

Conceptualização de um sistema de controlo de gestão e avaliação
de desempenho para uma Organização do sector vitivinícola

Grupo Parras

Joana Rita Ribeiro da Costa Pereira

Projeto submetido com requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2018

Resumo

Atualmente surge na gestão de empresas uma maior preocupação com a eficiência e rentabilidade dos recursos e investimentos. A crise económica vivida por toda a Europa, e a incerteza causada pelas políticas económicas das principais economias mundiais, tornam o Mercado cada vez mais exigente e inconstante.

Cada vez mais os gestores têm necessidade de conhecer de forma detalhada e atempada todas as variáveis do negócio, quer relacionadas com proveitos, mas principalmente com gastos, para estarem aptos a tomar as melhores decisões com base em dados concretos e fíáveis. O Controlo de Gestão assume um papel fundamental nesse campo.

Este projeto pretende desenvolver um sistema de controlo de gestão, composto pelo instrumento de pilotagem *Balanced Scorecard* e os instrumentos de orientação comportamental centros de responsabilidade e sistema de gestão e avaliação de desempenho para um Grupo empresarial do sector vitivinícola, o Grupo Parras. Os instrumentos propostos visam o alinhamento estratégico do negócio e das pessoas.

Palavras Chave: Controlo de gestão, *Balanced Scorecard*. Centros de responsabilidade, Sistema de gestão e avaliação de desempenho.

JEL Classification System: M10 – General; M12 – Personnel Management

ABSTRACT

On nowadays we notice an increase on the concern regarding the efficiency and rentability of the resources and investments of the companies. The recent economic crisis that was felt in Europe, and the uncertain that was caused by the modern economic politics by the major world economics has made the market more demanding and less secure.

More and more, the business managers have the need to know in detail and on timely fashion all the business variables information, not just the ones related to profit, but even more important, the ones related to losses. By having access to detailed and reliable data, they can then make the best business decisions. Management control takes a major role in ensuring that all data is made available to the business managers to ensure that the best decisions are taken.

The aim of this project is to develop a management control system to a wine company, “Grupo Parras”.

It will be composed from both a Balanced Scorecard pilot system, and from the behavior instruments systems, that will be the responsibility center, and the performance management and evaluation system.

These instruments have the objective of aligning individual and unit goals, with the strategy of the company.

Keywords: Control Management, Balanced Scorecard, Responsibility Centers, Performance Management Systems.

JEL Classification System: M10 – General; M12 – Personnel Management

Agradecimentos

Expresso o meu profundo agradecimento a todos os familiares, amigos, colegas e professores que contribuíram para a conclusão de mais uma etapa do meu percurso académico.

Em especial à minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, foi graças a ela que esta tarefa foi concluída. Agradeço a dedicação, exigência, motivação e apoio que sempre demonstrou.

Agradeço a compreensão dos meus familiares e amigos em especial aos meus sobrinhos, e afilhados, pela ausência nestes últimos dois anos em festa de aniversários, dias comemorativos e festas da escola. São momentos que não são possíveis de recuperar, mas aos quais nunca me foi cobrada a ausência.

À minha mãe Maria do Carmo e ao meu pai Luís, foi deles que recebi muita da motivação e ambição e foi também graças a eles que foi possível concluir esta tarefa com sucesso. Agradeço igualmente à Ana Paula e ao Rui por todo o apoio e compreensão.

Por último, demonstro a minha gratidão aos meus colegas de trabalho, aos amigos do Grupo Parras, e aos colegas de curso. Aos professores, que me acompanharam desde a pós-graduação com quem tanto aprendi, a nível académico e pessoal. Agradeço às instituições ISCTE e INDEG por terem sido marcantes na minha carreira académica e profissional.

Um sentido obrigada a todos.

Índice

Introdução	1
I. Revisão de Literatura	3
1.1 Controlo de Gestão	3
1.2 Instrumentos do Controlo de Gestão	5
1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	6
1.4 Centros de Responsabilidade	11
1.5 Gestão e Avaliação de Desempenho	13
II. Método	16
2.1 Metodologia	16
2.2 Técnicas de recolha e tratamento de dados	16
III. Diagnóstico da Organização	18
3.1 Caracterização da Organização	18
3.2 Enquadramento do sector de atividade	22
3.3 <i>Benchmarking</i>	24
3.4 Resultados das entrevistas	26
3.5 Análise interna	27
3.6 Análise crítica	29
IV. Projeto de Intervenção	33
4.1 Missão, Visão e Valores	33
4.2 Mapa Estratégico e os <i>Balanced Scorecard</i>	36
4.3 Centros de Responsabilidade	41
4.4 Gestão e Avaliação de Desempenho	48
4.5 Perfil Profissional	50
4.6 Fichas de avaliação e o Sistema de Incentivos	54
V. Implementação	60
5.1 Etapas e atividades da implementação	60
5.2 Plano de comunicação	61
5.3 Avaliação do sistema de controlo de gestão	61
5.4 Resultados esperados	62
Conclusões	63
Referências Bibliográficas	65
Anexos	68

Índice de Figuras

Figura 1 - As múltiplas perspetivas da Performance.....	4
Figura 2 - As quatro perspetivas do BSC.....	8
Figura 3 - Organograma institucional Grupo Perras SGPS, SA.....	18
Figura 4 - As Marcas de vinho do Grupo Perras.....	20
Figura 5 - Evolução do valor das exportações por sector agroalimentar (10 000 000Eur).....	22
Figura 6 - Evolução da balança comercial por sector agroalimentar (10 000 000 Eur).....	22
Figura 7 - Comércio internacional de bens Evolução trimestral das exportações de vinho.....	23
Figura 8 - Visão, Missão e Valores para a Goanvi e para a Bernardinos&Carvalho.....	34
Figura 9 - Organograma do Grupo Perras.....	35
Figura 10 - Organograma de Centros de Investimento.....	42
Figura 11 - Organograma de CR das áreas de Suporte.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - As quatro perspetivas e indicadores.....	10
Tabela 2 - Resultados individuais das empresas do Grupo Perras em 2017.....	19
Tabela 3 - Visão, Missão, Valores atualmente definidas para Grupo Perras.....	21
Tabela 4 - <i>Benchmarking</i> nacional e internacional.....	25
Tabela 5 - Resumo dos instrumentos existentes por área de negócio.....	29
Tabela 6 - Matriz de análise SWOT do Grupo Perras.....	31
Tabela 7 - Mapa Estratégico e BSC Corporativo Grupo Perras.....	37
Tabela 8 - Mapa Estratégico e BSC Goanvi Bottling.....	38
Tabela 9 - Mapa Estratégico e BSC Bernardinos&Carvalho.....	39
Tabela 10 - Classificação do grau de cumprimento dos indicadores dos BSC.....	40
Tabela 11 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Comércio por grosso - Fornecedor.....	44
Tabela 12 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Comércio por grosso - Cliente.....	45
Tabela 13 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Transportes rodoviário como fornecedor.....	46
Tabela 14 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Transportes rodoviário como cliente.....	46
Tabela 15 - Perfil profissional responsável de compras e aprovisionamento.....	52
Tabela 16 - Perfil profissional responsável de produção.....	53
Tabela 17 - Simbologia do grau de cumprimento do SGAD.....	55
Tabela 18 - Ficha de objetivos e avaliação de desempenho responsável de compras e aprovisionamento.....	56
Tabela 19 - Ficha de objetivos e avaliação de desempenho responsável produção.....	57
Tabela 20 - Modelo de sistema de incentivos.....	59
Tabela 21 - Etapas e atividades da implementação.....	60

Glossário de Siglas

BSC – *Balanced Scorecard*

CR - Centros de Responsabilidade

CVR – Comissão Vitivinícola da Região

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

GAD – Gestão e Avaliação de Desempenho

INE – Instituto Nacional de Estatística

MC – Margem de Contribuição

MCD - Margem de Contribuição Direta

MCR – Margem de Contribuição Residual

PPT – *PowerPoint*

PTI – Preços de Transferência Interna

SGAD – Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

VN – Volume de Negócios

R&C – Relatórios & Contas

Introdução

O sector primário representa uma parte importante da produção nacional e é um sector estratégico enquanto dinamizador das áreas mais rurais do território nacional. A importância deste sector tem crescido nos últimos anos, em especial a indústria do vinho que representa uma parte importante do mesmo. O tecido empresarial desta indústria tem crescido nos últimos anos sendo maioritariamente composto por microempresas. O volume de negócio tem crescido assim como as margens e a rentabilidade dos capitais próprios, mostrando-se como uma indústria bastante atrativa ao investimento. A importância das exportações desta indústria é reconhecida por todos os intervenientes da economia nacional.

Outra atividade que tem contribuído para o sucesso desta indústria é o Enoturismo, impulsionado pelo forte crescimento do interesse turístico mundial pelo destino “Portugal”. Os resultados desta atividade também têm sido bastante favoráveis, quer em termos de crescimento de volume de negócios, de volume destinado ao Mercado externo ou de rentabilidade.

Este projeto-empresa incidirá sobre o Grupo Parras, um grupo económico com atividades no sector vitivinícola em especial na indústria do vinho. Com o crescimento do negócio vão surgindo novas necessidades de gestão, quer ao nível do Mercado, quer ao nível do conhecimento da performance da atividade gerida. A crise económica vivida nos últimos anos, também terá contribuído para fomentar nos gestores novas necessidades de planeamento e controlo.

Face ao exposto, surge a necessidade do controlo de gestão dar resposta à seguinte questão: Que instrumentos de controlo de gestão poderão contribuir para o maior conhecimento da performance do Grupo e em simultâneo que permitam melhorá-la?

O objetivo geral proposto para este trabalho é a conceptualização de um sistema de controlo de gestão constituído por vários instrumentos, que lhe configuram utilidade, eficiência e fiabilidade. Os instrumentos escolhidos são: o *Balanced Scorecard*, os centros de responsabilidade e o sistema de gestão e avaliação de desempenho.

São propostos, como objetivos específicos: i) compreender a estratégia atual do Grupo e a forma como é comunicada, através da análise da visão, missão e valores; ii) identificar o modelo de controlo de gestão existente e aferir se está adequado às necessidades dos

gestores a que se destina; iii) definir objetivos estratégicos para o Grupo Perras e também para as duas principais áreas de negócio; iv) contribuir para a definição de centros de responsabilidade; v) apresentar linhas orientadores para a criação de um sistema de gestão e avaliação de desempenho.

Quanto à estrutura do trabalho, inicia-se com o capítulo que abordará os conceitos teóricos fundamentais utilizados: o controlo de gestão, os instrumentos de controlo de gestão, o *Balanced Scorecard*, os centros de responsabilidade e o sistema de gestão e avaliação de desempenho. De seguida é identificada a metodologia e as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas na execução do trabalho.

O capítulo Diagnóstico da Organização fará um diagnóstico situacional interno e externo, o primeiro consiste na caracterização do Grupo Perras e o segundo na caracterização do sector de atividade onde está inserido. Este capítulo encerra com a análise crítica aos elementos recolhidos. Seguidamente é desenvolvido o projeto de intervenção, onde se apresentam os instrumentos considerados mais adequados para integrar o sistema de controlo de gestão e o sistema de gestão e avaliação de desempenho.

A expectativa é de que os novos instrumentos desenvolvidos tenham a capacidade de dotar o Grupo Perras de ferramentas de controlo de gestão mais eficientes, que contribuam para a difusão da estratégia e consequentemente para o alinhamento da mesma com os objetivos individuais, quer das diversas áreas de negócio, quer dos seus gestores e colaboradores. A definição de indicadores financeiros e não financeiros permitirá um melhor acompanhamento da performance e do desempenho e com isso espera-se conseguir melhorar a produtividade, a eficiência dos recursos e por consequência a aumentar a rentabilidade. É igualmente expectável a melhoria da satisfação dos colaboradores, no seguimento do sistema de gestão e avaliação de desempenho criado, que pretende promover uma cultura de meritocracia.

I. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como objetivo fazer o enquadramento teórico e conceptual dos temas abordados neste trabalho. Partindo de um tema mais abrangente, o controlo de gestão, passando pelos vários instrumentos que compõem um sistema de controlo de gestão e terminando nos instrumentos escolhidos para desenvolver o projeto de intervenção: o *Balanced Scorecard* (BSC), os centros de responsabilidade (CR) e o sistema de gestão e avaliação de desempenho (SGAD)

1.1 Controlo de Gestão

Com a crescente dinâmica dos Mercados globais as empresas deparam-se com grandes desafios resultantes de um mundo em contante mudança. As constantes alterações das necessidades dos clientes, as dinâmicas complexas dos Mercados financeiro ou as dificuldades relacionadas com as políticas governamentais e de liderança, são apenas alguns dos desafios com que os gestores têm de lidar diariamente.

Num contexto de globalização onde a concorrência é transversal a várias geografias e onde só os mais fortes sobrevivem e conseguem prosperar, o controlo de gestão assume um papel fundamental, como instrumento de apoio à gestão das empresas.

A função do controlo de gestão passa por criar instrumentos que monitorizem os principais indicadores de gestão de uma entidade. Sendo que o critério para a definição desses indicadores é dado pela gestão de topo através da estratégia definida para a organização (Jordan *et al.*, 2015).

O maior desafio do controlo de gestão é garantir que cumpre a sua função sem limitar a flexibilidade, inovação e criatividade (Simons, 1995), fundamentais para a competitividade de uma empresa nos Mercados atuais.

Sendo este o âmbito do controlo de gestão, o seu principal objetivo passa por ser um mecanismo de criação de valor. Contribuindo para o conhecimento pleno da atividade da organização, sendo isso fundamental para a criação de vantagem competitiva.

Para que o controlo de gestão seja um sistema verdadeiramente criador de valor, devem ser-lhe reconhecidos os seguintes atributos (Jordan *et al.*, 2015):

- a) Alinhamento – garantir o alinhamento entre a estratégia e os objetivos operacionais. Para tal é definida a visão, a missão e os objetivos estratégicos. E mais relevante que defini-los, é necessário garantir a sua divulgação entre todos

os colaboradores, sendo a comunicação um elemento fundamental e estratégico para o sucesso de um sistema de controlo de gestão;

- b) Focalização – definir o que é crítico para a organização, a sua estratégia e os seus objetivos e encontrar os indicadores chave de sucesso que permitam ao gestor concentrar-se na informação relevante. O controlo de gestão deve fazer um esforço de síntese e fornecer a informação mais útil;
- c) Integração – as exigências dos mercados atuais obrigam a que os gestores tenham necessidade de analisar informação de várias naturezas, quer financeiras quer não financeiras, o controlo de gestão tem de possibilitar essa análise de uma forma objetiva e analítica;
- d) Comparação – a definição de objetivos é uma fase fundamental no controlo de gestão, é com base neles, que devem ser negociados e definidos previamente, que será possível fazer análises comparativas, do real versus estimado, só assim é possível analisar a boa ou má performance de indicadores/organizações;
- e) Seletividade – cada gestor tem necessidade de analisar atividades específicas da sua função. O controlo de gestão deve conhecê-las e ajudá-lo a selecionar quais as que mais contribuem para a geração de valor na sua área de negócio. É nos indicadores chave dessas atividades que o gestor se deve focar.

Para avaliar a performance, um sistema de controlo de gestão necessita de abranger as quatro perspetivas indicadas na figura 1.

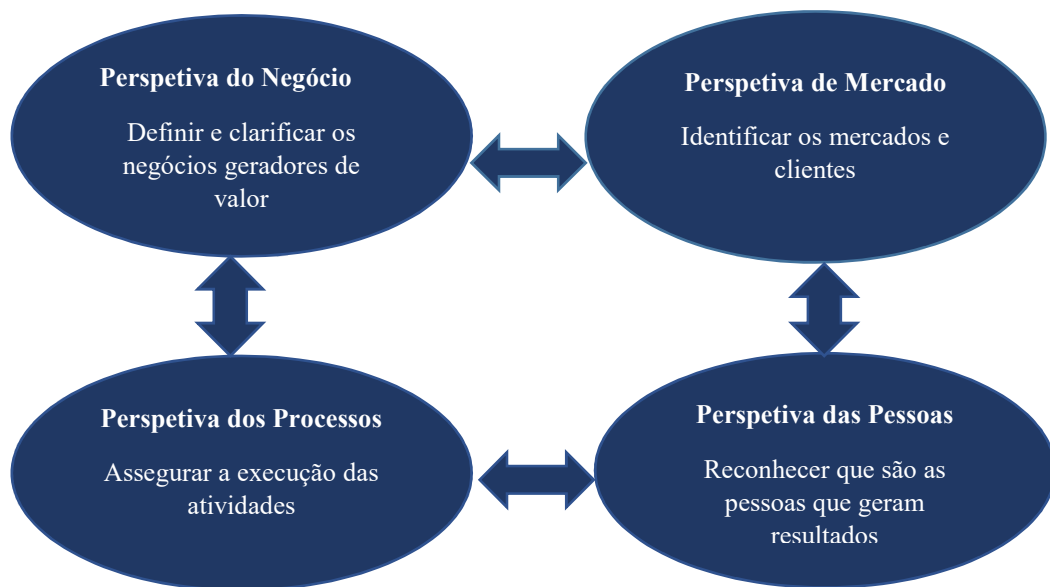


Figura 1 - As múltiplas perspetivas da Performance
(Fonte: Baseado em Jordan *et al.*, 2015)

Para além de medir a performance, o controlo de gestão tem também um papel fundamental na contribuição para a definição da estratégia das empresas. A estratégia é indissociável da gestão operacional e a sua compreensão pelos gestores é crucial para o seu sucesso. A estratégia torna-se executável com a criação de objetivos operacionais e para isso utilizam-se os vários instrumentos que compõem um sistema de controlo de gestão, (Kaplan e Norton, 2008).

Um sistema de controlo deve incluir os instrumentos de medição da performance mais adequados à organização, devendo ter em conta a sua estrutura organizacional e adotar os instrumentos que melhor se adotam a ela.

A divulgação da estratégia e a sua compreensão por parte dos gestores depende muito da estrutura organizacional de uma empresa, em especial quando se trata de grupos empresariais com várias áreas de negócio ou com atividades dispersas por vários territórios (Lamont, 2000).

1.2 Instrumentos do Controlo de Gestão

Uma organização para desenvolver um determinado negócio necessita de vários recursos: recursos humanos, financeiros, recursos tangíveis e intangíveis. O resultado do negócio será maior quanto melhor for a eficiência da utilização desses recursos. E cabe à Gestão garantir a utilização eficiente dos recursos disponíveis (Carvalho, 2011).

O controlo de gestão assume o papel de monitorar a utilização dos recursos recorrendo a vários instrumentos que juntos completam um sistema de controlo de gestão. Os vários instrumentos devem estar adaptados às necessidades dos seus destinatários/utilizadores e devem estar construídos de forma a que a sua análise seja objetiva e útil.

Os instrumentos de pilotagem, da qual fazem parte o plano operacional, o orçamento e controlo orçamental, o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de bord* são os instrumentos que possibilitam aos gestores a fixação de objetivos, monitorização de indicadores e planeamento das atividades (Jordan *et al.*, 2015).

Segundo os mesmos autores é fundamental a existência de instrumentos de orientação de comportamentos num sistema de controlo de gestão. Com o objetivo de orientar as ações dos gestores operacionais para os objetivos coletivos da organização. Esses instrumentos

são: a avaliação de desempenho, criação de centros de responsabilidade e os preços de transferência interna.

Por último, um sistema de controlo de gestão deve ser constituído também por instrumentos de diálogo. A comunicação e o diálogo são fundamentais para a construção de um sistema de controlo de gestão que sirva as necessidades da empresa e dos seus gestores. É necessário negociar objetivos, articular ações entre vários departamentos e apresentar resultados. É fundamental agendar reuniões e emitir relatórios dessas reuniões, são estes os instrumentos de diálogo.

O diálogo e a comunicação são fundamentais para envolver os intervenientes em processos de implementação de sistemas que impliquem alterações nas tarefas e processo, como o caso da implementação de um sistema de controlo de gestão. Segundo Simon, *et al.* (2012), a atitude e motivação das pessoas é vital para o sucesso da integração de sistema de gestão. A forma como é feita a comunicação e como são integradas as pessoas é fundamental para as motivar.

A importância da comunicação interna numa organização é cada vez mais notória. O compromisso dos intervenientes no sistema de controlo de gestão com o mesmo e com a organização é fundamental para o seu sucesso. A relação que os *stakeholders* internos têm com a organização influencia a forma como estes atuam (Frandsen *et al.*, 2011).

Conclui-se, que um sistema de controlo de gestão deve ser composto por instrumentos de diversos tipos, de forma a tornarem o sistema integrador, completo e difundido por toda a organização. Garantindo assim o alinhamento entre todos os intervenientes na estrutura organizativa.

1.3 Balanced Scorecard

O conceito do BSC definido por Kaplan e Norton, foi desenvolvido após a perceção de que os gestores das empresas tinham a necessidade de medir a performance de indicadores financeiros e também não financeiro (Kaplan e Norton, 1992). A boa performance de indicadores financeiros é indissociável dos bons resultados dos indicadores não financeiros, efetivando-se a necessidade de construir uma ferramenta que permitisse a análise dos indicadores dos dois tipos, uma vez que as ferramentas existentes estavam focadas em indicadores financeiros.

