centro de digitalização? Por parte do fornecedor? Por parte da delegação?; 5) Há atrasos no envio dos documentos para os aprovadores? Porquê? Que implicações têm nas outras áreas operacionais? (questão a debater no subcapítulo 5.3.3).

DIMENSÃO: 22 colaboradores

CENTRO DE RESPONSABILIDADE		CR 20902210		ÁREA OPERACIONAL: LANÇAMENTOS		Missão: Desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão				
PERSP DE PERFORMANCE	EE	OBJECTIVOS GLOBAIS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS DO CR	INDICADORES DE PERFORMANCE	UM	FÓRMULAS DE CÁLCULO	FONTES DE INFORMAÇÃO		RESPONSÁVEL	Metas
							Da Meta	Do Realizado		
Financeiro	Valor para o investidor	Aumento de valor para os <i>stakeholders</i>	Controlo Orçamental	Desvio dos custos reais face aos previstos	euros	Custos Reais - Custos Orçamento	SAP EXCEL	SAP EXCEL	Contas a Pagar	Desvio máximo de 10%
Mercado	Satisfação	Prestar informação de qualidade e fiável em tempo útil	Controlo de Nº de registos em financeira posteriores à data do fecho contabilístico mensal	Quantidade de lançamentos	nº	Nº de lançamentos posteriores à data do fecho	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar e Contabilidade	0
Processos	Eficiência dos processos	Lançamento contabilístico de informação financeira em tempo útil	Controlo eficiente de <i>Backlog</i>	<i>Backlog</i>	%	$\frac{\text{Nº documentos entrados por tipo de documento}}{\text{Nº de documentos trabalhados por tipo de documento}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	1 a 10 diário dependendo da especificidade
					%	$\frac{\text{Nº documentos entrados por empresa}}{\text{Nº de documentos trabalhados por empresa}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	1 a 10 diário dependendo da especificidade
			Produtividade	Dias	Data de digitalização do documento - Data de registo	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	1 a 10 diário dependendo da especificidade	
			Controlo dos erros	Nº de documentos do tipo FX	nº	Nº de lançamentos do tipo FX	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	5<
Estrutura / Pessoas	Satisfação	Aumento do nível de motivação	Levantamento das necessidades de formação	Índice de qualificação dos colaboradores	nº	$\frac{\text{Total Notas das avaliações}}{\text{Nº de avaliados}}$	Testes	Testes	Recursos Humanos	
			Aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquérito	Inquérito	Recursos Humanos	
		Optimização de recursos	Redesenho de processos	Taxa de sucesso	%	$\frac{\text{Nº de processos redesenhados}}{\text{Nº Total de processos}}$	MEGASIS	MEGASIS	Contas a Pagar	
	Qualificação	Desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de um plano de formação	Desvio de formação planeada Vs realizada	%	$\frac{\text{Horas de Formação}}{\text{Nº de colaboradores}}$	SAP	SAP	Recursos Humanos	
		Optimização de RH	Levantamento das necessidades de RH por Área e realocação de pessoas	Nível de eficiência	%	$\frac{\text{Nº de colaboradores necessarios para a função}}{\text{Nº de trabalhadores alocados à função}}$	SAP	SAP	Recursos Humanos	

Quadro 3. *Balanced Scorecard* Operacional Lançamentos

5.3.2. Área operacional *Controlling*

A Figura 17 evidencia as relações causa-efeito entre os objetivos específicos da área operacional *Controlling*, que estão na base dos indicadores propostos no Quadro 4 (*Balanced Scorecard Operacional Controlling*) para a área em estudo. O cumprimento de prazos de informação (Processos) é essencial no âmbito da prestação de informação financeira em tempo útil (Mercado) para o aumento de valor para os *stakeholders* (Financeira). No entanto, estes mesmos prazos deverão ser estabelecidos com algum conhecimento do que está inerente às atividades e processos, evidenciados nos perfis profissionais desta área operacional, que estão na base da produção da informação requerida, bem como a otimização de recursos disponíveis para o efeito.

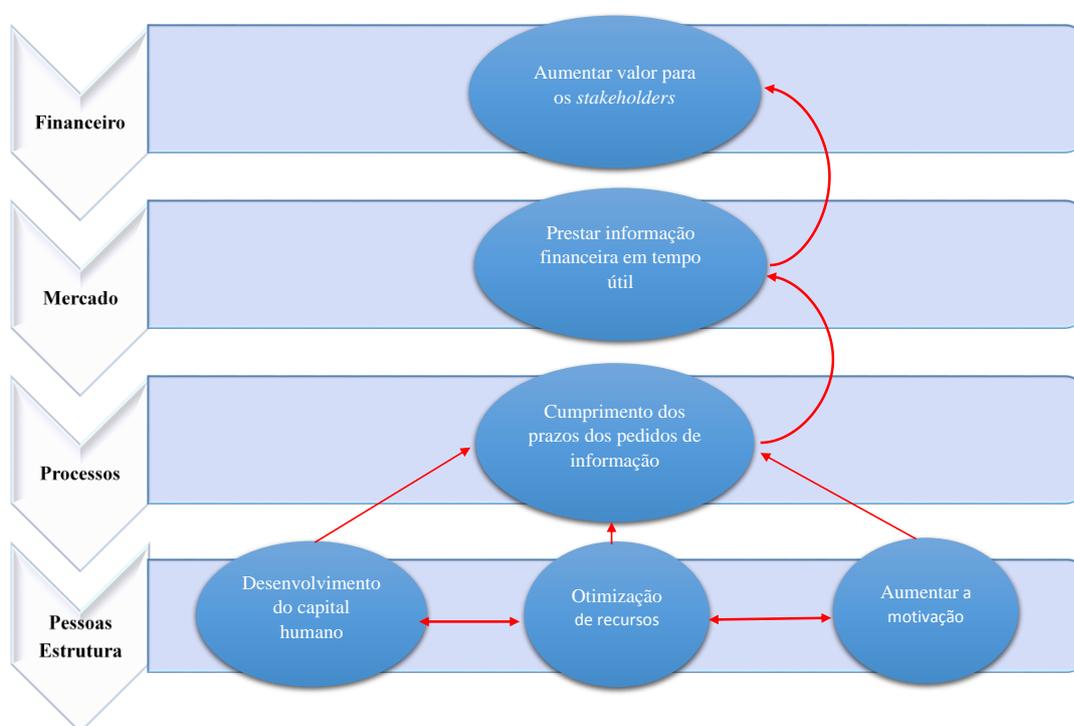


Figura 17. Mapa Estratégico *Controlling*

Os indicadores de controlo e análise das atividades desenvolvidas pela área operacional *Controlling* (Quadro4), derivado do seu conteúdo analítico são de maior complexidade e obrigam a que haja um desenho e formalização de um processo no que se refere aos pedidos de informação colocados pelas diversas áreas a que presta informação. Atualmente os pedidos colocados a esta área, quer sejam de produção e/ou análise de informação financeira, são feitos

via e-mail. Para ultrapassar as questões que colocam entraves ao cálculo das métricas propostas para esta área operacional e ideia seria a criação de um campo na intranet em que o cliente coloca o pedido formal através do preenchimento de um formulário. O mesmo teria a definição do colaborador a quem o pedido se destina, a data pretendida de entrega da informação, o carácter de urgência da informação, um campo aberto com o descritivo das principais *guidelines* para produção da informação final e ainda um campo em que o cliente, depois de receber a informação pretendida, pudesse fechar o pedido, pedir nova análise ou ainda eventuais pedidos de esclarecimento. No que concerne aos sistemas de informação disponibilizados pela companhia, o descrito é totalmente exequível, num curto espaço de tempo e com celeridade, no seguimento de um pedido formal da chefia da área, conforme esclarecido pelo entrevistado Rui Monteiro (Anexo 3). Desta forma os indicadores propostos “Índice de erros”, “Índice de qualidade da informação”, “Índice de satisfação de pedidos”, no âmbito da satisfação de clientes internos e externos, e “Atrasos na entrega da informação” no âmbito da perceção de se há, ou não, atrasos na entrega da informação requerida pretendem responder a questões como: 1) Os dados estão a ser trabalhados da melhor forma?; 2) Há alternativas aos estudos atualmente feitos que permitam agilizar o trabalho de dados e posterior análise? 3) Há falta de capital humano nesta área operacional para a quantidade de pedidos recebidos? 4) Há necessidades de formação em sistemas informáticos de suporte à produção de informação no âmbito das análises requeridas?; 5) Há falta de comunicação entre os membros da equipa no âmbito da dinamização da área operacional?

DIMENSÃO: 3 colaboradores

CENTRO DE RESPONSABILIDADE			CR 20902210		ÁREA OPERACIONAL: CONTROLLING		Missão: Desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão			
PERSP DE PERFORMANCE	EE	OBJECTIVOS GLOBAIS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS DO CR	INDICADORES DE PERFORMANCE	UM	FÓRMULAS DE CÁLCULO	FONTES DE INFORMAÇÃO		RESPONSÁVEL	Metas
							Da Meta	Do Realizado		
Financeiro	Valor para o investidor	Aumento de valor para os <i>stakeholders</i>	Controlo Orçamental	Desvio dos custos reais face aos previstos	euros	Custos Reais - Custos Orçamento	SAP EXCEL	SAP EXCEL	Contas a Pagar	Desvio máximo de 10%
Mercado	Satisfação	Prestar informação de qualidade e fiável	Satisfação de clientes internos	Índice de erros	nº	$\frac{\text{Nº de pedidos com registo de erro em formulário}}{\text{Nº total de pedidos de informação}}$	CAMPUS SAP EXCEL BI GALAXY	CAMPUS SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	
			Satisfação de clientes externos	Índice de qualidade	nº	$\frac{\text{Nº de pedidos sem registo de erro em formulário}}{\text{Nº total de pedidos de informação}}$	CAMPUS SAP EXCEL BI GALAXY	CAMPUS SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	
				Índice de satisfação de pedidos	nº	$\frac{\text{Nº de pedidos de informação satisfeitos}}{\text{Nº total de pedidos de informação}}$	CAMPUS SAP EXCEL	CAMPUS SAP EXCEL	Contas a Pagar	
Processos	Eficiência dos processos	Cumprimento dos prazos dos pedidos de informação	Prestar informação de qualidade e fiável em tempo útil	Atrasos na entrega da informação	Dias	Data de entrega efetiva - Data de entrega requerida	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar e Contabilidade	0
Estrutura / Pessoas	Satisfação	Aumento do nível de motivação	Levantamento das necessidades de formação	Índice de qualificação dos colaboradores	nº	$\frac{\text{Total Notas das avaliações}}{\text{Nº de avaliados}}$	Testes	Testes	Recursos Humanos	
			Aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquérito	Inquérito	Recursos Humanos	
		Optimização de recursos	Redesenho de processos	Taxa de sucesso	%	$\frac{\text{Nº de processos redesenhados}}{\text{Nº Total de processos}}$	MEGASIS	MEGASIS	Contas a Pagar	
	Qualificação	Desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de um plano de formação	Desvio de formação planeada Vs realizada	%	$\frac{\text{Horas de Formação}}{\text{Nº de colaboradores}}$	SAP	SAP	Recursos Humanos	
		Optimização de RH	Levantamento das necessidades de RH por Área e realocação de pessoas	Nível de eficiência	%	$\frac{\text{Nº de colaboradores necessários para a função}}{\text{Nº de trabalhadores alocados à função}}$	SAP	SAP	Recursos Humanos	

Quadro 4. *Balanced Scorecard Operacional Controlling*

5.3.3. Área operacional Pagamentos

A Figura 18 explica as relações causa-efeito entre os objetivos específicos da área operacional Pagamentos, que estão na base dos indicadores evidenciados no Quadro 5 (*Balanced Scorecard* Operacional Pagamentos) para esta área. Mediante Figura 18, para que seja alcançado o objetivo de aumentar o valor para os *stakeholders*, numa perspetiva financeira, é necessário que a informação financeira produzida pelo departamento chegue em tempo útil aos gestores por via de: 1) Otimização das ferramentas informáticas disponíveis ao desenvolvimento das atividades; 2) Cumprimento de prazos de pagamentos a fornecedores, que apenas será conseguido por via do lançamento atempado dos documentos financeiros. Para que o descrito aconteça é necessário fomentar o desenvolvimento do capital humano, otimizar os recursos disponíveis e aumentar a motivação dos colaboradores.

