

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

Materialização da Informação em Conhecimento para a tomada de Decisão

Projecto de Mestrado da IBS

Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do Dr. Bruno Ferreira

Ana Madalena Mendes da Costa

Maio 2009

Numa economia onde a única certeza é a incerteza,
a única fonte segura de competitividade duradoura é o conhecimento.

Ikujiro Nonaka

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial aos meus pais, irmão, marido e amigos por todo o tempo que não lhes pude dedicar e pela compreensão pelos momentos de ausência.

Agradeço ao Bruno Ferreira pelo facto de ter aceite orientar este trabalho, pela orientação na escolha do tema, na definição dos objectivos e na elaboração do projecto empresarial, pelo apoio e acompanhamento permanente, pelos conhecimentos e experiências partilhadas e pelo sentido crítico na orientação.

Fazendo este projecto parte do meu dia-a-dia agradeço a todos os colegas que nele estiveram envolvidos e que proactivamente o ajudaram a desenvolver.

A todos muito obrigado!

Resumo

Este projecto decorre da necessidade de melhorar os outputs do Controlo de Gestão existentes na empresa.

Com a introdução de uma segunda linha de gestores que devem estar aptos a conduzir as suas unidades de negócios e devem ter um elevado grau de sensibilidade relativamente ao seu papel na melhoria do desempenho organizacional, torna-se essencial um conjunto de relatórios, produzidos com qualidade e autonomia, cuja finalidade é ajudar no processo de tomada de decisão e permitir um acompanhamento da evolução do desempenho e dos índices de eficiência.

Estes relatórios posicionam-se a um nível intermédio e contêm o detalhe da informação que é inserida num relatório de mais alto nível, adequado à Administração, com o desempenho global da organização.

Numa primeira fase foi feita uma revisão de literatura onde foram estudados os principais sistemas integrados de avaliação da performance e as soluções possíveis para o trabalho que se pretendia desenvolver.

Após o levantamento de necessidades junto da Administração, numa abordagem *top-down*, e identificados os indicadores relevantes para este trabalho, foram equacionados os vários modelos estudados, o que resultou no desenvolvimento de um modelo híbrido e adequado à estrutura da empresa.

Já em fase de implementação, foram envolvidos os gestores no aperfeiçoamento do modelo e foi explorado o potencial dos sistemas de informação existentes na empresa, com o intuito de gerar uma visão integrada de todas as áreas funcionais da organização.

Palavras-chave: Gestão de desempenho, Medidas não financeiras, Instrumentos para avaliação de performance.

Classificação JEL: M1- Business Administration, M10- General.

Abstract

This project streams from the need to improve the outputs of the existing Management control in the company.

With the introduction of a second line managers that must be able to conduct their business units and must have a high degree of sensitivity concerning their role in improving the organizational performance, it becomes essential a organize a set of reports, produced with quality and autonomy, whose purpose is to help in the process of decision making and allow the monitoring of developments in the performance and of the indices of efficiency.

These reports are positioned at an intermediate level and contain the detail of the information included in a report with the highest level, suitable to the Board, with the overall performance of the organization.

In the first stage it was carried out a literature review which studied the main integrated systems of performance evaluation and the possible solutions to the work that was to be developed.

After the survey of needs from the Board, and after being identified the relevant indicators to this work, the various models studied were considered, which resulted in the development of a hybrid and suitable model for the structure of the company.

Already being implemented, the managers were involved in the process of improving the model and the potential of the existing information systems in the company was explored, in order to generate an integrated view of all the functional areas of the organization.

Key Words: Performance Management, Nonfinancial Measures, performance measurement instruments.

JEL Classification: M1- Business Administration, M10- General.

1. Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimentos | 3 |
| Resumo | 4 |
| Abstract | 5 |
| 1. Índice..... | 6 |
| 2. Sumário Executivo..... | 7 |
| 3. Revisão da literatura | 9 |
| 3.1 Tableau de Bord | 9 |
| 3.2 Balanced Scorecard | 11 |
| 3.3 Contabilidade de Gestão..... | 14 |
| 4. Conclusões da revisão da literatura..... | 17 |
| 5. Plano de trabalho e metodologia..... | 20 |
| 5.1 Planeamento e gestão do projecto | 20 |
| 5.2 Recolha e tratamento da informação..... | 21 |
| 6. Análise da Informação | 23 |
| 6.1 Contexto Empresarial..... | 23 |
| 6.2 Objectivos da introdução de uma nova ferramenta de Gestão | 24 |
| 6.3 O “Operacional Scorecard” (OSC) | 26 |
| 6.3.1 Fase I: Desenho do sistema de informação de gestão..... | 27 |
| 6.3.2 Fase II: Definição de processos e monitorização..... | 28 |
| 6.3.3 Fase III: Plano de implementação..... | 28 |
| 6.4 Análise de P&L por Business Unit | 33 |
| 6.5 Report Accionista..... | 34 |
| 7. Formas de Implementação | 35 |
| 7.1 Informação Just-in-time | 36 |
| 7.2 Informação Periódica | 36 |
| 8. Conclusões | 38 |
| 9. Bibliografia | 40 |
| 10. Anexos | 42 |
| 11. Lista de Abreviaturas e Siglas..... | 62 |

2. Sumário Executivo

O contexto de globalização que caracteriza a sociedade actual, num ambiente extremamente competitivo e em contínua mudança, impõe a qualquer organização uma direcção estratégica e a capacidade de decidir oportunamente, de modo a dar resposta às necessidades do mercado e da sociedade. É neste sentido que devem ser desenvolvidas ferramentas que assumam um papel importante na tomada de decisão, na medida em que possibilitem dotar os gestores do conhecimento essencial nesse processo.

Este projecto teve como principal objectivo introduzir novos instrumentos que permitissem uma gestão estratégica eficaz, alinhando os objectivos das diversas unidades da organização com a estratégia definida.

A empresa sobre a qual foi desenvolvido este trabalho insere-se no grupo de organizações associadas às novas tecnologias de informação e explora uma plataforma tecnológica B2B/G2B que suporta a prestação de serviços aos seus clientes.

O aumento da dimensão e da complexidade da empresa deu origem a uma progressiva descentralização das decisões e torna-se necessário orientar a actuação individual e de cada unidade aos objectivos globais da administração. Para isto é imprescindível possuir um conjunto de sistemas e instrumentos que promovam a actuação das diferentes pessoas e grupos, respondendo aos desafios de forma oportuna e guardando coerência com os objectivos estabelecidos. Estes mecanismos de controlo foram desenhados para serem bastante flexíveis de modo a facilitarem a adaptação às mudanças.

Foi com esta visão que em 2008 a empresa começou por apostar na implementação de novos sistemas de informação (CRM/ERP) e em 2009 foi destacada uma segunda linha de gestores afectos a cada uma das unidades de negócio. O Conselho de Administração passou a contar com o apoio dos gerentes de cada uma das unidades de negócio, no processo de gestão e análise.

Apostou-se não só na geração de relatórios aos gestores de segunda linha, de acordo com novas metodologias e instrumentos, mas também na melhoria do reporting financeiro e dos relatórios periódicos de apoio à gestão de topo, apostando na filosofia do “*tableau de bord*”:

os decisores não têm tempo a perder e por isso é importante gerar conjuntos de relatórios para a administração, bem concebidos e de qualidade superior, em que um simples “passar de olhos” é suficiente para dispor de uma visão global e sintética da performance da empresa em função dos objectivos fixados.

Um dos factores chave para o sucesso deste projecto foi a centralização de todos os relatórios gerados numa equipa autónoma, dedicada a garantir: a qualidade, fiabilidade e assiduidade da informação, a automatização de processos de recolha e tratamento de informação e a integridade da informação com independência dos interessados.

A partir da existência de um sistema de informação que recolhe e selecciona aquela mais relevante, tornou-se possível um controlo “a priori” (o sistema de informação ao analisar a evolução estatística dos dados e gerar tendências, permite antecipar o que pode acontecer e adaptar o processo de decisão em função destes resultados) e “a posteriori” (o sistema de informação ao utilizar informação histórica permite analisar o passado e avaliar o comportamento de cada responsável).

3. Revisão da literatura

A competitividade e o sucesso de qualquer organização, na sociedade da informação e das tecnologias em que vivemos, serão determinados pela capacidade da empresa gerir estrategicamente todos os seus recursos. Uma clara comunicação da estratégia, das metas a atingir e a definição de um plano concreto de acções a desenvolver para concretizar os objectivos constituem a base do sucesso. A materialização da informação em conhecimento é, por isto, essencial para o alinhamento organizacional.

3.1 Tableau de Bord

Como reacção à falta de informação para a tomada de decisão, surge em França o Tableau de Bord, em 1932. Até aos anos 80, o Tableau de Bord não foi mais do que um relatório onde se comparavam e controlavam os dados realizados com os previamente orçamentados, com vista à tomada de medidas correctivas. Apesar da utilidade evidente do Tableau de Bord para as organizações, apresentava algumas limitações, entre elas a predominância da perspectiva financeira na análise do desempenho, em detrimento de outras perspectivas igualmente relevantes, o que não garantia o alinhamento dos interesses da Direcção e dos gestores dos diversos centros de responsabilidade (Bugalho, 2004).

À medida que se foi comprovando a crescente importância de outros factores na gestão das organizações, o Tableau de Bord foi aperfeiçoado, passando a considerar factores críticos de sucesso quantificados em Indicadores Chave de Desempenho e apresentou-se como um instrumento de informação rápida, para apoio ao processo de tomada de decisão.

Desta forma, o Tableau de Bord dividiu a sua análise em Indicadores de resultados (Vendas, Quota de Mercado, etc.), Indicadores de Meios (rácios, taxas, etc.), Indicadores de Planos de Acção (perceber o estado de implementação de um plano de acção) e Indicadores de Ambiente (Evolução de Encomendas, transacções,..) (Neves, 2007).

Quadro 1 - Grelha de objectivos / variáveis-chave de acção

| Objectivos | Variáveis de Acção | Indicadores |
|----------------|--------------------|----------------|
| O ₁ | V ₁ | I ₁ |
| | | I ₂ |
| | V ₂ | I ₃ |
| | V ₃ | I ₄ |
| O ₂ | V ₄ | I ₅ |
| O... | | |

Fonte: Adaptado de Neves, 2007

O aperfeiçoamento desta ferramenta remete para o método OVAR (objectivos – variáveis de acção – responsável), através do qual concebemos o TDB em 5 fases (Jordan, Neves e Rodrigues, 2007):

Fase 1 – Visão Global, onde se especificam a missão e a estratégia, objectivos estratégicos e indicadores a utilizar para a medição dos objectivos;

Fase 2 – Definição de centros de responsabilidade;

Fase 3 – Ligação dos objectivos a cada centro de responsabilidade;

Fase 4 – Escolha dos indicadores a utilizar por centro de responsabilidade;

Fase 5 – Processo de geração de informação.

O Tableau de Bord é um instrumento de informação rápida, de comparação do real face o orçamentado, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões a curto prazo.

No entanto, o Tableau de Bord teve pouca adesão e divulgação entre os gestores e académicos americanos, que paralelamente foram desenvolvendo outras ferramentas com o mesmo intuito.

3.2 Balanced Scorecard

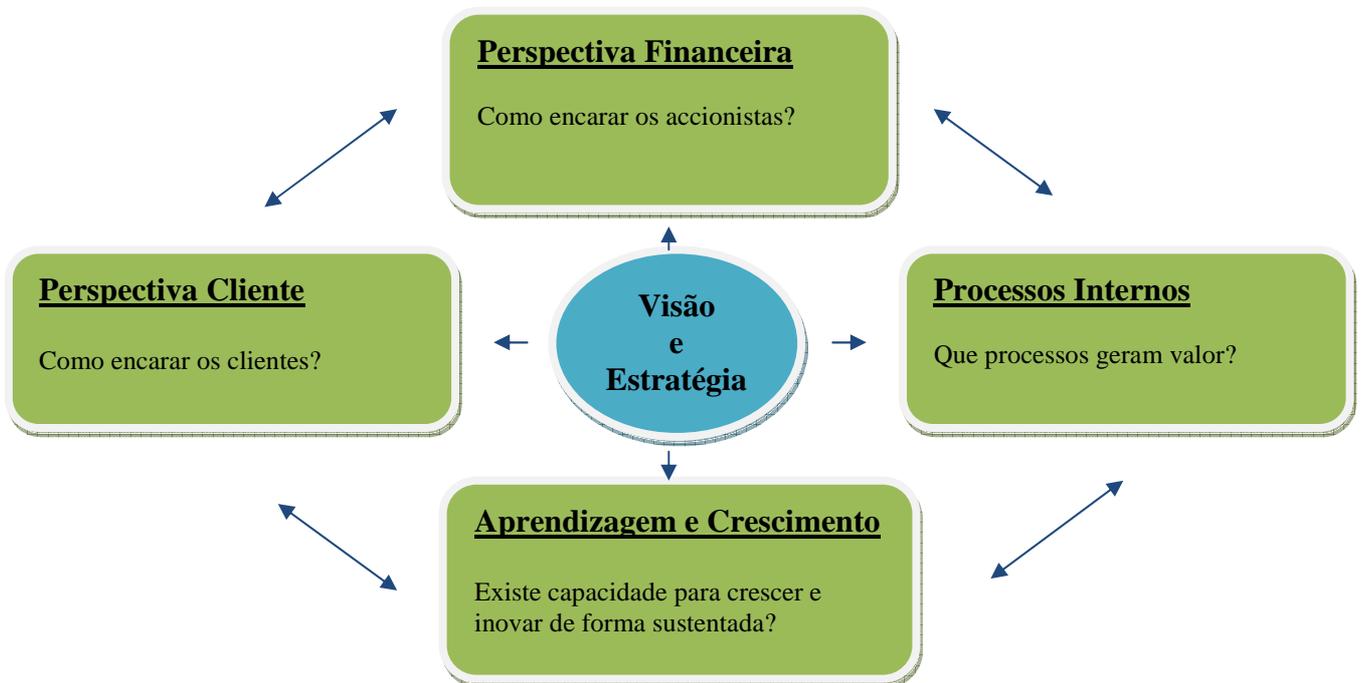
Robert Kaplan e David Norton, desde a década de 80 do século passado, preocuparam-se com a falta de informação relevante e estratégica que os gestores têm disponível para decidir em contextos fortemente dinâmicos e competitivos, uma vez que o modelo de gestão existente não articulava as medidas de desempenho com a estratégia organizacional (Kaplan e Norton 1996).

Em consequência, procuraram desenvolver um novo modelo contabilístico que incorporasse o valor de activos intangíveis e intelectuais, como as relações com o exterior, a satisfação dos clientes, a capacidade de inovação, as capacidades e qualidades dos trabalhadores e o desenvolvimento de processos internos mais flexíveis (Kaplan e Norton, 1992, 1993, 1996).

Seguindo esta linha de pensamento, Kaplan e Norton desenvolveram no início da década de 90 do século passado, o BSC (Balanced Scorecard) com o objectivo de complementar as medidas financeiras tradicionais, de modo a melhorar o processo de tomada de decisão das organizações. Desde o surgimento do modelo, foi exponencial o interesse pela sua investigação e pela análise das suas implicações na gestão, fornecendo um conjunto de informações que propicia à gestão, uma rápida e melhor compreensão do negócio e da estratégia organizacional (Kaplan e Norton 1992, 1996; Lipe e Saltério 2000; Banker, Chang e Pizzini 2004).

No BSC podemos distinguir quatro perspectivas: financeira, os clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton 1992).

Figura 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Neves, 2007

A concepção do BSC, como um sistema de gestão estratégica, implica a interligação das quatro perspectivas com a estratégia organizacional. As quatro perspectivas funcionam como um sistema de medida que apoia a comunicação dos objectivos e, conseqüentemente, motiva a execução bem sucedida da estratégia (Malina e Selto, 2001).

“Para adquirir os resultados esperados, atrair recursos e provar a sua responsabilidade, é absolutamente necessário colocar os olhos na estratégia, a todo o tempo” (Niven, 2003).

Assim, as perspectivas do BSC não podem ser desenvolvidas isoladamente, mas interligadas entre si, em prol da estratégia organizacional definida (Norreklit, 2000).

Kaplan e Norton (1992 e 1996) defendem que este estará bem desenvolvido se, através da sua análise, se compreender a visão e a estratégia da organização, ou seja, se qualquer pessoa estranha à organização consegue perceber, através do BSC, o rumo estratégico a seguir e o que se pretende alcançar.

Várias organizações que adoptaram e experimentaram o BSC referem que este permite uma maior orientação para o cliente, respostas em curto período de tempo, aumento da qualidade, ênfase nas equipas de trabalho, redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos e uma gestão de longo prazo (Kaplan e Norton 1992; Lipe e Saltério 2000). O BSC conduz à criação de valor ao realçar o “investimento nos clientes, fornecedores, trabalhadores, processos, tecnologias e inovação” (Kaplan e Norton 1996). Por outro lado, permite obter uma visão mais clara dos objectivos estratégicos e, em simultâneo, definir medidas operacionais de curto prazo para atingir esses mesmos objectivos (Banker, Chang e Pizzini 2004).