A análise destes indicadores torna-se assim tão importante como a compreensão da sua interdependência e das suas relações de causa e efeito.

O BSC é uma ferramenta muito utilizada em empresas de várias indústrias, empresas do sector público, e também organizações sem fins lucrativos.

Este instrumento permite alinhar a estratégia da organização com os objetivos das áreas operacionais e também promover a comunicação interna. A metodologia BSC tem como objetivo monitorizar a performance da organização e acompanhar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos para esta (Samia, *et al.*, 2012).

Os autores Kaplan e Norton em 1992 compreenderam que a complexidade da gestão das organizações exigia que os seus gestores conseguissem analisar a performance em várias áreas simultaneamente. Definiram as quatro perspetivas sobre as quais o negócio deve ser analisado: i) perspetiva financeira; ii) perspetiva dos clientes; iii) perspetiva dos processos internos; iv) perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

A perspetiva financeira, entende-se como a perspetiva do acionista, evidenciando-se na estratégia de crescimento. A perspetiva dos clientes analisa o negócio concentrando-se no cliente, tendo em conta a qualidade, o custo, o tempo e a performance dos serviços.

Quanto à perspetiva dos processos internos, contempla o olhar sobre as atividades críticas que resultaram na satisfação do cliente e as ações, processos e decisões que afetam as essas atividades. Essas atividades estão relacionadas com o ciclo de produção, a qualidade dos produtos e a produtividade. Por último, a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional contempla a capacidade que a organização tem para inovar, desenvolver novos produtos, entrar em novos mercados e melhorar as margens.

Segundo Martello, *et al.* (2016) na perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional pretende-se criar na organização um ambiente para suportar a mudança, a inovação e o crescimento.

Para cada perspetiva são criados indicadores que devem ser definidos consoante os objetivos estratégicos, colocando sempre a estratégia no centro da organização, como demonstra a figura 2.

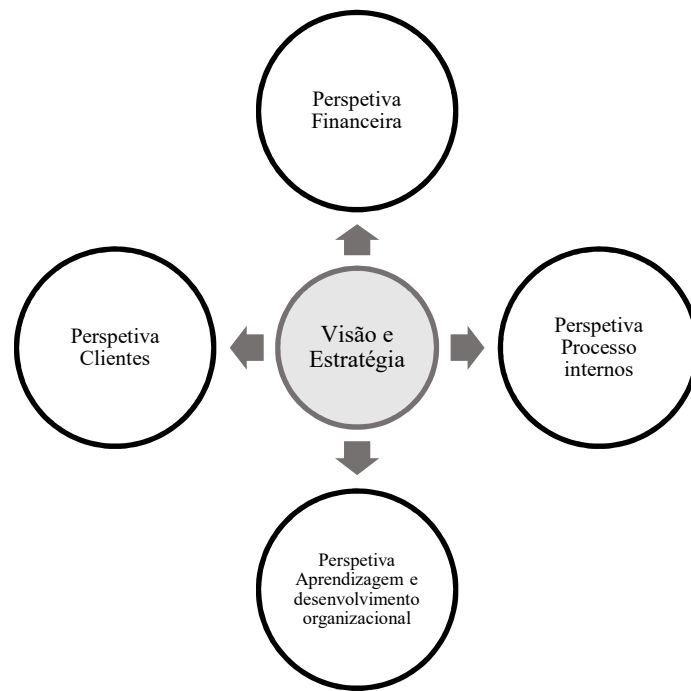


Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC

(Fonte: Baseado em Kaplan e Norton, 1996)

O BSC vem permitir às organizações integrarem os objetivos a longo prazo (futuro) com as ações de curto prazo (presente).

Mais do que medir a performance as empresas que implementam o BSC procuram clarificar e melhorar a sua estratégia, comunicá-la pela organização e alinhar os objetivos individuais e os objetivos das áreas operacionais com a estratégia. Procuram também alinhar os objetivos de longo prazo com o orçamento anual, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas e analisar a performance regularmente com o objetivo de identificar as ações a tomar para melhorar a estratégia (Kaplan e Norton, 1996).

A importância da estratégia é evidenciada nesta metodologia, no entanto muitas organizações têm dificuldade em transmiti-la e fazê-la compreender aos seus colaboradores.

Em 2000, Kaplan e Norton mostram como a criação de um mapa estratégico pode ajudar a materializar, integrar e sistematizar a estratégia das organizações tornando assim possível a sua comunicação interna.

O mapa estratégico define objetivos para cada perspectiva do BSC e evidencia a sua relação de causa e efeito. A construção do mapa estratégico deve partir do topo para base, ou seja, partindo dos objetivos estratégicos definidos na missão e estratégia.

Importa também realçar que a ordem das perspetivas do BSC pode ser adaptada à natureza de cada organização. Esta característica confere ao BSC uma capacidade de adaptação que lhe permite ser um instrumento utilizado por organizações em todo mundo, independentemente do sector de atividade, da sua natureza ou dimensão.

O BSC apresenta como grande vantagem o fato de poder ser utilizado a vários níveis, ao nível corporativo, ao nível das subunidades e até ao nível individual. Identificando para cada nível os indicadores chave de sucesso e definindo objetivos para eles. Essa desagregação por nível permite dar uma visão holística da operação da empresa (Chow *et al.*, 1998). Outra vantagem, é ser considerado um sistema de gestão de estratégia, isto é, permite ligar a prática à estratégia tornando-se com esta valência um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua (Jordan *et al.*, 2015).

Essa característica mais estratégica do instrumento, pode ser considerada também uma desvantagem, sendo muitas vezes necessário, (principalmente em organizações de grande dimensão ou com departamentos de produção) completar o sistema de controlo de gestão com outros instrumentos de natureza mais operacional, como por exemplo o *Tableau de bord*. A coabitação dos dois instrumentos de pilotagem num sistema de controlo de gestão pode contribuir para que este seja mais completo. Pode utilizar-se a metodologia BSC ao nível mais elevado (corporativo) e a do *Tableau de bord* nos níveis intermédios onde por vezes a necessidade de medição da performance é mais operacional e menos estratégica.

Como referido anteriormente, um bom sistema de controlo de gestão é o que permite analisar a performance em quatro perspetivas (Jordan *et al.*, 2015): i) negócio; ii) mercado; iii) processos; iv) pessoas. O BSC é um instrumento que vai ao encontro desta análise da performance, uma vez que as suas quatro perspetivas se relacionam com as quatro perspetivas da performance.

Este instrumento permite criar indicadores orientados para as quatro perspetivas da performance permitindo medi-la no seu todo. Conferindo ao sistema de controlo de gestão a consistência e abrangência que lhe são exigidos.

A tabela 1 evidencia como se interligam as perspetivas da performance com as perspetivas do BSC e deixa exemplos de alguns dos indicadores financeiros e também não financeiros que devem ser utilizados para medir a performance em cada perspetiva.

Tabela 1 - As quatro perspectivas e indicadores

Perspectivas da Performance	Perspectivas dos BSC	Indicadores
Negócio	Financeira	Volume de negócios Vendas por negócios EVA - Economic Value added
Mercado	Clientes	Quota de mercado Volume de negócios por cliente Índice de satisfação dos clientes
Processos	Processos internos	Custo unitário de produtos Prazos de execução Índice de rejeição de produtos
Pessoas	Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	Índice satisfação dos colaboradores Número de novas ideias aprovadas Índice de qualificação dos colaboradores

No panorama empresarial/organizacional nacional os instrumentos mais predominantemente utilizados no apoio à gestão são instrumentos de análise financeira com indicadores que analisam o desempenho passado e que olham pouco para o futuro.

Segundo um estudo de Machado em 2013, feito em pequenas e médias empresas industriais em Portugal, conclui-se que poucas empresas utilizam o BSC. Apesar das vantagens reconhecidas deste instrumento entre os órgãos de gestão das empresas.

A implementação de um BSC numa empresa é tanto mais fácil quanto mais evoluído for o seu sistema de controlo de gestão. Essa relação entre o sistema de controlo de gestão e a implementação do BSC foi estudada por Melo e Ribeiro (2008), aquando da implementação de um BSC numa empresa portuguesa da indústria do vinho. Evidenciou-se que as características do sistema de controlo e planeamento, os sistemas de informação e tecnologias, a estrutura da organização e a sua cultura são fundamentais para o sucesso dessa implementação.

Para o sucesso da implementação de um sistema de controlo de gestão é fundamental encontrar um modelo de visualização interessante e apelativo. Isso promove a comunicação interna, o envolvimento dos colaboradores com o instrumento, reforça a colaboração entre diferentes áreas da empresa e estimula a inovação e as mudanças culturais (Bititcia *et al.*, 2016).

A dinâmica dos Mercados, fomentada pela globalização e o desenvolvimento tecnológico exigem que as empresas nacionais se dotem de instrumentos capazes de dar respostas às novas exigências. É necessário tornar as empresas mais competitivas aumentando a sua performance e a sua produtividade. Entendesse que os fatores críticos de sucesso para uma organização são essencialmente fatores intangíveis como a qualidade dos produtos

e serviços, satisfação/fidelização do cliente, a resposta e eficiência dos processos internos, e a competência e motivação dos colaboradores (Russo, 2015), daí que seja essencial monitorizar indicadores que analisem esses fatores.

Em suma, perante a necessidade cada vez mais premente de analisar a performance de indicadores financeiros e não financeiro e da importância da estratégia para o crescimento das organizações, torna-se fundamental fomentar o investimento em sistema de controlo de controlo de gestão junto dos empresários e gestores das empresas. Mostrando o contributo destes para a criação de valor e de vantagem competitiva para as suas organizações.

1.4 Centros de Responsabilidade

Um sistema de controlo de gestão é composto por instrumentos com diversas naturezas e propósitos, os centros de responsabilidade são um instrumento comportamental que promove a convergência entre objetivos e estratégia.

Os centros de responsabilidade impõem na organização uma cultura de descentralização, dando mais autonomia aos gestores operacionais, que conhecem melhor as áreas que gerem, permitindo-lhes concentrar a gestão num conjunto mais limitado de variáveis. O que resulta em tomada de decisões mais rápidas e com a possibilidade de obter melhores resultados (Rodrigues e Simões, 2009).

Segundo Jordan *et al* (2015), os centros de responsabilidade podem ser divididos em três tipos: centros de custos, centros de resultados e centros de investimento, tendo em conta o poder de decisão atribuído ao seu responsável sobre os recursos e produção.

Nos centros de custo o gestor pode tomar decisões sobre a utilização dos recursos que estão afetos ao centro, traduzindo-se em custos, neste CR a avaliação da performance é medida pela mensuração dos gastos que lhe estão atribuídos. Os centros de resultados são outro tipo de CR, neste caso as decisões refletem-se nos recursos e sobre as vendas afetando os gastos e rendimentos diretos, sendo os resultados mensuráveis através da Margem de Contribuição (MC). Por último, os centros de investimento onde o poder de decisão do gestor afeta recursos, rendimentos e ativos económicos, sendo mensurada a sua performance através da Margem de Contribuição Residual (MCR).

Outro conceito utilizado na literatura é a definição de centros de custos e centros de lucro, onde os centros de custos são considerados centros prestadores de serviços de suporte aos centros de lucros, centros que abarcam as atividades produtivas, ou projetos (Tamer *et al.*, 2012). Existindo três tipos de relação entre CR: i) relação entre centros de custos; ii) relação entre centros de lucro; iii) e as relações entre os centros de custo e centros de lucro.

Entre os diversos CR de uma organização são gerados vários fluxos, por troca de bens e serviços. Para valorizar essas trocas internas, após identificados os fluxos mais relevantes dentro da empresa, são determinados preços de transferência interna (PTI).

Segundo Sgärdea (2008), os preços de transferência interna devem ser estabelecidos tendo em conta a natureza dos CR e a estratégia da empresa. Tendo em conta a otimização dos recursos da empresa e a maximização do seu lucro. Os PTI contribuem também para a convergência de objetivos, para o apuramento da contribuição de cada CR para os resultados da organização e melhorar a produtividade. Em suma, contribuem para fomentar a tomada de decisão em favor nos interesses da empresa e da sua estratégia e não em favor de interesses individuais.

A metodologia a adotar para definição de PTI inicia-se com a seleção da prestação de serviços ou bens para o qual irá ser calculado o PTI, e quem são os CR fornecedores e os CR clientes. O preço baseado no custo e o preço baseado no mercado, são as duas formas de calcular o PTI (Jordan *et al.*, 2015).

O preço baseado no custo, pode ser estabelecidos por três métodos: i) baseados em custos reais (onde se define o preço tendo em conta os custos dos recursos que a atividade para o qual se está a definir o PTI consome); ii) baseados em custos padrão (calculando o custo da atividade com base em custos previstos ou orçamentos); iii) baseados em custo padrão com margem (utilizando a mesma lógica que o cálculo baseado em custos padrão mas adicionando-lhe um valor que será a margem de lucro) (Jordan *et al.*, 2015).

O método de cálculo baseado nos preços de mercado é o método preferencial para cálculo de PTI quando o produto ou serviço para o qual se está a definir o preço é comercializado no Mercado, assim é tido em conta o preço no mercado e não apenas tido em consideração o seu custo.

Quando se trata de definição de PTI pelo método do preço de mercado a metodologia é mais complexa, exigindo negociação entre os responsáveis dos CR cliente e CR fornecedor desse produto ou serviço. Após a negociação encontrar-se-á o preço mercado ajustado. Segundo Rodrigues e Simões (2009), o preço mercado ajustado resulta da

ponderação dos benefício e poupanças obtidos pela compra ou venda do produto ou serviço internamente, em detrimento da compra ou venda no Mercado. Essa poupança ou benefício tem em conta as seguintes variáveis: os preços, descontos e os prazos de pagamento.

Só é possível recorrer a este método quando se está a calcular preços para serviços ou produtos que possam ser adquiridos quer internamente quer externamente, o que nem sempre é possível, devido a características do produto, como qualidade, quantidade ou prazos de entrega, (Sgârdea, 2008).

Em suma, os PTI são um forte dinamizador da cultura empreendedora nos gestores, porque podem gerir o seu CR tal como se fosse uma empresa dentro da empresa, procurando melhorar a produtividade com o objetivo de melhorar a sua margem de contribuição.

1.5 Gestão e Avaliação de Desempenho

A gestão e avaliação de desempenho tem o objetivo de aferir o desempenho dos colaboradores. O desempenho é o resultado da forma como cada colaborador executa as funções que lhe são atribuídas (Nascimento e Pereira 2015).

A avaliação de desempenho deve ser um instrumento utilizado como veículo para a difusão da estratégia e alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos, porque direciona o comportamento dos colaboradores para a estratégia organizacional.

O sistema de gestão e avaliação de desempenho é um instrumento de comunicação, que estimula bons desempenho, que fomentam motivação e compromisso nos colaboradores e que traduz a estratégia em ações. É um instrumento impulsionador da mudança cultural na organização e uma ferramenta fundamental para medir a contribuição dos colaboradores para os resultados globais da organização (Cheng e Moore, 2007).

São elementos constituintes de um SGAD os perfis profissionais, as fichas de avaliação e os sistemas de incentivos.

O perfil profissional define todas as competências técnicas, cognitiva e sociais e relacionais que a organização deseja que o colaborador tenha para desempenhar

determinada função. Por outro lado, o perfil real do colaborador evidencia as competências reais que o colaborador tem.

Os dois perfis confrontados permitem aferir se o colaborador tem as competências necessário para desempenhar a função que lhe compete, fazer o seu plano de formação, e o seu plano de carreira.

As fichas de avaliação são a ferramenta que permite concretizar a avaliação de desempenho, contendo os objetivos predefinidos para cada indicador e competência, sob os quais recairá a avaliação do colaborador.

Um dos componentes de um sistema de avaliação de desempenho é o sistema de incentivos que deve estar inserido também na política de remunerações. A política de remunerações deve ser definida tendo em conta o enquadramento legal, os recursos financeiros da organização, a equidade interna e a competitividade externa, (Duarte, 2015). O sistema de incentivo deve conter remunerações de vários tipos (fixas, variáveis e benefícios), procurando encontrar um mix ideal que resultará numa política remunerativa que promove a satisfação e retenção dos colaboradores.

As remunerações podem ser intrínsecas e extrínseca, as primeiras são remunerações não monetárias e tem como objetivo incentivar a motivação e envolvimento do colaborador com a organização, são exemplo de remunerações intrínsecas o reconhecimento, a progressão na carreira, o prestígio da função e a autonomia. As remunerações extrínsecas, são remunerações monetárias que pretendem recompensar a pessoa pelo desempenho, são exemplos delas: comissões de vendas, prémios por objetivos, repartição de lucros entre outros complementos ao vencimento.

A avaliação de desempenho e os sistemas de incentivos são potenciais motivadores dos colaboradores, no entanto nem só as recompensas financeiras são suficientes para garantir a melhoria do desempenho dos colaboradores (Rynes, 2005).

Segundo Cheng e Moore (2007), a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho traz mudanças nas organizações e por consequência da mudança, podem criar-se resistências à sua implementação. Em conclusão, a adoção a um sistema desta natureza apresenta-se como um grande desafio para os gestores e colaboradores.

O SGAD assume um papel importante na capacidade que uma organização tem para reter e recrutar os melhores colaboradores no Mercado. Isto porque, promove a equidade da

política de remunerações, a avaliação e conseqüente premiação dos colaboradores consoante o seu desempenho e a possibilidade de progressão e crescimento das suas carreiras através dos planos de formação. Estes fatores são considerados chave para a satisfação dos colaboradores.

II. Método

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada é de carácter qualitativo, baseada no método estudo de caso. O estudo de caso permite analisar um caso isoladamente, neste contexto o Grupo Parras, para o qual desenvolvemos um projeto de intervenção. Este método permitirá estudar o objeto de estudo através de uma investigação empírica e tendo em conta a sua contextualização (Yin, 2015). A utilização do método estudo de caso permite conhecer o objeto de estudo tendo por base a perspetiva dos seus principais intervenientes.

O objeto de estudo é um Grupo empresarial do sector vitivinícola, o Grupo Parras, com várias áreas de negócios, desde a produção agrícola até ao engarrafamento do vinho. O Grupo tem também interesses na área do turismo e distribuição.

2.2 Técnicas de recolha e tratamento de dados

Definiu-se a metodologia assente no método de pesquisa qualitativa, utilizando como técnicas de recolha de dados as entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, ao Administrador do Grupo, ao Diretor Geral da empresa Goanvi Bottling e ao Administrador da empresa Bernardinos & Carvalho. Os guiões das entrevistas foram estruturados de acordo com quatro temas: Organização – Estratégia, Mercado, Concorrência; Organização – Interna; Gestão de Pessoas e Controlo de Gestão. As entrevistas tinham como objetivos: contribuir para o entendimento da estratégia do Grupo, contribuir para a compreensão do modelo de gestão utilizado e para a definição das características do sistema de controlo e gestão existente assim como identificar as necessidades dos gestores a esse nível.

Partindo dos temas definidos, elaboraram-se as questões com objetivos específicos de forma a garantir a utilidade de todas elas. No anexo 1 apresentam-se os dois guiões das entrevistas, um para o Administrador e outro para os dois diretores das empresas.

A análise documental baseou-se na recolha de documentação interna e externa. A documentação interna consultada foi a seguinte: Relatórios & Contas consolidado e individuais, apresentações de resultados e de objetivos estratégicos, manuais de acolhimento, manuais de procedimentos internos e pedidos de recrutamento.

Quanto à documentação externa utilizada na análise documental, foram analisados alguns estudos de mercado, estratégias de internacionalização do sector de atividade, artigos em revistas da especialidade e Relatórios & Contas (R&C) de empresas no mesmo sector. Esses documentos foram consultados com o propósito de contribuir para a contextualização do Grupo.

A análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas foi feita tendo por base uma matriz de análise de conteúdo (Bardin, 2014). A decomposição das entrevistas pela matriz permitirá compreender o conteúdo das entrevistas.

As matrizes de análise de conteúdo das entrevistas estão apresentadas no anexo 2. Com esta análise foi possível quantificar os dados qualitativos que resultaram das entrevistas, tornando-se possível apurar dados significativos e relevantes para a caracterização do Grupo e para a elaboração dos instrumentos que integram o projeto de intervenção.

A recolha e tratamento de dados permitiu conhecer o Grupo de uma forma ampla e completa. Possibilitando a identificação das suas principais características e necessidades, sendo isso fundamental para a construção de um sistema de controlo de gestão que seja útil e eficaz.

III. Diagnóstico da Organização

3.1 Caracterização da Organização

O Grupo Parras, doravante designado de Grupo, é constituído por várias empresas que desenvolvem as suas atividades nas seguintes áreas de negócio:

- i) comércio de vinhos por grosso;
- ii) produção e comercialização de vinhos de marca;
- iii) engarrafamento;
- iv) transporte rodoviário de mercadorias;
- v) enoturismo.

Segundo a definição do tipo de estrutura da organização de Mintzberg (1979), concluiu-se que o Grupo apresenta uma estrutura divisionada. Na estrutura divisionada a organização é dividida em áreas de negócio com gestão autónoma, (Dubey e Singhal, 2016).

Na figura 3 apresenta-se o organograma institucional do Grupo, incluindo todas as empresas que o constituem.



