



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão para a
Empresa Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda.**

João Francisco Vargues Alberto Martinho

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

Orientador:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio, 2020



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão para a
Empresa Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda.**

João Francisco Vargues Alberto Martinho

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

Orientador:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio, 2020

Mato, 2020

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão

João Francisco Vargues Alberto Martinho



RESUMO

Atualmente, vive-se um clima de constante evolução e mudança nos mercados europeus. O aparecimento de novas tecnologias, a globalização, o aumento da concorrência e o aumento do grau de exigência por parte dos consumidores, leva a que as empresas sintam a necessidade de possuir processos que permitam acompanhar estas mudanças e combater a incerteza gerada pelas mesmas, procurando sempre obter um maior grau de eficácia e eficiência, de forma a suceder no mercado. Deste modo, é cada vez mais importante os gestores terem acesso a informação relevante e atempada, que permita tomar decisões com base em dados fiáveis e, desta forma, conseguir fazer face às incertezas do mercado. É nesta ótica que surge os sistemas de controlo.

Este projeto de empresa tem como objetivo o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão que, recorrendo a instrumentos de pilotagem como o *Tableau de Bord* e instrumentos de orientação comportamental e de diálogo, permitam aos gestores da empresa Reúnia o acesso a informação pertinente e oportuna, e que ajude no processo de tomada de decisão. Os instrumentos antes mencionados irão deter um papel fundamental também na implementação e controlo das estratégias fixadas pela gestão ao promover o alinhamento estratégico da empresa com os seus colaboradores.

Palavras Chave: Sistemas de controlo de gestão, *Tableau de Bord*, Instrumentos de orientação comportamental, Instrumentos de diálogo.

ABSTRACT

Nowadays, there is a climate of constant evolution and change in European markets. The emergence of new technologies, globalization, increased competition and increased demand from consumers, leads companies to feel the need to have processes that allow them to keep up with these changes and fight uncertainty generated by them, always seeking to obtain a greater degree of effectiveness and efficiency, in order to succeed in the market. In this way, it is increasingly important for managers to have access to relevant and timely information, enabling decisions to be made based on reliable data and thus being able to address market uncertainties. It is from this perspective that the control systems arise.

This project aims to develop a management control system that, using piloting tools such as *Tableau de Bord* and behavioral guidance and dialogue instruments, allows the company's managers to gather the access to relevant and timely information, and to assist in the decision-making process. The instruments mentioned above will also play a key role in the implementation and control of the strategies set by management by promoting the company's strategic alignment with its employees.

Keywords: Management control systems, *Tableau de Bord*, Behavioral guidance instruments, Dialogue instruments.

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto apenas foi possível graças ao apoio e ajuda de todas as pessoas que, ao longo da realização do mesmo, me acompanharam, direta ou indiretamente.

Para o Professor Renato Lopes da Costa, o meu especial agradecimento por toda a orientação que foi dada, pela ajuda prestada e pelo profissionalismo demonstrado ao longo da realização deste projeto. O conhecimento transmitido permitiu-me abordar a tese de outro ponto de vista, que não teria conseguido abordar sem a sua ajuda. O Professor incentivou-me a ir mais além, sempre acreditou nas minhas capacidades e sempre se demonstrou disponível para me receber ao longo deste caminho. Muito obrigado!

Para todos os colaboradores da empresa Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda deixo um especial agradecimento pela disponibilidade demonstrada e a ajuda na obtenção dos dados necessários para a realização da tese.

Um especial agradecimento à minha namorada que me acompanhou ao longo de todo este percurso, pela motivação que me deu e a paciência que demonstrou, sem ela não teria sido possível concluir este trabalho.