A estrutura do BSC integra as medidas financeiras e não financeiras no sistema de informação organizacional, devendo ser transmitidas aos trabalhadores de todos os níveis da organização. Só assim os trabalhadores compreenderão as consequências das suas atitudes e decisões e os executivos conhecerão os factores de sucesso de longo prazo. Esta ferramenta de gestão estratégica é, essencialmente, um “processo top-down que comunica a missão e a estratégia da unidade de negócio” (Kaplan e Norton 1996).

O BSC tem ainda a importante função de concretizar a estratégia organizacional num conjunto de medidas operacionais que vão permitir avaliar os resultados alcançados e introduzir melhorias através de um feedback contínuo (Butler, Letza e Neale 1997).

Contudo, o modelo do BSC não pode ser copiado, mas antes deve ser adaptado a cada organização, em função da sua realidade e actividade. Assim, cada organização terá um BSC específico e diferente, existindo já vários estudos sobre a sua aplicação (Lipe e Saltério, 2000; Niven, 2003).

Concluindo, o bom desempenho organizacional depende do investimento feito nos trabalhadores, nos sistemas de informação e nos procedimentos organizacionais.

“O verdadeiro poder do Balanced Scorecard ocorre quando este é transformado de um sistema de medida para um sistema de gestão”. (Kaplan e Norton, 1996).

3.3 Contabilidade de Gestão

No entanto, não podemos descurar que a informação contabilística constitui um elemento fundamental para o processo de tomada de decisão de qualquer organização. Os desenvolvimentos nesta área vão também determinar o processo de aprendizagem, mudança e inovação das organizações (Pettersen, 2001).

Com o desenvolvimento da contabilidade de gestão e sua aplicação, novos sistemas de informação e de controlo de gestão surgiram em prol de uma melhoria no processo de decisão, como o benchmarking, o ABC, o Total Quality Management (TQM), o Resource Management e os indicadores de desempenho. Existe uma forte interligação entre a mudança organizacional e a evolução do sistema de informação contabilística, sendo a contabilidade de gestão o resultado de uma mudança recente das organizações em geral que trouxe maiores exigências da informação contabilística produzida (Vaivio, 1999; Burns e Scapens, 2000; Lapsley e Pallot, 2000; Burns e Vaivio, 2001).

Inger Pettersen (2001) refere-se à contabilidade de gestão como a evolução que o sistema contabilístico tradicional sofreu nos últimos tempos para dar resposta às exigências de informação mais transparente e completa.

A contabilidade de gestão pode ser definida como uma parte integral da gestão relativa à identificação, apresentação e interpretação da informação usada para: formular estratégias; planear e controlar actividades; tomar decisões; otimizar o uso de recursos; informar os stakeholders e outras entidades externas; informar os empregados e salvaguardar activos (Jones e Pendlebury, 1992).

As medidas não financeiras, complementares às medidas financeiras tradicionais, passam a ser incluídas no sistema de contabilidade de gestão de forma a aumentar o controlo por parte da gestão e a permitirem uma melhor articulação entre os objectivos definidos e as acções concretas a realizar para os concretizar (Vaivio, 1999). Estas medidas são definidas como uma ferramenta poderosa que veio transformar a contabilidade de gestão. O Activity-Based Costing (ABC) e o BSC são exemplos de metodologias recentes da contabilidade de gestão que visam suportar o processo de tomada de decisão, num contexto de mudança e de elevada competitividade.

Quadro 2 – Técnicas de Contabilidade de Gestão

| Categorias | Técnicas de Gestão |
|------------------------------|---|
| Medidas de Desempenho | Análise Funcional Indicadores Chave de Desempenho Tableau de Bord (TDB) Balanced Scorecard (BSC) |
| Técnicas de Orçamento | Zero-Based Budgeting (ZBB) Resource Management Activity Based Management (ABM) |
| Técnicas de Custeio | Target Costing Activity-Based Costing (ABC) Gestão Estratégica de Custos |

Fonte: Jackson e Lapsley, 2003

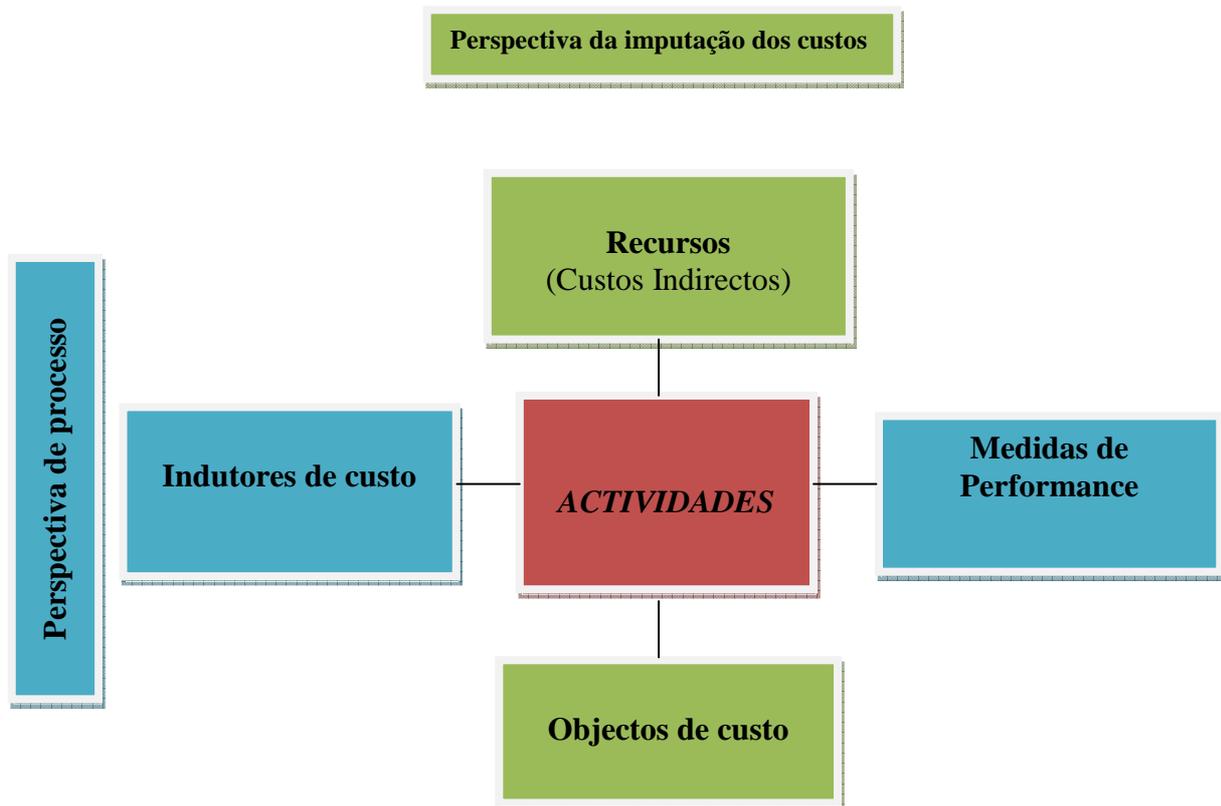
O custeio baseado nas actividades (ABC) apesar de ter as suas origens em empresas industriais, é no sector dos serviços que ganha mais importância uma vez que o peso dos custos indirectos é muito grande e a complexidade de imputação merece maior rigor na gestão das actividades.

Num sistema de custeio ABC devem ser distinguidos os recursos, actividades, objectos de custo e indutores de custo. Os recursos são elementos económicos que vão ser imputados às actividades através dos indutores de custos. Um indutor de custo é a medida do custo dos recursos utilizados na actividade (FTE, imputação de um custo intrínseco pela utilização de um equipamento, pelo espaço, pela electricidade, ...). As actividades são um conjunto de procedimentos que resultam no trabalho desempenhado dentro da organização, produzindo determinado valor. Os objectos de custo são a razão para o desempenho de uma actividade e representam qualquer produto, serviço, cliente, mercado ou qualquer outro item que seja necessário medir.

O ABC permite-nos ver a perspectiva de imputação dos custos, que reflecte as necessidades da organização, e a perspectiva do processo, que reflecte as necessidades da organização

sobre os factores que influenciam a performance das actividades (indutores de custo) e as medidas de performance que mostram de que forma o trabalho tem sido realizado.

Figura 2 - Transversalidade do ABC



Fonte: CTOC, 2009

As organizações utilizam toda esta informação para melhorar o desempenho e valor recebido pelos seus clientes internos e externos. É esta informação que vai ser essencial no processo de gestão.

4. Conclusões da revisão da literatura

Na sociedade da informação em que vivemos, as organizações devem investir nos seus activos intelectuais. Para tal, é necessário desenvolver um modelo que integre medidas financeiras e não financeiras e que se assuma como um sistema de gestão estratégica.

Da análise teórica efectuada, foram identificados três métodos que face às necessidades da empresa (informação para gestão intermédia e gestão de topo) se mostraram os mais relevantes:

- O ABC é uma ferramenta que ajuda a gestão a alcançar uma visão mais rigorosa dos custos, causada pelos diferentes serviços, e que permite a tomada de decisões.

- O TDB e BSC são duas ferramentas de gestão que nasceram em contextos temporais, económicos e geográficos diferentes, representando perspectivas ideológicas e culturais distintas. Assim, e apesar das diferenças patentes entre as duas metodologias, e que até podem ser apresentadas como complementares, é consensual que estes dois instrumentos de gestão apresentam bastantes semelhanças: ambos são instrumentos de medição do desempenho das organizações, apresentam informação financeira e não financeira, relacionam os objectivos e meios de acção (factores críticos) com os indicadores de desempenho utilizados, têm como objectivo produzir informação muito sintética e imediata, adequada para uma maior rapidez de avaliação do desempenho e consequente tomada de decisão, mas sendo possível a ambos desagregar essa informação, avaliando o desempenho, possibilitam o cálculo de prémios e incentivos a atribuir aos responsáveis (gestores, trabalhadores) mediante o alcance da performance desejada; ambos se podem desenvolver de acordo com as necessidades específicas de cada empresa/organização (mais o TDB do que o BSC), pelo que será recomendável que sejam personalizados em função das necessidades e preferências dos gestores e das empresas/organizações; ambos contribuem para que os dirigentes das empresas/organizações definam metas, objectivos, identifiquem os factores críticos de sucesso e promovam a circulação da informação e o diálogo internos.

O facto de o TDB depender mais da perspectiva dos gestores que o concebem, mesmo que orientado por uma determinada estratégia (à semelhança do BSC), faz com que seja utilizado pelos gestores numa perspectiva operacional.

É de concluir que o Balanced Scorecard representa uma evolução positiva sobre o Tableau de Bord e outros quadros de comando/avaliação de desempenho, sendo que as variáveis e os indicadores utilizados no BSC são mais globais, mais ligados a aspectos estrategicamente importantes e menos sobre o detalhe.

“O Balanced Scorecard é uma espécie de «pronto-a-vestir» dos modelos de gestão e avaliação integrada da performance, enquanto os Tableau de Bord exigem um «trabalho de alfaiate» (Neves, 2007).

O BSC estabelece um equilíbrio e uma ponderação dos pesos das medidas financeiras com as não financeiras e considera inter-relações entre todas as perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento organizacional) gerando um encadeamento de acções e decisões em ambas, conducente ao cumprimento da estratégia.

“O início de qualquer sistema de desempenho tem de ser uma clara definição da estratégia” (Kaplan, 2001). A revista Fortune revelou, num estudo realizado em 1999, que cerca de 70% das falências de empresas se deve a uma má execução da estratégia e não à sua definição (Niven, 2003).

O Balanced Scorecard apresenta-se mais focalizado no essencial da gestão do que o Tableau de Bord, nomeadamente ao privilegiar a definição de valores, numa visão estratégica, à qual se submetem as acções a desenvolver enquadradas nas quatro perspectivas essenciais referidas (o que constitui uma novidade), sustentadas por um núcleo reduzido de indicadores fundamentais para a organização.

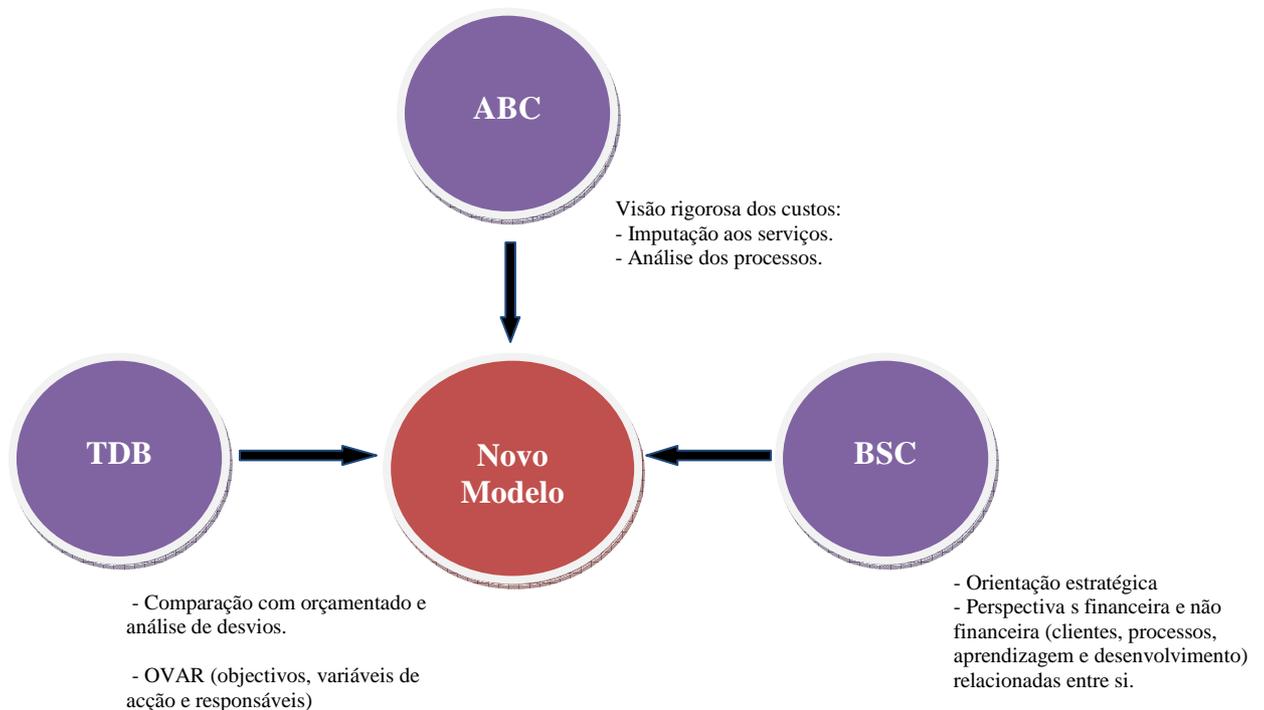
Assim, a metodologia «pronta a usar» do BSC, onde se monitorizam aspectos financeiros e não financeiros estrategicamente importantes para as empresas/organizações, tornam, no contexto económico actual, esta ferramenta mais adequada para os gestores de topo, permitindo uma visão global do desempenho. O TDB, pelo contrário, revela-se melhor adaptado como suporte de tomada de decisão do gestor operacional (gestor do centro de custo/responsabilidade).

Desta forma, a necessidade identificada é a de gerar um conjunto de informação que sirva gestores operacionais, de 2ª linha e de topo e que os relatórios estejam relacionados entre si.

Se partirmos dos relatórios de alto nível, deve ser possível desagregar a informação até ao nível mais operacional.

Remetendo para os modelos estudados podemos extrair de cada um deles tópicos de análise relevantes que servirão de input para a criação de um novo modelo adequado às necessidades da empresa em estudo.

Figura 3 - Contribuição das ferramentas de gestão analisadas na criação de um novo modelo adequado às necessidades da empresa em estudo



Fonte: autor

Os gestores de cada unidade de negócio devem entender as suas áreas como se fossem microempresas dentro da organização e por esta razão o controle rigoroso de custos é essencial (input ABC). Para além disto, com a criação de um novo sistema de medição e acompanhamento do desempenho, adaptado à empresa em estudo, pretende-se encontrar uma ferramenta que permita a análise de resultados, o que é fundamental para o futuro da organização. Esta análise deve ser feita de acordo com o estimado e deve avaliar desvios (input TDB) bem como correlacionar as diferentes perspectivas empresariais (input BSC).

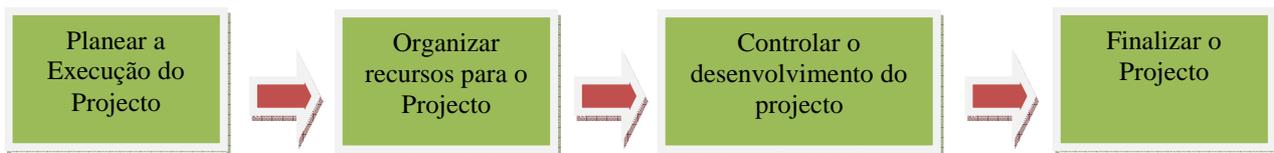
5. Plano de trabalho e metodologia

5.1 Planeamento e gestão do projecto

A **Lei de Pareto** (também conhecido como **princípio 80-20**) afirma que para muitos fenómenos, 80% das consequências advém de 20% das causas. Como tal, é importante desde um primeiro momento escolher um leque de indicadores transversais a várias áreas da empresa e que nos permitam analisar todas as vertentes, para não correremos o risco de esquecer pontos importantes.