Figura 3 - Organograma institucional Grupo Parras SGPS, SA

(Fonte: Relatório & Contas Consolidado Grupo Parras 2017)

O Grupo teve em 2017 um volume de negócios consolidado de 38 294 521Eur e um EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) de 3 529 419Eur, terminando 2017 com um Resultado líquido de 1 423 254Eur. No final de 2017 o Grupo contava com 125 colaboradores, distribuídos pelas várias empresas e por várias geografias do território nacional.

As empresas com maior volume de negócios são a Goanvi Bottling, Lda. (doravante designada por Goanvi) sendo o engarrafamento a sua área de negócio, e a Bernardinos & Carvalho, SA. (B&C) com a área de negócio comércio de vinhos por grosso.

A tabela 2 apresenta os Resultados Líquidos e Volume de Negócios individuais por empresa. Evidenciam-se as duas primeiras empresas que em conjunto representam 81% no volume de negócio do Grupo, os valores apresentados são valores não consolidados (sem anulação das operações intragrupo).

Tabela 2 - Resultados individuais das empresas do Grupo Parras em 2017

Empresa	Volume Negócios	Resultado Líquido
Bernardinos&Carvalho, SA	25,315,300 €	925,614 €
Goanvi Bottling, Lda	23,720,417 €	644,295 €
Quinta do Gradil, SA	3,832,294 €	19,491 €
Transportes Pérola da Lagoa, Lda	509,852 €	17,364 €
Imoparras, SA	235,572 €	87,292 €
Parras Wines, Lda	2,173,592 €	48,789 €
Tapada das Gaeiras, Lda	113,480 €	793 €
Herdade da Candeeira, Lda	4,507,362 €	76,903 €
Parras Eventos, Lda	386,134 €	6,628 €
Herdade da Vigia, Lda	31,317 €	-189,478 €

(Fonte: R&C individuais das empresas do Grupo)

O Grupo regista um aumento dos resultados face a 2016, a situação financeira é estável com indicadores de Autonomia Financeira nos 26,29% e de Solvabilidade nos 35,67%, segundo o Relatório e Contas consolidado do Grupo.

Relativamente ao seu portefólio de marcas próprias, este inclui cerca de 30 marcas de vinhos das várias regiões demarcadas nacionais, sendo algumas deles produzidas nas quatro quintas do Grupo. Na figura 4, estão identificadas as principais marcas próprias produzidas.

Os vinhos de produção própria têm ganho inúmeros prémios nacionais e internacionais. A marca produzida mais reconhecida é a marca Quinta do Gradil.

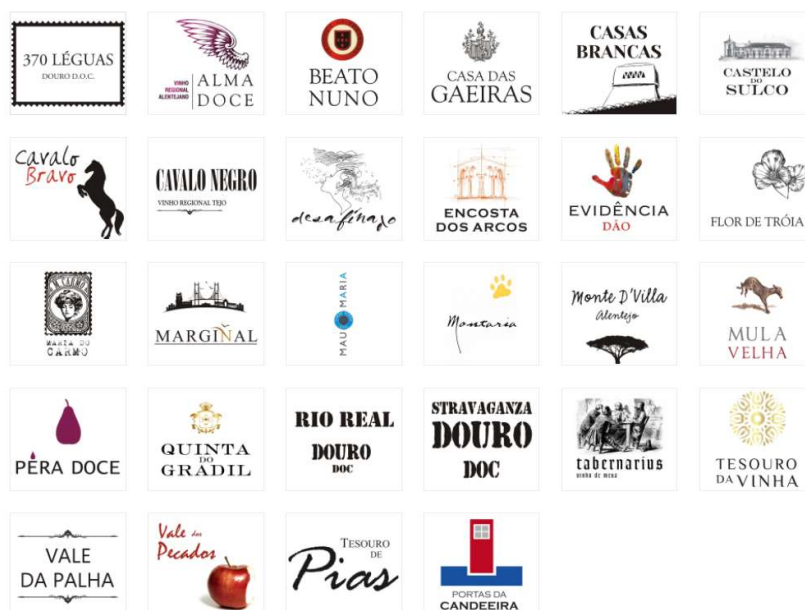


Figura 4 - As Marcas de vinho do Grupo Parras

(Fonte: <http://www.parras.wine/marcas>)

A Administração do Grupo apresenta como objetivo estratégico de médio prazo o aumento da quota de mercado dos produtos de gama alta (os vinhos de produção própria). E como objetivo estratégico de curto prazo o crescimento do volume de negócio em 18% para 2018, face ao ano de 2017.

Mais de 50% do valor de investimento definido no plano de investimento está alocado a projetos nas quintas do Grupo, com o objetivo de aumentar a sua capacidade de produção e vinificação. Outros objetivos estratégicos passam por melhorar o posicionamento das marcas próprias e o crescimento das vendas nos mercados do Reino Unido e Estados Unidos da América.

Para além dos objetivos apresentados, a Administração apresenta também os seguintes objetivos estratégicos: i) Maior autonomia por empresa, fixação de objetivos e a implementação de mecanismos de controlo orçamental; ii) Melhoria sustentada dos níveis de rentabilidade e a manutenção da solidez financeira e patrimonial do Grupo.

A definição destes objetivos demonstra uma preocupação com os indicadores financeiros da empresa, mas também demonstra que a autonomia das empresas do Grupo e a fixação dos objetivos (financeiros e não financeiros) fazem parte das preocupações da Administração.

Foram analisadas a Missão e Valores definidos com o objetivo de perceber se contribuem para a definição da Estratégia e se são representativos do Grupo. A tabela 3 apresenta os elementos definidos para o Grupo e para as duas empresas em estudo.

Tabela 3 - Visão, Missão, Valores atualmente definidas para Grupo Parras

	Grupo	Goanvi	B&C
Visão		<i>Trabalhar o vinho como fonte de prazer para momentos únicos e de tranquilidade, proporcionando uma experiência na área de engarrafamento única e diferenciadora em Portugal. A nossa ambição na área dos serviços é proporcionar uma "Bottling Experience".</i>	
Missão	<i>Produzir vinhos de qualidade superior nas principais regiões vitivinícolas de Portugal.</i>	<i>A Goanvi posiciona-se como uma empresa especializada na prestação de serviços na área de vinhos e afins, desde o enchimento ao produto acabado</i>	
Valores	<i>Divulgando, promovendo e distribuindo uma vasta oferta de vinhos e marcas com uma boa relação qualidade/preço ao consumidor, marcando presença nacional e internacional. Com suporte em produção própria ou recorrendo a parcerias nas regiões onde não tem ainda produção própria de forma a obter os melhores néctares de cada região. E prestar um serviço personalizado e dedicado que resulta da vasta experiência da equipa que forma a Parras de forma a responder às solicitações do Mercado.</i>		

3.2 Enquadramento do sector de atividade

O Grupo Perras centra a sua atividade na indústria do Vinho, integrada no sector agroalimentar. Esta indústria tem evoluído favoravelmente nos últimos anos contribuindo positivamente para a balança comercial. O sector agroalimentar tem ganho importância na economia nacional principalmente com o crescimento das exportações de produtos.

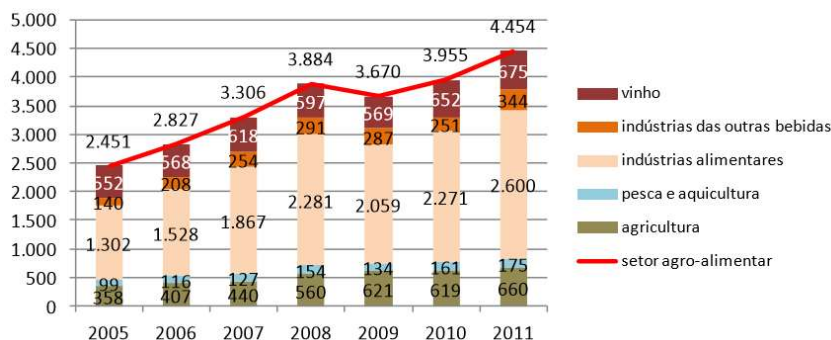


Figura 5 - Evolução do valor das exportações por sector agroalimentar (10 000 000Eur)

(Fonte: Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal)

Segundo o gráfico apresentado na figura 5, em 2011 o vinho representava 15,15% das exportações do sector agroalimentar.

Das várias indústrias que compõem o sector agroalimentar, o vinho é a única que apresenta um excedente na balança comercial, como é possível aferir no gráfico apresentado na figura 6.

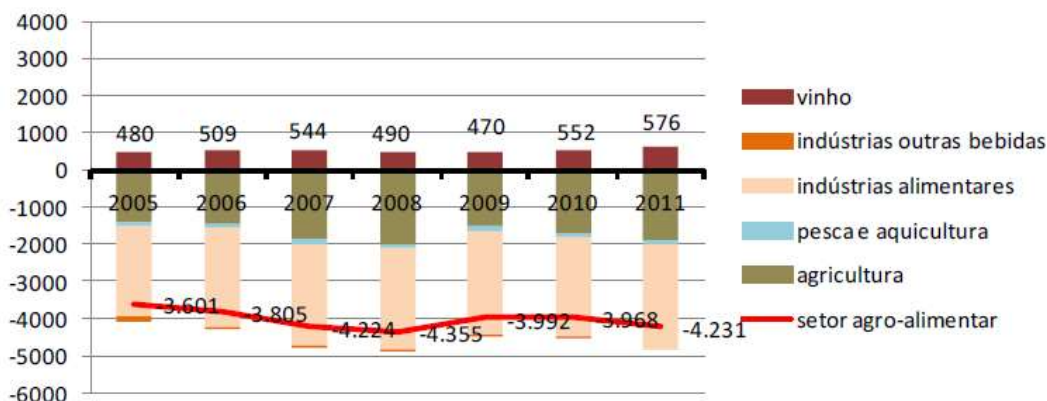


Figura 6 - Evolução da balança comercial por sector agroalimentar (10 000 000 Eur)

(Fonte: Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal)

Como é possível aferir na consulta do gráfico da figura 7, o crescimento do valor exportado do vinho tem sido constante ao longo dos anos, sendo que de 2009 a 2015 o

valor das exportações aumentou 26,9%. Segundo o mesmo estudo do INE (Instituto Nacional de Estatística) sobre o comércio internacional português publicado em 2016, o vinho foi em 2015, o quarto produto com maior excedente comercial e foi o nono produto mais exportado.

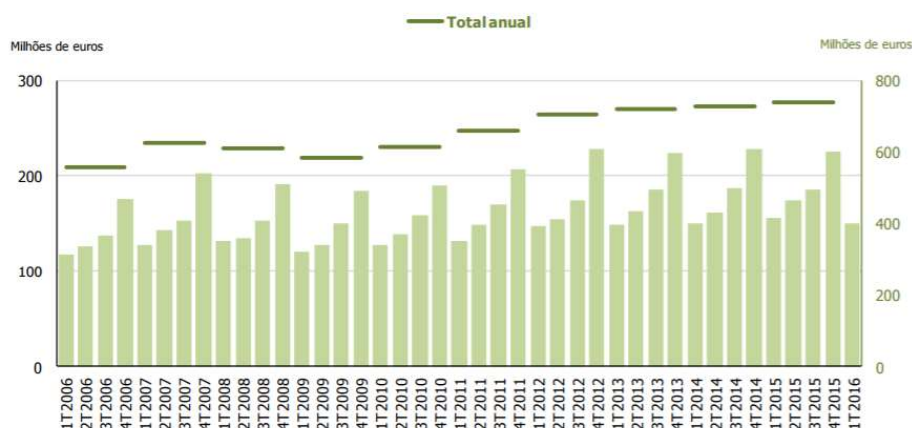


Figura 7 - Comércio internacional de bens Evolução trimestral das exportações de vinho

(Fonte: Estatísticas do Comércio Internacional, INE, junho 2016)

Para além do elevado valor económico criado pelo valor das exportações, esta indústria contribui também positivamente para a economia nacional noutras vertentes. Pela ocupação do território do interior (para a produção) e pela contribuição para a criação de emprego nessas regiões rurais. Desta forma, contribui para minimizar os problemas do despovoamento e desertificação do interior do país.

A indústria do vinho representa um papel importante para o turismo nacional, através do enoturismo. Esta indústria tem vários ativos diferenciadores com características únicas que são a base da oferta turística portuguesa. Nomeadamente características endógenas do território, como o clima, o mar, a natureza ou a cultura, são características intrínsecas e diferenciadoras do destino Portugal. Estas características únicas e não transacionáveis são cada vez mais reconhecidas internacionalmente e são elementos fundamentais para o enoturismo.

O vinho é considerado um ativo qualificador, um ativo que enriquece a experiência turística, tal como a gastronomia. E o fato de os vinhos nacionais estarem qualificados entre os melhores do mundo, contribuiu para a divulgação do nome do país no estrangeiro.

Por todas estas razões o sector vitivinícola assume assim um papel de elevada importância estratégica para o país.

3.3 Benchmarking

Procedeu-se a uma pesquisa para identificar em quatro empresas os principais indicadores utilizados no apoio à gestão. Fez-se um levantamento de indicadores utilizados em empresas nacionais e internacionais, no mesmo sector de atividade, ou em sectores de atividade similares permitindo aferir quais os indicadores financeiros e não financeiros mais utilizados nessas empresas.

Selecionou-se a Sumol-Compal, empresa nacional do sector de bebidas em Portugal. Como referências nacionais do sector vitivinícola foi analisada a empresa Sogrape e a empresa Esporão. Como organização internacional de referência identificou-se a Luis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), grupo empresarial francês com empresas em vários sectores de atividade entre os quais o sector vitivinícola, produtores da conhecida marca Moët & Chandon. Os documentos analisados para efeitos de *benchmarking* foram os Relatórios & Contas publicados. Os dados recolhidos são apresentados na tabela 4.





Alguns dos indicadores financeiros analisados são comuns às quatro organizações, como por exemplo: volume de negócios, resultado operacional ou EBITDA. São analisados indicadores financeiros como as margens brutas, as vendas por tipo de Mercado (nacional ou internacional), ou vendas por tipo de produto ou marca. A Sogrape apresenta uma maior diversidade de indicadores financeiros, analisando indicadores relacionados com ativos e com a dívida da organização.

Relativamente a indicadores não financeiros, é a Sumol-Compal que apresenta no seu R&C uma maior diversidade de indicadores divididos por três categorias: indicadores relacionados com a atividade laboral, indicadores de desempenho ambiental e indicadores de desempenho social.

As duas empresas nacionais do sector vitivinícola apresentam indicadores não financeiros relacionados com recursos humanos, com a produção e com a capacidade produtiva, nomeadamente o indicador “hectares de vinha”. No campo dos indicadores não financeiros a LVMH apenas apresenta indicadores relacionados com recursos humanos.

Este processo de comparação de práticas empresariais contribuirá para a construção dos instrumentos que serão apresentados no Capítulo IV - Projeto de Intervenção, contribuindo para que os indicadores presentes nos instrumentos de controlo de gestão desenhados sejam os mais adequados e úteis para a gestão de uma organização do sector vitivinícola.

Tabela 4 - *Benchmarking* nacional e internacional

Empresa	Sumol-Compal	Sogrape	Esporão	LVMH Group - Luis Vuitton Moet Hennessy
Indicadores financeiros	<p>Volume de vendas Volume de negócio EBITDA Resultado Operacional Vendas líquidas em Portugal Vendas líquidas - Mercado Internacional</p> 	<p>Crescimento do volume de negócio por marca Crescimento do EBITDA por grupos de unidade de negócio Redução da dívida financeira líquida Volume de negócios EBITDA Crescimento global do EBITDA Crescimento das vendas das marcas prioritárias Resultado líquido Ativos operacionais líquidos Investimento em ativos fixos tangíveis Rácio de autonomia financeira</p>	<p>Volume de negócios consolidado Valor acrescentado bruto Resultado operacional Margens Bruta Gastos com pessoal Fornecimentos e serviços externos Volume de vendas por marcar</p>	<p>Vendas Vendas por tipo de produto (Champanhe, Cognac, Outras) Vendas por geografia, por região (França, Europa, EUA, Japão, Ásia, Outros mercados) Margem operacional Investimento operacional do período</p>
Indicadores não financeiros	<p><i>Indicadores Práticas Laborais</i> Total Headcount (total de efetivos) Efetivos por Género Rotatividade (turnover) Absentismo Acidentes de trabalho Horas de formação</p> <p><i>Indicadores de desempenho ambiental</i> Energia e recursos Naturais Emissão de gases efeito estufa</p> <p><i>Indicadores de desempenho social</i> Ofertas globais de produtos Ofertas de produtos com valor social visitas a fabricas</p>	<p>Hectares de vinha Número medio de colaboradores Número de quintas Litros de vinho produzidos</p> 	<p>Hectares de vinha por quinta Hectares de Olival por quinta Toneladas de produção de uva por castas e por Quinta Litros de vinho comprados Litros de azeite produzido Litros de azeite comprado Total litros engarrafados de vinho Total litros engarrafados de azeite Distribuição dos Recursos Humanos por Geografia Número de Dias Trabalhados Consumos de água por local</p> 	<p>Colaboradores por área de negócio Colaboradores por região Colaboradores por género Colaboradores por grupo etário Comparação de trabalhadores por género em cada área de negócio</p> 

3.4 Resultados das entrevistas

Com o objetivo de contribuir para o diagnóstico do Grupo e para a percepção das suas necessidades ao nível controlo de gestão foram realizadas entrevistas, como referido no Capítulo II Método.

Os resultados dessas entrevistas estão apresentados no Anexo 2 – Análise de conteúdo das entrevistas, no formato de grelha para análise de conteúdo.

Os temas das entrevistas foram repartidos por quatro categorias sendo que a categoria “Controlo de gestão” é a que apresenta maior peso, facto transversal às três entrevistas.

Nesta categoria foi possível perceber a sensibilidade dos gestores ao tema, concluindo que os instrumentos primordiais utilizados para a gestão são o orçamento e o controlo orçamental. Referiram também a existência de reuniões periódicas com a Administração para discussão de resultados.

Na entrevista ao Diretor Geral da Goanvi foi possível aferir o seu interesse pela construção de um modelo de controlo de gestão mais completo e alinhado. Foi clara a importância dada aos indicadores de medição da performance, sendo a subcategoria “Percepção de Controlo de Gestão” a que apresenta um maior peso na entrevista, 35%.

Relativamente à entrevista do Administrador a segunda categoria com mais relevância é a categoria “Organização-interna”, com 24%, onde é assumida a dificuldade na comunicação interna.

Quanto à entrevista ao Diretor da B&C, a categoria “Gestão de pessoas” apresenta uma percentagem muito baixa, 9%, refletindo alguma desatenção para o tema.

Nas categorias “Organização” e “Organização-interna” existe consonância entre os três entrevistados, são identificados os mesmos objetivos estratégicos e os mesmos problemas internos. É também reconhecido pelos três intervenientes o principal objetivo definido para o Grupo.

Na categoria “Controlo de gestão”, foram reconhecidas as necessidades de melhorar o sistema existente, por ambos os diretores de área, e também são indicados alguns dos indicadores operacionais considerados como mais relevantes para a monitorização das atividades de cada área de negócio.

Por parte do Administrador é reconhecida a necessidade de se construir um sistema de controlo de gestão mais completo que permita analisar a performance do Grupo no seu todo.

Concluimos, que as entrevistas contribuíram para o diagnóstico da realidade do Grupo e evidenciaram as suas necessidades. Este conhecimento permitirá criar um modelo de controlo de gestão que vá ao encontro dessas mesmas necessidades transmitidas pelos gestores, o que poderá contribuir para estabelecer uma relação de compromisso entre os gestores e o sistema de controlo de gestão.

3.5 Análise interna

Atualmente o modelo de gestão do Grupo é um modelo descentralizado existe um diretor por cada área de negócio, que reporta diretamente à Administração, sendo que as principais decisões são tomadas em conjunto.

Sistema de controlo de gestão

Relativamente ao modelo de controlo de gestão o instrumento mais utilizado e considerado referência é o orçamento. É elaborado um orçamento anual para cada área de negócio e a performance das mesmas é monitorizada através no controlo orçamental.

Os orçamentos são elaborados pelos diretores de área, com apoio da área financeira, sendo aprovados pela Administração, no final do ano anterior ao início da sua execução.

Regularmente são marcadas reuniões para discussão de resultados, com os diretores de cada área. Com os responsáveis de marketing e de vendas também são agendadas reuniões para análise dos resultados.

Anualmente são apresentados os objetivos para o ano seguinte, num encontro com todos os colaboradores do Grupo. No entanto a estratégia da empresa não está difundida pelos gestores e colaboradores, e para além desses encontros não existem outros mecanismos de diálogo utilizados com cariz mais frequente para a promover.

O controlo de gestão é feito recorrendo unicamente a indicadores financeiros, cada gestor desenvolve de acordo com as suas necessidades mecanismos para analisar a performance da sua área de negócio e que o apoiem na tomada de decisão.

Na Goanvi, a linha de produção obriga a um maior rigor na monitorização dessa atividade, o diretor de produção tem acesso a alguns indicadores, que não estão sistematizados. O acesso a essa informação também não é facultado aos diretores dessa área de negócio.