Por fim, queria agradecer também a todas as pessoas presentes na minha vida que me ajudaram neste percurso. Aos meus pais e à minha avó que sempre acreditaram nas minhas capacidades; aos meus amigos que me motivaram, que me desafiaram e que nunca me deixaram desistir; e, em especial, ao meu avô que infelizmente já não está cá para poder ver o final deste ciclo académico mas que sem o qual eu não seria a pessoa que sou hoje.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA	3
1. Controlo de Gestão	3
1.1. O Aparecimento do Conceito e a sua Evolução	3
1.2. Função do Controlo de Gestão	4
1.3. Características de Sistemas de Controlo.....	6
1.4. Vantagens dos Sistemas de Controlo e as suas Limitações.....	8
2. Gestão e Monitorização da <i>Performance</i>	9
3. Sistemas e Tecnologias de Informação	10
4. Instrumentos de Controlo de Gestão	12
4.1. Instrumentos de Pilotagem	12
4.1.1. Balanced Scorecard	13
4.1.2. Tableau de Bord	20
4.1.3. Comparação entre o Tableau de Bord e o Balanced Scorecard.....	25
4.2. Instrumentos de Orientação Comportamental	28
4.3. Instrumentos de Diálogo	30
5. Fatores Críticos de Sucesso	32
PARTE II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO.....	33
6. Enquadramento	33
7. Análise da Empresa.....	35
8. Objetivos do Projeto de Empresa.....	40
9. Explicação e Análise do Modelo a Aplicar neste Projeto.....	41
10. A Importância do <i>Tableau de Bord</i> neste Projeto	45
11. Metodologia	48
12. Desenvolvimento do Projeto de Empresa	51
12.1. Enquadramento Concetual.....	51
12.2. Conceitos.....	52
12.3. Intervenientes	53
12.4. Aplicação do Projeto de Empresa.....	54
12.4.1. Instrumentos de Orientação Comportamental	54
12.4.1.1. Antes da Implementação	55
12.4.1.2. Após a Implementação	56
12.4.2. Fatores Críticos de Sucesso.....	58

12.4.3. Indicadores	60
12.4.3.1. Primários	62
12.4.3.2. Secundários	63
12.4.4. Instrumentos de Pilotagem (Tableau de Bord).....	64
12.4.5. Instrumentos de Diálogo.....	67
12.4.5.1. Antes da implementação.....	68
12.4.5.2. Após implementação	68
CONCLUSÕES.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	72
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	14
Figura 2 - O <i>Balanced Scorecard</i> como Estrutura para Ação Estratégica	15
Figura 3 - Quadro de Perspetivas	18
Figura 4 - Método OVAR	23
Figura 5 - Passos da Gestão Imobiliária	35
Figura 6 - Organograma da Empresa	36
Figura 7 - Ciclo Operacional da Empresa	41
Figura 8 - Ciclo Operacional Aprofundado da Empresa	42
Figura 9 - O Ciclo de Gestão.....	48
Figura 10 - Desdobramento do Indicador Primário para Secundário.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais alterações entre os anos 60 e 90	4
Tabela 2 - Características de Sistemas de Controlo	6
Tabela 3 - Características de um Sistema de Controlo de Gestão.....	7
Tabela 4 - Vantagens e Limitações dos Sistemas de Controlo.....	8
Tabela 5 - Características do <i>Balanced Scorecard</i>	16
Tabela 6 - Vantagens e Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	19
Tabela 7 - Objetivos Básicos do <i>Tableau de Bord</i>	21
Tabela 8 - Características do <i>Tableau de Bord</i>	22
Tabela 9 - Vantagens do <i>Tableau de Bord</i>	24
Tabela 10 - Características do <i>Tableau de Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	25
Tabela 11 - Diferenças entre o <i>Tableau de Bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i>	27
Tabela 12 - Aspectos Fundamentais e Diferenciadores do <i>Tableau de Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	28
Tabela 13 - Quadro Resumo da Metodologia.....	50
Tabela 14 - Etapas do Projeto de Empresa.....	52
Tabela 15 - Informação de Suporte ao <i>Tableau de Bord</i>	66
Tabela 16 - Classificação do Desempenho dos Indicadores.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Reunião	77
Anexo 2 - <i>Tableau de Bord</i> : Gestão de Topo.....	79
Anexo 3 - <i>Tableau de Bord</i> : <i>Project Management</i>	80
Anexo 4 - <i>Tableau de Bord</i> : Engenharia e Construção.....	81
Anexo 5 - <i>Tableau de Bord</i> : <i>Real Estate Consulting</i>	82
Anexo 6 - Indicadores para o <i>Tableau de Bord</i> : Gestão de Topo	83
Anexo 7 - Indicadores para o <i>Tableau de Bord</i> : <i>Project Management</i>	84
Anexo 8 - Indicadores para o <i>Tableau de Bord</i> : Engenharia e Construção	85
Anexo 9 - Indicadores para o <i>Tableau de Bord</i> : <i>Real Estate Consulting</i>	86
Anexo 10 - Quadro de Códigos	87