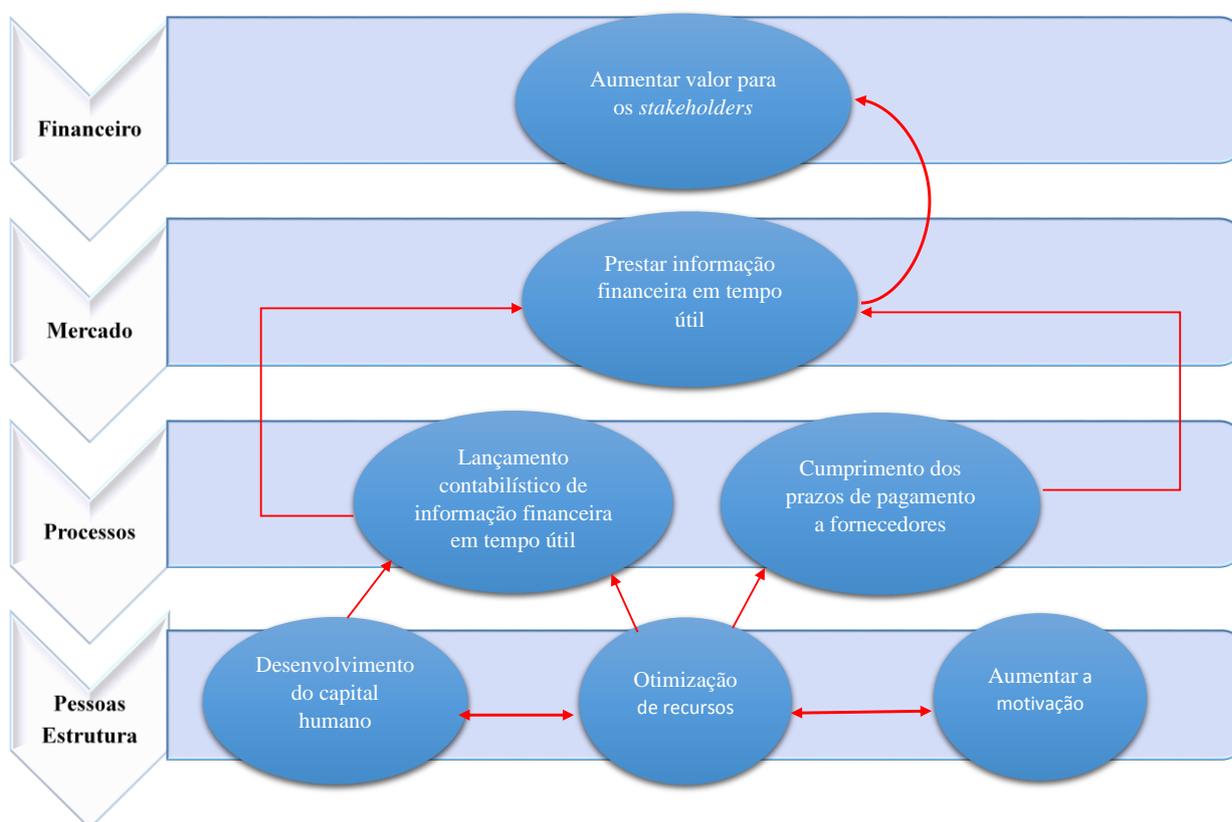


Figura 18. Mapa Estratégico Pagamentos

A área operacional Pagamentos pode ser observada como a ponta final das atividades desenvolvidas na área operacional Lançamentos na medida em que parte das suas atividades estão diretamente relacionadas com os *timings* desta segunda. Uma boa comunicação entre estas duas áreas operacionais torna-se imprescindível ao cumprimento dos objetivos, previstos para a área operacional Pagamentos.

Os indicadores propostos para a área operacional em estudo (Quadro 5), têm na base as especificidades que caracterizam as atividades por esta desenvolvida, de que são evidência os perfis profissionais dos colaboradores que entregam esta área operacional em Anexo II.

O indicador “*Backlog* por liquidar”, no seguimento do controlo das contas correntes dos fornecedores e prestação de informação em tempo útil para que o cliente, está intrinsecamente relacionado com o indicador “Atrasos nos pagamentos”. A área operacional Lançamentos, deverá atuar sob o pressuposto de tomar as ações necessárias para que os valores entrem em conta para serem pagos pela área operacional Lançamentos no período acordado com o fornecedor. Na análise destes indicadores é absolutamente necessária a distinção de três *timings* distintos para que verdadeiramente se consiga perceber onde reside o eventual problema: 1) Período decorrente entre a data de digitalização e a data de registo por parte da área operacional Lançamentos; 2) Se o documento for sujeito a aprovações, período decorrente entre a data de registo e a data de aprovação. De notar que existe um automatismo em SAP que direciona os documentos para os aprovadores assim que registados pelos colaboradores da área operacional Lançamentos e que o próprio sistema faz insistências automáticas quando os mesmos não cumprem os prazos de aprovação estipulados; 3) Período decorrente entre a data de aprovação e a data do pagamento. Todo este circuito importa no processo de análise, retirada de conclusões e consequente atuação na medida em que os pagamentos estão dependentes que a área operacional Lançamentos cumpra o objetivo de *backlog* e ao mesmo tempo também estão dependentes de que os diversos aprovadores, das diferentes unidades de negócio, cumpram com os *timings* de aprovação que lhes são impostos por via do alcance de uma gestão de tesouraria estável. Assim, apenas podemos validar a responsabilidade da área operacional Pagamentos sobre os atrasos após a análise do todo este processo.

O estudo do indicador “Índice de registos diários” torna-se pertinente por via da validação da eficiência em questões de gestão de tesouraria. Este indicador torna viável o cumprimento, ou não, dos prazos médios de pagamentos a fornecedores. A informação obtida poderá verificar-

se imprescindível na negociação de contratos e negociação ou renegociação de prazos de pagamento com os fornecedores. Quanto maior a confiabilidade que conseguimos junto do fornecedor, mais fácil se tornará uma possível negociação da extensibilidade dos prazos de pagamento. A informação obtida com o estudo deste indicador seria útil não apenas e só no âmbito do estudo da *performance* da área operacional Pagamentos, como também seria de todo o interesse a sua partilha com o departamento de Negociação.

A análise correta dos indicadores “Atrasos nos pagamentos” e “Índice de pagamentos diários” no âmbito do estudo da gestão eficiente de tesouraria deverá ter em conta o processo existente entre a área operacional em estudo e o departamento de Gestão de Caixa e Bancos. É enviado diariamente pela área operacional Pagamentos, preferencialmente até às 15h, ao departamento de Gestão de Caixa e Bancos um mapa com os valores a pagar. A área operacional apenas poderá efetuar o pagamento mediante autorização do referido departamento. Não havendo disponibilidade de tesouraria, o pagamento não é efetuado não por gestão ineficiente da área operacional, mas sim por não autorização de pagamento. Desta forma, a responsabilização do atraso não poderá ser imputado à área operacional Pagamentos. Ainda relativamente à análise da *performance* desta área operacional deverão ser tidas em conta as seguintes prioridades: 1) Pagamentos em bolo da área de negócio Manutenção & Engenharia, Megasis, UCS, SPdH, PGA e representação de Itália são efetuados quinzenalmente; 2) Pagamentos antecipados, maioritariamente da área de negócio Manutenção & Engenharia, são efetuados à data de abertura do processo de pedido de pagamento antecipado; 3) Pagamentos de indemnizações e *fuel* são efetuados diariamente; 4) Pagamentos das representações diversas são efetuados semanalmente.

A área em estudo também deverá ser analisada na ótica do controlo de *backlog*, indicadores “*Backlog*”, uma vez que casos há em que faz registos contabilísticos em conta corrente. Nomeadamente quando os documentos financeiros são rececionados em data anterior à abertura da respetiva conta de fornecedor ou ainda quando os pagamentos são feitos localmente. Nesta medida, à semelhança do que acontece na área operacional Lançamentos, pretendo dar resposta às questões: 1) O fornecedor ocupa mais tempo derivado das suas características e especificações?; 2) Podemos agilizar o processo de conferência e contabilização dos documentos? De que forma?; 3) Haverá alguma necessidade de formação do colaborador no âmbito da agilização do controlo do *backlog* diário?.

DIMENSÃO: 4 colaboradores

CENTRO DE RESPONSABILIDADE		CR 20902210		ÁREA OPERACIONAL: PAGAMENTOS		Missão: Desenvolver atividade na prestação de serviços de suporte e gestão				
PERSP DE PERFORMANCE	EE	OBJECTIVOS GLOBAIS	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS DO CR	INDICADORES DE PERFORMANCE	UM	FÓRMULAS DE CÁLCULO	FONTES DE INFORMAÇÃO		RESPONSÁVEL	Metas
							Da Meta	Do Realizado		
Financeiro	Valor para o investidor	Aumento de valor para os <i>stakeholders</i>	Controlo Orçamental	Desvio dos custos reais face aos previstos	euros	Custos Reais - Custos Orçamento	SAP EXCEL	SAP EXCEL	Contas a Pagar	Desvio máximo de 10%
Mercado	Satisfação	Prestar informação de qualidade e fiável em tempo útil	Controlo de contas corrente	<i>Backlog</i> por liquidar	euros	Quantidade de documentos por liquidar em valor	SAP EXCEL	SAP EXCEL	Contas a Pagar e Contabilidade	Variável com a especificidade da conta de fornecedor
Processos	Eficiência dos processos	Lançamento contabilístico de informação financeira em tempo útil	Controlo eficiente de <i>Backlog</i>	<i>Backlog</i>	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ documentos entrados por tipo de documento}}{\text{N}^\circ \text{ de documentos trabalhados por tipo de documento}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	1
				<i>Backlog</i>	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ documentos entrados por empresa}}{\text{N}^\circ \text{ de documentos trabalhados por empresa}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	1
		Cumprimento dos prazos de pagamento a fornecedores	Planeamento eficiente de disponibilidade de tesouraria	Atrasos nos pagamentos	Dias	Data de vencimento - Data de pagamento	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	0
				Índice de registos diários	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ documentos entrados para pagamento}}{\text{N}^\circ \text{ de documentos pagos}}$	SAP EXCEL BI GALAXY	SAP EXCEL BI GALAXY	Contas a Pagar	1
Estrutura / Pessoas	Satisfação	Aumento do nível de motivação	Levantamento das necessidades de formação	Índice de qualificação dos colaboradores	nº	$\frac{\text{Total Notas das avaliações}}{\text{N}^\circ \text{ de avaliados}}$	Testes	Testes	Recursos Humanos	
			Aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	nº	IPM	Inquérito	Inquérito	Recursos Humanos	
		Optimização de recursos	Redesenho de processos	Taxa de sucesso	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de processos redesenhados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de processos}}$	MEGASIS	MEGASIS	Contas a Pagar	
	Qualificação	Desenvolvimento de competências	Desenvolvimento de um plano de formação	Desvio de formação planeada Vs realizada	%	$\frac{\text{Horas de Formação}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$	SAP	SAP	Recursos Humanos	
		Optimização de RH	Levantamento das necessidades de RH por Área e realocação de pessoas	Nível de eficiência	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores necessarios para a função}}{\text{N}^\circ \text{ de trabalhadores alocados à função}}$	SAP	SAP	Recursos Humanos	

Quadro 5. *Balanced Scorecard* Operacional Pagamentos

5.4. Produção e controlo da informação

Para o desenvolvimento do estudo da produção e controlo da informação, foi realizada uma entrevista a Rui Monteiro, *Business Intelligence Analyst*, colaborador da associada Megasis, pretendendo-se a otimização dos recursos existentes na TAP Portugal no âmbito do suporte da viabilidade da execução do projeto. Esta associada presta serviços, operacionais e de formação profissional, de sistemas de informação e tecnologias de informação a todas as unidades de negócio da TAP Portugal, bem como às associadas. Neste ponto serão abordadas cinco grandes questões: 1) Fase 1 - definição dos dados necessários ao cálculo das métricas definidas e validação da pertinência do estudo proposto; 2) Fase 2 - decisão de continuidade do projeto mediante viabilidade e abertura de um processo interno formal; 3) Custos associados ao desenvolvimento do projeto; 4) Segurança e gestão dos dados; 5) Controlo e gestão das máquinas e servidores.

O início do processo de exploração dos dados prende-se com a definição da informação a extrair de SAP no âmbito do cálculo dos indicadores propostos para uma base única de cálculo suportada em BI GALAXY. Pretende-se a criação de uma camada analítica, a facultar à área operacional *Controlling*, passível de ser trabalhada em Excel ou *PowerPivot*, que suporte o cálculo das métricas nas diversas dimensões na ótica do estudo e avaliação da *performance* do departamento Contas a Pagar, desempenho dos seus colaboradores e com essa informação alimentar os *Balanced Scorecard e Dashboard*. Numa fase inicial, seria disponibilizado um conjunto de dados, evidenciados no Quadro 7, com hipótese de serem facultadas pela Megasis algumas ferramentas de *Self-Service*, dando início à análise pretendida. O pressuposto deste *set* inicial de dados é: 1) Validar se os dados pedidos são suficientes; 2) Validar a pertinência dos dados no cálculo das métricas; 3) Ajustar os dados no âmbito da base final a ser disponibilizada. De focar, que em qualquer momento, poderá ser requerida a inserção de novos dados e/ou que sejam retirados dados por não se verificarem úteis ao desenvolvimento do modelo proposto, mediante identificação dinâmica das necessidades. Pretende-se que esta validação acompanhe o projeto tanto na extensão temporal como na sua complexidade.