Sistema de gestão e avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é feita sem critérios de regularidade, e como concluímos pelas entrevistas, os resultados não são apresentados nem está definida uma política de remunerações a aplicar aos colaboradores consoante os resultados dessa mesma avaliação. Sendo assim, o modelo de avaliação de desempenho utilizado é considerado inútil pelos gestores.

Está definido um modelo de ficha de avaliação (apenas na empresa Goanvi), com avaliação por competências e avaliação de indicadores. As fichas são definidas para cada colaborador, e os indicadores e competências são escolhidos de acordo com a função desempenhada. No entanto, não estão definidas metas quer para os indicadores e quer para as competências. A avaliação é feita pela chefia direta, obtendo-se uma nota sem aferir o grau de cumprimentos de objetivos.

Tendo sido percecionado a inutilidade do modelo atual, iniciou-se o processo de desenvolvimento de um novo sistema de avaliação de desempenho. Foram criados indicadores para avaliar o desempenho e o objetivo é desenvolver um sistema de incentivos, promovendo o mérito e a recompensa consoante os resultados das avaliações de desempenho.

Sistemas de informação

O sistema ERP utilizado é o Primavera, utilizado na atividade operacional das várias empresas e para responder às obrigações da contabilidade financeira.

O programa de produção é o Vinigest, utilizado nas várias empresas do grupo, permitindo gerir produções e stocks e apurar custos diretos de produção através na sua interligação com o Primavera.

Quanto à gestão dos recursos humanos, é apoiada por um programa específico para coordenação e aprovação de férias e ausências.

Existe também um programa informático para apoio à manutenção dos equipamentos existentes nas várias instalações do Grupo.

Os orçamentos e controlo orçamentais são feitos em Excel. Os instrumentos desenvolvidos por cada gestor para monitorizar a sua área são desenvolvidos também em Excel.

Um dos desafios apresentados pelos diretores para o Grupo é a digitalização. Numa Organização com esta dimensão surge cada vez mais necessidades de ter informação atempadamente e com garantia da sua fiabilidade. A dispersão pelo território e a utilização de sistema de informação pouco desenvolvidos e que não estão interligados, é um obstáculo ao crescimento do Grupo.

A tabela 5 resume os principais instrumentos utilizados em cada área de negócio, sendo que ao nível do Grupo não são utilizados instrumentos para análise de resultados consolidados.

Tabela 5 - Resumo dos instrumentos existentes por área de negócio

Tema	Instrumento	Goanvi	B&C
Sistema de controlo de gestão	Orçamento	Orçamento anual	Orçamento anual
	Controlo Orçamental	Mensal	Mensal
	Reuniões	Reuniões regulares	Reuniões regulares
Sistema de gestão e avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho	Existem fichas de avaliação; Não há regularidade no processo de avaliação	Não há avaliação de desempenho
	Política de remunerações	Não está definida	Não está definida
Sistema de Informação		Pouca integração dos sistemas de informáticos.	Pouca integração dos sistemas de informáticos.

3.6 Análise crítica

O diagnóstico contribuiu para caracterizar o estado atual do Grupo, o modelo de gestão praticado, conhecer o sector de atividade onde atua e compreender as expetativas de evolução do seu sistema de controlo de gestão.

Relativamente ao Grupo Parras, trata-se de um conjunto de empresas, com várias áreas de negócio estruturadas de forma a integrarem a cadeia de valor desde a produção ao engarrafamento de vinho. O Grupo tem vindo a crescer nos últimos anos e está a adaptar-se à sua dimensão e volume de negócios.

Os conceitos de visão, missão e valores são conhecidos e utilizados para identificar a estratégia da empresa. No entanto, não estão definidos da forma mais adequada.

Dada a inexistência de bons instrumentos que o permitissem fazer, ainda não foi adotada uma cultura de responsabilização. Foi possível concluir também que a comunicação tem lacunas, sendo esse fator considerado um problema interno pelos responsáveis.

Quanto à estrutura hierárquica, existem vários organogramas detalhados por áreas e outros com nome de responsáveis atribuídos, mas não existe um organograma do Grupo que permita ter uma visão global da sua estrutura.

Relativamente ao sistema de controlo de gestão atual, conferimos a inexistência de uma função centralizada de controlador de gestão. Existe apenas um consultor externo que dá assessoria à Administração.

A análise aos resultados é feita pelos diretores que analisam a performance restringindo-se a uma análise puramente financeira, baseada em indicadores macro, como as vendas, margens brutas ou resultados líquidos das empresas/áreas de negócio.

O negócio está segmentado da seguinte forma: cada empresa tem uma área de negócio, fator facilitador para análise da performance por área de negócio.

O sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores está em desenvolvimento, após um primeiro modelo que se mostrou pouco eficaz e sem consequências, uma vez que não houve compensações aplicadas aos colaboradores mediante os resultados da avaliação de desempenho.

A análise ao sector de atividade permitiu compreender que o sector está em grande crescimento apresentando condições atrativas ao investimento.



A produção agrícola é pela sua natureza muito dependente de condições climatéricas que definem a qualidade e quantidade da mesma. A qualidade e quantidade são fatores determinante para a definição do preço do produto que está na base desta indústria, o

vinho. Esta característica do sector de atividade, torna o Grupo vulnerável a fatores que não pode controlar, sendo esse um fator de risco.

Quanto à análise interna, foram identificados os principais pontos fortes e pontos fracos e relativamente à análise externa aferiram-se as oportunidades e ameaças. Concluímos a análise crítica com a construção de uma matriz que permite sistematizar a análise interna ao Grupo e também o enquadramento externo.

Apresentamos na tabela 6 a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) do Grupo Parras.

Tabela 6 - Matriz de análise SWOT do Grupo Parras

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Integração da cadeia de valor, desde a produção da uva ao engarrafamento e comercialização do vinho;</p> <p>Produção própria em duas Regiões Demarcadas (Alentejo e Lisboa);</p> <p>Linha de engarrafamento e adegas de vinificação modernizadas;</p> <p>Retenção elevada para a maioria das funções da organização.</p> 	<p>Comunicação interna fraca;</p> <p>Dificuldades na circularização de informação</p> <p>Ausência de cultura de responsabilização.</p> <p>Inexistência de um sistema de controlo de gestão adequado às características e necessidades na Organização;</p> <p>Inexistência de análise de indicadores não financeiros;</p>
Oportunidade	Ameaças
<p>Crescimento do mercado dos "vinhos" (nacional e internacional);</p> <p>Marcas próprias premiadas nacional e internacionalmente;</p> <p>Investimentos na produção agrícola na Herdade da Candeeira;</p> <p>Enoturismo;</p> <p>Momento de grande divulgação e reconhecimento da marca "Portugal" no estrangeiro.</p>	<p>Alterações climáticas;</p> <p>Oscilações na produção e no preço do vinho;</p> <p>Existência de produtores nacionais e internacionais com maior capacidade de produção;</p> <p>Concorrência tem marcas mais reconhecidas nos mesmos segmentos de mercado.</p> 

É possível concluir com esta matriz que os pontos fortes induzem a que o Grupo continue a desenvolver o seu negócio num contexto favorável ao seu crescimento. Quer pelo reconhecimento da qualidade dos vinhos de marcas de produção própria, quer pela possibilidade de desenvolvimento de uma área de negócio com potencialidades de crescimento, o enoturismo.

Por outro lado, existem vários pontos fracos como a falta de instrumentos de controlo de gestão que dificulta o conhecimento da performance nas suas várias perspetivas, Negócio, Mercado, Processos e Pessoas. Ou a inexistência de uma cultura de responsabilização que origina falta de alinhamento entre objetivos individuais e objetivos estratégicos do Grupo. A comunicação interna é difícil e a dificuldade da circularização da informação que resulta da falta de integração dos sistemas de informação e também da dispersão territorial

do Grupo, são outros pontos franco diagnosticados. Estes factos devem ser alvo das preocupações dos gestores pois são potenciais inibidores de crescimento e desenvolvimento do Grupo.

Face ao exposto, evidencia-se a urgência de uma mudança. Essa mudança pode começar pela criação de um sistema de controlo de gestão completo e ajustado, promotor de uma cultura de responsabilização e veículo de comunicação interna. Que contribuirá para a melhoria da cultura organizacional no seu todo.

O novo sistema de controlo de gestão capacitará o Grupo de meios para ultrapassar os problemas que foram sendo identificados ao longo deste capítulo e contribuirá para o seu crescimento sustentável. Sendo isso um fator gerador de vantagem competitiva que lhe permitirá fazer face às adversidades do Mercado e ter sucesso.

IV. Projeto de Intervenção

Este capítulo, apresenta os instrumentos propostos para a criação do sistema de controlo de gestão no Grupo Parras, tendo em conta o diagnóstico feito no capítulo anterior. Os instrumentos apresentados pretendem contribuir para o alinhamento estratégico da Organização.

4.1 Missão, Visão e Valores

A Estratégia é fundamental para as empresas, no entanto é frequente que embora exista uma estratégia definida ela não seja perceptível a todos os intervenientes. Uma forma de colmatar essa lacuna é definindo a Missão, a Visão e os Valores adequadamente e desencadear bons mecanismos de divulgação dos mesmos.

Face ao exposto nos capítulos anteriores, propõe-se uma redefinição de Missão, Visão e Valores para a Goanvi e para a B&C.

A Visão pretende transmitir o que uma organização quer ser e como quer ser reconhecida e é com base nesses princípios que é definida a visão para cada uma das empresas.

Ao nível do Grupo pode ser definido um conceito mais abrangente que pretende ser condutor da estratégia e que transmita a identidade corporativa. Dada a diversidade de negócios existente no Grupo, este conceito pretende evidenciar o elemento comum a todos, o vinho e o objetivo genérico de todos, a satisfação dos seus *stakeholders*.

Visão

O vinho é o nosso meio, a felicidade é o nosso objetivo.

Este conceito evidencia o elo de ligação comum a todas as áreas de negócio do Grupo, o “vinho”.

A “felicidade” direciona para: a satisfação dos clientes, dos colaboradores, o crescimento económico do Grupo e o crescimento dos seus parceiros. Ou seja, a satisfação de todos os seus *stakeholders*, desde colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes aos restantes parceiros de negócio.

A Visão, Missão e Valores, devem contribuir para a definição dos objetivos estratégicos e ajudar a transmitir aos *stakeholders* internos e externos os princípios da Organização. Na figura 8 estão definidos a Missão, Visão e Valores das duas áreas de negócio intervencionadas neste projeto.

Os Valores devem ser princípios intrínsecos à organização e com os quais os colaboradores se identifiquem e são elementos fundamentais na definição da estratégia de uma organização. Os Valores definidos são os mesmo para ambas as empresas intervencionadas.



Figura 8 - Visão, Missão e Valores para a Goanvi e para a Bernardinos&Carvalho

O processo de discussão da estratégia da empresa é fundamental para a sua definição e divulgação e para incutir nos gestores um compromisso com a estratégia definida. Sugere-se que seja criado um grupo de trabalho com objetivo de discutir a estratégia para o Grupo a médio prazo. É fundamental para a evolução das empresas que se debata sobre os problemas, os pontos fracos e pontos fortes, as previsões e possíveis cenários futuros e direções a seguir, de forma a preparar as organizações para as mudanças que o futuro lhe reserva, conduzindo-as no caminho do crescimento e da sustentabilidade. Esse debate permitirá desenvolver uma estratégia bem definida e de acordo com a realidade do Grupo e do Mercado.

A comunicação interna foi identificada pelo Administrador do Grupo como difícil e como sendo um ponto fraco. A divulgação da estratégia pelos colaboradores é uma forma de começar a reverter esse problema e uma oportunidade para fomentar o envolvimento e compromisso dos colaboradores.

Para fazer face à complexidade dos organogramas existentes foi construído um organograma do Grupo, com o objetivo de organizar hierarquicamente as empresas e áreas de negócio. Cada área tem o seu próprio organograma de gestão, no entanto considerou-se importante criar um organograma organizacional do Grupo Parras, que se apresenta na figura 9.

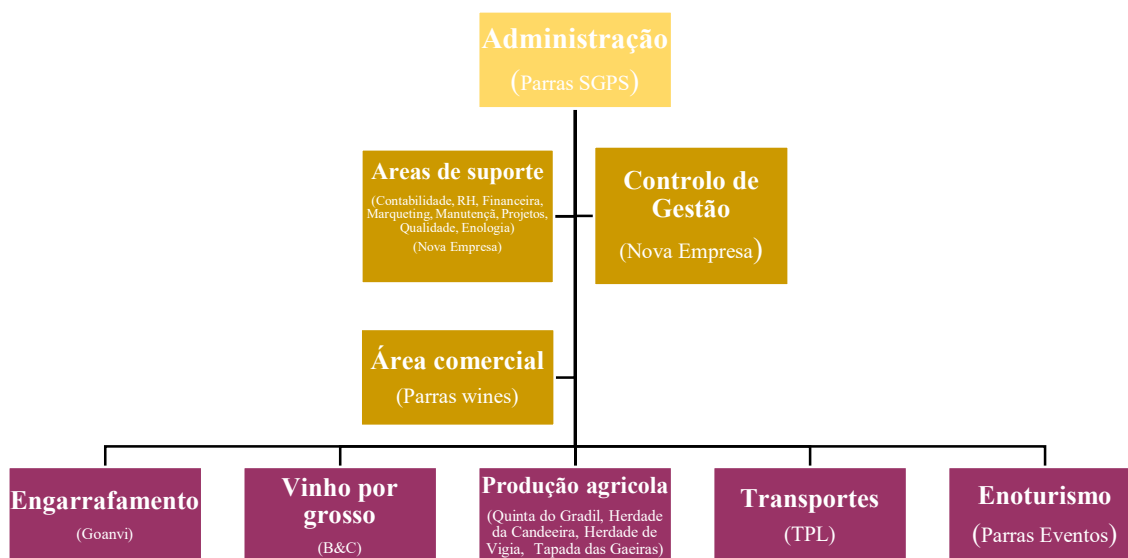


Figura 9 - Organograma do Grupo Parras

A indicação da designação social das empresas incluídas em cada área é relevante, dado que o Grupo está estruturado tendo por base esse critério (cada empresa trabalha uma área de negócio).

O organograma definido mantém a estruturação do negócio por cinco áreas de negócio e clarifica a posição da área comercial, áreas de suporte e controlo de gestão. Para estas duas últimas, está a ser criada uma nova empresa que prestará serviços às restantes.

A clarificação do modelo organizativo é fundamental para a criação de hierarquias e também para a perceção da dinâmica do Grupo. A criação deste organograma contribuirá

também para a definição dos centros de responsabilidade e para a compreensão das relações entre si, tema a desenvolver no ponto 4.3.

4.2 Mapa Estratégico e os *Balanced Scorecard*

O alinhamento estratégico é fundamental para as organizações. Para concretizá-lo desenvolveram-se vários BSC, começando pela criação do Mapa Estratégico que define os principais objetivos para o Grupo Perras tendo em conta as quatro perspetivas da performance: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional. Com o mapa estratégico é possível identificar os fatores críticos de sucesso para o Grupo e qual a relação de causa-efeito entre eles.

O primeiro BSC é o corporativo, tabela 7, representando os objetivos para o Grupo Perras.

O BSC seguinte, tabela 8, é para a empresa Goanvi, que representa a área de negócio engarrafamento. O terceiro BSC, tabela 9, é para a empresa B&C que aporta a área de negócio comércio por grosso.



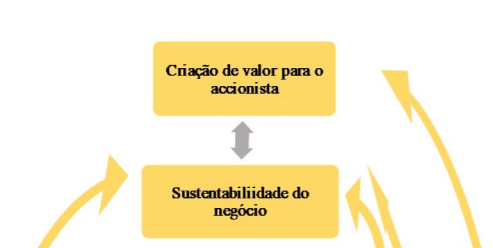
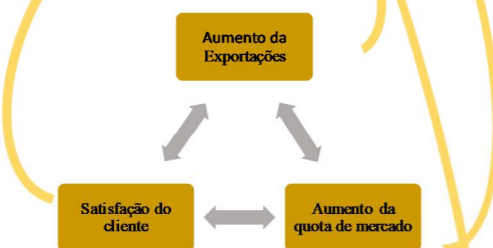
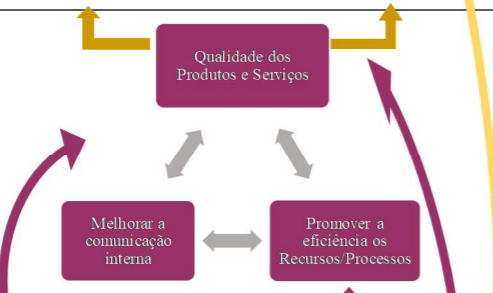
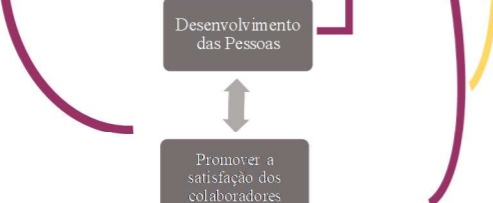
Os BSC operacionais destinam-se os gestores das respetivas áreas de negócio e para além do objetivo de monitorização da performance, pretendem garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos definidos para cada área com a Estratégia do Grupo.

Para além do Mapa Estratégico, os BSC apresentam os objetivos estratégico específicos a cada área, os indicadores considerados principais para a monitorização das atividades em cada perspetiva, as metas predefinidas como objetivos para os indicadores, e as iniciativas que devem ser tomadas para que se consigam cumprir os objetivos definidos.

Os BSC são instrumentos que permitem analisar a performance, são veículos da estratégica e dinamizadores da comunicação organizacional. São fundamentais para fomentar uma cultura organizacional assente na responsabilização pelos resultados alcançados, através da medição do grau de cumprimento dos objetivos de cada indicador.

Para medir o grau de cumprimento, foi definida a tabela 10, onde estão definidos quatro níveis de cumprimento que devem ser calculados tendo em conta o objetivo definido para o indicador versus resultado real. Na mesma tabela está definida a simbologia a adotar para cada um dos níveis e ações a desencadear.

Tabela 7 - Mapa Estratégico e BSC Corporativo Grupo Parras

 												
MAPA ESTRATÉGICO E BALANCED SCORECARD CORPORATIVO GRUPO PARRAS												
Perspetivas	Mapa estratégico	Peso	Objetivos Estratégicos	Met.	Indicadores	Peso do Indicador	Metas	Formulas de Cálculo	Iniciativas	Periodicidade	Fontes	Depart.
FINANCEIRA (25%)		34%	Aumentar as vendas	€	EBTDA Grupo	25%	[6 000 000€; 6 500 000€]	EBT-amortizações-depreciações	Identificar novas oportunidades de negócio	Mensal	ERP	Cont
		33%	Aumentar a Rentabilidade	€	Volume de Negócios consolidado	25%	[60 000 000€; 62 000 000€]	Total de Vendas+PS-(Vendas+PS intragrupo)	Controlar os custos operacionais	Mensal	ERP	Cont
		33%	Diminuição do risco financeiro	%	Autonomia financeira	25%	[30%;32%]	Capitais próprios/Ativo líquido	Renegociar dívida bancária	Trimestral	ERP	Cont
				€	EBTDA por empresa	25%	500 000€ ; 3 000 000€	EBT-amortizações-depreciações das empresas individuais		Mensal	ERP	Cont
CLIENTES (25%)		25%	Aumentar a exportação	€	Volume de negócios nacionais	20%	[40 000 000€ ; 41 000 000€]	Total vendas nacionais consolidados	Expandir a internacionalização a novos mercados e novos clientes	Mensal	ERP	Com
		25%	Fornecer todas as insignias na Moderna distribuição	€	Volume de negócios exportação	20%	[20 000 000€; 21 000 000€]	Total vendas para exportação	Introduzir novos produtos nos canais de vendas	Mensal	ERP	Com
		25%	Aumentar quota de mercado	€	VN de Prestação de serviços clientes externos	20%	[5 000 000€ ; 6 000 000€]	Total prestação de serviços clientes externos	Negociar novas parcerias com clientes no mercado nacional	Mensal	ERP	Com
		25%	Promover a satisfação do cliente	%	Quota de mercado	20%	[20%;30%]	Total vendas da empresa/Total vendas do mercado	Promover inquéritos de satisfação a clientes	Annual	Inquéritos	Qual
				%	Índice de Satisfação do clientes	20%	[90%;95%]	Resultado de inquéritos a clientes		Annual	Inquéritos	Qual
PROCESSOS INTERNOS (25%)		25%	Manter as certificações de qualidade	€	Custos de Pessoal	25%	[2 500 000€;2 900 000€]	Total custo efetivo de todos os trabalhadores	Promover o envolvimento de todos nas certificações	Mensal	ERP	Cont
		25%	Promover a qualidade dos vinhos de marca própria	Ha.	Nº de Hectares de vinha	10%	[700]	Total de hectares de vinha plantados	Criar manuais de processos internos	Mensal	SP	DG Quintas
		25%	Melhorar continuamente os processos internos	Dias	Prazo médio dos stocks (por área de negócio)	20%	[10;15]	[Existências/(CMVMC-Custos das vendas)]*180	Promover a eficiência dos processos	Semestral	ERP	Cont
		15%	Promover a eficiência dos Recursos e Processos	UN	Nº de Vinhos premiados	25%	[50;55]	Total de prémios obtidos nos vinhos de marca própria	Criar mecanismos de comunicação interna	Trimestral	SQ	Qualidade
		10%	Promover a Digitalização	%	Rácio de processos internos informatizados	20%	[90%;95%]	Nº processos informatizados/Nº Total de processos		Trimestral	SQ	Qualidade
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (25%)		34%	Aumentar a formação dos colaboradores	Un	Nº de colaboradores	25%	[120;135]	Total de colaboradores com a distribuição por empresa	Criar uma política de retenção de Recursos Humanos	Mensal	ERP	RH
		33%	Promover a satisfação dos colaboradores	%	Rotatividade de colaboradores	25%	[10% -20%]	Nº de colaboradores que sai/Nº colaboradores ativos	Desenvolver competências nos colaboradores através da formação	Semestral	ERP	RH
		33%	Melhorar a comunicação interna	Horas	Média de horas de formação	25%	[35;40]	Total de horas de formação/Nº de colaboradores		Annual	ERP	RH
				%	Índice de satisfação dos colaboradores	25%	[90-95%]	Resultado de inquéritos aos colaboradores	Ações para promover o envolvimento dos colaboradores com o Grupo	Annual	Inquéritos	RH