Toda a metodologia de análise e recolha de necessidades foi baseada em reuniões e discussões com a administração, gerentes e gestores de segunda linha.

Figura 4 – Fases de Planeamento do projecto



Fonte: autor

Numa primeira fase foram avaliados os objectivos do projecto e metas a alcançar. Esta análise foi primeiro feita pelos membros da administração, que identificaram os aspectos que pretendiam analisar, e de seguida foi discutida com os gerentes de cada área de negócio¹. Foram identificadas as principais Milestones do projecto e estabelecidos os prazos de entrega do projecto.

A recolha de informação top down permite que o produto final esteja alinhado com a estratégia e interesses da gestão de topo. É de salientar que embora o projecto seja planeado como um todo, cada uma das fases foi entendida como um projecto autónomo, em que foram definidos objectivos, work plan, responsabilidades individuais, Key Milestones e controle da qualidade do projecto.

¹ Vide anexo 1 – Calendário de Reuniões

Em segundo lugar, foram identificados os recursos e meios necessários para o desenvolvimento do projecto. Com a criação de uma equipa autónoma de reporting, foi alocado um colaborador com fortes conhecimentos em sistemas de informação e um orientador de projecto, sob a supervisão do respectivo gestor. A equipa operacional garante o desenvolvimento dos relatórios necessários, que são discutidos nas reuniões de comissão executiva destinadas ao efeito, e que vão sendo melhorados progressivamente.

Para permitir o acompanhamento e coordenar o trabalho da equipa envolvida no projecto foi envolvido um gestor que pela sua relação de proximidade com os restantes responsáveis permitiu agilizar alguns dos processos. Nas reuniões de equipa (reuniões de Status Report) foi sendo avaliada a situação actual, o budget vs calendário que determinam a performance do projecto, desenvolvimento no período e plano para o período seguinte.

Finalmente, foi estabelecido progressivamente para cada uma das fases um grau de automatização, que foi também sendo monitorizado até estar o produto final concebido.

5.2 Recolha e tratamento da informação

Os relatórios foram desenhados para serem dirigidos à respectiva audiência e, para além da apresentação de dados históricos, permitem uma visão futura através da análise evolutiva e tendências. Foi sempre preocupação: não focar demasiado em detalhes, não esconder dados nem juntar ideias que devem ser analisadas separadamente.

Até à centralização da recolha de informação na equipa de reporting, já existiam dados dispersos e foram também feitas reuniões com os colaboradores que habitualmente já extraíam essa informação: primeiro porque só mantendo a coerência de dados podemos ter comparabilidade e depois porque era essencial para as equipas continuarem a ter os relatórios que até aqui produziam, estando simultaneamente envolvidas no processo de criação do novo método de reporting, ficando assim comprometidas com os resultados do mesmo².

² Vide Anexo 2 – Exemplo do Relatório de Reuniões com os responsáveis pelas BU.

A informação contida nestes relatórios tem como fonte principal os sistemas de informação existentes na empresa (CRM, ERP e Reporting Services), uma vez que foi implementada uma política de centralização de dados, para melhor tratamento da informação. No entanto, para alguns projectos em desenvolvimento e geridos por Milestones, a análise e recolha de dados não pode ser automatizada e por isso é junto dos responsáveis que a informação é recolhida.

Com um calendário definido oportunamente, foram estabelecidas reuniões periódicas de análise da informação (reuniões de comissão executiva) que devem ser sempre preparadas e cujo envio prévio da informação permite comentar e comparar de uma forma mais dinâmica.

Para os accionistas é também produzido mensalmente um relatório de actividade, em que é dado ênfase aos indicadores financeiros e não financeiros, mas de uma forma mais simples e que não requer discussões profundas: a informação está clara e é vista como facto, uma vez que as medidas para melhoria/correção já são discutidas em CE.

6. Análise da Informação

6.1 Contexto Empresarial

Apesar de jovem, a empresa em estudo tem nos seus 9 anos de existência a evidência de um plano de negócios bem estruturado o que lhe permitiu uma ascensão sólida e estável: nasce no ano 2000, concebida para gerir uma ferramenta que visa a agilização dos procedimentos de compra a fornecedores e como facilitadora destes processos; em 2001 assume-se como uma plataforma transaccional de referência utilizada por construtores e fornecedores de materiais e subempreitadas, procurando representar o mercado electrónico standard do sector da construção no que se refere ao aprovisionamento; em 2004 inicia a sua participação nas transacções G2B – Government to Business.

Com este crescimento a reformulação da estrutura empresarial conduziu a uma clara aposta numa linha intermédia de gerentes, em que a partilha de informação e discussão de métricas foram passos essenciais para o apoio à tomada de decisão.

A informação existente e os métodos desenvolvidos estavam dispersos³ e por isso tornou-se urgente uma solução que reunisse todos os dados importantes à gestão.

Todo o material já existente (nomeadamente em reporting services) foi analisado com vista a aproveitar as fontes já existentes e evitando gastos na procura de informação já desenvolvida.

Para além disto, foi também dado destaque à comparabilidade da informação, preparando análises temporais que nos permitissem destacar os pontos críticos do desenvolvimento da actividade da empresa. Esta análise permitiu-nos também constatar o aumento de escala da empresa, sendo que alguns indicadores deixaram mesmo de ser comparáveis ou mesmo relevantes, pelas alterações da conjuntura empresarial (por exemplo os indicadores de nível de atendimento, nomeadamente nº de chamadas).

Devido à especificidade do negócio uma análise benchmark superficial revelou-se suficiente, uma vez que a empresa está claramente destacada das suas concorrentes e a sua aposta no desenvolvimento tecnológico é determinante para a diferenciação e sucesso do negócio.

³ Vide Anexo 3 – Vista do Reporting Services

Ao fazermos uma análise às entidades que exploram plataformas tecnológicas de mercado electrónico, com facilidade as encontramos do tipo B2C, mas não em B2B (*Business-to-Business*) ou G2B (*Government-to-Business*). No entanto, conseguimos identificar algumas plataformas do tipo *e-marketplace* que funcionam como ferramentas de *procurement*, permitindo a compradores e fornecedores a gestão de compras e vendas de uma forma eficiente, económica e produtiva.

A diferenciação da empresa em análise está na disponibilização aos seus clientes uma vasta oferta integrada de serviços, cuja intenção é a de proporcionar aos clientes valor acrescentado, de acordo com as expectativas e necessidades específicas de cada um. O valor do cliente é concretizado não só através das actividades de compra e venda mas também a outros níveis, tais como possibilidade de prospecção, promoção de produtos e serviços, negociação, recolha de informação de gestão e / ou divulgação de marcas. Tal como na via tradicional, no mercado electrónico existe uma série de necessidades inerentes à simples compra e venda de produtos e serviços, facto que deixa grande margem para a oferta de produtos e serviços com vista à referida criação de valor.

É também a satisfação dos clientes e a dinamização da utilização da plataforma que permitem criar uma comunidade que gera valor para os utilizadores e por isso a monitorização de transacções e níveis de performance têm bastante relevância neste projecto: sem utilização e interacção não há comercio.

6.2 Objectivos da introdução de uma nova ferramenta de Gestão

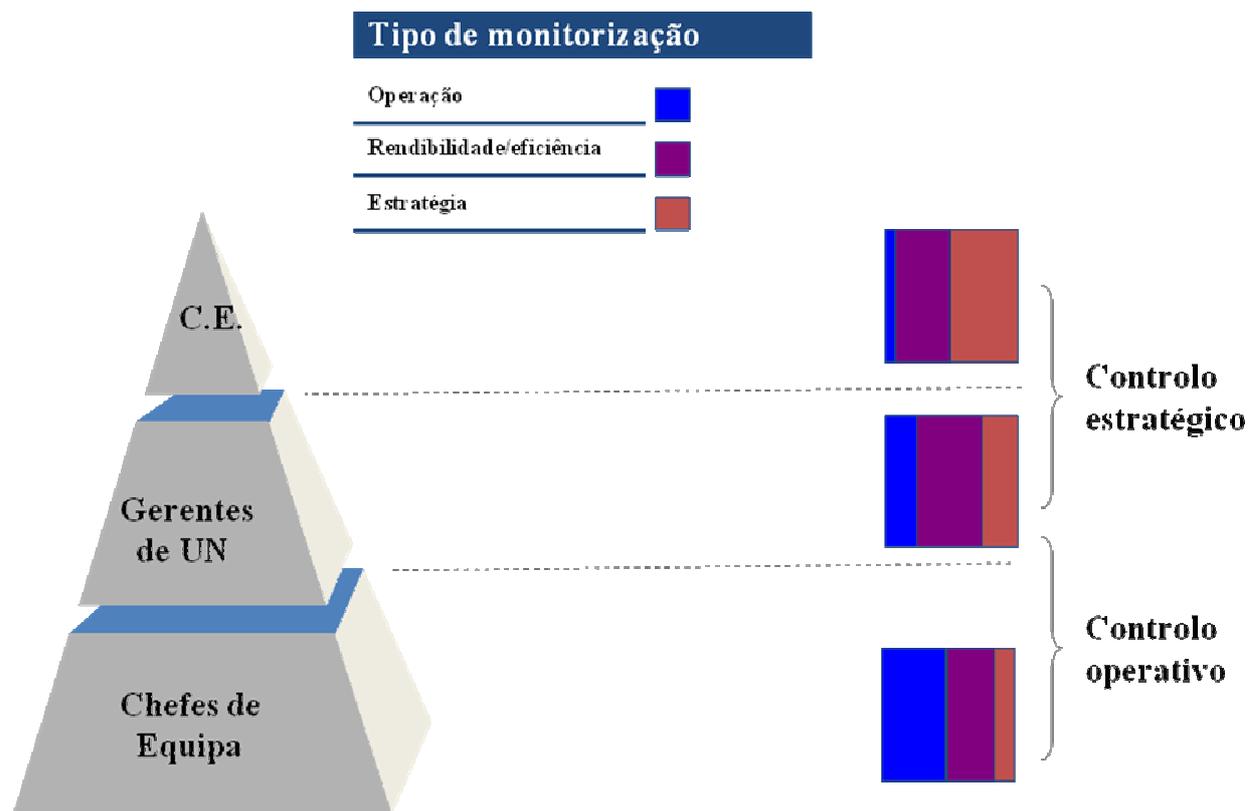
Numa perspectiva de controlo é possível distinguir duas perspectivas: uma limitada do que significa o controlo da organização, baseado normalmente em aspectos financeiros, e uma perspectiva mais ampla de controlo onde se considera também o contexto em que ocorrem as actividades e, em particular os aspectos ligados a estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e o meio ambiente.

Desta forma, o controlo não é somente realizado pela administração mas também por cada uma das pessoas que fazem parte da organização e é um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos.

É de salientar que a eficiência, a previsibilidade, o cálculo e o controlo através de novas tecnologias devem estar na base do desenvolvimento de um novo sistema. A tomada de decisão deve ser acompanhada por uma evolução nas práticas e técnicas de gestão utilizadas, que, por sua vez, exige um adequado processo de difusão e implementação das mesmas.

Por outro lado, o sucesso da implementação de qualquer sistema de gestão depende, essencialmente, de variáveis organizacionais e comportamentais, como o apoio da gestão de topo, as ligações estratégicas, as ligações entre a avaliação de desempenho e os mecanismos de compensação e a formação adequada dos recursos humanos, e não só de variáveis técnicas.

Figura 5 – Controlo Estratégico vs controlo Operativo



Fonte: autor

Tal como já foi referido, para garantir que o controlo é correctamente efectuado e que a informação chega a todos os níveis, a centralização e desagregação de relatórios específicos a cada uma das áreas de negócio é essencial.

A criação de novos relatórios e a centralização da recolha de informação ao invés da dispersão existente, teve como principais objectivos:

Disponibilizar a informação necessária a cada nível de gestão, de forma a permitir a tomada de decisão baseada em:

- Evolução do negócio em termos de actividade, eficiência, etc;
- Desvios em relação ao orçamento;
- Performance em relação às referências externas.

Garantir a entrega de informação nos timings adequados, possibilitando maior agilidade e menores tempos de resposta;

Reflectir a organização e a cadeia de valor da empresa, permitindo a identificação e análise de problemas por etapa de cada actividade;

Permitir aos utilizadores, caso necessário, análise de informação mais detalhada que poderá ser útil para o entendimento de aspectos específicos;

Evitar a duplicação de informação e de tarefas para o seu tratamento.

Uma vez centralizada esta recolha numa equipa de reporting, estavam reunidas as condições para o desenvolvimento de novos relatórios de gestão que fizessem face às necessidades identificadas e que permitissem a cada um dos gestores uma monitorização adequada.

6.3 O “Operacional Scorecard” (OSC)

Foi elaborado o que designámos por OSC (Operational Scorecard) ferramenta que privilegia a acção e tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade, o envolvimento transversal dos colaboradores e a sua responsabilização.

Como já foi referido, em primeiro lugar foi necessário identificar as necessidades de informação por parte da gestão: identificar as actuais fontes de informação e reporting e

avaliar a sua qualidade; entender a actual plataforma e arquitectura de sistemas e sistematizar as principais carências.

Seguidamente partiu-se para a definição do novo modelo de informação de gestão, tendo em conta que:

- as linhas mestras do modelo devem ser baseadas no modelo de gestão corporativa e das áreas de negócio;
- devem ser definidos os indicadores a seguir, fontes de informação a utilizar e relatórios a produzir;
- devemos chegar a um modelo conceptual implementável a curto prazo e que dê resposta aos planos estratégicos do negócio e às necessidades operacionais.

Finalmente, foi preparada a implementação e definido o plano de implementação geral: definidas as actividades, os calendários e as equipas necessárias; identificação das “datas-chave” críticas do projecto e definição do modelo e rotinas de seguimento do projecto.

Desenvolvido como alicerce do controlo estratégico da empresa, o OSC está suportado em sistemas de BI, para uma célere recolha de dados, selecção e tratamento. Esta foi uma condição essencial para a sua implementação.

Figura 6 – Fases de desenvolvimento OSC⁴



Fonte: autor

6.3.1 Fase I: Desenho do sistema de informação de gestão

1. Identificação de necessidades e Desenho do sistema

- Definição de responsabilidades dos gerentes e desígnios estratégicos por UN;
- Definição de tipos de indicadores e controlos Identificação de necessidades de Informação para os diferentes destinatários;
- Definição de indicadores, relatórios a produzir e respectiva periodicidade.

⁴ Vide Anexo 4 – Fases de Implementação OSC

2. Pre-análise

- Análise de relatórios actualmente produzidos, respectivos indicadores, periodicidade e destinatários;
- Análise de fontes e ferramentas de informação de gestão;
- Identificação dos principais processos e recursos associados.

6.3.2 Fase II: Definição de processos e monitorização

3. Elaboração de protótipo manual

- Construção do esqueleto de ferramentas
 - Relatórios, indicadores, etc.
- Realização de pilotos para teste ao processo;
- Identificar iniciativas de correcção/melhoria.

4. Definição de processos e fontes de informação

- Identificação de tarefas chave para a geração e actualização de informação;
- Definição de responsabilidades;
- Identificação de fontes de alimentação;
- Definição de funcionalidades;
- Definição de processos de controlo da qualidade da informação;
- Avaliação do impacto nos SI.

6.3.3 Fase III: Plano de implementação

5. Elaboração de OSC final

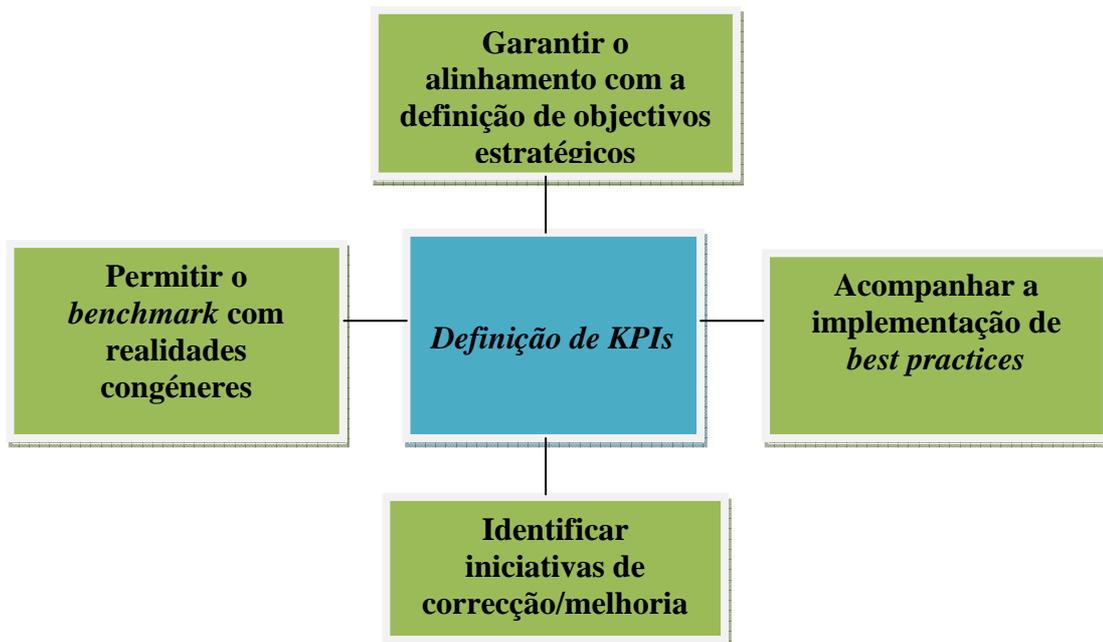
- Identificação das tarefas necessárias para implementação do sistema;
- Definição de calendário de implementação;
- Definição de responsáveis e modelo de seguimento.