Set inicial de dados	Fonte	Periodicidade de refreshamento dos dados
Custo reais operacionais do departamento Contas a Pagar	SAP FI	Mensal
Custo reais operacionais do departamento Contas a Pagar	SAP FI	Mensal
Notas das avaliações por avaliado	SAP RH	Anual
Nº de horas de formação	SAP RH	Semestral
Data do fecho de Cockpit e contas analisadas pelo departamento Contas a Pagar	SAP FI	Mensal
Nº de documentos lançados em data posterior ao fecho	SAP FI	Mensal
Nº de documentos entrados por tipo de documento	SAP FI	Semanal
Nº de documentos trabalhados por tipo de documento	SAP FI	Semanal
Nº de documentos entrados por empresa	SAP FI	Semanal
Nº de documentos trabalhados por empresa	SAP FI	Semanal
Data de digitalização dos documentos	SAP FI	Semanal
Data de registo contabilístico dos documentos	SAP FI	Semanal
Nº de documentos lançados por tipo de documento	SAP FI	Sempre que haja refreshamento de dados
Nº de registo em formulário	CAMPUSs	Mensal
Nº de pedidos sem registo de erro/insuficiência em formulário	CAMPUS	Mensal
Nº de pedidos com registo de erro/insuficiência em formulário	CAMPUS	Mensal
Nº total de pedidos de informação	CAMPUS	Mensal
Data de entrega de informação estipulada pelo cliente em formulário	CAMPUS	Mensal
Data de entrega de informação estipulada pelo cliente em formulário	CAMPUS	Mensal
Data de vencimento do documento financeiro	SAP FI	Bissemanal
Data de pagamento do documento financeiro	SAP FI	Bissemanal
Nº de documentos entrado para pagamento	SAP FI	Bissemanal
Nº de documentos pagos	SAP FI	Bissemanal
Nome do colaborador associado a cada um dos dados	SAP FI	Sempre que haja refreshamento de dados

Quadro 7. Set inicial de dados e fonte

Após esta primeira identificação da informação necessária e respetiva fonte, o departamento estaria apto a iniciar o processo de pedido de recolha junto da Megasis. De salientar que, em todo o processo é estritamente necessária a comunicação entre a chefia do departamento Contas a Pagar, a área operacional *Controlling* e a associada, no âmbito da validação dos desenvolvimentos em curso, por via de reuniões periódicas sempre que haja necessidade disso. Após a extração e trabalho dos dados, elabora-se um relatório a analisar pela gestora operacional.

Numa segunda fase, verificando-se o interesse da gestão operacional na continuidade do projeto, prepara-se uma proposta formal que delineie o plano de prossecução do mesmo, sob o pressuposto de que a automatização do refrescamento do cálculo das métricas que alimentam os *Balanced Scorecard e Dashboard* é possível. Desta forma, por um lado garante-se uma diminuição da margem de erro dos resultados obtidos, e por outro a informação estaria disponível a eventuais pedidos dos demais departamentos das Finanças Corporativas. Nesta vertente, a informação chegaria de forma estruturada à gestora operacional e à área operacional *Controlling*, que tem também por funções a dinamização do departamento, a agilização de processos e a participação ativa no âmbito da melhoria contínua.

Durante a entrevista foi abordada a questão dos custos associados a este tipo de projeto. A resposta a esta questão requereu a assunção de alguns pressupostos na medida em que não havendo um pedido formal interno não se consegue uma valorização exata do projeto, quer seja numa fase inicial, quer se verifique posteriormente a sua continuidade. "Partindo do pressuposto que vamos fazer uma *query* a uma base de dados com algumas tabelas, que a informação está toda concentrada num único espaço, em uma, em duas ou em poucas tabelas e que é uma *query* até simples de fazer. O processo de disponibilizar esta informação ao cliente era simples, aliás, é bastante simples. Na prática, o que nós fazemos é uma *query* à base de dados em que depois colocamos aquela informação em Excel e o cliente explora. Depois há aqui outras questões que são: quando nós disponibilizamos estes dados, os mesmos não entram no processo de refrescamento normal dos modelos que nós criamos. Ou seja, o refrescamento diário só acontece com a garantia e estabilidade de que a informação está contratada depois de o produto entrar em produtivo. Normalmente o que fazemos, em ambiente de qualidade ainda, porque os dados podem não estar exatamente atualizados, porque é um ambiente menos estável, é dar um *set* de dados e depois, a pedido, disponibilizamos informação atualizada. Não é um processo que se atualiza diariamente. É um processo relativamente simples, se considerarmos que a

extração dessa informação não é difícil. Estando a falar de SAP, temos aqui um custo adicional que é o custo da informação colocada em SAP. Por política da Megasis, toda a informação que está em SAP passa a ser processada via BW, que é uma componente de BI SAP, que é o que serve de interface depois ao BI em si. Mas sendo a informação obviamente simples, não vejo que os custos fossem elevados. Depois depende, até porque normalmente estes projetos não são projetos de planos-chave, ou seja, há uma primeira necessidade, em que a partir do momento que o cliente começa a extrair informação, vai tendo necessidade de outra informação de maior complexidade, de mais análises. Depois, normalmente, não termina e vai sempre complicando no sentido de extrair cada vez mais conhecimento daqueles dados. Numa primeira fase é relativamente simples fazer um modelo, também não é nenhum projeto difícil, pelo que eu percebi por causa dos requisitos, e só se torna mais complicado quando temos que gerir muita informação, uma quantidade grande de informação, em que tenhamos de consolidá-la com o resto da informação que já existe no *Data Warehouse*. Isso não é ao acaso.”

Relativamente à segurança e gestão dos dados, de focar que este ponto abrange qualquer que seja a fase do projeto pois é garantido, pela Megasis, ao utilizador: 1) Segurança nos dados disponibilizados, 2) Máquina disponível dispõe dos recursos necessários ao trabalho de dados por parte do utilizador/cliente; 3) Verificando-se um pedido similar por um qualquer outro utilizador e/ou área de negócio, não exista a duplicação na produção da informação; 4) Consolidação de conceitos por via da existência de um *Data Warehouse*. Na prática o que acontece é, se a informação disponibilizada para um qualquer indicador de *performance* definido para o departamento Contas a Pagar for requerida por qualquer outro utilizador, unidade de negócio e/ou departamento, as regras subjacentes ao seu cálculo e sustentabilidade são mantidas independentemente da origem do pedido, padronizando a metodologia utilizada.

Por último, derivado não só da dimensão da empresa em estudo como também dos custos operacionais envolvidos na sustentabilidade dos sistemas de informação que suportam o bom funcionamento da companhia, torna-se importante fazer uma abordagem ao controlo e gestão das máquinas e servidores. Um trabalho de dados desta dimensão que não seja controlado pode gerar problemas operacionais nas máquinas dos colaboradores e/ou, em casos extremos, levar a custos operacionais elevados. Esta é uma componente de extrema importância no âmbito dos serviços prestados pela Megasis e que é tido em conta no desenvolvimento de qualquer pedido e/ou projeto.

“Há aqui uma componente importante, no serviço que a Megasis presta ao cliente, que é a parte da segurança e a parte do controlo e da gestão das máquinas e dos servidores que nós temos. O facto de nós darmos a liberdade ao cliente para aceder diretamente a uma base de dados, a tabelas ou a explorar os dados à sua vontade, faz com que se perca ligeiramente o controlo da utilização dos recursos que nós temos hoje em dia. E se nós tivéssemos isso extrapolado para um conjunto grande de pessoas, chegava a um ponto em que era incontrolável. Ou seja, nós nem sequer saberíamos o que é que estava a ser feito e as máquinas estavam sempre a parar e sempre com problemas. O que nós tentamos fazer é dar o máximo possível ao cliente mas sempre de forma controlada. Por forma a que nós consigamos gerir os recursos que temos, porque se amanhã for necessário comprar algum servidor novo, o que normalmente é caríssimo, sabemos o “porque é que é” necessário, podendo fazê-lo de forma planeada, sustentada e controlada”. O descrito assenta nos princípios de segurança que a Megasis tem de assegurar. Sem este controlo, a associada não conseguiria dar respostas aos eventuais pedidos relativos à *performance* das máquinas dos utilizadores já que não seria sequer possível fazer um rastreio das questões na base do problema.

5.5. Dashboard: Indicadores e âmbito

“O “domínio do negócio” acontece quando o gestor conhece as realizações da sua empresa, das suas unidades de negócio e do andamento dos seus projetos, entre outros fatores relevantes” (Caldeira., 2016:5). A boa gestão está dependente do conhecimento que o gestor detém sobre o desempenho da organização e unidades de negócio e/ou departamentos que a compõem, bem como da capacidade de gestão da realidade do dia-a-dia. O conhecimento de resultados atingidos face às metas obtidas, comparação dos valores obtidos face ao setor de atividade e compreensão dos mesmos num espaço temporal é fulcral no âmbito da monitorização da *performance* e da tomada de decisão. De frisar, que a comparação com valores do setor, no caso da TAP Portugal, não é linear, na medida que em Portugal não existe outra companhia aérea de comparável dimensão e complexidade. Nesta medida, há muitos fatores que caracterizam a economia, conjuntura e cultura nacional que têm de ser tidos em consideração na persecução de uma análise consciente e realista da realidade organizacional.

Elabora-se neste ponto, uma proposta de política de comunicação entre os dois modelos. Os indicadores propostos para a elaboração dos *Dashboard* foram os considerados como críticos do sucesso das áreas operacionais definidas para o departamento Contas a Pagar, e cuja pertinência se assume de maior relevância numa ótica de acompanhamento mais estreito da

performance deste e do desempenho dos seus colaboradores. Os indicadores identificados constam dos respetivos *Balanced Scorecard*.

O objetivo será disponibilizar informação crítica sobre o trabalho do dia-a-dia do departamento, sob a forma de um grafismo de fácil interpretação que permita, por um lado dar informação em tempo útil à gestora operacional, e por outro, causar impacto visual nos colaboradores no âmbito da procura pessoal de melhoria contínua, melhores formas de trabalhar e incremento do desempenho. Torna-se importante reforçar, no seguimento de todo o estudo evidenciado nos capítulos que antecedem esta proposta, que, todo este processo exige uma implementação cautelosa e completamente transparente no sentido de evitar os efeitos de resistência à mudança e eventuais interpretações perversas quanto ao genuíno intuito que é o de efetivamente fomentar a procura de crescimento profissional e pessoal em detrimento de gerar comportamentos indesejáveis de comparação entre colaboradores, que inevitavelmente acontecerão pelo menos numa fase inicial de implementação. Pretende-se ainda, a realização de reuniões trimestrais (a periodicidade sugerida prende-se com o facto de, atualmente, a companhia estar a ser auditada numa base trimestral) com as três áreas operacionais para discussão de resultados.

Em termos de grafismo, o pretendido é algo similar ao evidenciado na Figura 19. Este tipo de grafismo, é de fácil construção recorrendo apenas a Office Excel, e a sua atualização também se torna célere na medida em que, após a construção do ficheiro base, apenas será necessário o refrescamento dos dados.



Legenda	
<i>Bad</i>	<95% - Não atinge
<i>Average</i>	[95%;100%[- Alerta
<i>Good</i>	>100% - Atinge
<i>Best</i>	>120% - Supera

Figura 19. Exemplo de grafismo de *Dashboard*

Fonte: Adaptado de <http://www.123rf.com/stock-photo/speedometer.html> (06-08-2016,

13:51)

Para a conceção dos *Dashboard* foram selecionados os seguintes indicadores: 1) Desvios dos custos reais face aos previstos (*Balanced Scorecard* Corporativo Contas a Pagar); 2) Produtividade (*Balanced Scorecard* Operacional Lançamentos); 3) Índice de satisfação de pedidos (*Balanced Scorecard* Operacional *Controlling*); 4) Atrasos nos pagamentos (*Balanced Scorecard* Operacional Pagamentos). A escolha dos indicadores teve por base a pertinência da informação para a gestora operacional, sendo os que melhor caracterizam o *core* das atividades desenvolvidas em cada uma das áreas operacionais no âmbito da *performance* do departamento Contas a Pagar. Qualquer um dos indicadores evidencia: 1) Credibilidade no resultado; 2) Esforço aceitável para o apuramento do resultado; 4) Simplicidade de interpretação; 5) Simplicidade do algoritmo de cálculo; 6) Fonte de dados internos; 7) Cálculo automático; 8) Alinhamento com a frequência de monitorização; 9) Possibilidade de cálculo em momentos extraordinários; 10) Possibilidade de ter uma meta (Caldeira; 2016).