DATA: _____ Administração: _____

Tabela 8 - Mapa Estratégico e BSC Goanvi Bottling

Perspetivas	Mapa Estratégico	Peso	Objetivos Operacionais	Mét.	Indicadores	Peso Indicador	Metas	Fórmulas de Cálculo	Iniciativas	Periodicidade	Fontes	Depart.
FINANCEIRA (25%)		50%	Aumentar as vendas	€	EBITDA	25%	[2 500 000€; 2 900 000€]	EBT-amortizações-depreciações	Identificar novas oportunidades de negócio Angariar novos clientes	Mensal	ERP	Cont
				€	Volume de Negócios	25%	[28 000 000€; 29 000 000€]	Total vendas+total prestação de serviços		Mensal	ERP	Cont
				€	Margem de Contribuição Residual	25%	[2 500 000€; 2 900 000€]	Resultado Operacional - Custos financiamento dos Ativos economicos		Mensal	CR	CG
		50%	Aumentar a prestações de serviço clientes externos	%	Percentagem vendas Prestação Serviços clientes externos	25%	[45%;50%]	Total VN de Prestação Serviços clientes externos/Total VN		Mensal	ERP	Cont
Clientes (25%)		33%	Aumentar pontos de venda HoReCa (com Quinta do Gradil e Herdade Candeeira)	€	Vendas e PS a clientes novos	20%	[420 000€; 500 000€]	Total vendas por geografia do cliente	Desenvolver uma política de vendas para multicanais Promover inquéritos à satisfação dos clientes Lançar campanhas de marketing produtos marca própria	Mensal	ERP	Com
		34%	Aumentar quota de mercado	€	Vendas por canal de venda (moderna distribuição)	20%	[8 000 000€;9 000 000€]	Total vendas marcas próprias clientes Moderna Distribuição/total de vendas		Mensal	ERP	Com
				€	Vendas pelo canal Horeca	20%	[3 000 000€; 3 500 000€]	Total de vendas realizadas através do canal de vendas Horeca		Mensal	ERP	Com
		33%	Aumento da satisfação do cliente	%	Quota de mercado	20%	[5%;7%]	Vendas da empresa/Total vendas do mercado		Anual		Com
				%	Índice Satisfação dos clientes	20%	[90%;97%]			Anual	Inquéritos	Qual
PROCESSOS INTERNOS (25%)		33%	Promover a eficiência dos Recursos e Processos	Horas	Duração média do ciclo de produção	25%	[24;26]	Nº de dias do ciclo de produção	Melhorar o sistema de qualidade Reduzir a duração do ciclo de produção Promover a eficiência dos processos	Mensal	SP	Produção
		33%	Melhorar a qualidade dos serviços prestados	€	Custos de Pessoal	25%	[1 500 000€; 1 600 000€]	Total custo efetivo de todos os trabalhadores		Mensal	ERP	Cont
		34%	Manter certificações de qualidade IFS, BRC, SEDEX	Horas	Taxa ocupação linha produção	25%	[95%;100%]	Nº horas de produção/Total horário de trabalho		Mensal	SP	Produção
				Dias	Prazo médio dos stocks	25%	[10;15]	[Existências/(CMVMC-Custos das vendas)]*180		Semestral	ERP	Cont
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (25%)		50%	Aumentar a formação dos colaboradores	%	Rácio Acidentes de trabalho	20%	[0%; 1%]	Nº acidentes trabalho/Nº Total trabalhadores	Identificar os motivos para saída de colaboradores Identificar as necessidades formativas Ações para promover o envolvimento dos colaboradores com o Grupo	Mensal	ERP	RH
				UN	Média de horas de formação por colaborador	20%	[35 ; 40]	Soma de todas as horas de formação dadas/Nº colaboradores		Mensal	ERP	RH
				%	Taxa de Rotatividade	20%	[10 ; 15]	Nº de colaboradores que sai/Nº colaboradores ativos		Semestral	ERP	RH
		50%	Promover a satisfação dos colaboradores	%	Índice de satisfação dos colaboradores	20%	[90%;95%]	Inquéritos aos colaboradores		Semestral	ERP	RH
		%	% Commitement afetivo, continuidade, normativo	20%	>60% commitement afetivo	Questionários para apurar o tipo de Commitment (afetivos/normativo/continuidade)	Anual	Inquéritos	RH			

DATA: _____ Direcção Geral: _____





Tabela 9 - Mapa Estratégico e BSC Bernardinos&Carvalho

Perspetivas	Mapa Estratégico	Peso	Objetivos Operacionais	Mét.	Indicadores	Peso do Indicador	Metas	Fórmulas de Cálculo	Iniciativas	Periodicidade	Fontes	Depart.
FINANCEIRA (25%)		50%	Aumentar as vendas	€	EBITDA	25%	[2 500 000€; 3 000 000€]	EBT-amortizações-depreciações	Angariação de novos clientes Promover produtos novos em clientes existentes	Mensal	ERP	Cont
		50%	Aumentar a rentabilidade	€	Volume de Negocios	25%	[29 000 000€; 30 000 000€]	Total de Vendas		Mensal	ERP	Cont
				%	Percentagem Volume negócio para clientes externos	25%	[30%; 35%]	Total vendas clientes externos/Total VN		Mensal	ERP	Cont
				€	Margem de Contribuição Residual	25%	[2 500 000€; 3 000 000€]	Resultado Operacional - Custos financiamento dos Ativos economicos		Mensal	CR	CG
Clientes (25%)		33%	Aumentar a margem bruta por cliente	€	Vendas clientes nacionais	25%	[24 000 000€; 25 000 000€]	Total vendas clientes nacionais	Rentabilizar os recursos disponíveis Rentabilizar os clientes existentes Promover inquéritos de satisfação a clientes	Mensal	ERP	Com
		33%	Aumentar a quota de mercado	UN	Nº de novos cliente	20%	[10;20]	Nº cliente que compram pela primeira vez		Mensal	ERP	Com
				%	Quota de mercado	30%	[10%;15%]	Total vendas da empresa/Total vendas do mercado		Anual		Com
				%	Índice de satisfação do cliente	25%	[90€; 97%]	Resultado de inquéritos a clientes		Mensal	Inquéritos	Qual
Processos Internos (25%)		34%	Promover a eficiência dos Recursos e Processos	€	Custo de Pessoal	20%	[850 000€; 900 000€]	Total custo efetivo de todos os trabalhadores	Promover a eficiência dos processos Melhorar a gestão de stocks Criar manuais de processos internos	Mensal	ERP	Cont
		33%	Criar mecanismos informatizados de divulgação de informação	€	Gastos produtos enológicos por litro	30%	[5%; 7%]	Gastos produtos enológicos/produção		Mensal	SP	Prod
		33%	Promover reuniões regulares com directores e operacionais	Lt	Quebras processos produtivos/ litro	20%	[50 000; 60 000]	Total litros em quebras de stock		Mensal	SP	Prod
				%	Taxa de execução do plano de produção	30%	[95%;100%]	Produção real/produção estimada		Mensal	SP	Prod
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (25%)		50%	Aumentar a formação dos colaboradores	%	Rácio Acidentes de trabalho	20%	[0%; 1%]	Total de acidentes de trabalho/total de colaboradores	Identificar as necessidades formativas Ações para promover o envolvimento dos colaboradores com o Grupo	Mensal	ERP	RH
				Horas	Média de horas de formação por colaborador	30%	[35 ; 40]	Total horas de formação dadas/ nº de colaboradores		Anual	ERP	RH
				%	Índice de satisfação dos colaboradores	30%	[90%;95%]	Inquéritos aos colaboradores		Anual	Inquéritos	RH
				%	% Commitement afetivo, continuidade, normativo	20%	>60% commitement afetivo	Questionários de Commitment (afetivos/normativo/continuidade)		Anual	Inquéritos	RH

DATA: _____ Administração: _____

A legenda das siglas que constam na coluna “Fontes” e “Departamento” encontra-se no anexo 4, aplicando-se aos três BSC.

Tabela 10 - Classificação do grau de cumprimento dos indicadores dos BSC

Grau de cumprimento	Resultado	Simbologia	Ações
< 100%	Incumprimento		1. Análise e justificação dos desvios; 2. Definição e implementação de Plano de Acção.
≥100%; < 110%	Cumpre		1. Análise e justificação dos Resultados; 2. Definição e implementação de Plano de Acção para superar os objetivos.
≥ 110%; < 120%	Supera		1. Análise e justificação dos resultados; 2. Indicação dos motivos que levaram à superação dos objetivos.
≥ 120%	Excede		1. Análise e justificação dos resultados; 2. Indicação dos motivos que levaram à superação dos objetivos.

O BSC é um instrumento completo, que deve permitir sempre que se justificar ir a um maior nível de detalhe, para tal o mesmo deve ter a capacidade de se desdobrar em indicadores mais específicos. No caso da área de negócio engarrafamento identificou-se essa necessidade. Dada a complexidade da atividade e a sua dimensão, justifica-se a criação de um instrumento de apoio ao BSC operacional, com um maior número de indicadores. No anexo 3 é apresentado esse instrumento que mantém os indicadores organizados pelas mesmas perspetivas do BSC.

Enquanto instrumento de controlo de gestão o BSC contribuiu para a monitorização da performance das organizações bem como para a formalização, divulgação e implementação da estratégia. Dadas as características do Grupo em estudo (com diversas áreas de negócio) considera-se relevante a construção de um outro instrumento com características mais financeiras e com várias potencialidades: a organização por Centros de Responsabilidade, tema a abordar no ponto seguinte.

Os instrumentos são complementares e utilizados em conjunto serão uma mais valia para o sistema de controlo do Grupo Parras.

4.3 Centros de Responsabilidade

A dimensão do Grupo e a diversificação da sua atividade por vários segmentos justifica a sua organização por centros de responsabilidade.

Os centros de responsabilidade são um instrumento fortíssimo na promoção do alinhamento e também um veículo que contribui para o desenvolvimento do espírito empreendedor nos gestores. São um instrumento que contribui para a descentralização e para a criação de uma cultura de responsabilização nas empresas.

Os CR devem ser definidos segundo o critério da descentralização por atividade.

O Grupo tem cinco áreas de negócio, com atividades distintas e serviços centrais de suporte que prestam serviços a essas áreas de negócio. Tendo em conta estas características considera-se relevante a criação de nove centros de responsabilidade, que devem ter um gestor/responsável associado:

- i) Comércio por grosso de vinhos;
- ii) Produção de vinhos de marca;
- iii) Engarrafamento;
- iv) Transporte rodoviário de mercadorias;
- v) Enoturismo;
- vi) Serviços centrais - estão incluídos neste CR vários serviços partilhados entre os vários CR;
- vii) Área comercial;
- viii) Controlo de gestão (CG);
- ix) Administração.

Os cinco centros de responsabilidade que suportam os cinco segmentos são definidos como centros de investimento, são centros onde o gestor tem autonomia e capacidade de decisão sobre gastos, rendimentos e ativos económicos. Na figura 10 é apresentado o organograma dos centros de investimento representativos das cinco áreas de negócio do Grupo.



Figura 10 - Organograma de Centros de Investimento

Cada CR tem agregadas um conjunto de atividades que pela sua natureza ou dimensão podem justificar a sua segmentação para outros CR. Face ao exposto os cinco CR definidos são CR intermédios e as atividades descritas em cada um deles serão individualizadas em CR descentralizados. Desta forma será possível medir a performance dessas atividades individualmente.

Quanto aos quatro centros de responsabilidade de serviços de suporte, considera-se que a Administração, o controlo de gestão e as áreas de suporte devem ser centros de custo, onde a autonomia do gestor do centro incide unicamente sobre gastos.

Dentro dos centros classificados como áreas de suporte existe ainda o centro Área Comercial. Pela natureza da sua atividade, o gestor deste CR tem capacidade e autonomia para decidir sobre gastos, mas também sobre rendimentos, portanto este centro deve ser classificado como Centro de Resultados.

Na figura 11 apresenta-se o organograma dos CR das áreas de suporte, detalhando as atividades incorporadas em cada um deles, que tal como exposto nos CR anteriores, originam novos CR descentralizados, permitindo aferir para cada uma delas os seus resultados.



Figura 11 - Organograma de CR das áreas de Suporte

Para além da definição dos CR e das atividades incluídas em cada um deles, é importante definir os seus objetivos e garantir que esses objetivos individuais convergem com os objetivos globais definidos para o Grupo.

Devem igualmente ser definidos os gestores responsáveis por cada centro, as suas competências e responsabilidades e deve ser definida a forma como vai ser monitorizada a performance do CR.

Para criar nos gestores um compromisso com este modelo de gestão é fundamental que a sua avaliação tenha em conta os resultados do CR. O Grupo terá de convergir para um modelo de gestão por objetivos, com responsabilização pelos resultados. A gestão tenderá a ser mais descentralizada e não pode haver receios na delegação de autoridade aos gestores responsáveis por cada CR.

Este instrumento define a organização das atividades e do negócio e os fluxos internos de bens e serviços, mas como indicado anteriormente trata-se de um instrumento comportamental, para além da questão da definição de objetivos e responsabilização, este instrumento contribuiu para a motivação dos gestores, que passam a encorajar a gestão numa perspetiva mais empreendedora. A definição de prémios e outras compensações consoante os resultados alcançados pelo gestor é igualmente um aspeto que contribui para a motivação.

O sucesso deste instrumento passa pela mudança cultural e por mostrar aos gestores a mais valia do modelo para a empresa e como esta pode crescer com ele, mas também

como eles podem ser beneficiados quando cumprem os objetivos definidos. É fundamental definir com os gestores a forma como serão avaliados e recompensados pelos resultados do CR que dirigem.

O passo seguinte na construção deste instrumento passa pela definição dos fluxos das atividades entre CR, com o objetivo de definir os preços de transferência interna das mesmas, trata-se da valorização dos produtos e serviços entre os centros clientes e centros fornecedores. Deve ser definida a relação entre CR, quem é cliente e quem é fornecedor, quais os produtos ou serviços trocados, e qual o preço a que estão sujeitos.

Na tabela 11 e na tabela 12 apresentam-se as atividades do CR Comércio por grosso. Na primeira, na perspectiva de CR fornecedor, na segunda pela perspectiva de CR cliente.

Tabela 11 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Comércio por grosso -
Fornecedor

CR Fornecedor	Atividade	CR Cliente	PTI	Método de Cálculo
Comércio por grosso	Venda produto – vinho a granel	Engarrafamento	Sim	Preço mercado ajustado
Comércio por grosso	Produção de vinho – apoio técnico	Produção de vinho - Quinta do Gradil	Sim	Preço mercado ajustado

A valorização da venda do produto - vinho a granel é estabelecida de acordo com o método preços de mercado ajustado. A venda do produto existe no mercado, logo é possível aferir o seu custo de mercado com facilidade.

A segunda atividade, a produção de vinho - apoio técnico, é uma atividade partilhada com a CR Produção de vinho, especificamente na Quinta Gradil. A Quinta do Gradil é o local onde está sediada a atividade do CR Comércio por grosso, havendo partilha das áreas de produção e dos recursos, pelo mesmo motivo da primeira é estabelecida pelo preço mercado ajustado.

Partindo desse preço de mercado, como base para negociar com os centros clientes, poderá ser definido um preço ajustado competitivo. O preço de mercado será ajustado considerando as poupanças obtidas e os benefícios perdidos decorrentes das operações internas, comparando esse preço com o praticado na realização da mesma operação por empresas externas, assim é possível garantir um valor justo para este PTI.

Tabela 12 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Comércio por grosso - Cliente

CR Fornecedor	Atividade	CR Cliente	PTI	Método de Cálculo
Transporte rodoviário	Transporte de vinho a granel	Comércio por grosso	Sim	Preço mercado ajustado
Área de Suporte	Contabilidade, Tesouraria, RH, Qualidade, CG, Enologia, Manutenção	Comércio por grosso	Sim	Preço custo padrão
Produção de vinhos Quinta do Gradil	Aluguer espaço - adegas e armazéns	Comércio por grosso	Sim	Preço custo padrão
Produção de vinhos – Quinta do Gradil	Produção de vinho – apoio técnico	Comércio por grosso	Sim	Preço mercado ajustado
Administração	Financiamento	Comércio por grosso	Sim	Preço custo padrão– custo do capital

Quando analisamos os fluxos interno pela perspectiva de CR cliente, identificaram-se cinco atividades. A primeira valorizada pelo preço mercado ajustado. Nas atividades relacionadas com o CR Área de suporte e o CR Produção de vinho - aluguer de espaço-adeagas e armazéns, foi definido o preço custo padrão. No caso das áreas de suporte foi tido em conta a natureza do CR, um centro de custo e também que essas áreas existem para prestar serviços internamente, não se colocando a hipótese de recorrer externamente a esses serviços, assim como no caso do aluguer de espaço-adeagas e armazém A escolha do método também se deve ao facto de ser viável a definição de um preço com base em custos orçamentados.

No caso da produção de vinho-apoio técnico este CR é fornecedor e também cliente, sendo a mensuração da atividade feita pelo mesmo método.

Por último, a cedência interna de capital para financiamento, foi definido à partida o seu custo padrão, que corresponde à taxa média de custo de capital determinada internamente no Grupo.

A correta definição dos fluxos de bens e serviços é determinante para a construção do instrumento CR. Para contribuir para essa definição de fluxos, é indicado mais um exemplo de operações internas entre CR do Grupo, pela perspectiva do CR Transporte rodoviário, na tabela 13, como centro fornecedor, na tabela 14 como centro cliente.

Tabela 13 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Transportes rodoviário como fornecedor

CR Fornecedor	Atividade	CR Cliente	PTI	Método de Cálculo
Transporte rodoviário	Transporte de vinho a granel	Comércio por grosso	Sim	Preço mercado ajustado
Transporte rodoviário	Transporte de vinho a granel	Produção de vinhos	Sim	Preço mercado ajustado
Transporte rodoviário	Transporte de vinho a granel	Engarrafamento	Sim	Preço mercado ajustado
Transporte rodoviário	Combustível	Produção de vinhos	Sim	Custo real

Tabela 14 - Operações internas e método de cálculos de PTI – CR Transportes rodoviário como cliente

CR Fornecedor	Atividade	CR Cliente	PTI	Método de Cálculo
Área de Suporte	Contabilidade, Tesouraria, RH, Qualidade, CG, Manutenção	Transporte rodoviário	Sim	Preço custo padrão
Produção de vinhos (Quinta do Gradil)	Aluguer espaço oficinas e armazém	Transporte rodoviário	Sim	Preço custo padrão
Administração	Financiamento	Transporte rodoviário	Sim	Preço custo padrão– custo do capital

Neste exemplo, a valorização da prestação de serviços transporte de vinho a granel, a única atividade prestada por este CR, foi estabelecida de acordo com o método preços de mercado ajustado. Este serviço existe no Mercado, logo é possível aferir o seu custo de mercado com facilidade.

No caso dos serviços ou bens onde o CR Transportes rodoviário é cliente, tabela 14, manteve-se a mesma lógica de cálculo utilizada para o CR Comércio por grosso.

No anexo 5, é sugerido o modelo base para a negociação dos PTI com o método de cálculo do Preço Mercado Ajustado. Este modelo deve ser utilizado na discussão entre os gestores operacionais responsáveis pelos CR intervenientes na operação para a qual se está a definir o PTI.

Para que todo o processo de construção do mecanismo de gestão baseado na organização por CR se conclua e que este seja útil para o Grupo, é crucial a definição dos indicadores a considerar para a avaliação dos resultados de cada CR. Neste contexto os indicadores

preferencialmente utilizados serão indicadores económico-financeiros que devem ter em consideração a contribuição que cada CR tem para os resultados globais do Grupo Parras.

Para os centros de custos os seus resultados serão avaliados analisando os resultados reais versus orçamento. Nos centros de custos o seu responsável apenas tem poder de atuação sobre os custos, sendo sobre essa variável que deve recair a análise dos resultados.