6. Optimização de automatização

- Melhoria contínua de processos de extracção de informação.

A selecção das variáveis chave e respectivos indicadores necessários à tomada de decisão (KPIs), foi feita de acordo com as seguintes regras: fácil compreensão, fácil medição, fácil implementação e utilização. Para além disto, era necessário que fossem cobertas todas as actividades da organização e possibilitassem o acompanhamento.

Figura 7 – Alinhamento dos KPIs



Fonte: autor

Assim, foi elaborado um quadro de indicadores e implementados mecanismos de controlo flexíveis de modo a facilitarem a adaptação às mudanças.

Enquadrada no E-business a integração da informação deixa de ser apenas de natureza funcional mas processual – orientada para controlar a cadeia de valor.

Ao longo das análises foram sendo redefinidos novos objectivos visando a melhoria continua e foram também sendo adoptadas medidas correctivas ou reformulados objectivos se demasiado ambiciosos ou desadequados com a realidade da organização⁵.

⁵ Vide Anexo 5 – Operacional Scorecard - OSC

Para cada um dos indicadores foi elaborada uma ficha com todos os detalhes inerentes ao seu conteúdo. Esta definição serve essencialmente para manter a informação e coerência de dados, pois é a base para qualquer consulta e uma peça chave em casos de mudanças de equipas de trabalho.

Quadro 3 – Ficha de Indicadores (OSC)

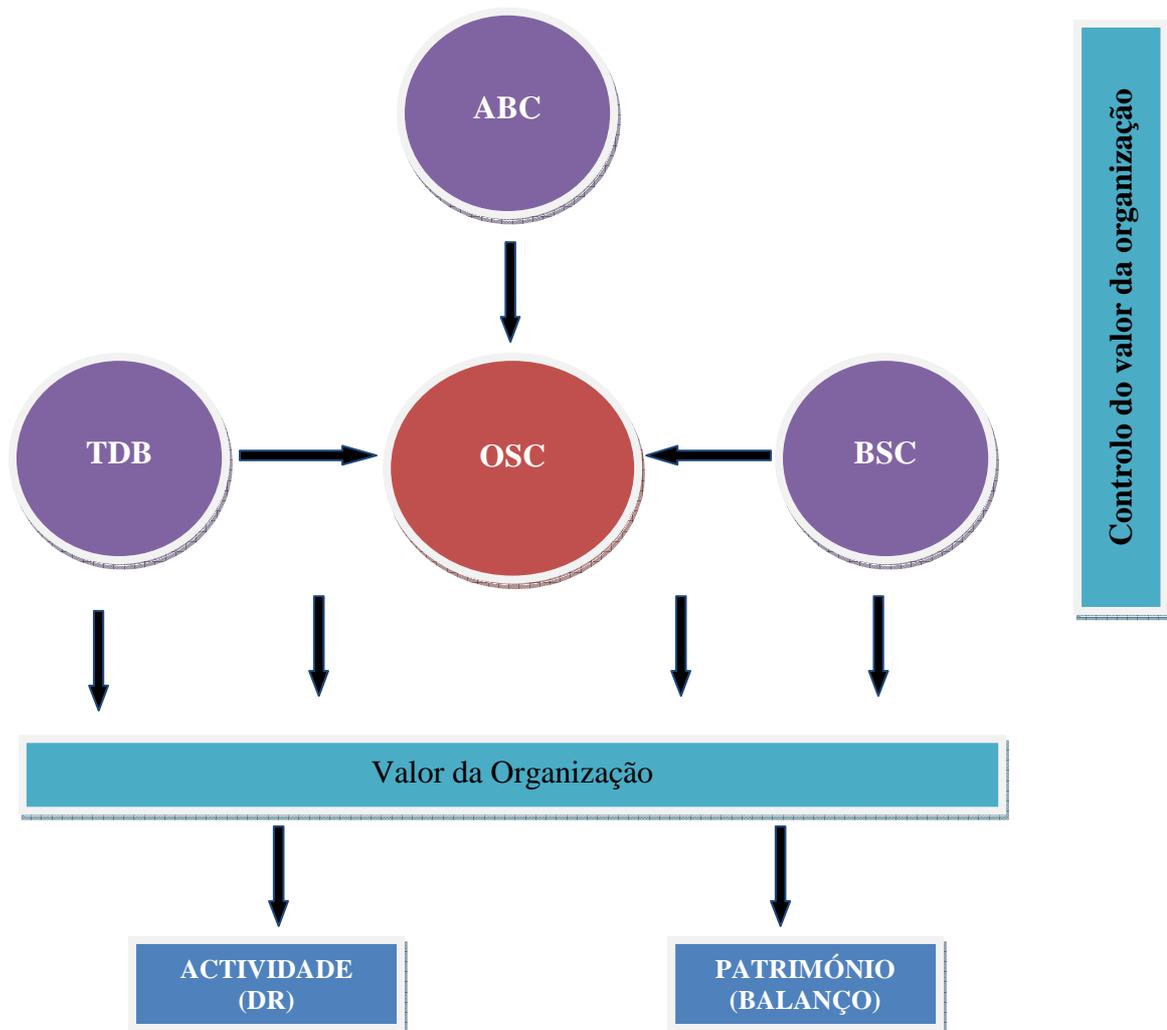
| Medida | Cada medida tem um título que deve captar a essência do que se mede |
|--------------------------------|---|
| Propósito | Porque se está a medir este item? |
| Relacionado com | Com que objectivo se está a medir este item? |
| Target | Que target de performance se pretende atingir? Deve ser alto mas atingível. |
| Fórmula | Como se calcula esta medida de performance? |
| Frequência | Qual a frequência da medição, quem fixa a frequência e qual o período da revisão? |
| Quem mede? | Quem é o responsável pela medição da performance? |
| Origem dos dados? | Para que a medição seja consistente é necessário indicar a origem dos dados. |
| Quem faz uso da medida? | É necessário identificar as pessoas que irão trabalhar para melhorar esta medida. |
| O que fazem? | Que acções devem ser tomadas para melhorar a performance desta medida, sobretudo por quem faz uso dela. |

Fonte: Crespo de Carvalho e Filipe, 2006

Na análise de resultados de cada indicador são sempre avaliadas as possíveis causas de desvios vs soluções possíveis para resolução.

O OSC apresentou-se uma ferramenta muito importante no controlo de valor da empresa, uma vez que é através dele que a gestão intermédia analisa os seus resultados e é com as acções positivas que a organização cria valor.

Figura 8 – Relatórios organizacionais e controlo de valor



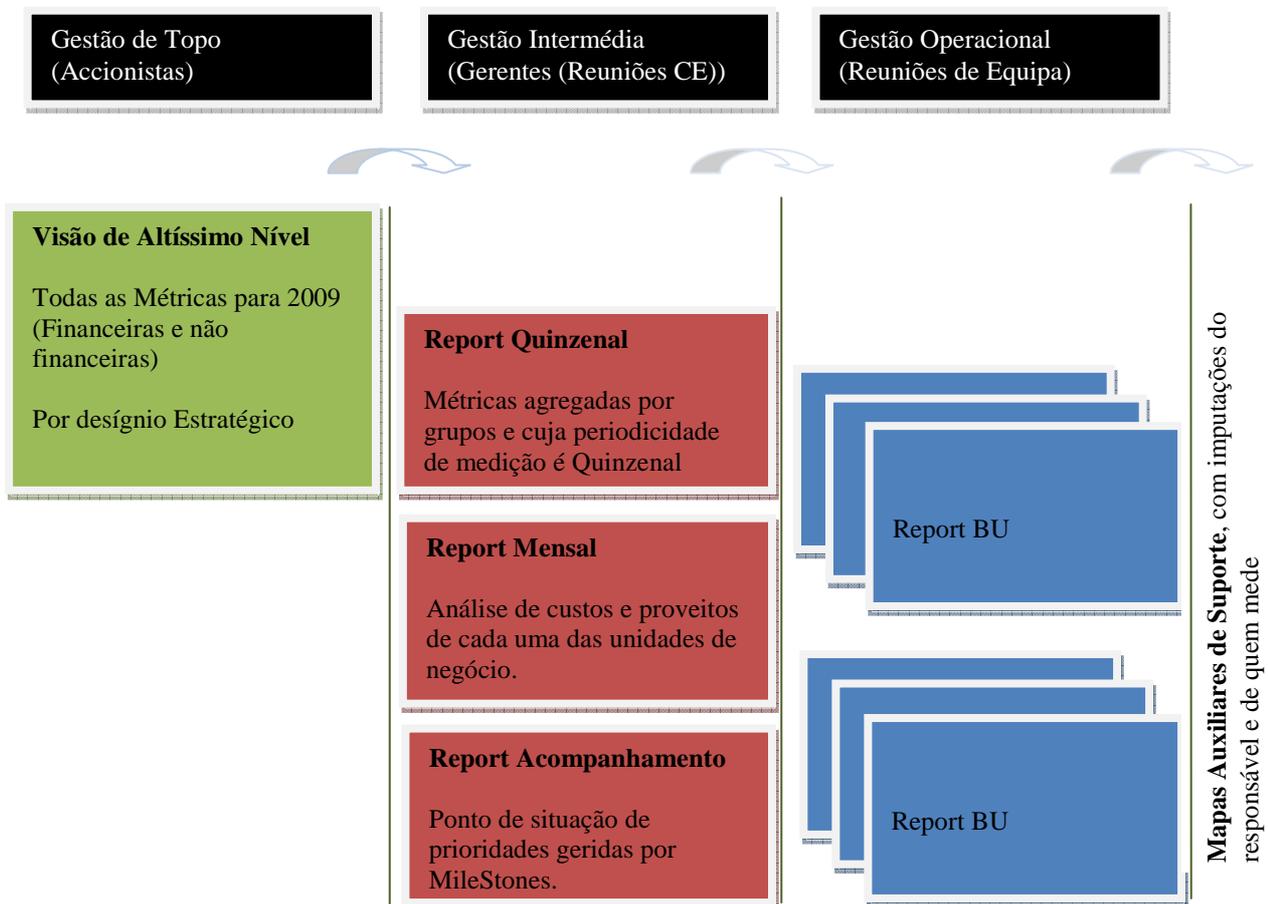
Fonte: autor

O quadro de indicadores do OSC foi personalizado por centro de responsabilidade, em função das necessidades e objectivos específicos de cada um; contem indicadores financeiros e não financeiros que permitem avaliar melhor, em conjunto, o impacto das decisões operacionais; é sintético, contendo o que é relevante para a tomada de decisões, mas com possibilidade de desagregação da informação, sempre que possível numa lógica *dril-down*; contem informação diversificada, dados físicos, financeiros, indicadores de objectivos e de meios,

entre outros; é convergente, no sentido em que os objectivos dos centros de responsabilidade mais elementares traduzem os meios de acção dos centros de responsabilidade hierarquicamente superiores; está disponível rapidamente, em tempo útil, de forma frequente e regular.

Posicionando-se a meio da cadeia de informação, o OSC vê a sua informação desagregada em relatórios operacionais e é também ele fonte de informação para relatórios de mais alto nível.

Figura 9 – Informação por Nível de Gestão



Fonte: autor

Os gestores dispõem de um conjunto de recursos analíticos prontos para otimizar resultados e reduzir custos: identificação automática de factores críticos e acompanhamento dinâmico de objectivos.

Ainda ao nível de gestão intermédia e complementarmente ao OSC são utilizadas outras ferramentas de gestão, nomeadamente de cariz mais financeiro, que permitem uma análise mais rigorosa dos resultados de cada unidade de negócio.

6.4 Análise de P&L por Business Unit

De modo a envolver a segunda linha de gestores no desempenho financeiro da empresa, mensalmente são efectuadas reuniões específicas para a análise dos custos e proveitos de cada BU. Esta necessidade surge do facto de indicadores financeiros e não financeiros terem de estar devidamente articulados de modo a inter-relacionar as perspectivas de desempenho operacional com os resultados financeiros da organização, transmitindo a informação necessária ao processo de tomada de decisões estratégicas para os distintos stakeholders.

Numa primeira fase torna-se necessário sensibilizar os gestores operacionais para as métricas financeiras e por isso é necessária uma análise específica nesta área. Com uma linguagem simples e abrangente, foi dado a conhecer aos responsáveis de cada uma das áreas de negócio o valor que cada uma gera para a empresa⁶.

Embora estes relatórios sejam entregues aos gestores de uma forma sintética, os sistemas de extracção de informação financeira (ERP) permitem a qualquer momento desagregar a informação e chegar ao detalhe de valor de cada uma das rubricas.

É dado ênfase não só ao controle de custos e proveitos mediante o orçamentado, mas também a alguns rácios de rentabilidade e também a questões operacionais que directamente implicam com a liquidez da empresa.

Um dos pontos de maior dedicação dos gestores é a análise do aging de clientes, pois trata-se de uma questão em que lhes trás algum conforto em termos de discussão: apesar de ser um tema financeiro, conhecem-no e sentem que podem tomar medidas para o solucionar.

Da análise destes relatórios saem acções a desenvolver que na reunião seguinte voltam a ser alvo de discussão para identificar se realmente foram eficazes ou se é necessário mudar o rumo.

⁶ Vide anexo 6 – Análise mensal de P&L por BU

É através deste exercício que os gestores controlam a evolução do negócio e que percebem se o mesmo está a correr de acordo com aquilo que previamente projectaram ou não. Dependendo para que lado pesa a balança, alinham-se procedimentos e novas estratégias são desenvolvidas para que essa evolução conheça apenas um sentido: o do sucesso.

6.5 Report Accionista

Os relatórios já gerados para as chefias intermédias ficam resumidos num relatório de gestão a enviar mensalmente para os accionistas. Sendo estes os principais stakeholders deve ser dada especial atenção à defesa dos seus interesses, logo, à perspectiva financeira, mostrando o desenvolvimento dos principais factores críticos e indicadores de performance.

Este novo output do Controlo de Gestão adequado ao corpo accionista, baseia-se na elaboração de esquemas de análise sobre a evolução da empresa no âmbito económico, financeiro e operacional.

É feita a apresentação de um relatório mensal de alto nível adequado à administração, com o desempenho global da organização, contendo informação de síntese e proporcionando indicadores sintéticos fundamentais⁷.

Para a elaboração destes relatórios foram levantadas as necessidades junto da direcção, que revelou o tipo de informação que seria importante ali estar inserida. Atendendo à empresa em estudo, resultou um quadro resumo e alguns gráficos que dão destaque aos aspectos alvo de interesse pelos accionistas.

Estes relatórios contêm bastante informação, mas sem serem complexos nem pesados, visando possibilitar aos accionistas o acompanhamento da evolução da empresa, de modo a poderem produzir opiniões e conselhos. Em comité de acompanhamento são analisadas algumas questões de forma rápida e concisa, em reuniões curtas que só são possíveis se garantida a qualidade dos relatórios enviados.

⁷ Vide anexo 7 – Reporting Accionista

7. Formas de Implementação

O responsável pelo controlo de gestão é identificado como o informador privilegiado da Administração.

Desta forma, depois de identificar e analisar as características e metodologias na implementação de novas ferramentas e após o enquadramento com a estratégia da empresa (tendo em conta os aspectos económicos, financeiros, de processos e estratégicos), partiu-se para a operacionalização da geração de informação para a tomada de decisões e respectivas acções correctivas.

No modelo desenhado também se evidencia a utilização de sistemas de semáforos ou com setas indicativas: a cor vermelha indica que um determinado objectivo estratégico não foi atingido, quando comparado com a meta estipulada; a cor amarela significa que o objectivo atingiu o percentual compreendido entre 80% e 99% da meta estipulada; de cor verde demonstra que a meta, previamente estipulada para um determinado período e objectivo, obteve êxito.

Já as indicações em formato de setas têm os seguintes significados: para cima significa que o período actual obteve resultados superiores ao mesmo período imediatamente anterior; para baixo indica que o actual período obteve resultados inferiores ao período imediatamente anterior; na posição horizontal demonstra que o período actual atingiu os mesmos valores do período imediatamente anterior, dentro de intervalos de variação insignificantes (<5%).

Assim, este modelo aplica de forma visual as conclusões do sistema de gestão (contendo também além do período actual, o período anterior, ou seja, o mês actual e o mês anterior, o ano actual e o ano anterior, e assim por diante), permitindo mais informações para o gestor na tomada de decisão.

A geração desta informação é feita de acordo com as necessidades de cada uma das BU, existindo para o efeito ferramentas específicas para cada uma delas.

7.1 Informação Just-in-time

Com a introdução de um recurso especializado e dedicado à geração de reports, são desenvolvidos alguns relatórios específicos em Reporting Services que a qualquer altura podem ser acedidos pelos operacionais das unidades de negócio. Cada BU tem acesso restrito à sua área e pode aí consultar os dados disponibilizados.