GLOSSÁRIO

BSC – *Balanced Scorecard*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

OVAR – Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados

PME – Pequenas e Média Empresas

PTI – Preços de Transferência Internos

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

TDB – *Tableau de Bord*

SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, a informação surge como um dos principais fatores para uma gestão de sucesso. O acesso à informação permite que os gestores tenham uma visão concreta da situação empresarial e do mercado, e deste modo desenvolver e aplicar estratégias enquadradas com as necessidades da organização. Neste sentido, surge então a necessidade da existência de sistemas de controlo de gestão (SCG) que permitam verificar a aplicação da estratégia empresarial, acompanhar os resultados e corrigir possíveis desvios. Para além disto, os SCG orientam os gestores no processo de tomada de decisão e influenciam comportamentos organizacionais que visem o aumento da *performance* da empresa.

Com o crescimento da empresa Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda surgiu a necessidade de existir um maior nível de controlo e, de forma a dar resposta a esta necessidade, foi elaborado este projeto de empresa.

O projeto de empresa em questão tem como base o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão capaz de satisfazer as necessidades específicas da empresa. Para o desenvolvimento do mesmo, foi necessário realizar uma análise da empresa onde foi analisado como se desenvolve o negócio da organização, bem como o organograma e as interações entre os vários níveis hierárquicos da mesma. Com base nesta informação, foram identificadas as áreas onde o sistema de controlo de gestão deverá atuar.

Dada a dimensão da empresa e a forma como esta desenvolve a sua atividade, o sistema de controlo de gestão a ser implementado tem por base um controlo mais financeiro. Para tal, este projeto teve como foco o desenvolvimento de instrumentos de controlo de gestão capazes de sintetizar e transmitir aos gestores a informação relevante. Dado o cariz mais financeiro deste sistema de controlo de gestão, foi dada uma maior relevância aos instrumentos de pilotagem, sendo o escolhido para este projeto o *Tableau de Bord* (TDB). Para o desenvolvimento do mesmo, foi necessário definir os fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa. Para tal, foi realizada uma análise da atividade da empresa, da qual resultou a identificação de quatro FCS, sendo eles: sistemas informatizados para as necessidades da empresa, afetação de recursos e utilização de capacidade, acompanhamento dos custos, proveitos e metas, e, por fim, meios de comunicação eficientes dentro da empresa. Após identificar estes FCS, foram escolhidos, com o auxílio da gestão de topo e dos gestores operacionais da empresa, os indicadores que melhor os

representam, sendo estes indicadores a base do *Tableau de Bord*. Para além disto, foram ainda analisados os instrumentos de diálogo e os instrumentos de orientação comportamental já existentes, e, com base nesta análise, foi sugerida a implementação dos novos instrumentos e a melhoria dos já existentes, de forma a promover o fluxo de informação na organização e procurar o alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos globais da empresa.

Este projeto foi realizado entre Setembro de 2018 e Dezembro de 2019, sendo os indicadores escolhidos os que melhor representavam a situação da empresa à data do projeto. De notar também que, apesar de este projeto ter contado com a colaboração direta dos colaboradores da empresa e da gestão da mesma, existem algumas informações a que não foi possível ter acesso, pelo que todas as conclusões e análises realizadas tiveram por base apenas a informação que foi possível aceder.