Relativamente aos centros de resultados, e tendo em conta que o seu gestor tem autonomia para decidir sobre custos e sobre rendimentos, os seus resultados devem ser medidos tendo em conta a Margem de Contribuição Direta (MCD) (volume de negócio-custos variáveis-custos fixos diretos). Considera-se que com este sistema são ponderadas as principais variáveis necessárias para atividade do CR (custos e rendimentos), incluindo todos os custos necessários à atividade do CR, não havendo lugar para a imputação de custos indiretos.

Por último, para os centros de investimento terá de se ter em consideração para além dos custos e proveitos, os ativos (*e.g.*, equipamentos, créditos a clientes) e passivos (*e.g.*, créditos de fornecedores), uma vez que os gestores têm poder de decisão sobre eles. De forma a considerar todos estes elementos, os centros de investimentos devem ser medidos pela Margem de Contribuição Residual (MCR) ($\text{rendimentos-custos diretos}=\text{MCD-custo financiamento do ativo económico}$). O fato de se contemplar neste sistema o custo do capital próprio obriga os gestores a ter maior sensibilidade para investimentos e para sua efetiva rentabilidade.

A MCR tem em conta todas as variáveis que compõe a rentabilidade de um centro de investimento, permitindo conhecer a contribuição de cada centro de investimento para os resultados da empresa.

Embora se tenha definido indicadores financeiros para análise dos CR os indicadores não financeiros não devem ser desconsiderados. O BSC assume um papel fundamental na medição desses indicadores, devendo ser desenvolvido para cada CR um BSC operacional. No ponto anterior foram desenhados dois BSC operacionais, para a área de negócio engarrafamento, suportada pela empresa Goanvi, que corresponderá, no instrumento CR ao centro de investimento Engarrafamento. E o BSC para área de negócio vinho por grosso, a que se refere a empresa B&C, que corresponderá ao CR Comércio por grosso. Para os restantes CR deverá ser definida também um BSC com o objetivo de

ajudar a monitorizar a sua performance analisando quer a perspetiva financeira quer a perspetiva não financeira.

Todo o processo de construção deste instrumento permitirá criar um maior compromisso dos gestores com os resultados do CR que dirigem. E por consequência será mais facilmente compreensível a avaliação de desempenho e que esta contemple os resultados financeiros do CR.

4.4 Gestão e Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é fundamental para o sucesso das organizações, uma vez que se revela uma forte ferramenta para a motivação dos colaboradores e pode contribuir para a sua fixação nas empresas.

Como foi indicado do Capítulo III Diagnóstico da Organização, está em desenvolvimento um novo modelo de avaliação de desempenho no Grupo, uma vez que foram detetadas falhas no modelo existente.

No sentido de contribuir para a construção de um novo modelo de GAD para o Grupo Parras, considerou-se relevante definir as fases que devem ser seguidas para a construção de um sistema de gestão e avaliação de desempenho (SGAD) de sucesso:

- i) Definição de objetivos – Estratégicos (Grupo), Operacionais (área de negócio) de equipa e individuais;
- ii) Plano de comunicação – para divulgação da Estratégia e dar a conhecer o sistema de avaliação de desempenho e as suas mais valias;
- iii) Definição de perfis profissionais;
- iv) Discussão com os colaboradores dos objetivos a atingir na sua avaliação de desempenho – construção das fichas de avaliação;
- v) Discussão com os colaboradores do sistema de incentivos;
- vi) Fazer planos de carreira individuais;
- vii) Apresentar planos de formação individuais;
- viii) Divulgação dos dados da avaliação de desempenho.

Seguindo estas etapas será possível criar um sentimento de compromisso nos colaboradores para com a avaliação de desempenho.

O SGAD deve ser desenvolvido tendo em conta os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Esses objetivos são identificados através da definição dos objetivos estratégicos para a organização, dos objetivos operacionais (por área ou departamento) e dos objetivos individuais, (de cada função). A definição dos objetivos deve ter em conta o alinhamento entre eles, isto é, os objetivos de base, devem estar alinhados com os objetivos de topo.

A comunicação deve garantir que todos conhecem e compreendem o processo assim como os seus benefícios. A aceitação do processo, por parte dos colaboradores, é fundamental para o seu sucesso assim como o reconhecimento do mesmo pelos gestores.

A definição dos perfis profissionais é fundamental para balizar as competências e necessidades em cada função e para definir que indicadores podem medir o desempenho dos colaboradores que as executam.

O envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos e na construção do sistema de incentivos é fundamental quer para criar uma política de remunerações, que vá ao encontro das suas necessidades, quer para criar comprometimento com os objetivos definidos. É necessário que os resultados dessa avaliação tenham repercussões remuneratórias, sendo isso um fator motivacional e impulsionador de melhor desempenho. Um sistema de remunerações atrativo promove a retenção dos trabalhadores.

A ficha de avaliação, descrita no ponto iv) deve ser focada nas competências e orientação para resultados, (comparando os resultados atingidos com os objetivos definidos inicialmente). Para além da mensuração do desempenho individual é parte integrante da avaliação de desempenho os resultados do departamento e da empresa, de forma a manter presente a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização e não apenas os individuais.

A construção dos planos de carreira permitirá desenvolver um projeto de carreira proporcionando a aquisição de novas competências contribuindo para a motivação, valorização e felicidade dos colaboradores.

A formação é cada vez mais importante nas organizações, as constantes mudanças exigem constantes adaptações e a formação é um fator determinante para o sucesso dos

colaboradores e por consequência, para o sucesso da organização, que tem nos seus colaboradores o seu principal ativo.

Por último, a divulgação dos resultados aos avaliados. A divulgação pública das avaliações com melhores resultados fomenta o reconhecimento pelo bom trabalho e contribuiu para a motivação dos colaboradores.

Em conclusão, a construção de um SGAD permite à Administração do Grupo Parras transmitir aos seus colaboradores quais os seus objetivos, o que valoriza, e que caminho pretende seguir.

Este instrumento complementa o BSC, uma vez que este definiu os objetivos numa ótica organizacional, o SGAD faz alinhar esses objetivos com os objetivos individuais de cada função. Assim poderemos avaliar a performance organizacional e também o desempenho dos intervenientes no Grupo, os seus colaboradores.

Os perfis profissionais, as fichas de avaliação e os sistemas de incentivos são elementos do SGAD. Nos dois pontos seguintes serão desenvolvidos para duas funções distintas dois perfis de função, duas fichas de avaliação e orientações para a construção de sistemas de incentivos. Essas funções integram as duas principais áreas de negócio do Grupo.

4.5 Perfil Profissional

A definição do perfil profissional tem como objetivos: sistematizar as atividades desempenhadas especificamente em cada função, definir que competências são necessárias para execução dessas atividades e definir os indicadores que as mensurem. É também seu objetivo contribuir para a convergência da estratégia da empresa, contribuir para a clarificação das funções e contribuir para a responsabilização.

Foi desenhado um perfil profissional para uma função de cada uma das áreas de negócio em análise neste trabalho. A escolha dessa função foi definida de acordo com a importância da mesma na atividade. Foi elaborado o perfil de função do responsável de compras e aprovisionamento da Goanvi (tabela 15), e do responsável de produção da B&C (tabela 16).

Estas funções são consideradas estratégicas para as respetivas áreas de negócio, quer para o controlo de custos, quer para garantir a eficiência e qualidade da produção.

Os perfis profissionais identificam as atividades a desempenhar, a periodicidade das mesmas, os saberes e os seus níveis de proficiência. Ficando identificadas quais as competências técnicas, cognitivas e relacionais exigidas para o desempenho da função.

Outro componente nos perfis profissionais são os indicadores, utilizados para monitorizar o desempenho dessa função e são selecionados tendo em conta as atividades que são desenvolvidas. Esses indicadores contribuem para a definição dos objetivos individuais do colaborador e para a sua avaliação de desempenho. Alguns desses indicadores integram a ficha de avaliação do colaborador que desempenha essa função. Para os indicadores está definida uma escala de prioridade, que tem como objetivo indicar, entre os inúmeros indicadores, os mais determinantes. Os indicadores considerados determinantes são os indicadores que mensuram as atividades principais da função.

Tabela 15 - Perfil profissional responsável de compras e aprovisionamento

Perfil profissional responsável de compras e aprovisionamento		
Função:	Responsável de compras e aprovisionamento	
Local:	Alcobaça	
Equipamentos utilizados:	Computador, telemóvel	
Área Funcional:	Aprovisionamento e compras	
Requisitos:	Capacidade de negociação, gestão de várias tarefas, conhecimentos do setor vitivinícola, conhecimento de coordenação de logística	
Responsabilidades:	Compra de Matéria-prima / Embalagem / gestão de serviços e negociação para a Goanvi Bottling	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Negociar com fornecedores	Constante	T1, T2, T3, T4, T5, T7, T8, C1, C2, C3, C7, C8, R1, R2
A2 Pesquisar fornecedores e produtos no mercado	Constante	T3, T8, C1, C2, C3, C5, R3, R6, R7
A3 Criar notas de encomenda	Diária	T4, C2, C4, C5, C8
A4 Agendar e coordenar entregas de material	Diária	T1, T2, T3, T4, T5, T9, C2, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A5 Analisar o plano de produção	Semanal	T5, T9, C2, C4, C5, C6
A6 Fazer planeamento das necessidades de material	Semanal	T5, T6, T7, T9, C2, C4, C5, C6, C7, C8, R3, R4, R6
A7 Validar as faturas de fornecedores	Semanal	T5, C1, C2, C3, C4, C5, C6
A8 Controlar as quantidades de material em armazém	Semanal	T6, C2, C4, C5, C6, C7, C8, R3, R4, R6
A9 Apurar e justificar os desperdícios de materiais	Mensal	T5, T7, C2, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A10 Gestão e inventariação de stock	Constante	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T9, C2, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A11 Implementar melhorias aos processos de compras	Semestral	T1, T2, T3, T4, T5, T8, C2, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A12 Desenvolver soluções com os fornecedores para as necessidades da empresa	Mensal	T1, T2, T3, T4, T5, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A13 Fazer pedidos de cotação a fornecedores	Constante	T1, T2, T3, T4, T5, T7, T8, C1, C2, C3, C4, C5, R1
A14 Decidir sobre ajustamentos de produtos, preços, e prazos de entrega	Constante	T1, T2, T3, T4, T5, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A15 Acompanhar e garantir que os fornecedores cumprem as condições acordadas	Diária	T1, T2, T3, T4, T5, T7, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
A16 Realizar de Auditorias e certificação sobre procedimentos de compra	Mensal	T1, T2, T3, T4, T5, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7
Indicadores	Atividades	Nível de Prioridade (1-3)
K1 Preço médio de produtos	A1, A2, A6, A7, A9, A10, A12, A13	3
K2 Nº médio de dias com rotura de stock	A5, A6, A8, A10	3
K3 Nº notas de encomenda	A3	2
K4 Nº de melhorias implementadas aos processos	A11	3
K5 Nº pedidos cotação a fornecedores	A1, A2, A13	2
K6 Nº de soluções novas desenvolvidas	A11, A12	3
K7 Nº de soluções novas desenvolvidas executadas	A11, A12	3
K8 Taxa de cumprimento das datas e entrega	A1, A3, A4, A5, A6, A8, A15, A16	2
K9 Nº de Auditorias	A16	1
K10 Nº de Certificações	A16	1
K11 Nº de faturas conferidas	A7	1
K12 Nº de fornecedores	A1, A2	1
K13 Nº de fornecedores novos	A1, A2	1
K14 Preço médio de custo por produto por fornecedor	A1, A2, A6, A12, A14	2
K15 Compras por fornecedor	A1, A2, A3	1
K16 Nº de fornecedores por produto	A1, A2, A3	3
K17 Nº de fornecedores por área de negócio	A1, A2, A3	1
Nível de prioridade: 1) Secundário 2) Principal 3) Crítico		
Saberes-Fazer / Competências Técnicas	Proficiência (1 - 4)	
T1 Capacidade de comunicação	4	
T2 Domínio de técnicas de negociação	3	
T3 Capacidade de definir objetivos e concretizá-los	4	
T4 Capacidade de planeamento e organização	4	
T5 Conhecimento das atividades e processos da linha de engarrafamento	3	
T6 Técnicas de controlo de stock e inventariação	3	
T7 Interpretação das fichas técnicas dos produtos	4	
T8 Atualização constante das ofertas presentes no mercado	4	
T9 Capacidade de interpretação do plano de produção	4	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência		
Saberes / Domínio Cognitivo	Proficiência (1 - 4)	
C1 Conhecimentos sólidos de inglês	3	
C2 Conhecimentos profundos de português	4	
C3 Conhecimentos fundamentais de espanhol	3	
C4 Conhecimentos sólidos de Primavera	3	
C5 Conhecimentos sólidos de ferramentas MS Office	1	
C6 Conhecimentos básicos de Vinigest	4	
C7 Conhecimentos profundos de gestão de compras	4	
C8 Conhecimentos básicos de compras e aprovisionamentos no sector de vinhos	1	
Escala Proficiência: 1) Conhecimentos Básicos 2) Conhecimentos fundamentais 3) Conhecimentos sólidos 4) Conhecimentos profundos		
Saberes Fazer Sociais e relacionais	Proficiência (1 - 4)	
R1 Capacidade para lidar com pressão	4	
R2 Capacidade para regulação da atenção	3	
R3 Autonomia	4	
R4 Orientação para resultados	4	
R5 Criatividade	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência		
Formação	Formação em Gestão ou áreas afins	

Tabela 16 - Perfil profissional responsável de produção

Perfil profissional responsável de produção		
Função:	Responsável de Produção	
Local:	Cadaval - Quinta do Gradil	
Equipamentos utilizados:	Computador e telemóvel	
Área Funcional:	Departamento Produção	
Requisitos:	Conhecimentos de processos de vinificação, gestão de produtos alimentares por grosso, gestão de pessoas	
Responsabilidades:	Responsável pela adegas, produção e homogeneização do vinho por grosso	
Atividades a desempenhar	Periodicidade	Saberes
A1 Elaborar planos de produção	Mensal	T1,T2,T3,T4,T6,T7,C1,C2,C3,C4,C5,C6,R1,R2,R3,R4,R5
A2 Coordenar a equipa de adegueiros e auxiliares de adegas	Constante	T1,T2,T3,T4,T7,C4,R1
A3 Coordenar com o Departamento de Logística as Recolhas	Semanal	T1,T2,T4,C1,R1,R2,R3,R5
A4 Coordenar com o Departamento de Logística as entregas	Semanal	T1,T2,T4,C1,R1,R2,R3,R5
A5 Garantir a manutenção dos equipamentos da adegas	Semanal	T1,T2,C1,R1
A6 Garantir o cumprimento das normas de qualidade e segurança internas e externas	Constante	T1,T2,T3,T8,C1,C2,C3,C4,R1
A7 Coordenar a vinificação das uvas na Quinta do Gradil	Sazonal	T1,T2,T3,T4,C1,C2,C3,C4,C5,C6,R1
A8 Garantir o cumprimento do calendário das entregas e recolhas	Constante	T3,T4,T6,R1,R2,R3,R4,R5
A9 Acompanhar com o Laboratório os resultados das análises de produto	Constante	T10,C1,C2,C3,C4,C5
A10 Dar formação à equipa sobre manuseamento de equipamentos e segurança no trabalho	Mensal	T1,T2,T3,T4,T9,C1,C2,C4,R1,R2,R3,R4,R5
A11 Registrar a movimentação de produtos	Semanal	T2,C5,C6
A12 Garantir que a produção cumpre as normas das CVR* para vinhos certificados	Constante	T10,C2,C4,C7
A13 Garantir a qualidade dos produtos	Constante	T8,C2,C4,C7
A14 Gestão de stock dos produtos necessário para vinificação	Mensal	T6,C1,C2,C3,C4,C5
A15 Implementar melhorias ao processo produtivo	Semestral	T1,T2,T3,T4,T5,T6,T7,T8,T9,C1,C2,C3,C4,C5,C7,R3,R5
Indicadores:	Atividades	Nível de Prioridade (1-3)
K1 Nº de litros de vinho em armazém	A1, A3,A4,A7,A11	1
K2 Rotatividade do stock	A1,A3,A4,A7	1
K3 Nº de entregas e recolhas diárias	A1,A2,A3,A4,A8	2
K4 Taxa de ocupação do armazém	A1,A7,A11	1
K5 Tipos de vinho em armazém	A1,A7,A11	1
K6 Litros de vinho por Região	A1,A7,A11	1
K7 Nº de litros de vinho desclassificados por iniciativa interna	A6,I2	3
K8 Nº de litros de vinho desclassificados pelas CVR	A12	3
K9 Certificações da adegas	A6,A12,A13	3
K10 Custo do stock	A1,A2,A3	1
K11 Custo dos equipamentos	A2,A5	1
K12 Custo da manutenção dos equipamentos	A2,A5	2
K13 Média do custo dos produtos utilizados por litro	A14	3
K14 Nº de pessoas na equipa	A2	1
K15 Litros vinificados por litros (após vindima)	A1,A7	1
K16 Litros movimentados por dia	A1,A7	1
K17 Custos do pessoal	A2	2
K18 Nº de encomendas rejeitadas	A3,A4	2
K19 Litros de vinho entregues - clientes internos	A1,A3,A4	1
K20 Litros de vinho entregues - clientes externos	A1,A3,A4	1
K21 Taxa de execução do plano de produção	A1	3
K22 Número de propostas de melhoria apresentadas, consideradas válidas		3
Nível de prioridade: 1) Secundário 2) Principal 3) Crítico		
Saberes-Fazeres / Competências Técnicas	Proficiência (1 - 4)	
T1 Capacidade de comunicação	3	
T2 Analisar e interpretar informações de produção	4	
T3 Capacidade de definir objetivos e concretizá-los	4	
T4 Capacidade de planeamento e organização	4	
T5 Conhecimento das atividades e processos de produção de vinhos	4	
T6 Definir objetivos de produção e hierarquização de prioridades	4	
T7 Estudar ações corretivas às anomalias detetadas	3	
T8 Fazer cumprir as normas de higiene e segurança no trabalho	4	
T9 Identificar necessidades de formação	3	
T10 Interpretação análises técnicas		
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência		
Saberes / Domínio Cognitivo	Proficiência (1 - 4)	
C1 Conhecimentos profundos de produção de vinho	4	
C2 Conhecimentos profundos de segurança alimentar	3	
C3 Conhecimentos profundos de vinificação	3	
C4 Conhecimento sólidos de segurança do trabalho	2	
C5 Conhecimentos sólidos de Vinigest	2	
C6 Conhecimentos fundamentais de ferramentas MS Office	1	
C7 Conhecimento das normas das CVR		
Escala Proficiência: 1) Conhecimentos Básicos 2) Conhecimentos fundamentais 3) Conhecimentos sólidos 4) Conhecimentos profundos		
Saberes Fazer Sociais e relacionais	Proficiência (1 - 4)	
R1 Capacidade para lidar com pressão	4	
R2 Capacidade para regulação da atenção	3	
R3 Autonomia	4	
R4 Orientação para resultados	3	
R5 Dinamismo	3	
Escala Proficiência: 1) Conhece 2) Utiliza 3) Domina 4) Referência		
Formação	Formação base em Engenharia agrónoma ou similar	
*Comissão Vitivinícola da Região		

4.6 Fichas de avaliação e o Sistema de Incentivos

As fichas de avaliação têm o objetivo de avaliar o desempenho do colaborador e aferir se o mesmo tem as competências necessárias para o desempenho da sua função. Por essa razão, é feita uma avaliação de competências e uma avaliação por objetivos.

Com a definição do perfil profissional apuram-se as competências necessárias para a execução de cada função. Com a ficha, avalia-se se o perfil real do indivíduo vai ao encontro do perfil profissional desejado pela organização.

As fichas de avaliação contribuem também para desenhar o plano de formação do colaborador, uma vez que permitem aferir as suas competências técnicas, cognitivas e relacionais. E tendo em conta o perfil de função desejado, o plano de formação será orientado no sentido de colmatar as lacunas de competência identificadas na avaliação do colaborador.

Dependendo dos resultados alcançados na ficha de avaliação será despoletada a atribuição de determinada recompensa que difere de acordo com o sistema de incentivos definido. Essa recompensa deve ter em conta os interesses do colaborador, ou seja, o sistema de incentivos deve ser definido individualmente tendo em conta as características e motivações de cada um. Mas como deve ser definido individualmente é importante que o sistema de recompensas seja equitativo e não igualitário.

Para que se possa implementar um sistema de recompensas é necessário que o sistema de gestão por objetivos seja claro.

No decorrer do período da avaliação do colaborador o seu superior hierárquico acompanha e orienta o colaborador, realizando pontos de situação trimestrais, dando *feedback* sobre o seu desempenho e podendo fazer ajustes aos objetivos, sempre que se justifique. O objetivo da empresa é que o colaborador atinja os seus objetivos.

Apresentam-se na tabela 18 e na tabela 19 as fichas de avaliação para a função do responsável de compras e aprovisionamento e do responsável de produção, respetivamente.

Os resultados da avaliação do colaborador resultam da aplicação da ponderação entre os resultados da avaliação por objetivos e da avaliação por competências.

De acordo com a percentagem de cumprimento dos objetivos definidos para cada indicador será atribuída uma nota (de 1 a 4), de seguida aplicam-se as ponderações de

cada indicador, para se apurar o resultado final da avaliação. Por forma a tornar mais perceptível o resultado da avaliação, foi definida a seguinte simbologia, apresentada na tabela 17.