O trabalho de dados elabora-se sob os mesmos pressupostos que os definidos para os *Balanced Scorecards*. Os dados necessários ao desenvolvimento dos *Dashboard* constam dos evidenciados no Quadro 7 (*Set* de dados inicial e fonte) no âmbito dos dados que se pretende sejam disponibilizados em suporte de BI GALAXY, sendo que seriam trabalhados com um suporte gráfico e passíveis de serem atualizados em qualquer momento que a gestora operacional necessite da informação. Pretende-se a otimização da *performance* das áreas operacionais e, conseqüentemente, do departamento, por via de um acompanhamento mais estreito dos valores obtidos com o cálculo das métricas propostas, identificando as questões críticas ao sucesso e estabelecendo metas cada vez mais competitivas.

Os objetivos atualmente estabelecidos, evidenciados no ponto 4.2, não são medidos e, desta forma, ainda que os colaboradores tenham consciência da sua existência não obtêm qualquer *feedback* quanto ao seu cumprimento, ou não. Por outro lado, de nada servem à gestora operacional pela inexistência de informação para análise. Propõe-se com esta metodologia, colmatar o descrito, bem como auxiliar a definição, hierarquização e/ou ajustamento dos objetivos específicos do departamento Contas a Pagar criando uma linguagem comum entre as áreas operacionais que o compõem.

6. Conclusões

A principal motivação e ponto de partida para o desenvolvimento deste projeto, foi o desafio de desenhar e concetualizar um Sistema de Controlo de Gestão, para medição e acompanhamento da *performance* do departamento Contas a Pagar, integrado nas Finanças Corporativas da TAP Portugal, assente numa política de comunicação entre os *Balanced Scorecard e Dashboard*. Pretende-se, com esta investigação, contribuir para um melhor conhecimento e compreensão dos fatores subjacentes ao sucesso, ou insucesso, do departamento no âmbito do alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Como ferramenta fundamental da gestão estratégica, as metodologias do *Balanced Scorecard e Dashboard*, permitem: 1) Traduzir e clarificar a visão estratégica; 2) Comunicar e ligar os objetivos, gerais e específicos, a indicadores estratégicos; 3) Planificar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas; 4) Aumentar os níveis de *feedback* e aprendizagem.

Assim, iniciou-se este projeto com uma revisão de literatura focando os tópicos considerados como fundamentais à implementação do Sistema de Controlo de Gestão proposto, abrangendo o conceito de estratégia, o conceito de sistema de controlo de gestão, as principais características das metodologias do *Balanced Scorecard e Dashboard*, designadamente quanto à sua conceção e processo de implementação, as principais críticas apontadas por diversos autores a estes modelos e, por fim, identificados os principais obstáculos e dificuldades, na sua implementação e utilização.

Seguiu-se uma metodologia maioritariamente qualitativa, adotando-se o estudo de caso como método de investigação e procedeu-se à descrição detalhada do departamento em análise, salientando os principais aspetos organizacionais e ferramentas de gestão atualmente utilizadas. Ainda na fase do diagnóstico, identificaram-se as principais atividades desenvolvidas e lacunas no âmbito do acompanhamento e alinhamento estratégico. Com recurso a técnicas de entrevista, *brainstorming* e uma intensiva investigação sobre as atividades desenvolvidas e formas de trabalhar pretendeu-se dar resposta à questão de investigação colocada no início deste projeto, “Qual a resposta para mediação e acompanhamento da *performance* da área em estudo enquadrada na multidimensionalidade organizacional?”.

Atualmente, nada é feito quanto ao estudo e medição da *performance* pelos departamentos que constituem as diversas unidades de negócio da TAP Portugal. O que existe para este efeito são estudos transversais aos departamentos e áreas de negócio. Para efeitos de tomada de decisão

dos gestores operacionais, o descrito é ineficiente e desadequado na medida em que tomar decisões sobre o que não se consegue medir, conduz a uma gestão errática e ineficiente, representando um obstáculo de larga escala ao alcance da melhoria contínua.

Sendo um projeto-piloto, identificam-se as inúmeras, e de diversas naturezas, possíveis dificuldades à implementação do Sistema de Controlo de Gestão proposto. 1) Desenvolvimento da base de referência ao estudo dos indicadores; 2) Escassez de tempo necessário à implementação do projeto face ao tempo disponível para o desenvolvimento das atividades e tarefas do quotidiano; 3) Resistência à mudança; 4) Cultura empresarial; 5) Eventuais dificuldades ao nível da comunicação interna promovidas essencialmente por fatores referentes à resistência à mudança; 6) Deficiente envolvimento dos gestores operacionais das Finanças Corporativas; 7) Instabilidade do processo inicial de validação da real utilidade e aplicabilidade das ferramentas propostas, no âmbito da análise da *performance* e desempenho do departamento Contas a Pagar.

Os principais contributos deste projeto para o departamento Contas a Pagar são de índole prática. Pretende-se: 1) O alinhamento dos objetivos do departamento Contas a Pagar com os objetivos estratégicos da TAP Portugal; 2) Definição clara dos objetivos gerais e específicos do departamento; 3) Disponibilização em tempo útil de informação crítica e verdadeira, sobre as realizações do departamento relativamente ao que se perspetiva a atingir; 4) Envolvimento de todos os colaboradores na estratégia do departamento; 5) Que todos os colaboradores tenham uma perceção exata dos objetivos que lhes são propostos; 6) Definição de diretrizes exatas e integradas na estratégia global da companhia; 7) Fomentar a comunicação interna; 8) Definição de indicadores cuja informação possa ser utilizada por outras áreas das Finanças Corporativas, no âmbito da melhoria contínua e integração das áreas sem custos adicionais. Exemplos do descrito são os indicadores “Índice de registos diários”, definido para a área operacional Pagamentos, cuja informação a ser disponibilizada para a área de Negociação poderá verificar-se de utilidade no âmbito da negociação de prazos médios de pagamento a fornecedores; e os indicadores “Atrasos nos pagamentos” e “Índice de pagamentos diários”, cuja análise conjunta poderá disponibilizar informação de utilidade ao *forecast* de disponibilidade de tesouraria pela área Gestão de Caixa e Bancos.

Dado o enquadramento deste projeto no âmbito de uma tese de mestrado, a falta de tempo para avaliar questões de maior complexidade foi uma das principais limitações encontradas. Outra

grande limitação foi o facto de, tratando-se de um projeto-piloto, não dispor de dados efetivos para o cálculo dos indicadores propostos já que parte deste projeto é precisamente a definição desse mesmo *set* de dados. Atualmente, são diversos os projetos a decorrer no departamento em estudo, pelo que, ainda que haja interesse real por parte da gestora operacional na proposta de projeto apresentada, o início da implementação está condicionado ao término dos projetos em curso.

Como proposta de continuidade deste projeto, sugere-se a extensibilidade do estudo aos demais departamentos que compõem as Finanças Corporativas da TAP Portugal. Em entrevista a Rui Monteiro, *Business Intelligence Analyst*, foi abordada esta questão apurando-se que, havendo interesse por parte dos departamentos relativamente a questões dadas como transversais, bastaria o alargamento do *set* de dados definidos pelas Contas a Pagar, para as restantes, teria de ser elaborado um estudo semelhante ao definido neste projeto. O principal objetivo seria a promoção da integração estratégica e da comunicação, sendo estes vetores reconhecidos como potenciadores do sucesso organizacional.

No que diz respeito ao departamento Contas a Pagar, sugere-se como investigação futura, a extensão do âmbito deste estudo a questões de maior complexidade e relevância, que só fará sentido serem abordadas quando o alcance da estabilidade dos dados, resposta às questões iniciais colocadas no presente projeto e validação da pertinência das mesmas para a gestão do departamento. Não obstante, há questões capazes de serem identificadas já nesta fase, deixando a sugestão do cálculo de indicadores como: 1) “Taxa de trabalho extraordinário”, apurada pela métrica, $\frac{\text{Número de horas de trabalho extraordinário}}{\text{Total de horas trabalháveis}}$. O cálculo deste indicador seria feito numa base semestral, dado que é no fecho do ano e semestre que se verifica um aumento exponencial de horas extra autorizadas; 2) “% da execução de projeto”, apurada pelo cálculo $\frac{\text{Duraçã das tarefas já concluidas}}{\text{Duração total das tarefas do projeto}}$. Este indicador assume relevância no âmbito da quantidade de projetos a decorrer no departamento por via do controlo do cumprimento de prazos, orçamento, análise de cumprimento das tarefas, etc.

7. Referências bibliográficas

Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. 2010. Process improvements through process measurement: the balanced scorecard methodology. *MCB UP Ltd*,50 (5): 179-189.

Anthony, R., N., & Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems* (12th ed). New York: McGraw-Hill.

Brewer, P.C., & Speh, T.W. 2000. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics*, 21 (1):75-93.

Burns, R. B. 2000. *Introduction to Research Methods* (4th ed.). London: SAGE Publication.

Carenys, J. 2012. Management control systems. *International Journal of Economy, management and social sciences*, 1 (1): 1-18.

Carvalho, J. 2010. *Manual de estratégia. Conceitos, prática e roteiro* (3ª Ed). Lisboa: Sílabo.

Caldeira, J. 2010. *Dashboards – comunicar eficazmente a informação de gestão*. Lisboa: Almedina.

Caldeira, J. 2016. *100 Indicadores da gestão*. Coimbra: Actual Editora, S.A.

Cassel, C. & Symon, G. 2004. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE Publications Ltd.

Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chow, C., Haddad, K., Williamson, J. 2007. Applying the Balanced Scorecard to Small Companies. *Management Accounting*, August: 21-27.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. 2000. *Administração – Princípios de Gestão Empresarial* (10ª ed). Lisboa: McGraw-Hill.

Eckerson, W. 2011. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Ferreira, M. P., Santos, J.C., Reis, N., & Marques, T.2010. *Gestão Empresarial*. (3ª ed). Lisboa: LIDEL.

Hax, A. C., & Majluf, N. S. 1988. The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, 18 (3): 99-109.

Hornngren, C., Datar, S., & Foster, G. 2002. *Cost Accounting – A managerial emphasis* (11th ed).New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R., & Norton, D., 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71 (5): 134-142.

Kaplan, R.S., & Norton, D. 2000. *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.,& Norton, D. 2004. *Mapas estratégicos* (6ª ed).Rio de Janeiro: Campus Editora.

Kaplan, R. 2010. *Conceptual foundation of the Balanced Scorecard*. Working paper n° 10-074, Harvard Business School, Harvard University.

Katz, R. L., 1970. *Cases and concepts in corporate strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Kuge, J., Stein, W., & Licht, T. 2002. *Gestão do conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. São Pedro do Estoril: Pincipia61.

López, J. A., Salas, J. A., Ortega, T. B., Ibarra, F. B., Taliani, E. C., Álvarez, J. L., Feliu, & V. R.1996. *Contabilidad de Gestion Avanzada – Planification, Central e Experiencias Práticas*. Madrid: McGrawhill.

Nascimento G. 2015. *Avaliação do desempenho e incentivos* – Manuscrito não publicado. Lisboa: INDEG-IUL.

Nascimento G. 2015. *Gestão de pessoas e comportamento organizacional* – Manuscrito não publicado. Lisboa: INDEG-IUL.

Neely, A. 2002. *Avaliação do Desempenho das Empresas – porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 1995. *Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, 15(4): 80-116.
- Newman, H.H.; Logan; Hegarty. 1989. *Strategy: A multi-level integrative approach*. Nashville: South Western Publishing, Co.
- Norreklit, H. 2000. The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65-88.
- Paim, R., Caulliraux, H. M. and Cardoso, R. 2008. Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14 (5): 694-723.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Nova Iorque: Free Press.
- Ramanantsoa, B. 1984. Voyage en Strategie. *Revue Française de Marketing*. 4: 21-33.
- Relatório de sustentabilidade TAP Portugal. 2014: 6-12.
- Rodrigues, J., Neves, J. e Jordan, H. 2011. *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Santos, A. 2008. *Gestão estratégica: conceito, modelos e ferramentas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1/2): 127-143.
- Steiner, G. A.; Miner, J. B. 1977. *Management policy and strategy - Text, readings and cases*. New York: McMillan Publishers Inc.
- Teixeira, N. 2007a. *A avaliação do desempenho de centros de responsabilidade*. Estudo de caso no XIV Congresso da AECA.
- Wheelen, T.; Hunger, D. 2012. *Strategic management and business policy* (3th ed). New Jersey: Pearson.
- Zannibi, L. 2011. A Concept Map for Management Control System Design. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(6).