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Controlo de Gestão

1.1. O Aparecimento do Conceito e a sua Evolução

O conceito de controlo de gestão faz parte da realidade de qualquer empresa, na atualidade. Este é baseado na necessidade que todas as organizações têm de possuir, internamente, processos e mecanismos que lhes permitam criar condições favoráveis para o cumprimento dos seus objetivos e, simultaneamente, permitir um uso eficiente dos seus recursos.

A abordagem teórica clássica do conceito de controlo de gestão teve origem no trabalho desenvolvido por Taylor e Fayol, no início do século XX. Nessa altura, o controlo de gestão era um controlo vertical ao longo da hierarquia da empresa, onde existiam gestores intermédios que atuavam como ponte de ligação entre a gestão de topo e a base da hierarquia (Pereira e Martins, 2005). Este conceito de controlo de gestão tem vindo a alterar-se ao longo dos anos. Em 1965, Anthony definiu controlo de gestão como o conjunto de processos que permite a obtenção e utilização de recursos eficaz e eficientemente, de forma a alcançar os objetivos da empresa (Carenys, 2012: 13).

O aumento da necessidade de sistemas de informação por parte das empresas está relacionado com a sua existência em mercados, em constante mudança, não só da perspetiva tecnológica, mas também de um ponto de vista financeiro e social. Esta situação tem vindo a se desenvolver ao longo dos anos, principalmente nas últimas duas décadas do século XX, e tem como principal causa a abertura dos mercados internacionais e a globalização (Carenys, 2010: 42). Segundo o autor, as organizações tiveram de adaptar as suas estruturas a estas mudanças e criar formas de planear, controlar e tomar vários tipos de decisões. Logo, isto significa que, os sistemas de informação têm de possuir a capacidade de adaptação à estrutura, aos objetivos e à cultura da empresa, pois as empresas procuram, através destes, aumentar o grau de coordenação e possibilitar a deteção de possíveis problemas, que possam surgir (Carenys, 2010).

A alteração da visão das empresas foi um tema explorado por vários autores como Jordan *et al.* (2005), onde é apresentado um quadro síntese das principais alterações, conforme segue na Tabela 1:

Tabela 1 - Principais alterações entre os anos 60 e 90

	Anos 60	Anos 90
Orientação da Empresa	Produto	Mercado
Mercado Alvo	Local	Global
Fixação de Preço	Margem sobre Custo	Concorrência
Gama de Produtos	Reduzida	Vasta
Tecnologia de Fabrico	Fraca	Avançada
Fatores Base de Custos	Mão-de-obra Direta	Custos Indiretos
Ciclo de Vida	Grande	Curto
Exigência do Cliente	Reduzida	Grande
Tecnologia de Informação	Muito Fraca	Forte
Custo Tecnologia Informação	Elevado	Reduzido

Fonte: Baseado em Jordan *et al.* (2005).

Estas mudanças levaram também à evolução do conceito de controlo de gestão e ao desenvolvimento de novos sistemas de controlo de gestão, com abordagens mais complexas. Nas duas últimas décadas verificou-se uma mudança considerável no controlo de gestão. Os gestores alteraram a sua visão dos sistemas de controlo de gestão, de uma perspetiva meramente financeira com foco em controlo orçamental, e passaram a englobar uma visão mais estratégica que se foca na identificação dos fatores que contribuem para o aumento do valor da empresa (Ittner e Larcker, 2001).

1.2. Função do Controlo de Gestão

Os sistemas de controlo de gestão são peças fundamentais para qualquer gestor de uma organização. Estes podem ser definidos como os instrumentos e mecanismos da gestão que

permitem focar no comportamento dos colaboradores de uma empresa e pressupor que estes estão alinhados com os objetivos da mesma, possibilitando acompanhar os resultados e corrigir possíveis desvios (Malmi e Brown, 2008: 289).