Tabela 17 - Simbologia do grau de cumprimento do SGAD





Grau de cumprimento	Nota	Simbologia	Classificação
< 90%	1		Incumprimento
> 91%; <110%	2		Cumpre
> 101%; < 129%	3		Excede
≥ 130%	4		Supera

Tabela 18 - Ficha de objetivos e avaliação de desempenho responsável de compras e aprovisionamento

Ficha de objetivos e avaliação de desempenho									
1. Identificação									
Nome	Função	Responsável de compras e aprovisionamento			Categoria				
Nº	Departamento	Engarrafamento			Local	Fervença - Alcobaça			
2. Descrição das atividades/Objetivos (a preencher pela hierarquia)									
	Ponderação %	Metas	Resultados	1 - Incumprimento	Avaliação			Resultados (%)	
					2 - Cumpre	3 - Supera	4 - Excede		
2.1 Objetivos Grupo	30%								
Volume de Negócio	50%	[28 000 000€; 29 000 000€[
Índice de Satisfação do cliente	50%	[90%;97%[
2.1 Objetivos de área negócio	30%								
Grau de cumprimentos dos objetivos do BSC operacional	40%	≥100%; < 110%							
Taxa de execução do plano de produção	30%	[95%;100%[
Margem de contribuição Residual	30%	[45%;50%[
2.3 Objetivos Individuais	40%								
Nº médio de dias com rotura de stock	35%	[0;2]							
Nº de fornecedores por produto	35%	[1;3]							
Nº de melhorias implementas aos processos	10%	[6;10]							
Nº de soluções novas desenvolvidas executadas	20%	[10;20]							
3. Avaliação global dos objetivos/Resultados (a preencher pela hierarquia)									
Calcula-se aplicando a ponderação de cada indicador à avaliação respetiva (em algarismo), e de seguida a aplicação da ponderação de cada categoria de objetivos ao resultado dessa categoria									
4. Avaliação de Competências (a preencher pela hierarquia)									
	Ponderação %	Metas	Resultados	1 - Incumprimento	Avaliação			Resultados (%)	
					2 - Cumpre	3 - Supera	4 - Excede		
Competências									
<u>Organizacionais</u>									
Capacidade de definir objetivos e concretizá-los	25%	4							
Autonomia	25%	4							
<u>Técnico-Funcionais</u>									
Interpretação das fichas técnicas dos produtos	25%	4							
Capacidade de interpretação do plano de produção	25%	4							
5. Análise Global das Competências (AGC)									
(Somatório das pontuações a dividir pelo número de competências)									
6. Competências Profissionais a desenvolver (a preencher pela hierarquia)									
7. Resultado final da avaliação									
Objetivos 60%; Competências = 40%									
8. Balanço do colaborador pelo seu desempenho (a preencher pelo avaliado)									
9. Assinaturas									
Dadas									
Avaliado									
Responsável hierárquico (avaliador)									
Administrador									

Nota: Deverá ser enviada uma cópia do documento ao avaliado após assinaturas

Tabela 19 - Ficha de objetivos e avaliação de desempenho responsável produção

Ficha de objetivos e avaliação de desempenho									
1. Identificação									
Nome	Função	Responsável de Produção			Categoria				
Nº	Departamento	Comércio por Grosso - Produção			Local	Quinta do Gradil - Cadaval			
2. Descrição das atividades/Objetivos (a preencher pela hierarquia)									
	Ponderação %	Metas	Resultados	1 - Incumprimento	Avaliação			Resultados (%)	
					2 - Cumpre	3 - Supera	4 - Excede		
2.1 Objetivos Grupo									
	30%								
Volume de Negócio	50%	[29 000 000€; 30 000 000€[
Índice de satisfação do cliente	50%	[90€; 97%[
2.1 Objetivos de área negócio									
	30%								
Grau de cumprimentos dos objetivos do BSC operacional	40%	≥100%; < 110%							
Taxa de execução do plano de produção	30%	[95%;100%]							
Margem Contribuição Residual	30%	[2 500 000€; 3 000 000€[
2.3 Objetivos Individuais									
	40%								
Nº de entregas e recolhas diárias	35%	[15;20[
Nº de litros de vinho desclassificados	35%	[25 000;50 000[
Nº de propostas de melhoria apresentadas, consideradas válidas	20%	[12;15[
Média do custo dos produtos utilizados por litro	10%	[5% ;7%[
3. Avaliação global dos objetivos/Resultados (a preencher pela hierarquia)									
Calcula-se aplicando a ponderação de cada indicador à avaliação respetiva (em algarismo), e de seguida a aplicação da ponderação de cada categoria de objetivos ao resultado dessa categoria									
4. Avaliação de Competências (a preencher pela hierarquia)									
	Ponderação %	Metas	Resultados	1 - Incumprimento	Avaliação			Resultados (%)	
					2 - Cumpre	3 - Supera	4 - Excede		
Organizacionais									
Capacidade de planeamento e organização	25%	4							
Orientação para resultados	25%	4							
Técnico-Funcionais									
Conhecimento das atividades e processos de produção de vinhos	25%	4							
Estudar acções corretivas às anomalias detectadas	25%	4							
5. Análise Global das Competências (AGC)									
(Somatório das pontuações a dividir pelo número de competências)									
6. Competências Profissionais a desenvolver (a preencher pela hierarquia)									
7. Resultado final da avaliação									
Objetivos 60%; Competências = 40%									
8. Balanço do colaborador pelo seu desempenho (a preencher pelo avaliado)									
9. Assinaturas									
Assinado					Dadas				
Avaliado									
Responsável hierárquico (avaliador)									
Administrador									
Nota: Deverá ser enviada uma cópia do documento ao avaliado após assinaturas									

O sistema de incentivos deverá ser dinâmico e flexível, deve ser definido tendo em conta que o seu objetivo é alinhar os objetivos de desempenho individuais dos colaboradores aos objetivos do departamento, área de negócio e do Grupo. Este deve ser revisto ciclicamente ao mesmo ritmo da revisão dos objetivos operacionais definidos para as áreas de negócio.

No sistema de incentivos subsistem dois tipos de recompensas, as recompensas intrínsecas (não monetárias) e as extrínsecas (monetárias), de seguidas são inumeradas as várias recompensas e benefícios que podem ser incluídos no sistema de incentivos no Grupo Parras.

As remunerações monetárias podem ser classificadas como fixas ou variáveis, as remunerações fixas são: o vencimento base, os subsídios de férias e de natal, as compensações por isenção de horário de trabalho, as diuturnidades e os subsídios de exclusividade. As remunerações variáveis que podem integrar o sistema de incentivos são: os prémios de produtividade, os prémios por objetivo, as comissões de venda e a distribuição de lucros.

Os benefícios são atribuídos de forma regular, mas não implicam um pagamento monetário, podem ser: seguros de doença, atribuição de viaturas para fins pessoais, opção de compra dessa viatura, cartões de combustíveis, pagamento de férias, cheques escolas ou apoios para formação.

Relativamente às recompensas intrínsecas podem ser considerados as seguintes: atribuição de maior autonomia e responsabilidade e progressão de carreira.

Pretende-se com a elaboração de sistema de incentivos definir uma política de remunerações equitativa, com remunerações idênticas para funções idênticas, e recompensas idênticas para avaliações idênticas. A política de remunerações a definir deve estar enquadrada com a política remunerativa das empresas do mesmo sector de atividade, procurando garantindo que o Grupo se apresenta no Mercado como atrativo para os colaboradores e com capacidade de os reter.

A seleção do mix ótimo das recompensas e benefícios caracteriza-se por ser a mais adequadas para as pessoas e para o Grupo, tendo em conta a condição financeira do mesmo.

O processo para definição do sistema de incentivos inicia-se com o enquadramento do colaborador, a sua situação familiar e as suas perspetivas profissionais. É este o ponto de partida para a escolha das compensações extrínsecas e intrínsecas que mais se adequem ao perfil do colaborador.

No sistema de incentivos individualizado são definidas as compensações e benefícios a atribuir consoante os resultados da avaliação, ficando claro para o colaborador que a sua recompensa será maior quanto melhor for a sua nota. De seguida apresenta-se na tabela 18 o modelo base de apresentação do sistema de incentivos para o Grupo Parras:

Tabela 20 - Modelo de sistema de incentivos

Sistema de Incentivos					
Compensações Extrínsecas	Nota				Enquadramento colaborador
	1	2	3	4	
Componente fixa de remuneração					
<u>Componentes variáveis de remuneração:</u>					
<u>Benefício:</u>					
Compensações Intrínsecas	Nota				Enquadramento colaborador
	1	2	3	4	

O sistema de avaliação de desempenho só cumpre o seu objetivo quando o individuo vê o resultado da avaliação convertido numa compensação. Isso vai motivá-lo a cumprir os objetivos e a empenhar-se nas suas funções porque sabe que vai ser recompensado. O que resulta numa maior satisfação individual e por consequência num melhor desempenho.

Um bom sistema de incentivos, enquadrado numa política de remunerações justa, contribuir para que a empresa seja atrativa, conseguindo recrutar colaboradores de qualidade, contribuiu para a fixação dos colaboradores e para a sua satisfação. Este ambiente torna a empresa mais competitiva e conduzirá a uma melhoria da sua performance.

O reconhecimento da qualidade dos colaboradores é muito importante para a sua satisfação. A recompensa pelos bons resultados é uma forma de reconhecimento, e evidenciar a qualidade em palavras e gestos por parte da sua chefia é igualmente fundamental para a satisfação dos colaboradores.

V. Implementação

Este capítulo tem como objetivo definir o procedimento de implementação do novo sistema de controlo de gestão proposto, apresentando a cronologia das atividades a desenvolver. Será abordado também o plano de comunicação, a avaliação e os resultados esperados com a implementação do modelo de controlo de gestão.

5.1 Etapas e atividades da implementação

Tabela 21 - Etapas e atividades da implementação

Etapas	Atividades
1. Preparação (Setembro a Novembro 2018)	<ul style="list-style-type: none">- Constituir a equipa de trabalho e respetivas funções e responsabilidades;- Definição do plano de ação e de objetivos;- Definição do calendário de implementação para cada área;- Definição do plano de comunicação;- Inventário dos recursos necessários e respetivos custos;- Identificar necessidades de formação.
2. Execução (Novembro 2018 a Dezembro 2019)	<p><i>Fase 1 – Discussão</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Definição da Estratégia para o Grupo;- Definição dos responsáveis por cada área e departamentos;- Discussão e aprovação dos indicadores e objetivos propostos para os BSC;- Discussão e aprovação dos indicadores e objetivos propostos do SGAD;- Discussão e aprovação do sistema de incentivos;- Discussão e aprovação do calendário de execução. <p><i>Fase 2 – Execução</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Apresentação dos novos organogramas e Estratégia do Grupo;- Apresentação dos vários instrumentos e seus objetivos;- Apresentação das fichas de avaliação;- Apresentação do sistema de incentivos;- Levantamento dos resultados dos indicadores dos instrumentos;- Apuramento do grau de cumprimento e simbologia;

	- Reuniões de discussão dos resultados (definidas no calendário e execução): a) justificação dos resultados; b) planos de ações; c) acompanhamento de planos de ações.
3. Monitorização (Setembro 2018 a Dezembro 2019)	- Acompanhamento do processo de implementação em curso; - Discussão de alterações e melhorias.
4. Avaliação (Novembro e Dezembro 2019)	- Avaliação do processo de implementação do projeto; - Fazer as alterações necessárias ao processo e implementação no sentido de o melhorar, antes da aplicação do mesmo às restantes empresas do Grupo.

5.2 Plano de comunicação

O sucesso de um sistema de controlo de gestão passa pela forma como é percebido pelos diretores e colaboradores da organização. E a forma como ele é comunicado define a forma como será percebido. É fundamental que o compromisso com o modelo parta da gestão de topo, assim como a comunicação do mesmo.

É crucial envolver todos os colaboradores na discussão de objetivos, dessa forma será mais rápida a sua adesão ao sistema. É igualmente importante criar rotinas para apresentação de resultados e desenvolver mecanismos de comunicação (reuniões, comunicações por correio eletrónico ou com cartazes). O design dos instrumentos e a forma de comunicar deverem ser apelativo e simples.

5.3 Avaliação do sistema de controlo de gestão

A avaliação é fundamental na implementação de um novo projeto. É necessário avaliar o projeto durante a fase de implementação, mas também os resultados finais, após implementação.

Em primeiro lugar é necessário avaliar o modelo existente, para ser possível evidenciar os benefícios da implementação de um novo modelo por comparação.

É imprescindível planificar a avaliação, definir objetivos e definir indicadores para mensurá-los e também definir a periodicidade com que são monitorizados. A implementação deve ser avaliada tendo em conta o seu grau de execução, mas também,

pela adesão dos colaboradores ao novo modelo, a sua satisfação com o mesmo e a sua adequação à realidade. A avaliação contribuirá para a melhoria dos instrumentos e para a melhoria do processo de implementação.

5.4 Resultados esperados

Os impactos esperados do projeto passam pela melhoria da capacidade para monitorizar a performance do Grupo. Pretende-se melhorar a análise do negócio ao nível da margem de contribuição residual, tornando possível identificar o real contributo de cada área de negócio para os resultados do Grupo.

Ao nível individual (colaboradores), pretende-se melhorar o seu desempenho promover uma cultura de meritocracia, aumentar a sua motivação, satisfação pessoal e envolvimento com o Grupo.

São esperadas mudanças na cultura organizacional, evoluindo para uma cultura de responsabilização e premiação por objetivos atingidos. Uma cultura que incuta a melhoria contínua e a superação individual e coletiva.

O alinhamento do Grupo desde os objetivos estratégicos aos objetivos individuais será o fio condutor para a melhoria da comunicação interna.

Conclusões

A conclusão deste projeto permite compreender a sua relevância para o Grupo a que se destina, pela sua utilidade enquanto dinamizador interno, enquanto promotor de uma cultura de responsabilização e de meritocracia e enquanto divulgador da estratégia e espinha dorsal do alinhamento estratégico.

O sistema de controlo de gestão desenvolvido ao longo do projeto, não só se revela útil na sua vertente técnica, mas também assume grande responsabilidade enquanto agente de mudança da cultura e da comunicação no Grupo Perras.

O principal objetivo do projeto era identificar quais os instrumentos que aportavam um maior valor ao sistema de controlo de gestão, tendo em conta as características do Grupo, as suas necessidades e o sector de atividade onde atua.

Para essa identificação, foi feita a caracterização do Grupo, o enquadramento do sector económico e o *benchmarking*. Conclui-se que os instrumentos mais adequados seriam o *Balanced Scorecard*, os centros de responsabilidade e a gestão e avaliação de desempenho. O primeiro como instrumento estratégico e de análise da performance quer através indicadores financeiros quer por indicadores não financeiros. O segundo como instrumento veículo da responsabilização e fonte de conhecimento da contribuição de cada área para os resultados globais do Grupo. E o terceiro como instrumento promotor da melhoria do desempenho e satisfação pessoal dos colaboradores. Compilando-se assim num sistema de controlo de gestão a Estratégia, a análise da performance das áreas de negócio e da performance global e os interesses dos gestores e restantes colaboradores.

O resultado é um sistema de controlo de gestão que integra instrumentos diversos e complementares entre si. Um sistema de controlo de gestão robusto, completo, fiável e que permite analisar o Grupo de forma transversal, sendo um poderoso apoio para a tomada de decisão.

O projeto foi desenvolvido sob algumas limitações, não foi possível ter acesso a sistemas de controlo de gestão de outras empresas do mesmo sector de atividade num estado de evolução mais avançado, que permitiria aprender com a prática de outros. Logo também não será possível medir o sucesso da implementação do projeto utilizando a comparação com outras organizações. A construção de um sistema de controlo de gestão exige uma maior participação dos agentes a que se destina, o que pela natureza do projeto não foi

possível concretizar, tendo-se realizado apenas três entrevistas e posteriormente alguns contactos de esclarecimento.

A limitação temporal também não permitirá o acompanhamento da implementação do projeto não sendo possível avaliar os seus resultados. Não sendo igualmente possível pelo menos motivo realizar um estudo longitudinal ao projeto, no entanto esse tema poderá ficar em aberto como futuro objeto de estudo.

Como proposta de intervenção futura, sugere-se: a criação de BSC para as restantes três áreas de negócio e áreas de suporte; a continuação do desenvolvimento do instrumento centros de responsabilidade (com a definição de PTI para as atividades entre CR e a definição e integração nos sistemas informáticos de procedimentos que permitem a leitura dos resultados por CR); a procura de soluções informáticas que integrem a informação e que permitam a fácil recolha dos resultados dos indicadores escolhidos para cada instrumento; e a expansão do sistema de gestão e avaliação de desempenho às restantes áreas e funções.

Recomenda-se que o controlador de gestão que liderar a implementação deste projeto tenha a capacidade de envolver e motivar todo o Grupo. O sucesso de um sistema de controlo de gestão depende também de quem o lidera. O papel do controlador de gestão é fundamental para o sucesso da implementação de um sistema de controlo de gestão não só pela sua competência técnica, mas também pelas suas características psicossociais. O controlador de gestão assume o papel de coordenador quer de processos negociais, quer pela coordenação de variadas tarefas de várias disciplinas. Assume também o papel de formador, dando formação sobre novos instrumentos e novos processos. A sua personalidade e forma como se relaciona com os outros define a facilidade com que os consegue mobilizar para as suas causas.

O valor acrescentado do projeto evidencia-se não apenas para o Grupo objeto de estudo, como exposto anteriormente, mas também na dinamização dos conceitos abordados aplicados a organizações do sector vitivinícola. Um sector muito dinâmico na economia nacional e onde se evidencia cada vez mais a necessidade de monitorizar o negócio de forma rigorosa e atempada.

Referências Bibliográficas

- Banco de Portugal; Caraterização do sector do vinho em Portugal, https://www.bportugal.pt/sites/default/files/caraterizacao_do_setor_do_vinho_em_portugal_final.pdf, Agosto 2018.
- Bardin, L. 2013, *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Bititcia, U., Coccab P., e Ate, A. 2016. Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, Vol. 54, No. 6: 1571–1593.
- Carvalho, J. 2011. *Gestão de empresas - Princípios fundamentais* (2º Edição). Lisboa, Edições Sílabo.
- Chen, M., e Moore, D. 2007. Implementing a new performance management system within a projet-based organization – a case study. *Internacional Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 56, Iss 1: 60-77.
- Chow, C., Ganulin, D.; Haddad, K., e Williamson, J. 1998. The balanced scorecard: A potent tool for energizing and focusing healthcare organization management. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 43, Iss. 3: 263-280.
- Duarte, H. 2015. Gestão de Remunerações in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (Edts) *GRH para Gestores*, 308-336. Lisboa: Editora RH.
- Dubey, A., e Singhal, A. 2016. Role of organisational structure in empolyee's empowerment. *International Journal of Education & Management Studies*, 6(1): 110-115.
- Esporão; Relatório & Contas 2016, <https://www.esporao.com/pt-pt/centro-imprensa/relatorios/>, Março de 2016.
- Frandsen, F., e Johansen, W. 2011. The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications*, Vol. 16, Iss. 4: 347-361.
- Instituto Nacional de Estatística, Estatísticas do Comércio Internacional; https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249883813&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt, Janeiro 2018.
- Jordan, H., Neves, J., e Rodrigues, J. 2015. *O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10º Edição). Lisboa, Áreas Editores.
- Kaplan, R., e Norton, D. 1992. The balanced scorecard measures that drive performance, 1992. *Harvard Business Review*: 71-79.
- Kaplan, R., e Norton, D. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*: 75-85.
- Kaplan, R., e Norton, D. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*: 167-176.
- Kaplan, R., e Norton, D. 2008. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86 (1): 62-77.

- Lamont, B., Sambamurthy, V., Ellis, K. e Simmonds, P. 2000. The influence of organizational structure on the information received by corporate strategists of multinational enterprises. *Management International Review*; Vol 40, 2000/3: 231-252.
- Luis Vuitton Moët Hennessy; Annual report 2017, https://r.lvmh-static.com/uploads/2018/03/lvmh_ra_2017-va.pdf, Abril de 2018.
- Machado, M. 2013. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 15, No. 46: 129-148.
- Martello, M., Watson, J., e Fischer, M. 2016. Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization. *Journal of Business & Economics Research*, Vol 14, Number 3: 61-74.
- Melo, S., e Ribeiro, J. 2008. The two-way relationship between the balanced scorecard and management control systems in organizations: Lessons from a case study. *Contabilidade e Gestão*, Nº 6: 9-31.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Nascimento, G. e Pereira, A. 2015. A Gestão e Avaliação de Desempenho in Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. e Duarte, H. (Edts). *GRH para Gestores*, 248-305. Lisboa: Editora RH.
- Parras, SGPS, SA, Relatório & Contas Consolidado de 2017 e Relatório & Contas individuais das empresas do Grupo.
- Parras; <http://www.parras.wine/marcas>, Março de 2018.
- Rodrigues, J. e Simões, A. 2009. *Descentralizar e responsabilizar por resultados. A organização em centros de responsabilidade*. Coleção Global, Áreas Editora.
- Russo, J. 2015. *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. (6ª Edição), Lisboa, Lidel.
- Rynes, S., Gerhart, B. e Parks, L. 2005. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol* 2005. 56: 571-600.
- Samia, A., Djamel, M., Sylvie, R., Abdelghafour, K., Kinza, M., e Hayet, M. 2012. Comparative study, based on metamodels, of methods for controlling performance. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*; **Mahebourg**, Vol. 9, Issue 3: 1-9.
- Sgârdea, M. 2008. Performance assessment of responsibility centers based on internal transfer cost. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 17 Issue 3: 1462-1466.
- Simon, A., Karapetrovic, S., e Casadesús, M. 2012. Difficulties and benefits of integrated management systems. *Industrial Management & Data Systems*; Vol. 112, Iss. 5: 828-846.
- Simons, R. 1995. Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2): 80-88.
- Sogrape; Relatório & Contas de 2016, https://www.sograpevinhos.com/app/uploads/infocfinanceira/rel_cons_2016.pdf, Fevereiro de 2018.