8. Anexos

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTA 1	79
Anexo II - Perfis Profissionais	81
a) Área operacional Lançamentos	81
b) Área operacional <i>Controlling</i>	92
c) Área operacional Pagamentos	109
Anexo III - Entrevista 2	114

Anexo I - Entrevista 1

Entrevistado: Maria João Jacinto

Identificação do cargo do entrevistado: Chefe do departamento Contas a Pagar até março 2016

Data: 10-07-2016

Hora: 17:00

Questão 1: Qual o impacto da cultura organizacional no departamento Contas a Pagar?

“Eu não gosto de generalizar dizendo que há uma cultura que seja comum a todas as pessoas que trabalham aqui. Quando estamos fora da Empresa, acho que sim, que as pessoas comportam-se da mesma forma em relação à TAP, e vestem a mesma camisola, defendem a empresa, etc. Mas cá dentro, uma pessoa que trabalha numa área, se calhar tem uma cultura de empresa muito diferente da outra. Eu quando mudei aqui para a Manutenção & Engenharia, senti muito isso, assim como tu sentiste ao contrário, quando mudaste para as Contas a Pagar na TAP Serviços. Mas se fores ao TA (Transporte Aéreo), em diferentes trabalhos e/ou áreas, também tens diferentes culturas porque depende muito do grupo em que tu estás inserida. E mesmo dentro do grupo Contas a Pagar, sente-se que há, porque também depende de cada um, uma cultura própria. Cá dentro eu não consigo dizer que existe uma cultura que seja comum a todos, e que o trabalho desenvolvido depende muito se cada um está feliz, ou não, com o que está a fazer. Acho que isso é o mais importante de tudo. E depois depende também se a pessoa é mais proativa ou mais acomodada. Há muita gente que se acomoda, uns muito novos, outros já com mais idade. Acomodam-se e estão bem como estão, ou estão mal e também não fazem nada para mudar. A pessoa não se sentir bem e não fazer nada para mudar é um conceito real. Não faz sentido, mas existem muitas pessoas assim, infelizmente. Como também, tens pessoas que têm uma capacidade enorme, que podem ir muito longe, mas também não querem, estão bem ali, sentem-se felizes. Mas isso é uma escolha. E tu, nas Contas a Pagar tens pessoas de um lado ao outro deste espetro. E, portanto, tens pessoas que “refilam”, por muito bem que estejam, estão sempre a refilar porque faz parte da natureza delas, como tens outras pessoas, que podem estar muito mal, mas estão felizes, porque se sentem bem ali onde estão. Não é estar mal, é, poderiam estar ainda melhor, a fazer coisas, a meu ver mais interessantes, e que se

sentem bem ali, e isso não é errado, é uma opção, e é a maneira de ser das pessoas e isso reflete-se no trabalho.”

Questão 2: Qual a razão da inexistência de práticas de controlo de gestão no departamento Contas a Pagar?

“A TAP dispõe de uma área que procede ao cálculo de indicadores de gestão num âmbito global. Ou seja, existem indicadores de gestão para os diversos departamentos e áreas de negócio da TAP. Mas derivado do seu caráter geral não são, logicamente, suficientes. Em resposta à tua pergunta, o facto de não haver práticas de controlo de gestão na nossa área deve-se realmente à escassez de tempo agregada à falta de capital humano qualificado para o desenvolvimento destas, e outras, práticas.”

Questão 3: No ano de 2015 não foram realizadas avaliações. Porquê?

“Parte desta resposta deve-se a questões internas sujeitas a confidencialidade. A outra parte a questões de escassez de tempo, que se acentuaram no ano de 2015 com o processo de privatização. O departamento Contas a Pagar foi dos mais afetados com as auditorias internas e externas. No ano de 2016, a avaliação englobará tanto o ano de 2015 como o ano de 2016.”

Anexo II - Perfis Profissionais

a) Área operacional Lançamentos

Descrição de Funções

Identificação

Função: Técnico de Organização e Administração

Nome do Titular da Função: Sara Brás

Nº de Funcionário: 32774/2

Interdependência Organizacional

Reportar a: Responsável Contas a Pagar

Supervisiona: -

N.º Subordinados Directos: -

É Substituído por: Dcabral e Tduarte

Principais Responsabilidades

- Validação e contabilização de faturas
- Contacto com fornecedores
- Contacto com aprovadores de faturas, departamento de impostos e delegado da representação
- Controlo da conta de ligação (conta 981x)
- Controlo das faturas de taxas sobre *tickets*
- Contabilização e controlo da conta referente aos pagamentos locais (conta de bancos)
- Gestão diária de valores a Pagar
- Previsão semanal de valores a pagar
- Análise de contas correntes
- Rectificação de impostos

Perfil Profissional

Local de Exercício da Actividade: TAP Portugal - Sede

Equipamentos Utilizados: Computador

Área Funcional: TAP Serviços

Direcção: Financeira

Actividades

- A1 Validação de faturas em SAP e respectiva contabilização de acordo com a despesa da fatura
- A2 Contacto com o fornecedor para resolução de problemas referentes às faturas rececionadas
- A3 Contacto com aprovadores de faturas, departamento de impostos e delegado da representação, por forma a resolver questões ligadas às faturas lançadas em SAP
- A4 Controlo da conta de ligação da representação, uma vez que é necessário a emissão dos AVL's, o envio e a respectiva contabilização pelos departamentos respectivos, antes do fecho do mês
- A5 Controlo das faturas referentes a taxas sobre tickets a nível de recepção da fatura, contabilização e pagamento das mesmas
- A6 Contabilização e controlo da conta referente aos pagamentos locais (conta de bancos), por forma a que posteriormente a Tesouraria faça a reconciliação bancária
- A7 Gestão diária dos valores a pagar a fornecedores, tendo em conta o valor provisionado
- A8 Previsão semanal de valores a pagar a fornecedores com o intuito de auxiliar a Tesouraria
- A9 Análise e controlo de contas correntes de fornecedores
- A10 Rectificação de impostos contabilizados em SAP

Saberes-fazer técnicos	Proeficiencia
T1 Fluência em inglês	<input type="text" value="2"/>
T2 Conhecimentos contabilísticos	<input type="text" value="3"/>
T3 Cumprir processos em contexto organizacional	<input type="text" value="3"/>
T4 Conhecimento do sistema	<input type="text" value="2"/>

Saberes	Proeficiencia
C1 Sistema SAP	<input type="text" value="2"/>
C2 EXCEL	<input type="text" value="2"/>
C3 Língua Inglesa	<input type="text" value="2"/>
C4 Contabilidade	<input type="text" value="3"/>

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proeficiencia
R1 Trabalho em equipa	<input type="text" value="3"/>
R2 Proactividade	<input type="text" value="3"/>
R3 Organização/gestão de tempo	<input type="text" value="3"/>
R4 Capacidade para solucionar problemas em tempo real	<input type="text" value="3"/>

Formação

Este emprego é acessível a pessoas com formação de:

→ 12º ano

	Actividades a desenvolver	Periodicidade	Saberes
A1	Validação de faturas em SAP e respectiva contabilização de acordo com a despesa da fatura	Diariamente	T1, T2, T3, C1, C2, R3, R4
A2	Contacto com o fornecedor para resolução de problemas referentes às faturas rececionadas	Variável	T1, T2, T3, C3, C4, R2, R3, R4
A3	Contacto com aprovadores de faturas, departamento de impostos e delegado da representação, por forma a resolver questões ligadas às faturas lançadas em SAP	Variável	T1, T2, T3, C1, C2, R1, R2, R3, R4
A4	Controlo da conta de ligação da representação, uma vez que é necessário a emissão dos AVL's, o envio e a respetiva contabilização pelos departamentos respectivos, antes do fecho do mês	Semanalmente	T2, T3, T4, C1, C2, C4, R2, R3, R4
A5	Controlo das faturas referentes a taxas sobre tickets a nível de recepção	Semanalmente	T1, T2, T3, T4, C1, C4, R2, R3, R4
A6	Contabilização e controlo da conta referente aos pagamentos locais	Diariamente	T2, T3, T4, C1, C2, C4, R2, R3, R4
A7	Gestão diária dos valores a pagar a fornecedores, tendo em conta o valor provisionado	Diariamente	T2, T3, T4, C1, C2, C4, R1, R2, R3, R4
A8	Previsão semanal de valores a pagar a fornecedores com o intuito de	Semanalmente	T2, T3, T4, C1, C2, C4, R2, R3, R4
A9	Análise e controlo de contas correntes de fornecedores	Semanalmente	T2, T3, T4, C1, C2, C4, R2, R3, R4
A10	Rectificação de impostos contabilizados em SAP	Variável	T2, T3, T4, C1, C2, C4, R1, R2, R3, R4

Descrição de Funções

Identificação

Função: Técnico de Organização e Administração

Nome do Titular da Função: Nuno Martins

N.º de Funcionário: 24294/1

Interdependência Organizacional

Reportar a: Responsável Contas a Pagar

Supervisiona: -

N.º Subordinados Directos: -

É Substituído por: Pares

Principais Responsabilidades

- Abertura de contas de fornecedor
- validação e contabilização de documentos financeiros
- Controlo de contas correntes
- Elaboração de mapas de impostos
- Parametrizações SAP
- Elaboração de estimativas
- Previsão semanal de valores a pagar
- Contato com fornecedores
- Contato com as delegações

Perfil Profissional

Designação: Técnico de Organização Administração

Local de Exercício da Actividade: TAP Portugal - Sede

Equipamentos Utilizados: Computador

Área Funcional: TAP Serviços

Direcção: Financeira

Actividades

- A1 Análise da documentação financeira
- A2 Recebimento e contabilização diária de documentos financeiros
- A3 Correção de erros contabilísticos diversos
- A4 Acompanhamento e controlo de contas correntes
- A5 Contacto com as Representações
- A6 Gestão de conflitos internos
- A7 Antecipação de problemas relacionados com códigos de IVA
- A8 Análise das Contas de razão para elaboração de estimativas
- A9 Análise de pagamentos referentes a documentação financeira com retenção na fonte para elaboração de mapa de imposto
- A10 Antecipação de problemas relacionados com a actividade diária
- A11 Controlo das contas de ligação entre empresas do Grupo
Contacto com aprovadores de faturas, departamento de impostos e delegado da
- A12 representação, por via da resolução de questões relacionadas com faturas lançadas em SAP

Saberes-fazer técnicos	Proeficiencia
T1 Fluência verbal em português e inglês	<input type="text" value="3"/>
T2 Efectuar lançamentos contabilísticos	<input type="text" value="3"/>
T3 Cumprir processos em contexto organizacional	<input type="text" value="3"/>
T4 Organizar, sistematizar e processar informação financeira	<input type="text" value="3"/>
T5 Utilizar ferramentas informáticas de suporte no desenvolvimento da actividade	<input type="text" value="3"/>
T6 Acompanhamento da evolução da normalização contabilística	<input type="text" value="2"/>
T7 Capacidade de análise de informação financeira	<input type="text" value="3"/>
T8 Capacidade de desenvolvimento de informação financeira	<input type="text" value="3"/>

Saberes	Proeficiencia
C1 Contabilidade	<input type="text" value="3"/>
C2 SAP	<input type="text" value="3"/>
C3 Língua portuguesa	<input type="text" value="4"/>
C4 Língua inglesa	<input type="text" value="3"/>
C5 Conhecimentos informáticos na óptica do utilizador	<input type="text" value="3"/>

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proeficiencia
R1 Capacidade de comunicação interna	3
R2 Capacidade de comunicação externa	3
R3 Capacidade <i>engagement</i>	4
R4 Capacidade de gestão de conflitos	3
R5 Capacidade de trabalho em equipa	4
R6 Proactividade	4
R7 Capacidade de antecipação de problemas	3

Formação

Este emprego é acessível a pessoas com formação de:

→ 12º Ano

Actividades a desenvolver		Periodicidade	Saberes
A1	Análise da documentação financeira	Diariamente	T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, R6, R7
A2	Recebimento e contabilização diária de documentos financeiros	Diariamente	T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, R6, R7
A3	Correcção de erros contabilísticos diversos	Variável	T2, T4, T5, T6, T7, C1, C2, R5, R6, R7
A4	Acompanhamento e controlo de contas correntes	Diariamente	T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C5,
A5	Contacto com as Representações	Variável	T1, T3, T4, T6, C3, C4, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A6	Gestão de conflitos internos	Diariamente	T1, T3, T4, T6, C1, C2, C3, C4, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A7	Antecipação de problemas relacionados com códigos de IVA	Diariamente	T3, T4, T6, T7, C1, R6, R7
A8	Análise das Contas de razão para elaboração de estimativas	Mensalmente	T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C5, R6, R7
A9	Análise de pagamentos referentes a documentação financeira com retenção na fonte	Semanalmente	T3, T4, T5, T7, T8, C1, C2, C5, R5, R6, R7
A10	Antecipação de problemas relacionados com a actividade diária	Diariamente	T1, T3, T4, T7, C1, C2, R3, R5, R6, R7
A11	Controlo das contas de ligação entre empresas do Grupo	Diariamente	T3, T4, T5, T6, T7, C1, C2, C5, R6, R7
A12	Contacto com aprovadores de faturas, departamento de impostos e delegado da representação, por via da resolução de questões relacionadas com faturas lançadas em SAP	Variável	T1, T3, T4, T5, T6, T7, C1, C2, C3, C4, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7

b) Área operacional *Controlling*

Descrição de Funções

Identificação

Função: Analista de contas a pagar

Nome do Titular da Função: Ana Cristina Alves

Nº de Funcionário: 18696/5

Interdependência Organizacional

Reportar a: Responsável Contas a Pagar

Supervision -

N.º Subordinados Directos: -

É Substituído por: Pares

Principais Responsabilidades

- Contabilização e controle relativo a Seguros
- Contabilização e controle relativo a Taxas de Navegação
- Apurar o NET Cliente vs Fornecedor das empresas do Grupo
- Apoio direto à área em termos funcionais
- Resposta direta aos fornecedores quando necessário
- Execução de relatórios diversos relacionados com a vertente Fornecedores
- Participação nos trabalhos periódicos de Auditoria