Os sistemas de controlo de gestão procuram orientar os gestores nos processos de tomada de decisão e influenciar os comportamentos das organizações de forma a melhorar a sua *performance* (Carenys, 2012: 13).

Os sistemas de controlo de gestão passaram então a ser interpretados como “um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilidade” (Jordan *et al.*, 2005: 21) ou “função que visa assegurar que o desenvolvimento das diversas tarefas e atividades, anteriormente planeadas, estão a conseguir que se caminhe ao encontro dos objetivos pré-definidos, permitindo atingir os resultados desejados” (Reis e Rodrigues, 2011: 15).

Um sistema de controlo de gestão pode ter diversas definições, dependendo da sua utilização, aplicação e manutenção. Sistemas de controlo podem ter diferentes definições consoante os autores. Segundo Silva-Domingo (2015: 16-17), um sistema de controlo de gestão implica desenvolver de forma consciente todos os mecanismos de controlo e as interações de toda a organização. Contudo, para Jordan *et al.* (2005: 19), “o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”. Por fim, Anthony e Govindarajan (2007: 17) consideram que o controlo de gestão é um processo pelo qual os gestores influenciam outros membros da organização de modo a implementar a estratégia organizacional.

Os sistemas de controlo de gestão podem também ser utilizados como síntese dos acontecimentos gerais de uma empresa. Estes têm a capacidade de recolher as informações mais importantes de cada setor da organização e apresentá-las de forma sintetizada, de modo a que os gestores sejam capazes de as analisar e, conseqüentemente, tomar decisões (Tekavcic *et al.*, 2008).

1.3.Características de Sistemas de Controlo

Controlo de gestão é considerada uma das etapas mais importantes da gestão, de acordo com diversos autores. O processo de gestão é iniciado com a definição dos objetivos da empresa, seguido pela formulação de estratégias benéficas para esta e, por fim, é concluído com o controlo de gestão. Devido à sua importância na gestão das empresas, e por ser um fator preponderante no processo de *decision making*, os sistemas de controlo de gestão têm de possuir as características enumeradas na Tabela 2 e na Tabela 3:

Tabela 2 - Características de Sistemas de Controlo

Características de Sistemas de Controlo
Verificar os resultados atuais e compará-los com os esperados.
Analisar com objetividade e seletividade as causas e consequências dos acontecimentos.
Aplicar medidas corretivas a possíveis desvios que possam existir.
Alinhar os objetivos de cada setor com os objetivos globais da empresa.
Assegurar que a estratégia da empresa está a ser devidamente seguida.
Deter mecanismos que sejam capazes de relatar, em tempo real, a posição atual da empresa.
Possuir a capacidade de não só conceder análises reais dos últimos trimestres, mas também previsões futuras do rumo da empresa.
Manter um fluxo constante de informação entre os vários setores da empresa.
Permitir que os gestores tenham todas as ferramentas e informação necessária para a formulação de decisões.

Fonte: Baseado em Jordan *et al.* (2005).

Tabela 3 - Características de um Sistema de Controlo de Gestão

Características	Detalhe
Os objetivos da organização são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à vertente financeira.	Os sistemas de controlo de gestão devem acompanhar o desenvolvimento de todos os objetivos considerados relevantes.
A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são pontos de desempenho do controlo de gestão.	Para gerir é necessário possuir condições. A autoridade é um fator essencial. Sem autoridade, um gestor não pode tomar decisões logo não pode controlar.
O sistema de controlo deve promover o autocontrolo.	O controlo deve ser efetuado por quem tem melhores condições para compreender e atuar sobre a situação.
O controlo de gestão combina os interesses dos diferentes departamentos com os da organização total.	Nem todas as variáveis são importantes para todos os setores da empresa, logo é preciso definir critérios de desempenho consoante o departamento.
Os instrumentos de controlo de gestão são determinados com foco na ação e não apenas na burocracia ou documentação.	O controlo de gestão não pode ser visto como uma obrigação, mas sim como um meio de cumprir os objetivos.
O <i>core</i> do controlo de gestão tem como propósito a análise do futuro e não a do passado.	O controlo de gestão não deve ignorar a informação do passado, porém deve centrar-se em melhorar o desempenho no futuro.
A introdução de um sistema de recompensas deve resultar da existência do controlo.	Sem informação objetiva sobre o desempenho e comportamento de um colaborador, não é possível recompensar o mesmo.
O controlo apenas faz sentido se for realizado tendo em consideração o que foi planeado.	O controlo serve para avaliar as variáveis relevantes para o cumprimento dos objetivos.
Informação fiável, relevante, atempada e objetiva.	Para evitar que os gestores tomem as decisões tardias e erradas, a informação utilizada necessita de ser pertinente e filtrada.