Sumol+Compal; <https://sumolcompal.pt/pt-pt/investidores/relatorios-e-contas/2016>, Fevereiro de 2018.

Tamer, Z., Yoojung, Y. e Hastak, M. 2012. Protocol for profitability analysis using internal entities in organization structure pf construction companies. *Journal of Construction Engineering and Management*, December: 1394-1402.

Turismos de Portugal, Estratégia Turismo 2027; http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Ativos_Estrategicos/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx, Agosto 2018.

Vini Portugal; 2012, Plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal,

<https://www.viniportugal.pt/ficheiros/promocaoInternacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf>, Março de 2018.

Yin, R. 2015. Estudo de caso: Planejamento e métodos, (5). Bookman.

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 - Guião das entrevistas.....	70
Anexo 2 – Análise de conteúdo das entrevistas.....	76
Anexo 3 – Instrumento de apoio ao BSC Operacional da Goanvi Bottling.....	79
Anexo 4 – Legenda dos BSC.....	80
Anexo 5 – Modelo para discussão de Preços de Transferência Interna, de acordo com o método Preço Mercado Ajustado.....	81

Anexo 1 - Guião das entrevistas

1. Tema Principal

- Conceptualização de um sistema de controlo de gestão e avaliação de desempenho para o Grupo Perras.

2. Temas relacionados

- Avaliação de desempenho;
- Centros de responsabilidade;
- Diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado;
- Gestão de pessoas no Grupo;
- Quais os indicadores de performance mais ajustados às atividades das várias empresas do Grupo;
- Estratégia definida para o Grupo.

3. Objetivos das Entrevistas

- Compreender qual a posição do Grupo no sector;
- Quais são os principais desafios interno e externos;
- Fazer o diagnóstico do sistema de controlo de gestão atual;
- Fazer o diagnóstico do sistema de avaliação de desempenho atual;
- Compreender qual é a perceção de “controlo de gestão” para os entrevistados;
- Compreender quais são suas necessidades quanto a indicadores para medir a performance;
- Perceber como é feita a gestão de pessoas.

4. Motivação das entrevistas

- Ajudar a compreender as suas necessidades, e o modelo de gestão praticado no Grupo;
- Promover o envolvimento dos gestores com o projeto.

5. Propósito da informação recolhida

- Contribuir para a construção de um sistema de controlo de gestão de acordo com as necessidades do Grupo.

6. Participantes, três participantes

- Administrador do Grupo Parras;
- Administrador da Empresa B&C;
- Diretor Geral da Empresa Goanvi.

7. Procedimentos

- Preparação dos guiões de entrevista – foi feito um guião para o Administrador da empresa, e outro guião para o Administrador da Bernadinos&Carvalho e Diretor Geral da Goanvi.
- Agendamento das entrevistas;
- Realização das entrevistas;
- Foram tomadas notas das respostas dadas;
- Validação das respostas no final das entrevistas.

8. Organização das Entrevistas

8.1 Apresentação

8.2 Introdução

- Agradecimentos;
- Enquadramento e apresentação do projeto-empresa (apresentação ppt);
- Objetivos e propósitos da entrevista.

8.3 Entrevista

8.4 Conclusão

- Síntese conclusiva dos temas abordados e validação de respostas;
- Agradecimentos e despedidas.

As entrevistas decorreram ao longo de uma hora.

9. Guião das entrevistas

Guião entrevista ao Administrador do Grupo Parras

Temas	Questões	Objetivos	Questões complementares
Organização – Estratégia, Mercado e concorrência	1. Qual o crescimento previsto para o Grupo e quais são as principais áreas de investimento e de crescimento?	Perceber qual é a estratégia para o Grupo a médio prazo, no sentido de desenhar um sistema de controlo de gestão que sirva as necessidades do Grupo no seu crescimento. Contribuir para a definição dos objetivos estratégicos.	Das cinco áreas de negócio do Grupo, quais são as que receberão mais investimento?
	2. Qual o enquadramento no Grupo no sector de atividade? (é líder, está entre os líderes, é mais forte ou menos que a concorrência?)	Contribuir para a análise externa, e também para o diagnóstico do modelo de <i>governance</i> adotado.	
	3. Para que desafios o Grupo se deve preparar a curto e médio prazo?	Abordar os desafios internos e externos, para contribuir para a definição de indicadores chave de sucesso.	
Organização - Interna	1. Qual o maior fator interno que contribuiu ou dá à empresa vantagem competitiva no Mercado?	Contribuir para a definição de indicadores, na Perspetiva dos processos Contribuir para a construção da Matriz SWOT.	
	2. Qual o maior obstáculo interno ou ponto franco, para o crescimento do Grupo?	Contribuir para a definição de indicadores, na perspetiva dos processos Contribuir para a construção da Matriz SWOT.	
Gestão de Pessoas	1. Qual a sua perceção da relação dos colaboradores com o Grupo? (sentem-se motivados, satisfeitos e envolvidos?)	Perceber qual a perceção e conhecimento dos colaboradores e qual a política de recursos humanos seguida no Grupo.	Qual a importância de uma política gestão de recursos humanos baseada nas competências e na análise do desempenho?
	2. Como é feita a gestão de pessoas e desenvolvida a sua carreira de forma a manter os recursos humanos mais eficientes e motivados?	Perceber qual a perceção e conhecimento dos colaboradores e qual a política de recursos humanos seguida no Grupo.	

Controlo de Gestão	1. Como analisa a performance do Grupo?	Contribuir para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado. Compreender qual a necessidade da Administração quanto à medição da performance do Grupo.	
	2. No R&C consolidado de 2017 é apresentado como objetivo estratégico para 2018: o aumento da autonomia por empresa, fixação de objetivos, e implementação de mecanismos de controlo orçamental. Quais as ações que foram tomadas por parte da Administração no sentido da concretização destes objetivos? Foi responsabilizado alguém por esse desenvolvimento? Foi criado um calendário ou definidos objetivos?	Perceber quais as medidas tomadas, e qual o compromisso da Administração com a criação de um sistema de controlo de gestão. Perceber em quem é delegada essa tarefa. Qual é o envolvimento da Administração com esse processo.	
	3. O que é para si o controlo de gestão e qual a sua importância?	Perceber a sensibilidade da Administração às temáticas do controlo de gestão.	

Guião de entrevista aos Diretores das áreas de negócio

Temas	Questões	Objetivos	Questões complementares
Organização – Estratégia, Mercado e concorrência	1. Qual o crescimento previsto para a Organização e quais são as principais áreas de investimento e de crescimento?	Perceber qual é a estratégia para o Grupo a médio prazo, no sentido de desenhar um sistema de controlo de gestão que sirva as necessidades do Grupo no seu crescimento. Contribuir para a definição dos objetivos estratégicos.	Das cinco áreas de negócio da Organização, quais são as que receberão maior investimento?
	2. Qual o enquadramento no Grupo no sector de atividade? (é líder, está entre os líderes, é mais forte ou menos que a concorrência?)	Contribuir para a análise externa, e também para o diagnóstico do modelo de <i>governance</i> adotado.	
	3. Para que desafios o Grupo se deve preparar a curto e médio prazo?	Abordar os desafios internos e externos, para contribuir para a definição de indicadores chave de sucesso.	
Organização - Interna	1. Estão definidos os principais objetivos da sua área? Como estão ligados à Estratégia do Grupo?	Compreender quais os objetivos da área e contribuir para a definição dos objetivos a incluir no BSC.	
	2. Como analisa a performance da sua área e como analisa o desempenho dos colaboradores?	Contribuir para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado. Compreender qual a necessidade do gestor quanto à medição da performance da sua área Contribuir para a definição de indicadores do BSC operacional.	

Gestão de Pessoas	1. Qual a sua percepção da relação dos colaboradores com o Grupo? (sentem-se motivados, e satisfeitos?)	Perceber qual a percepção e conhecimento dos colaboradores e qual a política de recursos humanos seguida no Grupo.	Qual a importância de uma política gestão de recursos humanos baseada nas competências e na análise do desempenho?
	2. Como é feita a gestão de pessoas e desenvolvida a sua carreira de forma a manter os recursos humanos mais eficientes e motivados?	Perceber qual a percepção e conhecimento dos colaboradores e qual a política de recursos humanos seguida no Grupo.	
	3. Existe avaliação de desempenho? Caso não exista qual a sua opinião sobre o tema.	Contribuir para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão utilizado. Compreender as necessidades dos gestores a esse nível.	
Controlo de Gestão	1. Que instrumentos utiliza para apoio à gestão? Quais os instrumentos que lhe parecem mais úteis no apoio à gestão. (exemplo de instrumentos utilizados e instrumentos não utilizados, mas que gostaria de utilizar)	Perceber como é sistema de controlo de gestão atual, para contribuir para o diagnóstico. Perceber quais as necessidades dos gestores e se têm preferência por algum instrumento de controlo de gestão.	
	2. O que é para si o controlo de gestão e qual a sua importância?	Perceber a sensibilidade dos diretores das áreas às temáticas do controlo de gestão.	
	3. Que indicadores considera mais importantes, e que gostaria de ver no seu sistema de controlo de gestão?	Contribuir para construção do BSC, indicando exemplos de indicadores fundamentais para a gestão.	

Anexo 2 – Análise de conteúdo das entrevistas

Análise de conteúdo da entrevista ao Administrador do Grupo Parras

Categorias	Sub categorias	Unidade contacto (Em que parágrafo da entrevista, ou que entrevista estamos a analisar)	Unidade de Análise (Palavra ou expressão)	N (nº de vezes que a palavra/expres são é utilizada)	% (peso de cada unidade na entrevista)
Organização	Estratégia	•Em 2018 o crescimento previsto para o Grupo é de 18%.	Crescimento	2	10%
	Mercado		Exportação	0	0%
	Concorrência	•O Grupo encontra-se entre Top 10 das empresas a operar no mercado nacional.	Mercado	1	5%
			Sub Total	3	14%
Organização - Interna	Estratégia	•A estratégia que o Grupo tem vindo a adotar é no sentido da integração da cadeia de valor (...); •"Sendo isso para nós importante e facto gerador de vantagem competitiva."	Estratégia adotada pela empresa	2	10%
	Estrutura interna	• A estrutura do Grupo foi crescendo quer em termos de número de colaboradores, quer em termos de distribuição territorial; •(...) dificuldade da comunicação interna como sendo um ponto fraco.	Comunicação Interna	3	14%
			Sub Total	5	24%
Gestão de Pessoas	Colaboradores-organização	•Há envolvimento dos colaboradores, muitos colaborados estão na organização há vários anos; •Há motivação.	Motivação	1	5%
			Compromisso	1	5%
	Gestão de Pessoas	•Temos avaliação de desempenho.	Avaliação de desempenho	1	5%
			Sub Total	3	14%
Controlo de Gestão	Ferramentas utilizadas	•Há reuniões com os diretores de área e analisam o Orçamento versus Real; •Reconhece a importância de ter informação mais cedo para ser possível atuar mais rapidamente nas rubricas que apresentam maiores desvio.	Caraterísticas do modelo controlo de gestão existente	4	19%
	O futuro do Controlo de Gestão	•Não foram tomadas medidas para a criação de um sistema de controlo de gestão; • (...)é uma necessidade e esses objetivos continuam a ser importantes para a administração.	Ações futuras	2	10%
	Perceção de Controlo de Gestão	• (...)importância da avaliação da performance das empresas; • (...) análise dos desvios ao orçamento; • (...)reuniões frequentes com diretores; •A organização terá de evoluir no sentido de melhorar o seu sistema de controlo de gestão.	O que é o controlo de gestão	4	19%
			Sub Total	10	48%
Total				21	100%

Análise de conteúdo da entrevista ao Diretor Goanvi Bottling

Categorias	Sub categorias	Unidade de contexto (Em que parágrafo da entrevista, ou que entrevista estamos a analisar)	Unidade de Análise (Palavra ou expressão)	N (nº de vezes que a palavra/expressão é utilizada)	% (peso de cada unidade na entrevista)	
Organização	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ●O crescimento previsto para o Grupo para 2018 é de 18% (crescimento do volume de negócio). 	Crescimento	2	6%	
	Desafios externos	<ul style="list-style-type: none"> ●(...) alterações climáticas. 	Desafios externos	1	3%	
	Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ●O Grupo encontra-se entre o Top 10 nacional das empresas deste sector de actividade. 	Mercado	1	3%	
				Sub Total	4	13%
Organização - Interna	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ●Estão definidos objetivo de vendas e de margem. (...) aumentar a quota de mercado de aumentar a exportação; ●Todos este objetivos são discutidos e quantificados. Esses objetivos são definidos para irem ao encontro dos objetivos definidos para o Grupo. 	Objetivos da empresa	4	13%	
	Desafios Internos	<ul style="list-style-type: none"> ●(...)como desafios internos a digitalização. 	Desafios internos	1	3%	
	Performance da Empresa/área de negócio	<ul style="list-style-type: none"> ●A principalmente ferramenta de gestão é o controlo orçamental e análise de desvios. Há também avaliação de desempenho (...). 	controlo de gestão	2	6%	
				Sub Total	7	23%
Gestão de Pessoas	Colaboradores-organização	<ul style="list-style-type: none"> ●(...) a empresa do grupo com mais trabalhadores, há problemas de retenção principalmente na área do marketing, na área comercial para a exportação e aprovisionamento e compras. ●Tirando estas áreas as pessoas ficam durante vários anos, e têm aumentado o número de colaboradores nos últimos anos. 	Motivação	0	0%	
	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ●Não há uma política de Recursos Humanos ou de desenvolvimento de carreiras; ●Vão ajustando as pessoas à medidas das suas capacidades e de acordo com as necessidades que vão surgindo na empresa. 	Avaliação de desempenho	1	3%	
					Sub Total	2
Controlo de Gestão	Ferramentas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> ●O controlo orçamental; ●Avaliação aos fornecedores, (não há avaliação de clientes); ●Há reuniões mensais com o administração e diretores de área e na Goanvi há também reuniões mensais com departamento de marketing e vendas; ●Não têm uma pessoas apenas dedicada ao controlo de gestão. (...) cada diretor ou responsável desenvolve os processos e escolhe indicadores de acordo com as suas necessidades. 	Caraterísticas do modelo controlo de gestão existente	4	13%	
	O futuro do Controlo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ●Gostaria de ter um <i>dashboard</i> com indicadores operacionais, atualizados diariamente. Há análise de vários indicadores financeiros, mas não há de indicadores não financeiros. ●Um sistema de <i>business intelligence</i> seria muito útil para todas as áreas (...). 	Ações futuras	3	10%	
	Perceção de Controlo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ●Total de Vendas por mercado; ●Total de prestação de serviços por cliente; ● Analisar a rentabilidade do cliente, apurando a margem bruta de cada prestação de serviço e por cliente; ●Quota de mercado; ●Vendas por comercial e Export manager; ●O custo de mão de obra, analisar a viabilidade dos projetos de desenvolvimento de produtos novos; ●Tempo médio de resposta a reclamações de clientes; ●Custos do laboratório; ●Encomendas não concretizadas; ●Ruturas de stock; ●Rotatividade do stock. 	Indicadores	11	35%	
				Sub Total	18	58%
				Total	31	100%

Análise de conteúdo da entrevista ao Diretor Bernardino&Carvalho

Categorias	Sub categorias	Unidade de contexto (Em que parágrafo da entrevista, ou que entrevista estamos a analisar)	Unidade de Análise (Palavra ou expressão)	N (n° de vezes que a palavra/expressão é utilizada)	% (peso de cada unidade na entrevista)
Organização	Estratégia	●O crescimento previsto para o Grupo para 2018 é de 18%, crescimento das vendas.	Crescimento	2	9%
	Desafios externos	●(...) alteração no preço na matéria-prima, o vinho.	Desafios externos	1	5%
	Concorrência	●O Grupo é uma das organização principais no mercado nacional, deste sector.	Mercado	1	5%
	Sub Total			4	18%
Organização - Interna	Estratégia	● (...) objetivos de vendas e de margem(...). ●Utilizado o orçamento de vendas para orientação da atividade da	Objetivos da empresa	4	18%
	Desafios Internos	●(...) a melhoria da eficiência dos recursos da empresa.	Desafios internos	1	5%
	Performance da Empresa/área de negócio	●A principal ferramenta de gestão é o controlo orçamental e análise de desvios; ●Há avaliação de desempenho.	Controlo de gestão	2	9%
	Sub Total			7	32%
Gestão de Pessoas	Colaboradores-organização	●Na B&C os colaboradores são os mesmos há vários anos, há retenção de 100%, logo podemos concluir que as pessoas estão satisfeitas.	Motivação	0	0%
			Compromisso	1	5%
	Gestão de Pessoas	●Não há planos para gestão de pessoas. ●Existe avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho	1	5%
Sub Total			2	9%	
Controlo de Gestão	Ferramentas utilizadas	●Há controlo orçamental; ●E reuniões com a administração.	Caraterísticas do modelo controlo de gestão existente	2	9%
	O futuro do Controlo de Gestão	●Alguns indicadores operacionais da atividade seriam interessantes para conhecer melhor o detalhe das operações; ●(...)reconhece ausência de indicadores operacionais, e como podem ser importantes para a gestão.	Ações futuras	2	9%
	Perceção de Controlo de Gestão	●Volume de negócios por tipo de produto; ●Rotatividade do stock, custos de vinificação (produtos e equipamentos); ●Custos total efetivo dos colaboradores; ●Vendas por clientes distinguindo os clientes grupo dos cliente externos;	Indicadores	5	23%
	Sub Total			9	41%
Total				22	100%

Anexo 3 – Instrumento de apoio ao BSC Operacional da Goanvi Bottling

Perspetivas	Métricas	Indicadores	Fórmulas
Financeira	€	Prestações de Serviço Grupo	Total das prestações de serviço clientes Grupo
	€	Prestações de Serviço clientes externos	Total das prestações de serviço clientes externos
	€	Vendas por marca	Total de vendas por marca engarrafada
	€	Vendas exportação	Total de vendas para mercado externo
Clientes	€	Margem bruta por cliente	Total vendas por cliente - Total custos diretos por cliente
	€	Vendas por mercado, nacional e por país	Total vendas por geografia do cliente
	€	Prestação de Serviços por cliente	Total Prestação de Serviços por cliente
	UN	Nº de novos cliente	Nº de clientes criados por mês com vendas
	€	Vendas por comercial e <i>Export Manager</i>	Total de vendas por comercial e export manager
Processos internos	Dias	Nº dias com Ruturas de stocks	Número de dias com ruturas de stocks por produto
	%	Rácio enchimento entre entregas e programados	Total entregas concluídas/Total entregas programadas
	€	Custo manutenção da linha	Custos diretos de manutenção da linha de engarrafamento
	Dias	Tempo médio de resposta à viabilidade de projectos novos	Soma dos dias desde o registo do projeto novo até à saída da análise de viabilidade
€	Preço médio por litro em stock por tipo de produto	Preço médio stock por tipo de produto	
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	€	Custo por vendedor	Total custo efetivo por comercial
	UN	Nº processos de recrutamento	Nº processos de recrutamento abertos pelo Departamento RH
	Anos	Média de Antiguidade	Média da antiguidade dos colaboradores
	%	Índice Potencial Motivador	Questionários parar apurar o Índice Potencial Motivador
	%	% de absentismo	Total de Faltas/Total colaboradores

Anexo 4 – Legenda dos BSC

Sigla	Descrição
CG	Controlo de Gestão
Cont	Contabilidade
CR	Centros de Responsabilidade
DG Q	Direção Geral Quintas
ERP	Enterprise Resource Planning - Primavera
Qual	Qualidade
RH	Recursos Humanos
SQ	Sistema de qualidade
SP	Sistema de produção - Vinigest

Anexo 5 – Modelo para discussão de Preços de Transferência Interna, de acordo com o método Preço Mercado Ajustado

CR FORNECEDOR		CR CLIENTE	
(Óptica do vendedor)		(Óptica do comprador)	
PREÇO DE MERCADO	A	PREÇO DE MERCADO	A
AJUSTAMENTOS Poupança com o custo de financiamento do crédito a clientes; Poupança com outros gastos variáveis com a prestação de serviço/produto.	B D	AJUSTAMENTOS Perda do benefício do crédito de fornecedores	C
PREÇO DE INDIFERENÇA (A-B-D)	X	PREÇO DE INDIFERENÇA (A-C)	Y
PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA Média (X+Y)		Z	