Perfil Profissional

Designação:	BACHAREL
Local de Exercício da Actividade:	TAP Portugal - Sede
Equipamentos Utilizados:	Computador
Condições de Exercício:	
Área Funcional:	Contas a Pagar
Direcção:	Financeira

Actividades

- A1 Seguros: registo contabilístico da faturação
- A2 Seguros: registo contabilístico das indemnizações recebidas
- A3 Seguros: periodização mensal dos custos por apólice
- A4 Seguros: contolo mensal das contas directamente relacionadas com Seguros
- A5 Taxas de Navegação: registo contabilítico da faturação
- A6 Taxas de Navegação: periodização mensal dos custos por rota/fornecedor
- A7 Taxas de Navegação: controlo mensal das contas directamente relacionadas
- A8 E/C Grupo TAP: obtenção do sistema SAP ficheiro em excel com todas as partidas em aberto nas duas vertentes Clientes e Fornecedores
- A9 E/C Grupo TAP: apurar o NET mensal na vertente Cliente caso a caso, reconciliação EMP1 vs EMP2; EMP1 vs EMP3, etc...
- A10 E/C Grupo TAP: identificar o status da faturação emitida na vertente Fornecedor
- A11 E/C Grupo TAP: solicitar o pagamento do saldo mensal apurado
- A12 E/C Grupo TAP: proceder à compensação em sistema das partidas em aberto alvo do encontro de contas.
- A13 Apoio administrativo
- A14 Intermediário entre Responsável e Colaboradores da área, "Cliente" interno
- A15 Circularização de Fornecedores - elaboração das cartas
- A16 Resposta ao pedido de circularização dos Fornecedores.
- A17 Elaboração de relatórios de acordo com o solicitado pelos auditores
- A18 Reconciliação das respostas obtidas.

Saberes-fazer técnicos	Proficiencia
T1 Fluência verbal em português e inglês e francês	<input type="text" value="4"/>
T2 Efectuar lançamentos contabilísticos	<input type="text" value="4"/>
T3 Cumprir processos em contexto organizacional	<input type="text" value="4"/>
T4 Organizar, sistematizar e processar informação financeira	<input type="text" value="4"/>
T5 Utilizar ferramentas informáticas de suporte no desenvolvimento da actividade	<input type="text" value="4"/>
T6 Acompanhamento da evolução da normalização contabilística	<input type="text" value="3"/>
T7 Capacidade de análise de informação financeira	<input type="text" value="3"/>
T8 Capacidade de desenvolvimento de informação financeira	<input type="text" value="3"/>

Saberes	Proficiencia
C1 Contabilidade / Finanças	<input type="text" value="4"/>
C2 SAP	<input type="text" value="4"/>
C3 Língua portuguesa	<input type="text" value="4"/>
C4 Língua inglesa	<input type="text" value="4"/>
C5 Língua francesa	<input type="text" value="3"/>
C6 OFFICE	<input type="text" value="4"/>
C7 KOFAX (OCR)	<input type="text" value="4"/>

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proeficiencia
R1 Capacidade de comunicação interna	4
R2 Capacidade de comunicação externa	4
R3 Capacidade <i>engagement</i>	4
R4 Capacidade de gestão de conflitos	4
R5 Capacidade de trabalho em equipa	4
R6 Proactividade	4
R7 Capacidade de antecipação de problemas	4

Formação
Este emprego é acessível a pessoas com formação de:
→ Curso superior nas áreas de Gestão, Contabilidade, Finanças e Economia
→ Mestrado nas áreas de Gestão, Contabilidade, Finanças e Economia

Actividades a desenvolver		Periodicidade	Saberes
A1	Seguros: registo contabilístico da faturação	Semanalmente	T1,T2, T3, T5, T6, C1, C2, C3, C7, R6
A2	Seguros: registo contabilístico das indemnizações recebidas	Mensalmente	T1,T2, T3, T5, T6, C1, C2, C3, C7, R6
A3	Seguros: periodização mensal dos custos por apólice	Mensalmente	T1,T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A4	Seguros: contolo mensal das contas diretamente relacionadas com Seguros	Mensalmente	T1,T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R6, R7
A5	Taxas de Navegação: registo contabilístico da faturação	Semanalmente	T1,T2, T3, T5, T6, C1, C2, C3, C7, R6
A6	Taxas de Navegação: periodização mensal dos custos por rota/fornecedor	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A7	Taxas de Navegação: controlo mensal das contas diretamente relacionadas	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R6, R7
A8	E/C Grupo TAP: obtenção do sistema SAP ficheiro em excel com todas as partidas em aberto nas duas vertentes Clientes e Fomecedores	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A9	E/C Grupo TAP: apurar o NET mensal na vertente Cliente caso a caso, reconciliação EMP1 vs EMP2; EMP1 vs EMP3, etc...	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6
A10	E/C Grupo TAP: identificar o status da faturação emitida na vertente Fornecedor	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, R6, R7
A11	E/C Grupo TAP: solictar o pagamento do saldo mensal apurado	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, R6, R7
A12	E/C Grupo TAP: proceder à compensação em sistema das partidas em aberto alvo do encontro de contas.	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, R6, R7
A13	Apoio administrativo	Diariamente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A14	Intermediário entre responsável e colaboradores da área e clientes internos	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A15	Circularização de Fomecedores - elaboração das cartas	Variável	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R2, R6, R7
A16	Resposta ao pedido de circularização dos Fomecedores.	Variável	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R2, R6, R7
A17	Elaboração de relatórios de acordo com o solicitado pelos auditores	Semestralmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R2, R6, R7
A18	Reconciliação das respostas obtidas.	Semestralmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7

Descrição de Funções

Identificação

Função: Analista de contas a pagar

Nome do Titular da Função: Mafalda Branco

N.º de Funcionário: 30911/2

Interdependência Organizacional

Reportar a: Responsável Contas a Pagar

Supervisiona: -

N.º Subordinados Directos: -

É Substituído por: Pares

Principais Responsabilidades

- Reformular, monitorizar e otimizar processos, numa base de avaliação contínua, de modo a prestar informação com qualidade de forma célere

- Promover a implementação e acompanhamento das melhores práticas do mercado

- Assegurar reporting de informação dos Mapas de Antiguidades de Dívida de acordo com os critérios definido pelo Programa Pagar a Tempo e Horas do Governo de todas as empresas do Grupo TAP (Mapas da TAP SGPS, TAP SA, Megasis, PGA e UCS e recolha de informação da Cateringpor e LFP).

- Proceder ao apuramento mensal dos encontros de contas entre as seguintes empresas: TAP SA, SPDH, MEGASIS, PGA e UCS.

- Identificar, analisar e controlar os desvios orçamentais nas contas da Demonstração de Resultados, articular com o respetivo usuário a sua correção e garantir o respetivo controlo. (inflight, catering, fretamentos etc)

- Realizar cálculos das estimativas e conferência das contas de taxas sobre bilhetes (vertente taxas aplicadas pelo voo e não pela venda), das contas de seguros e de taxas de navegação, em articulação com as diferentes áreas da empresa.

- Participar na elaboração do orçamento das Contas a Pagar

- Acompanhar auditorias internas e externas, produzindo informação financeira e esclarecimento de dúvidas no âmbito da gestão financeira

Perfil Profissional

Local de Exercício da Actividade:	TAP Portugal - Sede
Equipamentos Utilizados:	Computador
Área Funcional:	Tap Serviços
Direcção:	Financeira

Actividades

- A1 Assegurar a obrigatoriedade de nota de encomenda, através da implementação da faturação eletrónica, e desenvolver o workflow multi-step (fatura segue automaticamente para o aprovador seguinte sempre que requerido) com vista à agilização dos processos.
- A2 Elaboração do relatório do controlo orçamental e análise de desvios
- A3 Taxas sobre tickets: controlo mensal das contas diretamente relacionadas
- A4 Taxas sobre tickets: Análise das contas, reporting e consolidação de resultados
- A5 E/C Grupo TAP: obtenção do sistema SAP ficheiro em excel com todas as partidas em aberto nas duas vertentes Clientes e Fornecedores
- A6 E/C Grupo TAP: apurar o NET mensal na vertente cliente caso a caso, reconciliação EMP1 vs EMP2; EMP1 vs EMP3, etc...
- A7 E/C Grupo TAP: identificar o status da faturação emitida na vertente Fornecedor
- A8 E/C Grupo TAP: solicitar o pagamento do saldo mensal apurado
- A9 E/C Grupo TAP: proceder à compensação em sistema das partidas em aberto alvo do encontro de contas.
- A10 Apoio administrativo
- A11 Intermediário entre responsável e colaboradores da área e cliente interno
- A12 Elaboração de relatórios de acordo com o solicitado pelos auditores
- A13 Reconciliação das respostas obtidas.
- A14 Apoio às diversas áreas operacionais
- A15 Desenvolvimento de informação financeira na vertente custos

Saberes-fazer técnicos	Proeficiencia
T1 Fluência verbal em português e inglês	4
T2 Efectuar lançamentos contabilísticos	4
T3 Cumprir processos em contexto organizacional	4
T4 Organizar, sistematizar e processar informação financeira	4
T5 Utilizar ferramentas informáticas de suporte no desenvolvimento da actividade	4
T6 Acompanhamento da evolução da normalização contabilística	3
T7 Capacidade de análise de informação financeira	3
T8 Capacidade de desenvolvimento de informação financeira	3

Saberes	Proeficiencia
C1 Contabilidade / Finanças	4
C2 Controlo de gestão	4
C3 SAP	4
C4 Língua portuguesa	4
C5 Língua inglesa	3
C6 OFFICE	4
C7 KOFAX (OCR)	4

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proeficiencia
R1 Capacidade de comunicação interna	4
R2 Capacidade de comunicação externa	4
R3 Capacidade <i>engagement</i>	4
R4 Capacidade de gestão de conflitos	4
R5 Capacidade de trabalho em equipa	4
R6 Proactividade	4
R7 Capacidade de antecipação de problemas	4

Formação
Este emprego é acessível a pessoas com formação de:
→ Curso superior nas áreas de Gestão, Contabilidade, Finanças e Economia
→ Mestrado nas áreas de Gestão, Contabilidade, Finanças e Economia

Actividades a desenvolver		Periodicidade	Saberes
A1	Assegurar a obrigatoriedade de nota de encomenda, através da implementação da faturação eletrónica, e desenvolver o workflow multi-step (fatura segue automaticamente para o aprovador seguinte sempre que requerido) com vista à agilização dos processos.	Semanalmente	T1, T3, T4, T5, T6, C1, C2, C3, C4, C5, C7, R1, R2, R4, R5, R6, R7
A2	Elaboração do relatório do controlo orçamental e análise de desvios	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C6, R1, R6, R7
A3	Taxas sobre tickets: controlo mensal das contas diretamente relacionadas	Mensalmente	T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R3, R5, R6, R7
A4	Taxas sobre tickets: Análise das contas, reporting e consolidação de resultados	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C6, R1, R3, R4, R6, R7
A5	E/C Grupo TAP: obtenção do sistema SAP ficheiro em excel com todas as partidas em aberto nas duas vertentes Clientes e Fornecedores	Mensalmente	T3, T4, T5, C3, C6, R6, R7
A6	E/C Grupo TAP: apurar o NET mensal na vertente cliente caso a caso, reconciliação EMP1 vs EMP2; EMP1 vs EMP3, etc...	Mensalmente	T3, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A7	E/C Grupo TAP: identificar o status da faturação emitida na vertente Fornecedor	Mensalmente	T3, T4, T5, T6, T7, T8, C3, C6, R6, R7
A8	E/C Grupo TAP: solicitar o pagamento do saldo mensal apurado	Mensalmente	T3, T4, T5, C4, C6, R1, R6, R7
A9	E/C Grupo TAP: proceder à compensação em sistema das partidas em aberto alvo do encontro de contas.	Mensalmente	T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A10	Apoio administrativo	Diarimente	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A11	Intermediário entre responsável e colaboradores da área e cliente interno	Diarimente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A12	Elaboração de relatórios de acordo com o solicitado pelos auditores	Mensalmente	T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C4, C5, C6, R2, R6, R7
A13	Reconciliação das respostas obtidas.	Variável	T1, T2, T3, T4, T5, C4, C5, C6, R2, R6, R7
A14	Apoio às diversas áreas operacionais	Diarimente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1, R2, R3, R4, R6, R7
A15	Desenvolvimento de informação financeira na vertente custos	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, R1, R2, R6, R7