Fonte: Baseado em Bica, Ana (2012:14).

1.4.Vantagens dos Sistemas de Controlo e as suas Limitações

Os sistemas de controlo de gestão têm sido muito discutidos e estudados no meio académico. Diversos autores apresentam diferentes opiniões e definições para controlo de gestão como foi exposto anteriormente, mas um aspeto em que todos concordam é a importância que estes apresentam na gestão das empresas. Há quem defenda que as organizações não podem operar eficientemente sem um bom controlo de gestão. Apesar das vantagens que vão ser apresentadas de seguida, são também associadas algumas limitações. Entre as vantagens e limitações apresentadas por Jordan *et al.* (2005) é possível enumerar as seguintes na Tabela 4:

Tabela 4 - Vantagens e Limitações dos Sistemas de Controlo

Vantagens	Limitações
Engloba aspetos de natureza financeira e não-financeira.	A complexidade das organizações pode dificultar o desenvolvimento e aplicação dos sistemas de controlo.
Definem objetivos, avaliam <i>performances</i> e desenvolvem ações corretivas quando necessário.	O excesso de burocracia pode levantar algumas barreiras à atuação dos sistemas de controlo.
Têm como foco de ação não só o passado, mas principalmente o futuro.	Dificuldade na escolha do objeto de controlo (estratégico, operacional ou individual).
Pode ser aplicado aos vários níveis da empresa, promovendo a descentralização das decisões e a delegação da autoridade e da responsabilidade.	Devido aos sistemas de controlo de gestão, de modo a serem eficientes, têm de se adaptar às variáveis que estão a controlar, o que pode levar a que estes deixem de ser homogéneos.
Procura alinhar os interesses dos trabalhadores com os interesses da organização.	
Foca-se no controlo das atividades-chave da organização.	

Fonte: Baseado em Jordan *et al.* (2005).

2. Gestão e Monitorização da *Performance*

O interesse dos académicos na gestão e monitorização da *performance* tem vindo a aumentar desde o final do século XX. A evolução da gestão levou a várias mudanças no mundo empresarial. A perspetiva de uma *performance* meramente financeira viu-se como ultrapassada e em contrapartida, a perspetiva de uma *performance* não-financeira ganhou gradualmente um maior ênfase. Com o aumento da competitividade e os avanços tecnológicos, surgiu uma necessidade crescente de controlo sobre os processos de negócio. As empresas compreenderam que, de modo a competir num ambiente em constante mudança, era necessário monitorizar e compreender a *performance* empresarial (Taticchi *et al.*, 2010).

A monitorização da *performance* passou desta forma a ser uma parte integrante e vital dos sistemas de controlo de gestão. Segundo Neely (2002), estes sistemas têm de ser dinâmicos de forma a que se mantenham relevantes e continuem a enfatizar os assuntos importantes para o negócio empresarial. De forma a que isto seja possível, as empresas necessitam de possuir processos e mecanismos internos que permitam a constante revisão e modificação destes sistemas, à medida que as circunstâncias internas ou externas à empresa se modificam.