Sempre que surja a necessidade de um novo relatório é feito o pedido à equipa de report que avalia a disponibilidade para execução e viabilidade do pretendido.

7.2 Informação Periódica

Semanalmente são gerados relatórios de venda e dados de utilização agregados por área de negócio, que são disponibilizados aos responsáveis pelas BU. Esta informação é a base para as reuniões de equipa semanais, que visam fazer o ponto de situação operacional. Estas reuniões permitem um controlo rigoroso dos objectivos e a tomada de acções para fazer face a resultados indesejados⁸.

Quinzenalmente em reunião de CE e após o fecho mensal (operacional e contabilístico) são analisados os dados dos relatórios de P&L e OSC. Nestas reuniões, realizadas na 1^a a 3^a semanas do mês, estão presentes os gerentes das unidades de negócio e a administração, bem como o responsável pela elaboração destes relatórios. Aqui são discutidos os resultados, assumidas responsabilidades e tomadas as decisões de carácter correctivo/preventivo.

Posteriormente é enviado para o corpo accionista o relatório de resultados, com os comentários considerados relevantes e que já foram entretanto discutidos. Junto com este resumo de actividade segue também a restante informação financeira que o alimenta: Balanço, Demonstração de Resultados e detalhe de Custos Operacionais)

Podemos concluir que para cada stakeholder temos a informação adequada, podendo distinguir os relatórios que demonstram o valor da organização (Balanço e DR) dos relatórios que permitem o controlo do valor da organização (Rácios, OSC e TDB).

⁸ Vide Anexo 8 – Report Semanal

É no entanto de salientar que existem factores críticos à manutenção do sistema implementado e são identificáveis alguns riscos à boa execução:

Quadro 4 – OSC – Factores críticos de sucesso e riscos

| Factores críticos de Sucesso | Riscos possíveis |
|--|--|
| <p>Ter uma visão clara top-down da gestão da empresa;</p> <p>Envolver a organização durante o desenvolvimento do sistema de informação de gestão;</p> <p>Identificar as fontes de informação mais correctas;</p> <p>Definir um sistema e relatórios simples e de conceitos discutidos e partilhados por todos;</p> <p>Compatibilizar os indicadores e os relatórios entre áreas;</p> <p>Formalizar o processo de actualização de informação com a máxima centralização e autonomia;</p> <p>Não subestimar os problemas de selecção de fontes de informação e ferramentas de extracção.</p> | <p>O sistema definido não servir os objectivos de apoiar a decisão;</p> <p>A organização não se rever, não aceitar e não utilizar o sistema definido</p> <p>O sistema não ser actualizado, ter incongruências e tornar-se obsoleto rapidamente</p> <p>O sistema ser demasiado difícil de manter e de interpretar</p> |

Fonte: autor

8. Conclusões

Com o intuito de acompanhar no curto prazo todas as áreas da empresa (analisando meses, trimestres e quadrimestres e fazendo a comparação com períodos homólogos) e garantir a consistência entre a informação financeira, não financeira e reporting com o foco operacional, foi elaborado um painel de indicadores (OSC), no qual poderemos extrair informação de forma a poderemos verificar o desempenho de cada uma das actividades da empresa face ao orçamentado.

O sistema de informação para a gestão foi concebido em coordenação com todas as áreas de negócio, com o objectivo de materializar a informação em instrumentos de gestão para a tomada de decisão, bem como avaliar os pontos fortes e os pontos fracos através do reporting.

O Investimento em sistemas e tecnologias de informação visou reduzir o papel da folha de cálculo, reduzir erros e gerar relatórios de qualidade superior.

Este projecto surge também como o objectivo de fomentar o controlo enquanto mecanismo de reforço de comportamento positivo e correcção de rumo no caso de resultados não desejados, auxiliando os membros da organização a desenvolverem acções congruentes com os interesses dos stakeholders.

Embora esteja ainda a ser aperfeiçoado, a introdução deste novo modelo e de novas ferramentas tem tido bastante receptividade por parte dos gestores que demonstram grande interesse em participar proactivamente na sua elaboração e análise.

Os gestores sentem-se envolvidos no processo de tomada de decisão e geração de valor para a organização, o que os motiva.

O modelo implementado permite avaliar resultados passados para que possamos extrapolar regras para o futuro. A objectividade do passado (e a informação perfeita) é qualitativamente diferente da informação imperfeita, das hipóteses sobre o futuro. Por isto, os modelos contabilísticos *per si* não são suficientes, o que relevou a necessidade de balancear extra contabilisticamente outras vertentes (externas) ao negócio.

Os clientes, os processos e as pessoas permitem uma visão além da contabilística e histórica dos custos e dos proveitos, saindo das realidades físicas objecto de medida para realidades psicológicas (percepções, índices de satisfação, etc.). Temos não só a economia do dinheiro e das finanças mas também a economia da satisfação e das pessoas.

Com o novo método é possível a análise estruturada da Performance da organização em múltiplas vertentes, seleccionando indicadores de natureza financeira e não financeira, estruturados com vista a conduzir ao conhecimento do desempenho e alcance dos objectivos.

Através da utilização dos sistemas de informação (CRM/ ERP) existentes na empresa e que revelam um elevado potencial de exploração e apoio à gestão, foi possível proporcionar um maior grau de confiança e consistência na informação financeira e no sistema de controlo interno.

9. Bibliografia

Anthony, Robert N. e Govindarajan, Vijay (2007), *Management Control Systems (Twelfth Edition)*. McGrawHill.

Bugalho, António (2004), “O Balanced Scorecard nas empresas de construção civil e obras públicas com actividades no estrangeiro”, *Tese de mestrado em gestão, ISEG*, Universidade Técnica de Lisboa.

Banker, Rajiv D; Chang, Hsihui; Pizzini, Mina J. (2004) The Balanced Scorecard: judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*; Jan; Vol 79, n. 1: 1-23.

Burns, John e Juhani Vaivio. 2001. “Management accounting change.” *Management Accounting Research* 12: 389– 402.

Burns, John e Robert Scapens. 2000. “Conceptualizing management accounting change: an institutional framework.” *Management Accounting Research* 11 (1): 3-25.

Butler, Alan, Steve Letza e Bill Neale(1997) “Linking the Balanced Scorecard to Strategy.” *Long Range Planning* 30 (2): 242-253.

Crespo de Carvalho, José e José Cruz Filipe (2006), *Manual de Estratégia- Conceitos, Prática e Roteiro 1ª Edição*, Edições Silabo : 210-219.

Jackson, Audrey e Irvine Lapsley. 2003. “The diffusion of accounting practices in the new “managerial” public sector.” *Journal of Public Sector Management* 16 (5): 359-372.

Jones, Rowan e Maurice Pendlebury. 1992. *Public Sector Accounting*. 3ª Edição, Londres: Pitman Publishing.

Jordan, H. e Neves, J.C e Azevedo Rodrigues, José (2007), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (7ª edição)*.

Kaplan, Robert e David Norton. 1992. “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review* Jan– Feb: 71-79.

Kaplan, Robert e David Norton. 1993. “Putting the Balanced Scorecard to Work.” *Harvard Business Review* Sep-Dec: 134-147.

Kaplan, Robert e David Norton. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert e David Norton. 2001. “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I.” *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.

Kasurinen, Tommi. 2002. "Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation." *Management Accounting Research* 13 (3): 323-43.

Lapsley, Irvine e June Pallot. 2000. "Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government." *Management Accounting Research* 11: 213-229.

Lipe, Marlys e Steven Salterio. 2000. "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures." *The Accounting Review* 75 (3): 283-298.

Malina, Mary e Frank Selto. 2001. "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard." *Journal of Management Accounting Research* 30: 47-90.

Neves, J.C (2007), *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editores. III – Sistemas Integrados de Avaliação da Performance: 127-165; IV – Organização e Incentivos: 167-219.

Niven, Paul. 2003. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Norreklit, Hanne. 2000. "The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions." *Management Accounting Research* 11 (1): 65-88.

Pettersen, Inger. 2001. "Implementing management accounting reforms in the public sector: the difficult journey from intentions to effects." *The European Accounting Review* 10 (3): 561-581.

Revista CTOC 108 (2009): 34-53

"Survival Guide to Project Management" 1998, Andersen Consulting

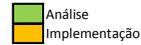
Vaivio, Juhani. 1999. "Exploring a 'non-financial' management accounting change." *Management Accounting Research* 10 (4): 409-437.

Yamamoto, Kiyoshi. 1999. "Accounting Systems Reform in Japanese Local Governments." *Financial Accountability & Management* 15 (3/4): 291-307.

10. Anexos

Anexo 1 – Calendário de Reuniões

PLANEAMENTO DE ACTIVIDADES



| Dados | Recurso | Abril | | | | | Maio | | | | | | | | | | | | | | | Junho | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|-------|----|----|----|----|------|----|----|----|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|--|
| | | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 27 | 28 | 29 | 30 | 1 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Horas de Formação | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Horas de Manutenção por Produto / Projecto | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Horas de desenvolvimento de Projectos | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relatórios de erros em fase de teste | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Passagens a Produção / Instalação de releases | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Disponibilidade da Plataforma | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance plataforma (Tempos de acesso) | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipos de erros e resolução | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultados de Implementação Entidades Publicas | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atendimento | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Outras Actividades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fecho de Contabilidade | MC/CF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisão Processo Cálculo, Controlo, Report e Contabilização de Comissões de Parceiros | MC + MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dossier Preços de Transferência | MC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reports diversos (Não Planeados) | MK | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades diversas (Preparação CE, Não Planeados) | MC/CF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 2 – Exemplo do Relatório de Reuniões com os responsáveis pelas BU

OPERATIONAL SCORE CARD

Implementação de Indicadores Operacionais

| | |
|----------------------|-----------------------|
| DATA REUNIÃO | 23-03-2009 |
| PARTICIPANTES | MC, MS, MK, CF |
| ÁREA | DEVELOPMENT |

INDICADORES

| Descrição | ID |
|--|--|
| Product Development | PMA.C.01 |
| Errors (technical and functional) | PMA.C.02 |
| Nonconformities | DEV.C.02 |
| Development hours ratio: integrated at portfolio / total hours | RDA.M.012 |
| Projects Development - Grau de desenvolvimento dos projectos I&D controladas a partir da ferramenta VSTS | RDA.M.011; RDA.M.021; RDA.M.031. |

Objectivo

Facultar todos os instrumentos para que a equipa de reporting tenha autonomia no apuramento dos indicadores operacionais da equipa de desenvolvimento:

- Horas de desenvolvimento de projectos
- Relatório de erros em fase de teste
- Horas de manutenção por produto / projecto (input para análise com PB + PL)

Agenda

09h30 – Revisitar os indicadores alvo de análise nas reuniões de CE (análise indicadores operacionais): MC

10h00 – Análise dos dados já disponíveis a partir dos reporting das equipas (Excel, VSTS) e definição dos procedimentos para garantir autonomia de produção ao MK: CF

11h00 – Identificação do gap entre os dados disponíveis e o que é necessário: MC + BF

12h00 – Análise dos reports operacionais das equipas de desenvolvimento (actualmente produzidos em Excel) e definição de procedimento para garantir autonomia de produção ao MK: CF + MS

Definição de procedimentos

Indicadores

| ID | Descrição | Definição/Formula | Objectivo | Próximos passos |
|----------|---------------------|--|---|--|
| PMA.C.01 | Product Development | Horas dedicadas a desenvolvimento do produto | Criar budget por produto, em função das horas de desenvolvimento. | Fazer mapeamento por projecto e por produto (CF + MK) Unidade de negócio a imputar o custo (ou unidades de negócio com a indicação da %) – Este detalhe deve ser incluído na ficha de produto e devem ser criadas “contas” para a imputação (CF+MK) Deve ser acrescentado no formulário de registo de horas um campo para identificador do tipo de tarefa : 1. Desenho Funcional e prototipagem, 2. Desenho técnico,... |

| ID | Descrição | Definição/Formula | Objectivo | Próximos passos |
|-------------------------------------|--|---|---|--|
| PMA.C.02 | Errors (technical and functional) | Tempo dedicado a correcção de erros em fase de teste: em Qualidade + 2 semanas em produção | Erros (técnicos e funcionais): horas correcção/ horas desenvolvimento <5% | Definir um Plano de testes que faça um check às funcionalidades - extracção de um relatório de testes (CF+MS) Desenhar o processo/procedimento de obtenção da informação desses relatórios (MK+CF) |
| DEV.C.02 DEV.C.021 DEV.C.022 | Nonconformities - Very Serious - Serious | Cumprimento de requisitos funcionais. Em ambiente de qualidade deve ser feito um trabalho de testes e deve ser avaliado o cumprimento dos requisitos. | Max 2 Não Conformidades Muito Graves Max 5 Não Conformidades Graves | Definir um Plano de testes que faça um check às funcionalidades - extracção de um relatório de testes (CF+MS) Desenhar o processo/procedimento de obtenção da informação desses relatórios (MK+CF) |
| RDA.M.012 | Development hours ratio: integrated at portfolio / total hours Por Projecto I&D | Plafond de horas afectas a desenvolvimento do portfolio | Maximizar a produção de soluções absolutamente dedicadas aos negócios da e minimizar as soluções de que não têm potencial para ser comercializadas. | Controlo I&D – criar 3 tipos de tarefa para os projectos de incentivos I&D. |
| RDA.M.011 RDA.M.021 RDA.M.031 | Projects Development | Grau de desenvolvimento dos projectos controladas a partir da ferramenta VSTS | | Definição do “plano de contas” mais adequado (BF + MC); Desenho dos relatórios com as horas e custo por Projecto, por pessoa e por tipo de tarefa. (MK + CF + MS) |

Gerais

- a) No Actual plano de carregamento de horas no VSTS, sempre que é necessário carregar horas num projecto que ainda não está aberto é colocado na primeira linha “000” como conta de passagem. O plano não tem “contas mãe”, tem níveis de contas de projecto que somadas alocam o total de horas de projecto, mas não existe uma conta “bolo”.
- b) É importante conciliar as contas utilizadas na tecnologia com as contas utilizadas na manutenção, pois só desta forma conseguiremos alocar horas de manutenção por produto. É necessário manter uma coordenação entre 3 áreas: DMD + GSA + Contabilidade.
- c) Deve existir um único local de registo de horas e deve ser a equipa de reporting responsável por garantir esta coordenação. Até estar tudo centralizado, poderá haver um período de co-existência de vários registos, tendo em conta os prazos de exigência das diferentes informações.
- d) Deve ser acrescentado no formulário de registo de horas um campo para identificar o tipo de tarefa: 1. Desenho Funcional e prototipagem, 2. Desenho técnico,..

Notas Finais

Agendada para 28-03-2009 Reunião técnica entre MK e CF de onde deve resultar uma data proposta para conclusão da fase de implementação destes indicadores.

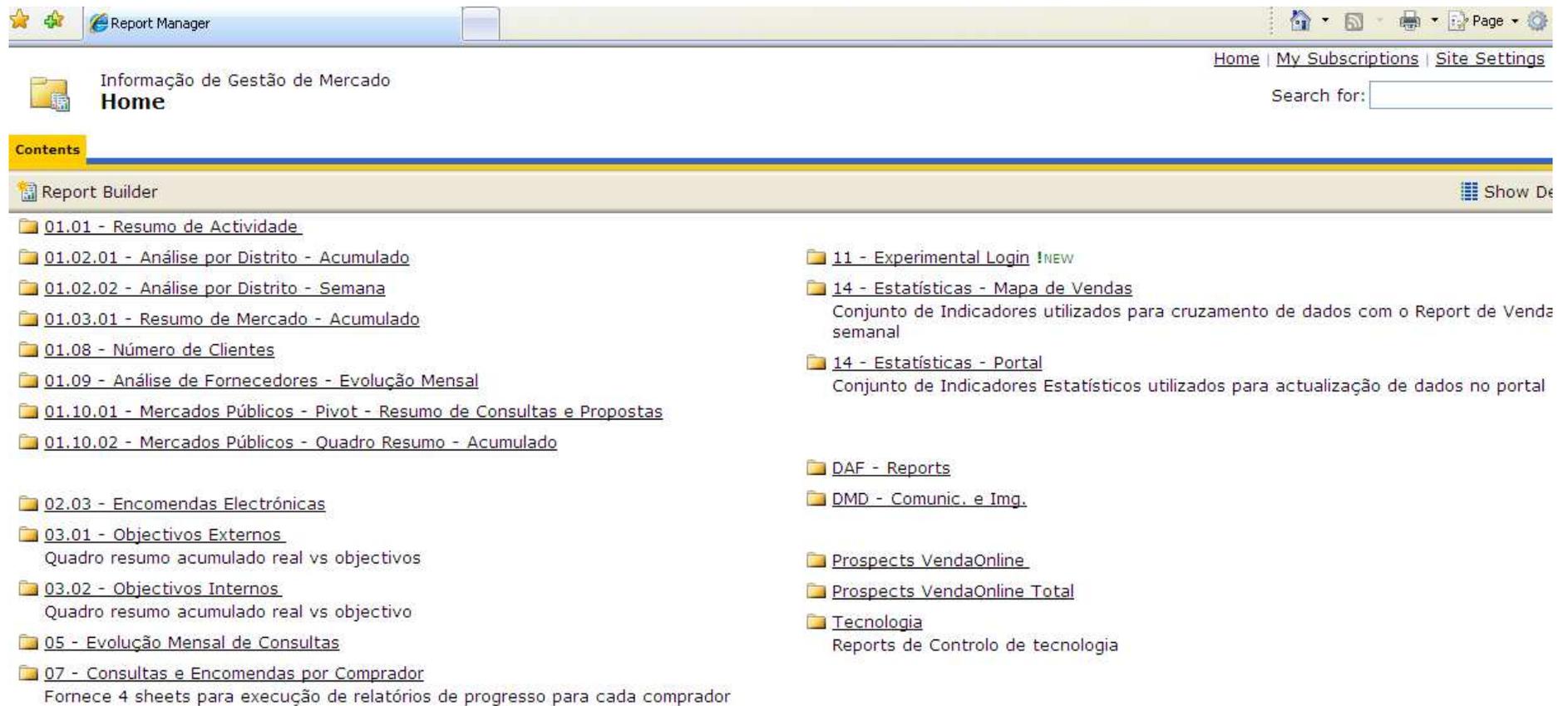
CF ficou de enviar à equipa de reporting o código de geração ficheiro de controlo de horas e as informações de acesso à database dos registos.