Descrição de Funções

Identificação

Função: Analista de contas a pagar
Nome do Titular da Função: Fábio Saraiva
Nº de Funcionário: 27319/3

Interdependência Organizacional

Reportar a: Responsável Contas a Pagar
Supervisiona: -
N.º Subordinados Directos: -
É Substituído por: Pares

Principais Responsabilidades

- Contabilização e controle relativo a SPdH
- Apurar o NET Cliente vs Fornecedor das empresas do Grupo
- Apoio direto à área em termos funcionais
- Resposta direta aos fornecedores quando necessário
- Execução de relatórios diversos relacionados com a vertente Fornecedores
- Participação nos trabalhos periódicos de Auditoria

Perfil Profissional

Local de Exercício da Actividade:	TAP Portugal - Sede
Equipamentos Utilizados:	Computador
Área Funcional:	Tap Serviços
Direcção:	Financeira

Actividades

- A1 SPdH:Registo contabilístico da faturação
- A2 SPdH:Registo contabilístico das indemnizações recebidas
- A3 SPdH: periodização mensal dos custos
- A4 SPdH: contolo mensal das contas directamente relacionadas (PL e Balanço)
- A5 Registo contabilítico da faturação intra-grupo (ex: Registo na 0200 de todas as FT emitidas pelas outras empresas do grupo excepto ME)
- A6 Periodização mensal dos custos intra-grupo
- A7 Controlo mensal de contas de custo diversas
- A8 Obtenção do sistema SAP ficheiro em excel com todas as partidas em aberto na vertente Fornecedores para a SPdH
- A9 Apurar o NET mensal na vertente fornecedor caso a caso para a SPdH
- A10 Identificar o status da faturação emitida na vertente Fornecedor p/ SPdH
- A11 Solicitar o pagamento do saldo mensal apurado para SPdH
- A12 Proceder à compensação em sistema das partidas em aberto alvo do encontro de contas.
- A13 Apurar a antiguidade de saldos e reportar à administração da SPdH
- A14 Apoio administrativo
- A15 Intermediário entre Responsável e Colaboradores da área, "Cliente" interno
- A16 Circularização de Fornecedores - elaboração das cartas
- A17 Resposta ao pedido de circularização dos Fornecedores.
- A18 Elaboração de relatórios de acordo com o solicitado pelos auditores
- A19 Reconciliação das respostas obtidas.

Saberes-fazer técnicos	Proeficiencia
T1 Fluência verbal em português e inglês	4
T2 Efectuar lançamentos contabilísticos	4
T3 Cumprir processos em contexto organizacional	4
T4 Organizar, sistematizar e processar informação financeira	4
T5 Utilizar ferramentas informáticas de suporte no desenvolvimento da actividade	4
T6 Acompanhamento da evolução da normalização contabilística	3
T7 Capacidade de análise de informação financeira	3
T8 Capacidade de desenvolvimento de informação financeira	3

Saberes	Proeficiencia
C1 Contabilidade / Finanças	4
C2 Fiscalidade	3
C3 Controlo de gestão	4
C4 SAP	4
C5 Língua portuguesa	4
C6 Língua inglesa	3
C7 OFFICE	4
C8 KOFAX (OCR)	4

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proeficiencia
R1 Capacidade de comunicação interna	4
R2 Capacidade de comunicação externa	4
R3 Capacidade <i>engagement</i>	4
R4 Capacidade de gestão de conflitos	4
R5 Capacidade de trabalho em equipa	4
R6 Proactividade	4
R7 Capacidade de antecipação de problemas	4

Formação
Este emprego é acessível a pessoas com formação de:
→ Curso superior nas áreas de Gestão, Contabilidade, Finanças e Economia
→ Mestrado nas áreas de Gestão, Contabilidade, Finanças e Economia

Actividades a desenvolver		Periodicidade	Saberes
A1	SPdH:Registo contabilístico da faturação	Diariamente	T1,T2, T3, T5, T6, C1, C2, C3, C7, R6
A2	SPdH:Registo contabilístico das indemnizações recebidas	Diariamente	T1,T2, T3, T5, T6, C1, C2, C3, C7, R6
A3	SPdH: periodização mensal dos custos	Mensalmente	T1,T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A4	SPdH: contolo mensal das contas diretamente relacionadas (PL e Balanço)	Mensalmente	T1,T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R6, R7
A5	Registo contabilítico da faturação intra-grupo (ex: Registo na 0200 de todas as FT emitidas pelas outras empresas do grupo excepto ME)	Diariamente	T1,T2, T3, T5, T6, C1, C2, C3, C7, R6
A6	Periodização mensal dos custos intra-grupo	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A7	Controlo mensal de contas de custo diversas	Semestralmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R6, R7
A8	Obtenção do sistema SAP ficheiro em excel com todas as partidas em aberto na vertente Fornecedores para a SPdH	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6, R7
A9	Apurar o NET mensal na vertente fornecedor caso a caso para a SPdH	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R6
A10	Identificar o status da faturação emitida na vertente Fornecedor p/ SPdH	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, R6, R7
A11	Solicitar o pagamento do saldo mensal apurado para SPdH	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, R6, R7
A12	Proceder à compensação em sistema das partidas em aberto alvo do encontro de contas.	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, R6, R7
A13	Apurar a antiguidade de saldos e reportar à administração da SPdH	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A14	Apoio administrativo	Mensalmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A15	Intermediário entre Responsável e Colaboradores da área, "Cliente" interno	Diariamente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R2, R6, R7
A16	Circularização de Fornecedores - elaboração das cartas	Variável	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C6, R1, R2, R6, R7
A17	Resposta ao pedido de circularização dos Fornecedores.	Variável	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, R6, R7
A18	Elaboração de relatórios de acordo com o solicitado pelos auditores	Semestralmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, R6, R7
A19	Reconciliação das respostas obtidas.	Semestralmente	T1, T3, T4, T5, T6, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, R6, R7

c) Área operacional Pagamentos

Descrição de Funções

Identificação

Função: Técnico de Organização e Administração

Nome do Titular da Função: Claudia Silva

Nº de Funcionário:

Interdependência Organizacional

Reportar a: Responsável Contas a Pagar

Supervisiona: -

N.º Subordinados Directos: -

É Substituído por: Pares

Principais Responsabilidades

- Controlo de Contas Correntes
- Pagamentos a fornecedores
- Contabilizações de Documentos Financeiros
- Abertura de contas de fornecedor
- Controlo de Contas Correntes
- Contacto com fornecedores
- Supervisão da equipa

Perfil Profissional

Local de Exercício da Actividade: TAP Portugal - Sede

Equipamentos Utilizados: Computador

Área Funcional: Tap Serviços

Direcção: Financeira

Actividades

- A1 Registo de faturação dos fornecedores
- A2 Exportação dos dados bancários do fornecedores em SAP para proceder a transferências bancárias no banco
- A3 Registo contabilístico de pagamentos e correções
- A4 Introdução de informação na *intranet*
- A5 Registos de encontro de contas
- A6 Disponibilização de informação sobre o pagamento em conta corrente e prestação de esclarecimentos sobre a mesma
- A7 Supervisão da equipa

Saberes-fazer técnicos	Proeficiencia
T1 Organizar, sistematizar e processar informação financeira	3
T2 Efectuar lançamentos contabilísticos	4
T3 Utilizar ferramentas informáticas de suporte no desenvolvimento da actividade	3
T4 Acompanhamento da evolução da normalização contabilística	4
T5 Capacidade de análise de informação financeira	4
T6 Fluência verbal em português e inglês	3

Saberes	Proeficiencia
C1 Contabilidade	4
C2 SAP	3
C3 Língua portuguesa	4
C4 Língua inglesa	3
C5 Controlo Interno (pluridimensionalidade)	3

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proeficiencia
R1 Capacidade de comunicação interna	4
R2 Capacidade de comunicação externa	3
R3 Capacidade <i>engagement</i>	3
R4 Capacidade de gestão de conflitos	4
R5 Capacidade de trabalho em equipa	4
R6 Proactividade	4
R7 Capacidade de antecipação de problemas	4

Formação

Este emprego é acessível a pessoas com formação de:

→ 12º Ano

→ Licenciatura em Gestão, Economia, Finanças, Contabilidade ou similares

	Actividades a desenvolver	Periodicidade	Saberes
A1	Registo de faturação dos fornecedores	Diariamente	T1, T2, T3, T4, T5, C1, C2, C3, R7
A2	Exportação dos dados bancários do fornecedores em SAP para proceder a transferências bancárias	Diariamente	T1, T2, T3, T5, C2, C3, R7
A3	Registo contabilístico de pagamentos e correções	Diariamente	T1, T2, T3, T4, T5, C1, C2, C3, R4, R5, R7
A4	Introdução de informação na intranet	Variável	T1, T3, C3, C5
A5	Registos de encontro de contas	Mensalmente	T1, T2, T3, T4, T5, C1, C2, C3, C5,
A6	Disponibilização de informação sobre o pagamento em conta corrente e prestação de esclarecimentos sobre a mesma clientes internos e externos	Diariamente	T1, T3, T4, T5, T6, C1, C2, C3, C4, C5, R4, R5, R6
A7	Supervisão da equipa	Período de férias	T1, T2, T3, T4, T5, T6, C1, C2, C3, C4, C5, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7

Anexo III - Entrevista 2

Entrevistado: Rui Monteiro

Identificação do cargo do entrevistado: *Business Intelligence Analyst*

Data: 15-07-2016

Hora: 15:30

Após a apresentação do projeto e da informação que se pretende obter do sistema ao entrevistado, deu-se início à entrevista.

Questão 1: Qual o processo de coleta dos dados para análise?

“Há aqui uma componente importante, no serviço que a Megasis presta ao cliente, que é a parte da segurança e a parte do controlo e da gestão das máquinas e dos servidores que nós temos. O facto de nós darmos a liberdade ao cliente para aceder diretamente a uma base de dados, tabelas ou a explorar os dados à sua vontade faz com que se perca um bocadinho o controlo da utilização dos recursos que nós temos hoje em dia. E se nós tivéssemos isso extrapolado para um conjunto grande de pessoas, chegava a um ponto em que era incontrollável. Ou seja, nós nem sequer saberíamos o que é que estava a ser feito e as máquinas estavam sempre a parar e sempre com problemas. O que nós tentamos fazer é dar o máximo possível ao cliente mas sempre de forma controlada. De forma a que nós consigamos gerir os recursos que temos, porque se amanhã for necessário comprar algum servidor novo, o que normalmente é caríssimo, sabemos o “porque é que é” necessário, podendo fazê-lo de forma sustentada e controlada. Isso faz muito parte da segurança que nós damos também ao cliente, porque, imagina que tinhas acesso a uma base de dados qualquer e podias fazer coisas à vontade nessa base de dados e outra pessoa tinha acesso também a outra base de dados qualquer que estava no mesmo servidor. Tu começavas a fazer *queries*, a extrair milhões de registos e a fazer *queries* muito pesadas e, outro colaborador, sem saber porquê, está a ser prejudicado na *performance*, porque a máquina tem de dar resposta a essas duas pessoas. Sem saber o porquê e vai se “queixar” a nós (Megasis), ‘olha a máquina está muito lenta porquê?’. Nós também já não sabemos porquê, porque nem sequer sabemos que tu estavas a fazer uma *query* muito pesada, ou que estavas a utilizar esse espaço das máquinas. Por isso é que eu estava a dizer que, o facto de nós vos disponibilizarmos uma camada de dados para vocês depois explorarem, está associado a formas de o fazer. Normalmente o que fazemos é, vocês têm uma base de dados, depois colocamos aqui uma