Considerações após reunião

À falta do envio de código de geração do ficheiro, MK conseguiu-o junto do JL a 29-03-2009.

A reunião de 28-03-2009 não se realizou e a 08-04-2009 não há ainda re-agendamento por indisponibilidade de CF.

Anexo 3 – Vista do Reporting Services



Report Manager

Home | My Subscriptions | Site Settings

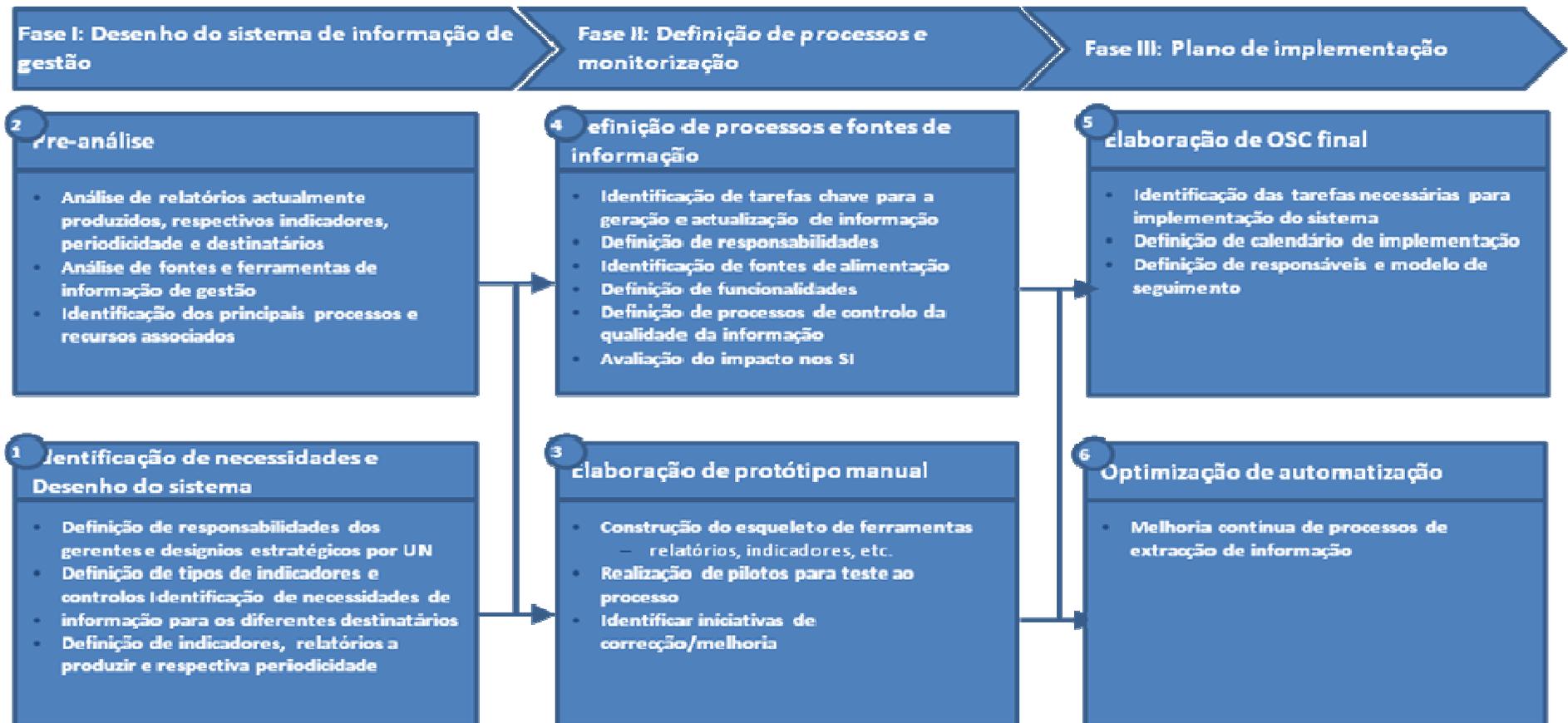
Search for:

Contents

Report Builder Show De

- 01.01 - [Resumo de Actividade](#)
- 01.02.01 - [Análise por Distrito - Acumulado](#)
- 01.02.02 - [Análise por Distrito - Semana](#)
- 01.03.01 - [Resumo de Mercado - Acumulado](#)
- 01.08 - [Número de Clientes](#)
- 01.09 - [Análise de Fornecedores - Evolução Mensal](#)
- 01.10.01 - [Mercados Públicos - Pivot - Resumo de Consultas e Propostas](#)
- 01.10.02 - [Mercados Públicos - Quadro Resumo - Acumulado](#)
- 02.03 - [Encomendas Electrónicas](#)
- 03.01 - [Objectivos Externos](#)
Quadro resumo acumulado real vs objectivos
- 03.02 - [Objectivos Internos](#)
Quadro resumo acumulado real vs objectivo
- 05 - [Evolução Mensal de Consultas](#)
- 07 - [Consultas e Encomendas por Comprador](#)
Fornecer 4 sheets para execução de relatórios de progresso para cada comprador
- 11 - [Experimental Login](#) NEW
- 14 - [Estatísticas - Mapa de Vendas](#)
Conjunto de Indicadores utilizados para cruzamento de dados com o Report de Venda semanal
- 14 - [Estatísticas - Portal](#)
Conjunto de Indicadores Estatísticos utilizados para actualização de dados no portal
- DAF - [Reports](#)
- DMD - [Comunic. e Img.](#)
- Prospects [VendaOnline](#)
- Prospects [VendaOnline Total](#)
- Tecnologia
Reports de Controlo de tecnologia

Anexo 4 – Fases de Implementação OSC



Anexo 5 – Operacional Scorecard (OSC)

INDEX

30-04-2009

| | |
|----------|--|
| A | Strategic and Continuous Improvement Projects |
| B | Operational Indicators - Monthly Report |

A - Strategic and Continuous Improvement Projects

Date 30-Abr-09

| CODE | | Strategic Imperative | Responsible | Actual in Period | Budget Year-to-Date Period | Actual Year-to-Date | Estimate-to-complete | Target at 31 st December | Measures to improve |
|------------|---|---|-------------|---|--------------------------------------|--|--|-------------------------------------|-------------------------|
| PEM | People Management | Recruit, develop and keep the best people | | | | | | | |
| PEM.M.01 | Write Code of Ethics, Culture and Practical/Standards | | RF | | | Made a contact with a consultance. | | Until July | |
| PEM.M.03 | 3 anual meetings for alignment of objectives | | RF | | 1 meeting | 1 meeting | 2 meetings | 3 meetings | 2nd meeting at 29th May |
| CSY | Control Systems | Align business activities to the vision and strategy of the organization | BF | | | | | | |
| CSY.M.01 | Degree of automatization to producing the indicators | | | Design Completed. Meetings with BU responsables | Analysis phase and design completed. | Analysis phase and design completed. | Implement new reports to improve more automatization to OSC. | 50% automation at 30th June | |
| CSY.M.03 | Reporting P&L by Unit | | | New calendar: 2nd week - OSC, 3rd week - P&L | Until 5 th work day | Until 5 th work day with some errors to correct. Send to discution with responsables. Clarify doubts and accept sugestions. | | | |
| FIN | Finance | Maximize Cash Flow | BF | | | | | | |
| FIN.M.01 | % Electronic Invoice | | | | | Process designed, all Business Units and clients have the main information. | | | |
| FIN.M.011 | SDD CLIENTS | | | 54% | 100% | Sent 1.500 mensal invoices - to April | 46% | 100% at 31st March | |
| FIN.M.022 | Receiving Stated Period | | | 80 | 60 | 80 | | <60 days | |

| CCA | Customer Care | Exceed Clients Expectations | NM | | | | | | |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------|----|---|---|---------------------|-----|--|--|
| CCA.M.01 | Satisfaction Inquiry (em 4) : | | | | | | | | |
| CCA.M.011 | No Payers | | | - | - | 1 Inquiry | 3 | | |
| CCA.M.012 | Payers | | | - | - | in 2nd Quadrimester | 3,5 | | |

| RDA | R&D - Projects awarded in 2008 | | AL | | | | | | |
|-----------|--------------------------------|--|----|---|----|-----|-----|--|--|
| RDA.M.01 | Project 1 | | | | | | | | |
| RDA.M.011 | Project Progress (%) | | | - | 7% | 10% | 90% | | |
| RDA.M.02 | Project 2 | | | | | | | | |
| RDA.M.021 | Project Progress (%) | | | - | 8% | 9% | 91% | | |

| COI | Communication and Image | | MS | | | | | | |
|----------|-----------------------------------|--|----|-----|------|-----|-----|------|--|
| COI.M.01 | Accomplishment of the Initiatives | | | 83% | 95% | 83% | - | 95% | Não foi realizada a feira Algarve Construção por indicação do BL |
| COI.M.02 | Fulfilment of the budget | | | 66% | 100% | 42% | 58% | 100% | Custos Reais Inferiores ao orçamentado |
| CI.M.03 | Newsletter monthly | | RR | 1 | 4 | 3 | 9 | 12 | |

(Dados Fictícios)

B - Operational Indicators - Monthly Report

Date 30-Abr-09

| CODE | Measure Unit | Strategic Imperative | Responsible | Previous Period | Actual Period | Budget Period | Actual / Budget Period | Actual Period / Previous Period | Actual Year-to-date | Budget Year-to-date | Actual / Budget | Trimester Average | Trend of Trimester | Target at 31 st December |
|------------|--|----------------------|--|-----------------|---------------|---------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------------------------|
| PEM | People Management | | Recruit, develop and keep the best people | | | | | | | | | | | |
| PEM.C.01 | Hours on Training | Hours | | 16 | 14 | 14 | 100% | 88% | 108 | 120 | 90% | 25 | 20 | 800 |
| PMA | Product Management | | Develop new and innovated solutions | | | | | | | | | | | |
| PMA.C.01 | Product Development | Hours | | 200 | 230 | 250 | 92% | 115% | 768 | 900 | 85% | - | - | - |
| DEV | Development | | Assure availability, performance and security levels, that exceeds clients expectations | | | | | | | | | | | |
| DEV.C.01 | Hours of Maintenance | % | | 3% | 5% | 5% | 100% | 167% | 4% | 5% | 80% | 3% | 3% | 5% |
| PRO | Productivity | | Assure availability, performance and security levels, that exceeds clients expectations | | | | | | | | | | | |
| PRO.C.01 | Platform Availability (Working hours) | % | | 99,82% | 99,82% | 99,80% | 100,02% | 100,00% | 99,82% | 99,80% | 100,02% | 99,00% | 99,80% | 99,80% |
| PRO.C.04 | Performance | | | | | | | | | | | | | |
| PRO.C.041 | Average of time under 99%, on: Testsup | Seconds | | 0,23 | 0,23 | 0,5 | 46% | 100% | 0,23 | 0,5 | 46% | 0,3 | 0,25 | < 1/2 sec |
| PRO.C.042 | Home page | Seconds | | 0,58 | 0,58 | 1 | 58% | 100% | 0,58 | 1 | 58% | 0,3 | 0,3 | < 1 sec |
| PRO.C.05 | Information Integrity | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|------|--|--|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| PRO.C.051 | Occurrences of lacks of Integrity | Unit | | | 1 | 1 | 10 | 10% | 100% | 5 | 10 | 200% | 3 | 4 | 0 |
| PRO.C.052 | Incidents with confidential customers information | Unit | | | 1 | 1 | 5 | 20% | 100% | 1 | 5 | 500% | 2 | 4 | 0 |
| PRO.C.053 | Reported Incidents | | | | 33% | 33% | 90% | 37% | 100% | 88% | 90% | 97% | 88% | 90% | 90% |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|------|--|-----------|-----|-----|-----|-----|------|-------|-----|-----|-------|-------|-----|
| MAN | Maintenance | | Garantie disponibility, performance and security levels, that exceed clients expectations | PB | | | | | | | | | | | |
| MAN.C.01 | Service Level Solve 90% of the occurrences: | | | | | | | | | | | | | | |
| MAN.C.011 | Type U Errors (<1h) | % | | | 75% | 75% | 90% | 83% | 100% | 75% | 90% | 83% | 75% | 80% | 90% |
| MAN.C.012 | Type A Errors (< 4h) | % | | | 57% | 57% | 90% | 64% | 100% | 57% | 90% | 64% | 57% | 60% | 90% |
| MAN.C.013 | Type B Errors (< 16h) | % | | | 69% | 69% | 90% | 76% | 100% | 69% | 90% | 76% | 69% | 67% | 90% |
| MAN.C.014 | Type C Errors (< 40h) | % | | | 82% | 82% | 90% | 91% | 100% | 82% | 90% | 91% | 82% | 85% | 90% |
| MAN.C.016 | Open Items | Unit | | | 8% | 8% | 10% | 75% | 100% | 7,51% | 10% | 75% | 7,51% | 7,51% | 10% |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|-----|------------------------------------|-----------|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| CCA | Customer Care | | Exceed Clients Expectations | NM | | | | | | | | | | | |
| CCA.C.01 | Customers on A and B segments | | | | 81% | 81% | 85% | 95% | 99% | 81% | 85% | 95% | 81% | 85% | 85% |
| CCA.C.011 | Segment A | % | | | 28% | 43% | 50% | 87% | 156% | 43% | 50% | 87% | 43% | 40% | 50% |
| CCA.C.012 | Segment B | % | | | 54% | 37% | 35% | 107% | 70% | 37% | 35% | 107% | 37% | 38% | 35% |
| CCA.C.03 | Answered Calls | Sec | | | | | | | | | | | | | |
| CCA.C.031 | Waiting Time Average <30 sec 1st Line | Sec | | NM | 22 | 16 | 30 | 190% | 139% | 54 | 30 | 181% | 34 | 30 | 95% |
| CCA.C.04 | Incoming Duration Average | Min | | NM | | | | | | | | | | | |
| CCA.C.041 | 1st Line | Min | | | 12 | 13 | 10 | 77% | 108% | 10 | 10 | 100% | 21 | 10 | - |
| CCA.C.05 | Lost Calls | % | | NM | | | | | | | | | | | |
| CCA.C.051 | 1st Line | % | | | 4% | 3% | 5% | 157% | 113% | 10% | 5% | 193% | 10% | 5% | 5% |
| CCA.C.10 | Clients Trained | % | | NM / BL | 66% | 51% | 75% | 68% | 78% | 51% | 75% | 68% | 50% | 55% | 75% |

| PAR | Partnerships Management | | Increase Profitability | BL | | | | | | | | | | | |
|----------|--|------|------------------------|----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| PAR.C.01 | Partners With New Sales in last 4 months | % | | | 65% | 65% | 80% | 81% | 100% | 90% | 80% | 113% | 70% | 80% | 80% |
| PAR.C.02 | New Sales in Indirect Channel | % | | | 68% | 68% | 30% | 226% | 100% | 68% | 30% | 226% | 35% | 30% | 30% |
| PAR.C.03 | Partners ≥75% of budget | % | | | 60% | 80% | 70% | 114% | 133% | 80% | 70% | 114% | 65% | 70% | 70% |
| PAR.C.07 | Fortnight Email | Unit | | | 2 | 2 | 2 | 100% | 100% | 5 | 5 | 100% | 5 | 5 | 18 |

| TRA | Transactions | | Grow | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------------|-------|------|--|------------|------------|------------|------|------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|
| TRA.C.01 | Government Procedures | | | | 646 | 700 | 495 | 141% | 108% | 2.168 | 1.680 | 129% | 1.680 | 1.680 | 8.000 |
| TRA.C.011 | Open Procedures | Unit | JM | | 94 | 68 | 46 | 147% | 72% | 326 | 158 | 207% | 158 | 158 | 750 |
| TRA.C.012 | Restricted Procedures | Unit | JM | | 552 | 54 | 448 | 12% | 10% | 1.842 | 1.523 | 121% | 1.523 | 1.523 | 7.250 |
| TRA.C.013 | Proposals/Procedures | Unit | JM | | 2.35 | 1,94 | 3 | 65% | 83% | 2.15 | 3 | 72% | 3 | 3 | 3 |
| TRA.C.02 | Private Requirements | | | | 5.091 | 5.312 | 4.481 | 119% | 104% | 20.114 | 17.925 | 112% | 17.925 | 17.925 | |
| TRA.C.021 | No. of RFPs | Unit | RR | | 2.963 | 3.046 | 2.813 | 108% | 103% | 12.231 | 11.250 | 109% | 11.250 | 11.250 | 37.500 |
| TRA.C.022 | Proposals/RFP | Unit | NM | | 3.46 | 3,32 | 3,75 | 89% | 96% | 3,26 | 4 | 87% | 4 | 4 | 3,75 |
| TRA.C.023 | No. of RFIs | Unit | RR | | 2.128 | 2.266 | 1.668 | 136% | 106% | 7.883 | 6.675 | 118% | 6.675 | 6.675 | 22.250 |
| TRA.C.024 | Proposals/RFI | Unit | NM | | 1.41 | 1,49 | 1,75 | 85% | 106% | 1,36 | 2 | 78% | 2 | 2 | 1,75 |
| TRA.C.03 | Awards | | | | | | | | | | | | | | |
| TRA.C.031 | Government | Euros | JM | | 14.093.524 | 11.753.158 | 6.357.281 | 185% | 83% | 39.257.938 | 21.986.971 | 179% | 21.986.971 | 21.986.971 | 100.000.000 |
| TRA.C.032 | Private (€) | Euros | RR | | 68.113.890 | 53.897.381 | 46.125.000 | 117% | 79% | 190.457.315 | 184.500.000 | 103% | 184.500.000 | 184.500.000 | 615.000.000 |
| TRA.C.033 | Private (#) | Unit | RR | | 2.432 | 2.388 | 2.067 | 116% | 98% | 9.261 | 8.268 | 112% | 8.268 | 8.268 | 27.359 |

| REC | DOUBTFUL RECEIVABLES | Euros | Maximize Cash Flow | BF | 150.000 | 45.000 | 100.000 | 45% | 30% | 45.000 | 100.000 | 222% | 100.000 | 100.000 | <100k |
|-----|----------------------|-------|--------------------|----|---------|--------|---------|-----|-----|--------|---------|------|---------|---------|-------|
| | | | | | | | | | | | | | | | |

| RSP | Receiving Stated Period | | Maximize Cash Flow | | | | | | | | | | | | |
|----------|-------------------------|------|--------------------|--|----|----|-----|------|-----|----|-----|------|----|----|-----|
| RSP.C.01 | Government | Days | JM | | 96 | 90 | 100 | 90% | 93% | 90 | 100 | 111% | 93 | 90 | 100 |
| RSP.C.02 | Private | Days | | | 89 | 85 | 45 | 189% | 96% | 85 | 45 | 53% | 80 | 80 | 45 |

| SDD | SDD | | Maximize Cash Flow | | | | | | | | | | | | |
|----------|------------|---|--------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SDD.C.01 | Government | % | JM | | 0% | 0% | 20% | 0% | - | 0% | 20% | 0% | 0% | 0% | 20% |
| SDD.C.02 | Private | | | | 78% | 69% | 85% | 81% | 89% | 78% | 85% | 91% | 78% | 80% | 85% |

| NCL | Clients | | Grow | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------------------------------|------|------|----|-----|-----|-----|------|------|-------|--------|-----------|-----|-----|-------|
| NCL.C.01 | PAY CLIENTS New Customers | Unit | | | 52 | 82 | 90 | 91% | 158% | 311 | 296 | 105% | 90 | 52 | 888 |
| NCL.C.011 | Private | Unit | | BL | 40 | 54 | 57 | 95% | 135% | 213 | 210 | 101% | 57 | 40 | 630 |
| NCL.C.012 | Government | Unit | | JM | 12 | 28 | 33 | 85% | | 98 | 86 | 114% | 33 | 12 | 258 |
| NCL.C.02 | Costumers Renewal | Unit | | NM | 134 | 165 | 167 | 99% | 123% | 520 | 546,08 | 95% | 167 | 134 | 1.638 |
| NCL.C.021 | Private | Unit | | | 134 | 164 | 165 | 100% | 122% | 516 | 538,08 | 96% | 165 | 134 | 1.614 |
| NCL.C.022 | Government | Unit | | | 1 | 1 | 2 | 50% | 100% | 4 | 8 | 50% | 2 | 1 | 24 |
| NCL.C.03 | PAYING TOTAL NUMBER | Unit | | | | | | | | 2.137 | 2.020 | 1,0579208 | | | 6.060 |

| SBM | Sales by Market | | Increase Profitably | | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------|-------|---------------------|----|-----------|-------------|-------------|------|------|-------------|-------------|------|-----------|---------|------------|
| | | | | | 724.673 € | 1.072.540 € | 1.009.500 € | 106% | 148% | 4.284.370 € | 3.820.376 € | 112% | 1.009.500 | 724.673 | 11.461.129 |
| | Government | Euros | | JM | 228.868 € | 453.997 € | 439.498 € | 103% | 198% | 1.357.491 € | 1.146.380 € | 118% | 439.498 | 228.868 | 3.439.139 |
| | Private | | | | 495.805 € | 618.543 € | 570.002 € | 109% | 125% | 2.926.879 € | 2.673.97 € | 109% | 570.002 | 495.805 | 8.021.990 |
| SBM.C.03 | Purchasers | | | | 82.355 € | 106.982 € | 99.301 € | 108% | 130% | 1.088.093 € | 974.94 € | 112% | 99.301 | 82.355 | 2.924.826 |
| SBM.C.031 | New | Euros | | BL | 1.666 € | 1.438 € | 11.533 € | 12% | | 7.606 € | 36.473 € | 21% | 11.533 | 1.666 | 109.420 |
| SBM.C.032 | Renewal | Euros | | RR | 80.689 € | 105.544 € | 87.767 € | 120% | | 1.080.487 € | 938.469 € | 115% | 87.767 | 80.689 | 2.815.406 |
| SBM.C.04 | Suppliers | | | | 373.113 € | 443.872 € | 360.985 € | 123% | 119% | 1.501.698 € | 1.306.443 € | 115% | 360.985 | 373.113 | 3.914.529 |
| SBM.C.041 | New | Euros | | BL | 87.002 € | 107.475 € | 105.970 € | 101% | | 407.525 € | 400.674 € | 102% | 105.970 | 87.002 | 1.202.023 |
| SBM.C.042 | Renewal | Euros | | NM | 286.111 € | 336.397 € | 255.016 € | 132% | | 1.094.173 € | 904.169 € | 121% | 255.016 | 286.111 | 2.712.507 |
| SBM.C.05 | Others | Euros | | | 40.336 € | 67.690 € | 109.716 € | 62% | | 337.088 € | 394.212 € | 86% | 109.716 | 40.336 | 1.182.635 |

(Dados Fictícios)

Anexo 6 – Análise mensal de P&L por BU

RELATÓRIO DE ANÁLISE MENSAL DE P&L

Unidade:

CustomerCare

Responsável:

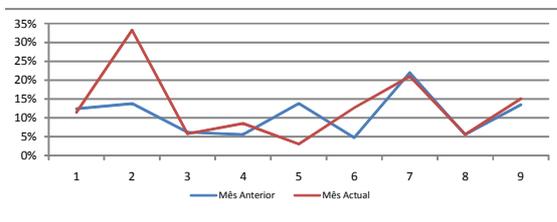
NM

Mês de Análise:

Abr-09

| | Valores Acumulados | | | Mês Actual | | | Variação | |
|---|--------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|----------|------|
| | Mês Anterior | | Real/Orçº | Mês Actual | | Real/Orçº | | |
| | Real | Orçº | | Real | Orçº | | | |
| VENDAS | 794.348 | 566.284 | 140% | 1.000.776 | 1.140.242 | 88% | ↓ | 63% |
| PROVEITOS OPERACIONAIS | 1.100.557 | 1.196.799 | 92% | 1.488.546 | 1.599.954 | 93% | → | 101% |
| CUSTOS OPERACIONAIS | (337.715) | (296.234) | 114% | (482.491) | (402.974) | 120% | ↑ | 105% |
| CUSTOS DIRECTOS | (124.291) | (201.409) | 62% | (183.325) | (276.728) | 66% | ↑ | 107% |
| CUSTOS COM PESSOAL | (73.664) | (63.418) | 116% | (86.366) | (85.308) | 101% | ↓ | 87% |
| TRANSPORTE, DESLOCAÇÕES E ESTADAS | (6.133) | (3.426) | 179% | (8.974) | (4.568) | 196% | ↑ | 110% |
| HONORÁRIOS E TRABALHOS ESPECIALIZADOS | (52.187) | (150) | 34791% | (90.518) | (200) | 45259% | ↑ | 130% |
| RENDAS E CONSERVAÇÃO DE EDIFÍCIOS | (10.535) | (10.185) | 103% | (14.149) | (13.580) | 104% | → | 101% |
| PROMOÇÃO E PUBLICIDADE | (13.405) | (6.471) | 207% | (14.365) | (6.908) | 208% | → | 100% |
| FORNECIMENTOS DIVERSOS | (344) | (1.500) | 23% | (463) | (2.000) | 23% | → | 101% |
| OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS | - | - | | - | - | | | |
| PROVISÕES DO EXERCÍCIO | (57.156) | (9.675) | 591% | (84.331) | (13.682) | 616% | → | 104% |
| RESULTADO OPERACIONAL BRUTO | 762.841 | 900.565 | 85% | 1.006.055 | 1.196.980 | 84% | → | 99% |
| ROS (Return on sales) | 69% | 75% | 92% | 68% | 75% | 90% | → | 98% |
| PERSONNEL COST PER HEADCOUNT | (5.365) | (5.253) | 102% | (6.520) | (7.243) | 90% | ↓ | 88% |
| SALDO DE CLIENTES (Dívida em Aberto - conta-corrente) | 562.786 | 309.028 | 182% | 575.784 | 351.133 | 164% | ↓ | 90% |

Saldo de Clientes



| | Mês Anterior | Mês Actual | Variação |
|--------------------------|--------------|------------|----------|
| Não Vencido | 12% | 11% | ↓ 92% |
| Vencido há -15 Dias | 14% | 33% | ↑ 241% |
| Vencido há +15 e -30D. | 6% | 6% | ↓ 93% |
| Vencido há +30 e -60D. | 6% | 9% | ↓ 153% |
| Vencido há +60 e -90D. | 14% | 3% | ↓ 22% |
| Vencido há +90 e -120D. | 5% | 13% | ↑ 266% |
| Vencido há +120 e -180D. | 22% | 21% | → 95% |
| Vencido há +180 e -360D. | 6% | 6% | → 101% |
| Vencido há +360Dias | 14% | 15% | ↑ 112% |
| | 98% | 117% | |

OBSERVAÇÕES

| |
|-------------------------------|
| Desvio em Honorários diversos |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

ACÇÕES A TOMAR

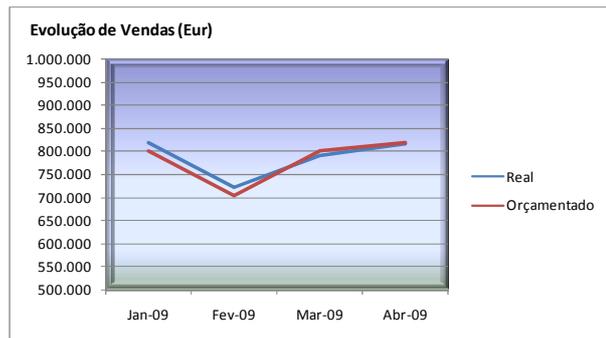
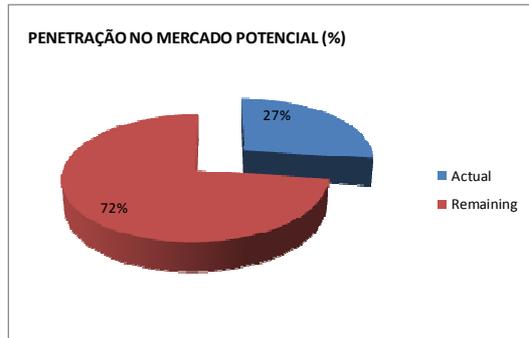
| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

(Dados Fictícios)

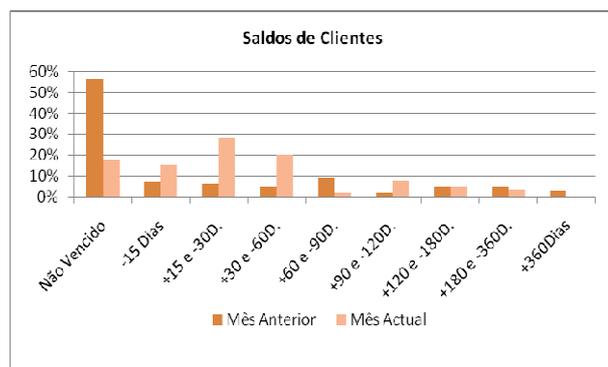
Anexo 7 – Reporting accionista

Indicadores de Actividade 2009

| | Abr-2008 | Mar-2009 | Abr-2009 | | | Acumulado à data actual 2009 | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|------------------------------|------------|-----------|-----------|
| | Real | Real | Real | Orçamento | Real/Orçt | Real | Orçamento | Real/Orçt | 2009/2008 |
| VALOR TOTAL DE NEGÓCIOS | 1.027.102 | 1.004.723 | 60.100.606 | 69.081.000 | 87% | 80.100.606 | 70.000.000 | 114% | 101% |
| CONSULTAS AO MERCADO | 2.555 | 3.158 | 2.720 | 2.500 | 109% | 11.577 | 10.752 | 108% | 98% |
| PROPOSTAS POR CONSULTA | 3,8 | 3,0 | 3,1 | 3,0 | 103% | 3,1 | 3,8 | 82% | 22% |



| | Abr-2008 | Mar-2009 | Abr-2009 | | | Acumulado à data actual 2009 | | | |
|--------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|------------|-----------|-----------|
| | Real | Real | Real | Orçamento | Real/Orçt | Real | Orçamento | Real/Orçt | 2009/2008 |
| NOVOS CLIENTES | 69 | 46 | 53 | 35 | 151% | 205 | 164 | 125% | 104% |
| VENDE DE SERVIÇOS | 575.000 | 1.018.699 | 815.235 | 699.567 | 117% | 3.131.900 | 3.387.804 | 92% | 114% |
| PROVEITOS OPERACIONAIS | 460.000 | 641.137 | 643.708 | 685.833 | 94% | 2.585.000 | 2.500.056 | 103% | 144% |
| CUSTOS OPERACIONAIS | -200.000 | -673.292 | -610.744 | -560.095 | 109% | -2.320.935 | -2.265.009 | 102% | 155% |
| EBITDA * | 225.000 | 154.459 | 151.564 | 237.081 | 64% | 758.676 | 881.376 | 86% | 121% |
| RESULTADO LÍQUIDO | 123.000 | 45.477 | 60.297 | 126.717 | 48% | 353.970 | 455.201 | 78% | 120% |
| DÍVIDAS DE CLIENTES (conta corrente) | 145.899 | 2.386.753 | 2.364.983 | 2.018.945 | 117% | 2.364.000 | 2.300.000 | 103% | 43% |
| PMR | 84 | 60 | 88 | 90 | 98% | 88 | 90 | 98% | 106% |
| ROS | 21% | 4% | 7% | 18% | 41% | 11% | 13% | 84% | 101% |



(Dados Fictícios)