camada para podermos garantir essa segurança e vocês exploram os dados. ‘O que é que é essa camada?’ Podem ser várias coisas. Podemos ir até ao fim, que é construir diretamente os relatórios e os *Dashboard*, em que vocês simplesmente consultam a informação que está disponível nesses *Dashboard*. Quando, normalmente, querem explorar a informação, ajudamos um bocadinho o cliente nesse sentido, até porque sabemos que é um processo, normalmente, muito moroso para quem não tem sensibilidade – acredito que tu tenhas, porque tens um bocado de componente técnica, já trabalhaste com isso - mas, no definir os indicadores, na organização destes indicadores, nas dimensões, a nas análises que tu queres fazer. O que o BI faz é muito isso, como não damos dados para a pessoa poder explorar, porque provavelmente vai ter informação não consistente, e depois cada um usa à sua maneira com os seu indicadores, o que nós fazemos, ou tentamos fazer, é, vamos criar uma camada analítica, o que normalmente nós chamamos os modelos, que não é difícil de fazer, depois sabemos quais são os dados e não é difícil de fazer. Uma camada analítica em que tens um Excel, uma Powerpivot, um modelo, onde tu podes analisar aqueles indicadores com aquelas dimensões. E é muito mais fácil para o cliente. E depois com base nisso, podes fazer relatórios, podes fazer *Dashboard*, podes fazer *Balanced Scorecard*, podes fazer tudo e mais alguma coisa se tiveres a informação que te demos. Mas garantimos várias coisas: primeiro que há ali uma camada de segurança e de controlo que nunca, ou, evitamos sempre, e normalmente não acontece, o utilizador quando está a mexer tem a garantia que consegue mexer, tanto que há uma máquina disponível, como recursos disponíveis para o cliente poder usar e explorar essa informação. E depois, garantimos que, imagina que amanhã a área ao lado também quer informação parecida e quer os seus indicadores. Nós, com a análise, que fizemos para vocês, vamos fazer para a área ao lado e vemos, mas há aqui um indicador que pelo que me parece, e nós não temos esse conhecimento de negócio para tentar fazer essa consolidação, que é muito parecido com o que é utilizado aqui ao lado e ele ‘ah, isso é o mesmo’, “então e porque é que não usamos o mesmo?”, “ah, porque eu excludo este bocadinho”, depois o que acontece é que vais ter um indicador com o mesmo nome mas com valores diferentes. Quando nós chamamos, ou quando nós dizemos que temos um *Data Warehouse*, este serve para isso mesmo. Consolidar estes conceitos, ou seja, se tu tiveres um indicador de *performance* qualquer que é usado na vossa área, o mesmo indicador deve ser usado para todos portanto, deve ter as mesmas regras, ou deve ter a mesma sustentabilidade, não só na vossa área como em qualquer área da TAP. Se fizer sentido, se não tem de ter um nome diferente, é uma coisa diferente, é um conceito diferente. E este é o esforço que nós fazemos, ou seja, nós conseguimos dar uns certos dados numa fase inicial, e faz todo o

sentido, para vocês perceberem se aquela informação é suficiente para vocês explorarem, podemos dar-vos até algumas ferramentas de *Self-Service* para vocês começarem a fazer essa exploração e perceber qual é o âmbito da vossa análise, mas depois ajudamos nesse processo todo até que vocês tenham, no fim, não tenham acesso direto a um *set* de dados, até porque, a nível de robustez, eu ter um colega que corte todos os dias e que disponibiliza uma tabela é uma coisa muito rudimentar que amanhã pode falhar, portanto eu não tenho sistemas de controlo sobre isto. Se eu tiver um processo montado, em que no fim entrego um modelo e esse modelo tem um conjunto de regras de segurança que passam por várias áreas aqui da Megasis, que garante que desde o início em que vamos buscar os dados à fonte de dados, carregamos para o nosso lado e depois seguimos um conjunto de calculatória até vos dar o modelo que vocês usarem é todo acompanhado por várias áreas da Megasis, ou seja, há um controlo e uma segurança e uma garantia de que o produto é entregue. O dar um *set* de dados às vezes falha e isso acontece muitas vezes, o cliente pede um *set* de dados e depois fica, ‘ah isto, hoje não tenho dados’. Não tem dados porque o projeto está morto, foi uma coisa temporária que nós fizemos.”

Questão 2: Ou seja, numa fase inicial seria viável chegarmos a um consenso de uns dados iniciais que seriam disponibilizados em BI e que eu depois conseguiria trabalhar no âmbito dos meus indicadores e, verificando-se a viabilidade e interesse, partir para um processo completo (parte do alinhar a informação e da quase automatização no caso dos *Balanced Scorecard* e dos *Dashboard*), certo?

“Certo. E até do próprio modelo. Eu diria que, até ao modelo tens de ir sempre. O modelo é a forma simples de disponibilizar informação. Portanto, vocês recebem aqueles dados, vão definir os indicadores que querem realmente calcular e o que nós fazemos depois na prática é: automatizamos este processo para que seja refrescado, por exemplo, todos os dias e que vocês tenham acesso a ele através de uma ferramenta qualquer, que é um Excel, mas que é uma coisa que é estruturada. Ou seja, já vem em formato de indicador, já tem um conjunto de dimensões que vocês vão querer usar e cruzar aqueles indicadores para explorarem informação, mas já chega até vós de forma estruturada.”

Questão 3: Essa segunda fase, pressupunha a viabilidade do projeto e a sua continuidade do projeto, certo?

“Sim. Até porque, vocês têm de garantir que têm informação suficiente para calcular informação. Imagina que chegam a um ponto ‘falta-nos aqui informação’. Nós precisamos de ter aqui outra forma de ir buscar informação que infelizmente não temos. Não faz sentido avançarmos para uma fase posterior se não temos a informação que precisamos. No início é sempre é sempre necessário validar se temos os dados necessários.”

Questão 5: Seria um trabalho que seria feito, no caso em comunhão convosco e com a área, correto?

“Realmente é o primeiro passo. Ou o cliente já sabe que tenho a informação e diz ‘olha a informação está ali, vão buscá-la, e eu quero isto’ e passamos à frente. Neste caso, este passo não é necessário. Se o cliente não sabe se realmente tem essa informação, ou se é essa a informação que precisa, ou se precisa de mais ou de menos informação, para não estarmos a fazer desenvolvimentos que depois podem chegar ao fim e não trazer os dados tão esperados, temos de validar no início que realmente temos a informação que precisamos.”

Questão 6: Portanto, vão havendo reuniões periódicas e a atualização da informação no âmbito do desenvolvimento e acompanhamento do projeto correto?

“Exato. E dizer ‘olhe, eu quero este indicador, se precisar desta informação não tenho, mas posso calcular com esta’. E estes são os requisitos para depois conseguirmos disponibilizar um modelo.”

Questão 6: E relativamente ao refrescamento dos dados? Como se processa?

“Com este processo nós garantimos o refrescamento da informação. Depois podemos não querer isto refrescado de forma diária. Pode ser duas vezes por dia, pode ser uma vez por mês. Mas nós garantimos a entrega da informação. Ou seja, se entrar num ciclo normal, que é este período que eu estava a explicar, a garantia que o cliente tem, problemas às vezes acontecem, mas normalmente, naquela periodicidade o cliente tem a informação.”

Questão 7: E nessa base ficaria com o processo automatizado, tanto de um modelo como do outro, correto?”

“Sim. Só tem de chegar a um Excel com uma análise que tenha feito um dia e fazer um refrescamento de uma Pivot que está atualizada, ou de um *Dashboard*, ou de um *Balanced Scorecard*, que ele acede ao *Dashboard* e tem a informação atualizada. É assim, nós garantimos o processo de atualização de informação, depois a análise que vocês fazem na prática é aceder ao modelo ou aos *Dashboard* que estão a construir e a informação está refrescada automaticamente.”

Questão 8: A nível de custos, eu sei que é difícil estarmos a falar de valores efetivos, porque não é, nesta fase, um pedido formalizado. Mas, pressupondo que estamos ainda no início, e que estou a pedir-vos os dados iniciais para perceber se o projeto é viável, se não é, se preciso de mais informação, e que sou eu que estou a trabalhar os dados de forma direta, pedindo apenas o acesso em tabela BI a um conjunto de dados. Os custos seriam muito elevados?

“Partindo do pressuposto que vamos fazer uma *query* a uma base de dados com algumas tabelas, que a informação está toda concentrada num único espaço, em uma, em duas ou em poucas tabelas e que é uma *query* até simples de fazer. O processo de disponibilizar esta informação ao cliente era ultimamente simples, aliás, é bastante simples. Na prática, o que nós fazemos é uma *query* à base de dados em que depois colocamos aquela informação em Excel e o cliente explora. Depois há aqui outras questões que são: quando nós disponibilizamos estes dados, os mesmos não entram no processo de refrescamento normal dos modelos que nós criamos. Ou seja, o refrescamento diário só acontece com a garantia e estabilidade de que a informação está contratada depois de o produto entrar em produtivo. Normalmente o que fazemos, em ambiente de qualidade ainda, porque os dados podem não estar exatamente atualizados por ser um ambiente menos estável, é dar um *set* de dados e depois a pedido disponibilizamos informação atualizada. Não é um processo que se atualiza diariamente. É um processo relativamente simples, se consideramos que a extração dessa informação não é difícil. Estando a falar de SAP, temos aqui um custo adicional que é o custo da informação colocada em SAP. Por política da Megasis, toda a informação que está em SAP passa a ser processada via BW, que é uma componente de BI SAP, que é o que serve de *interface* depois ao BI em si. Mas sendo a informação obviamente simples, não vejo que os custos fossem elevados. Depois depende até porque normalmente estes projetos não são projetos de planos-chave, ou seja, há uma primeira

necessidade, em que a partir do momento que o cliente começa a extrair informação, vai tendo necessidade de outra informação de maior complexidade, de mais análises. Depois, normalmente, não termina e vai sempre complicando no sentido de extrair cada vez mais conhecimento daqueles dados. Numa primeira fase é relativamente simples fazer um modelo, também não é nenhum projeto difícil, pelo que eu percebi por causa dos requisitos, e só se torna mais complicado quando temos que gerir muita informação, uma quantidade grande de informação, em que tenhamos de consolidá-la com o resto da informação que já existe no *Data Warehouse*. Isso não é ao acaso.”

Questão 9: Para conseguir medir o indicador de *performance* da área operacional *Controlling*, a ideia seria a abertura de um campo na *intranet*, que por um lado formalizasse os pedidos de informação, e por outro permitisse controlar todo o histórico desse mesmo pedido. É possível?

“Aí é um caso típico em que nós não temos fonte de dados. Não existe nada. Podíamos controlar a partir dos e-mails, é sempre complicado e a fiabilidade não é a melhor. Não havendo um sistema que nos permita dar essa informação ou servir de fonte de informação, uma sugestão seria criar não um campo, mas sim um formulário. Portanto, uma área do campus, do vosso campus, que na prática é um gestor de pedidos. O seja, eu em vez de vos enviar um e-mail, preencho aquele formulário com o pedido e depois todo o pedido é gerido naquela plataforma, gerando um conjunto de informação, de uma determinada base de dados específica do campus, e que nós depois conseguimos usar isso como fonte de dados e disponibilizar-vos a informação sobre os tempos, que demora, que não demora ou qualquer informação associada aos campos do formulário”.

Questão 10: E dá para fazer a inclusão dessa informação na base inicial de BI de que falámos à pouco?

“Desde que a informação se cruze, sim. Portanto, se tivermos lá quem foi a pessoa que fez o pedido. Sim, essa informação se estiver lá, conseguimos depois cruzar com a restante informação.”

Questão 11: E eu consigo, indo por essa via ter, de cada vez que me é pedido, por exemplo se a informação estiver incorreta e tiver de voltar para trás, ou se estiver incompleta, ou houver algum tipo de pedido de esclarecimento, fazer com que se recorra sempre ao campus, no sentido de fazer atualizações do pedido e fazer a validação dessas mesmas atualizações?

“A ideia é mesmo essa, ou seja, estes sistemas, normalmente, não apagam informação, registam é o histórico de um pedido que pode ter só uma interação ou várias. Depois há de ter um conjunto de estados desse pedido, em que pode estar em resposta, pode estar fechado, pode estar em aberto e ainda ninguém analisou. Portanto, é uma máquina de estados em que eu faço um pedido e depois posso ter várias interações até que chego ao fecho do pedido. Este percurso, desde que o pedido é aberto até que é fechado, ou seja, com uma ou várias interações, é todo registado em algum lado e depois vocês daí extraem todos os indicadores que precisam. Ou seja, se foi fechado com sucesso. Aí depende da informação que vocês querem guardar, e pode ser um pedido só com ‘olha, é um pedido que tem só dois estados que é aberto e fechado” e depois quando está aberto tem ali um conjunto de interações que eu quero perceber quais são, como por exemplos os tempos que demora entre interações, classificar esse pedido como um pedido crítico ou se é um pedido muito importante ou não. E depois é o tipo de informação que vocês querem extrair no fim que deve servir como requisito para construir esse formulário. A Manutenção & Engenharia, por exemplo usa um processo desses, depois vocês se quiserem ver e perceber que tipo de informação eles têm, até para poderem ajudar-vos a fazer os requisitos, existe essa possibilidade.”