Anexo 8 – Mapa de Report de Actividade Semanal

Data de Análise: 30-Abr
 Mês: Abril-09
 Semana: 18

| | Semana | | Mês | | | Acumulado | | | |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|--------------------|------------|------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| | Real Conforme | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O |
| Utilização | | | 4.591 | 5.143 | 89% | | 21.154 | 20.272 | 104% |
| # Procedimentos Públicos | 171 | | 461 | 495 | 93% | | 1.990 | 1.680 | 118% |
| <i>Procedimentos Ambito Publico</i> | | | 80 | 46 | 172% | | 303 | 158 | 192% |
| <i>Procedimentos Ambito Limitado</i> | | | 381 | 448 | 85% | | 1.687 | 1.523 | 111% |
| <i>Propostas/consulta</i> | | | 2.11 | 3 | 70% | | 2.21 | 3 | 74% |
| # Consultas Mercado Privado | 1.321 | | 4.096 | 4.481 | 91% | | 18.913 | 17.925 | 106% |
| <i>Consultas para Compra</i> | 732 | | 2.377 | 2.813 | 85% | | 11.577 | 11.250 | 103% |
| <i>Propostas/consulta</i> | | | 3.29 | 4 | 88% | | 3.25 | 4 | 87% |
| <i>Consultas para Orçamento</i> | 589 | | 1.719 | 1.669 | 103% | | 7.336 | 6.675 | 110% |
| <i>Propostas/consulta</i> | | | 1.54 | 2 | 88% | | 1,37 | 2 | 78% |
| Valor Total Transacções | 9.193.414 € | | 45.251.743 € | 52.48.281 € | 86% | | 209.316.457 € | 206.486.971 € | 101% |
| Adjudicações (no Público) | 3.560.492 | | 8.856.768 € | 6.357.281 € | 139% | | 36.361.548 € | 21.986.971 € | 165% |
| Adjudicações (no Privado) | 5.632.922 | | 36.394.975 € | 46.125.000 € | 79% | | 172.954.909 € | 184.500.000 € | 94% |
| Vendas (€) | 72.782 € | 793.587 € | 747.546 € | 899.785 € | 83% | 394.648 € | 3.708.458 € | 3.426.165 € | 108% |
| Compradores publicos | 10.920 € | 264.587 € | 225.780 € | 439.48 € | 51% | 1.208.378 € | 1.136.545 € | 1.146.380 € | 99% |
| Compradores privados | 20.121 € | 94.753 € | 94.753 € | 99.301 € | 95% | 1.080.239 € | 1.080.239 € | 974.942 € | 111% |
| Novos | 0 € | 3.790 € | 3.790 € | 11.533 € | 33% | 9.370 € | 9.370 € | 36.473 € | 62% |
| Renovações | 20.121 € | 90.963 € | 90.963 € | 87.767 € | 104% | 1.070.869 € | 1.000.869 € | 938.469 € | 114% |
| Fornecedores privados | 41.741 € | 434.248 € | 427.014 € | 360985 € | 118% | 1.506.031 € | 1.491.674 € | 1.304.843 € | 114% |
| Novos | 19.145 € | 100.502 € | 97.466 € | 105.970 € | 92% | 402.041 € | 394.82 € | 400.674 € | 98% |
| Renovações | 22.596 € | 333.746 € | 329.548 € | 255.016 € | 129% | 1.103.990 € | 1097.092 € | 904.169 € | 121% |
| Clientes (#) | 23 | 681 | 674 | 1.296 | 52% | 3.519 | 3.507 | 5.001 | 70% |
| # Novas Entidades Públicas | 1 | 19 | 17 | 33 | 52% | 93 | 89 | 86 | 103% |
| # Novas Empresas Compradoras | 0 | 4 | 4 | 5 | 80% | 8 | 8 | 16 | 50% |
| # Renovações Compradoras | 5 | 22 | 22 | 26 | 85% | 71 | 71 | 74 | 95% |
| # Novas Empresas Fornecedoras | 9 | 49 | 46 | 52 | 88% | 202 | 197 | 194 | 102% |
| # Renovações Fornecedoras | 8 | 135 | 133 | 139 | 96% | 446 | 443 | 464 | 96% |
| # Pagantes a Operar | | | | | | | 1.854 | | |
| # Total Clientes Universal | | | | | | | 5.102 | | |
| % Contratos SDD Mensais | | | | | | | 80% | 85% | 94% |

(Dados Fictícios)

Desagregação por Unidade de negócio

Período de Análise: 30-Abr
 Mês: Abril-09
 Semana: 18

| | Semana | | Mês | | | | Acumulado | | | |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|------|-----------------|---------------|---------------|------|--|
| | Real Conforme | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | |
| BU 1 | 10.920 € | 272.445 € | 233.638 € | 465.845 € | 50% | 1.225.925 € | 1.154.092 € | 1.229.421 € | 94% | |
| Vendas Serviço D | 10.920 € | 264.587 € | 225.780 € | 439.498 € | 51% | 1.208.378 € | 1.136.545 € | 1.146.380 € | 99% | |
| Novas Entidades | 1 | 19 | 17 | 33 | 52% | 93 | 89 | 86 | 103% | |
| Entidades a Utilizar | | | | | | 204 | 200 | 197 | 102% | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Serviço A | | 7.858 € | 7.858 € | 15.253 € | 52% | 17.548 € | 17.548 € | 47.677 € | 3% | |
| Serviço B | | 0 € | 0 € | 9.010 € | 0% | 0 € | 0 € | 27.030 € | 0% | |
| Serviço C | | 0 € | 0 € | 2.083 € | 0% | 0 € | 0 € | 8.333 € | 0% | |
| Procedimentos | 171 | | 461 | 495 | | | 1.990 | 1.680 | | |
| #Procedimentos de âmbito público | | | 80 | 46 | 172% | | 303 | 158 | 192% | |
| #Procedimentos de âmbito limitado | | | 381 | 448 | 85% | | 1.687 | 1.523 | 111% | |
| Propostas / Procedimento | | | 2,11 | 2 | 106% | | 2,21 | 2 | 110% | |
| Procedimentos de âmbito público | | | 4,69 | | | | 5,13 | | | |
| Procedimentos de âmbito limitado | | | 1,39 | | | | 1,58 | | | |
| Não restringidos | | | 3,42 | | | | 3,42 | | | |
| Restringidos | | | 1,28 | | | | 1,27 | | | |
| % Concursos Adjudicados na Plataforma | 39,57% | | | | | | | | | |
| Adjudicações | 3.560.492 € | | 8.856.768 € | 6.357.281 € | 139% | | 36.361.548 € | 2.1986.971 € | 165% | |
| De âmbito limitado | | | 6.539.851 € | | | | 24.644.007 € | | | |
| De âmbito público | | | 2.316.917 € | | | | 11.717.541 € | | | |
| BU 2 | 18.789 € | 98.217 € | 98.217 € | 85.442 € | 115% | 1.149.520 € | 1.149.520 € | 990.017 € | 116% | |
| COMPRADOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Renovações EUR | 16.569 € | 82.947 € | 82.947 € | 79.686 € | 104% | 1.053.925 € | 1.053.925 € | 922.903 € | 114% | |
| Subtotal de Renovações # | 2 | 12 | 12 | 11 | 111% | 47 | 47 | 43 | 108% | |
| FORNECEDOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Renovações EUR | 2.220 € | 2.220 € | 2.220 € | 0 € | 0% | 51.870 € | 51.870 € | 44.091 € | 118% | |
| Subtotal de Renovações # | 1 | 1 | 1 | 0 | 0% | 16 | 16 | 15 | 109% | |
| Serviço B | | 9.050 € | 9.050 € | 5.756 € | 157% | 31.900 € | 31.900 € | 23.023 € | 139% | |
| Serviço C | | 4.000 € | 4.000 € | 0 € | 0% | 11.825 € | 11.825 € | 0 € | 0% | |
| Consultas para compra | 732 | | 2.377 | 2.813 | 85% | | 11.577 | 11.250 | 103% | |
| Consultas para orçamentos | 589 | | 1.719 | 1.669 | 103% | | 7.336 | 6.675 | 110% | |
| Volume de Adjudicações | 5.632.922 € | | 36.394.975 € | 46.125.000 € | 79% | | 172.954.909 € | 184.500.000 € | 94% | |
| Numero de Adjudicações | 548 | | 1.722 | 2.067 | 83% | | 8.595 | 8.288 | 104% | |
| BU 3 | 43.073 € | 490.616 € | 483.382 € | 453.107 € | 107% | 1.747.801 € | 1.733.444 € | 1.580.514 € | 110% | |
| FORNECEDOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Novos EUR | 19.145 € | 100.502 € | 97.466 € | 105.970 € | 92% | 402.041 € | 394.582 € | 400.674 € | 98% | |
| Subtotal de Novos # | 9 | 48 | 46 | 52 | 88% | 202 | 197 | 194 | 102% | |
| Subtotal de Renovações EUR | 20.376 € | 331.526 € | 327.328 € | 255.016 € | 128% | 1.052.120 € | 1.045.222 € | 860.078 € | 122% | |
| Subtotal de Renovações # | 7 | 134 | 132 | 139 | 95% | 430 | 427 | 449 | 95% | |
| COMPRADOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Novos EUR | 0 € | 3.790 € | 3.790 € | 11.533 € | 33% | 9.370 € | 9.370 € | 36.473 € | 26% | |
| Subtotal de Novos # | 0 | 4 | 4 | 5 | 80% | 8 | 8 | 16 | 50% | |
| Subtotal de Renovações EUR | 3.552 € | 8.016 € | 8.016 € | 8.081 € | 99% | 16.944 € | 16.944 € | 15.565 € | 109% | |
| Subtotal de Renovações # | 3 | 10 | 10 | 15 | 67% | 24 | 24 | 31 | 77% | |
| Serviço A | | 3.256 € | 3.256 € | 1.919 € | 170% | 34.330 € | 34.330 € | 7.674 € | 447% | |
| Serviço B | | 27.775 € | 27.775 € | 46.875 € | 59% | 183.370 € | 183.370 € | 171.875 € | 107% | |
| Serviço C | | 14.751 € | 14.751 € | 20.048 € | 74% | 37.026 € | 37.026 € | 73.508 € | 50% | |
| Serviço D | | 0 € | 0 € | 0 € | 0% | 0 € | 0 € | 0 € | 0% | |
| Serviço E | | | | | | | | | | |
| Empresas (€) | 0 | 1.000 € | 1.000 € | 2.000 € | 50% | 9.600 € | 9.600 € | 8.000 € | 120% | |
| Empresas (#) | 0 | 1 | 1 | 2 | 50% | 8 | 8 | 8 | 100% | |
| Serviço F | | | | | | | | | | |
| Empresas (€) | 0 € | 0 € | 0 € | 1.667 € | 0% | 3.000 € | 3.000 € | 6.667 € | 45% | |
| Empresas (#) | 0 | 0 | 0 | 0 | | 2 | 2 | | | |

(Dados Fictícios)

Desagregação de Vendas por canal

| CANAL DIRECTO | | | | | | | | | | |
|--|---------------|-----------------|---------------|-----------|------|-----------------|---------------|-----------|------|--|
| Data de Análise: 30-Abr Mês: Abril-09 Semana: 18 | | | | | | | | | | |
| | Semana | Mês | | | | Acumulado | | | | |
| | Real Conforme | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | |
| BU 1 | 10.920 | 30.418 | 30.418 | 291.265 | 10% | 435.510 | 412.710 | 651.722 | 63% | |
| VENDAS | | | | | | | | | | |
| Serviço A | 10.920 € | 22.560 € | 22.560 € | 272.384 € | 8% | 417.963 € | 395.163 € | 594.037 € | 67% | |
| Serviço A # | 1 | 2 | 2 | 20 | 10% | 33 | 32 | 46 | 70% | |
| Serviço B | | 7.858 € | 7.858 € | 13.334 € | 59% | 17.548 € | 17.548 € | 40.003 € | 44% | |
| Serviço C | | 0 € | 0 € | 4.505 € | 0% | 0 € | 0 € | 13.515 € | 0% | |
| Serviço D | | 0 € | 0 € | 1.042 € | 0% | 0 € | 0 € | 4.167 € | 0% | |
| BU 2 | 18.789 | 98.217 | 98.217 | 85.442 | 115% | 1.149.520 | 1.149.520 | 990.017 | 116% | |
| COMPRADOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Renovações EUR | 16.569 € | 82.947 € | 82.947 € | 79.686 € | 104% | 1.053.925 € | 1.053.925 € | 922.903 € | 114% | |
| Subtotal de Renovações # | 2 | 12 | 12 | 11 | 111% | 47 | 47 | 43 | 108% | |
| FORNECEDOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Renovações EUR | 2.220 € | 2.220 € | 2.220 € | 0 € | 0% | 51.870 € | 51.870 € | 44.091 € | 118% | |
| Subtotal de Renovações # | 1 | 1 | 1 | 0 | 0% | 16 | 16 | 15 | 109% | |
| Serviço B | | 9.050 | 9.050 € | 5.756 € | 157% | 31.900 € | 31.900 € | 23.023 € | 139% | |
| Serviço C | | 4.000 | 4.000 € | 0 € | 0% | 11.825 € | 11.825 € | 0 € | 0% | |
| Serviço D | | 0 | 0 € | 0 € | 0% | 0 € | 0 € | 0 € | 0% | |
| BU 3 | 39.233 | 449.960 | 442.726 | 381.444 | 116% | 1.602.399 | 1.589.105 | 1.355.380 | 117% | |
| FORNECEDOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Novos EUR | 19.145 € | 96.601 € | 93.565 € | 83.871 € | 112% | 379.569 € | 373.173 € | 335.482 € | 111% | |
| Subtotal de Novos # | 9 | 46 | 44 | 41 | 107% | 188 | 184 | 164 | 112% | |
| Subtotal de Renovações EUR | 16.536 € | 315.130 € | 310.932 € | 238.264 € | 130% | 1.008.262 € | 1.001.364 € | 811.582 € | 123% | |
| Subtotal de Renovações # | 6 | 122 | 120 | 124 | 97% | 398 | 395 | 410 | 96% | |
| COMPRADOR | | | | | | | | | | |
| Subtotal de Novos EUR | 0 € | 1.438 € | 1.438 € | 2.333 € | 62% | 3.766 € | 3.766 € | 9.333 € | 40% | |
| Subtotal de Novos # | 0 | 1 | 1 | 1 | 100% | 2 | 2 | 4 | 50% | |
| Subtotal de Renovações EUR | 3.552 € | 8.016 € | 8.016 € | 6.434 € | 125% | 14.832 € | 14.832 € | 12.440 € | 119% | |
| Subtotal de Renovações # | 3 | 10 | 10 | 12 | 83% | 20 | 20 | 24 | 83% | |
| Serviço C | | 27.775 € | 27.775 € | 46.875 € | 59% | 18337000% | 183.370 € | 171.875 € | 107% | |
| Serviço D | | 0 | 0 € | 0 € | 0% | | | 0 € | 0% | |
| Serviço E | | | | | | | | | | |
| Empresas (€) | 0 € | 1.000 € | 1.000 € | 2.000 | 50% | 9.600 € | 9.600 € | 8.000 | 120% | |
| Empresas (#) | 0 | 1 | 1 | 2 | 50% | 8 | 8 | 8 | 100% | |
| Serviço F | | | | | | | | | | |
| Empresas (€) | 0 € | 0 € | 0 € | 1.667 € | | 3.000 € | 3.000 € | 6.667 € | | |
| Empresas (#) | 0 | 0 | 0 | | | 2 | 2 | | | |

| CANAL INDIRECTO | | | | | | | | | | |
|--|---------------|-----------------|---------------|-----------|------|-----------------|---------------|-----------|------|--|
| Data de Análise: 30-Abr Mês: Abril-09 Semana: 18 | | | | | | | | | | |
| | Semana | Mês | | | | Acumulado | | | | |
| | Real Conforme | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | Total Angariado | Real Conforme | Objectivo | R/O | |
| BU 1 | 0 | 242.027 | 203.220 | 174.579 | 116% | 790.415 | 741.382 | 577.699 | 128% | |
| Subtotal de Novos EUR | 0 € | 242.027 € | 203.220 € | 167.114 € | 122% | 790.415 € | 741.382 € | 552.343 € | 134% | |
| Subtotal de Novos # | 0 | 17 | 15 | 13 | 115% | 63 | 59 | 40 | 148% | |
| Serviço B | | 0 € | 0 € | 1.919 € | 0% | 0 € | 0 € | 7.674 € | 0% | |
| Serviço C | | 0 € | 0 € | 4.505 € | 0% | 0 € | 0 € | 13.515 € | 0% | |
| Serviço D | | 0 € | 0 € | 1.042 € | 0% | 0 € | 0 € | 4.167 € | 0% | |
| BU 2 | 0 | 2.352 | 2.352 | 10.846 | 22% | 7.716 | 7.716 | 30.265 | 25% | |
| Subtotal de Novos EUR | 0 € | 2.352 € | 2.352 € | 9.200 € | 26% | 5.604 € | 5.604 € | 27.140 € | 21% | |
| Subtotal de Novos # | 0 | 3 | 3 | 4 | 75% | 6 | 6 | 12 | 50% | |
| Subtotal de Renovações EUR | 0 € | 0 € | 0 € | 1.646 € | 0% | 2.112 € | 2.112 € | 3.125 € | 68% | |
| Subtotal de Renovações # | 0 | 0 | 0 | 3 | 0% | 4 | 4 | 7 | 57% | |
| BU 3 | 3.840 | 38.304 | 38.304 | 60.817 | 63% | 137.686 | 136.623 | 194.870 | 70% | |
| Subtotal de Novos EUR | 0 € | 3.901 € | 3.901 € | 22.099 € | 18% | 22.472 € | 21.409 € | 65.192 € | 33% | |
| Subtotal de Novos # | 0 | 2 | 2 | 11 | 18% | 14 | 13 | 30 | 43% | |
| Subtotal de Renovações EUR | 3.840 € | 16.396 € | 16.396 € | 16.752 € | 98% | 43.858 € | 43.858 € | 48.496 € | 90% | |
| Subtotal de Renovações # | 1 | 12 | 12 | 15 | 80% | 32 | 32 | 39 | 82% | |
| Serviço C | | 3.256 | 3.256 € | 1.919 € | 170% | 34.330 | 34.330 € | 7.674 € | 447% | |
| Serviço D | | 14.751 | 14.751 € | 20.048 € | 74% | 37.026 | 37.026 € | 73.508 € | 50% | |

(Dados Fictícios)

11. Lista de Abreviaturas e Siglas

ABC – Activity-Based Costing

BSC – Balanced Scorecard

BU – Business Unit

CE – Comissão Executiva

CRM – Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Planning

FTE – Full time equivalent

P&L – Profits & Loss

SI – Sistema de Informação

TQM – Total Quality Management