De modo a que os sistemas de monitorização da *performance* sejam capazes de se adaptar e evoluir, tem de haver um conjunto de capacidades-chave na organização. A investigação de Neely (2002) demonstrou, através de diferentes áreas de pesquisa, que as capacidades-chave, tais como a necessidade de recursos e capacidades; a cultura apropriada; vontade de mudar; processos relevantes (Bourne *et al.*, 2005; Bititci *et al.*, 2000), podem ser utilizadas em conjunto, de modo a formar um *framework* estruturado. Estas capacidades devem estar presentes em cada fase da evolução dos sistemas, de forma a que estes sejam eficazes e relevantes.

3. Sistemas e Tecnologias de Informação

Nos últimos anos, com a globalização dos mercados, o aumento da concorrência, os constantes avanços tecnológicos e com o aumento da exigência por parte dos consumidores, surgiram novos problemas para as organizações. De modo a que as empresas subsistam num ambiente em constante mudança como este, “a informação surge como um recurso vital à sobrevivência das organizações” (Serrano *et al.*, 2004: 1).

A informação é atualmente um recurso essencial para as empresas, pois integra a estratégia empresarial e representa um fator decisivo na obtenção de vantagem competitiva. Quando se menciona os objetivos de gestão, aborda-se sempre a criação de vantagem competitiva. A criação de vantagem competitiva a longo prazo foi sempre um dos focos mais importantes da gestão (Prajogo *et al.*, 2018). A vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade que a empresa tem de criar vantagens em relação aos seus concorrentes e, dessa forma, de se “destacar” no mercado.

A informação possibilita a diminuição da incerteza e confere ao gestor uma maior clareza no processo de tomada de decisão. Contudo, a maior dificuldade é a capacidade de as empresas obterem estas informações e os custos associados. Segundo Bazzotti e Garcia (2006: 2), uma informação é “o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para o seu recetor e que apresenta valor real”. Tendo em conta esta definição, as informações só têm valor se existir um processo capaz de as filtrar de forma a selecionar quais as mais relevantes e as que realmente podem acrescentar valor à empresa. Após a filtragem das informações, é necessário difundir-las pelos respetivos setores da organização. Os sistemas de informação surgem no sentido de colmatar a necessidade da difusão das informações pelos diferentes setores. Os sistemas de informação ocupam um papel central na empresa, tendo a capacidade de criar, filtrar, memorizar e ainda transmitir a informação, em tempo oportuno, de forma a minimizar a incerteza e o erro na tomada de decisão (Serrano *et al.*, 2004).

De forma a compreender melhor os sistemas de informação organizacional, é essencial rever a definição de sistemas. Os sistemas podem ser compreendidos como “um conjunto de componentes interativos que trabalham de acordo com um objetivo comum” (Caldeira, 2011: 2). Os sistemas são constituídos por um conjunto de *inputs* que, através de diversos processos, originam um novo conjunto de *outputs*. Como foi referido anteriormente, um sistema de

informação organizacional é um sistema aberto que deve funcionar em interligação com outros sistemas, dentro da organização. Este deve possibilitar aos gestores um acesso à informação necessária para a tomada de decisão programada, mas também deve ajudar na tomada de decisão não programada reduzindo assim a incerteza. Geralmente, esta informação é disponibilizada em forma de relatórios ou tabelas, constituídos por *inputs* de vários setores da empresa que, ao passar pelos processos do sistema de informação, geram *outputs* fáceis de analisar por parte dos gestores. Este processo permite reter um grande leque de informação, em tempo útil.

A utilização de tecnologias de informação permite ainda a adaptação e criação de processos que consentem à empresa uma maior flexibilidade, o que pode levar à criação e viabilização de novas oportunidades (Brodbeck *et al.*, 2007).

Apesar das vantagens das tecnologias de informação, é importante a organização ter conhecimento de quando e como investir nestas, tal como ter a capacidade de avaliar que processos ou estruturas são necessárias criar e o custo das mesmas. Um dos problemas que se verifica no mundo empresarial é a existência de empresas que investem muito em tecnologias de informação, contudo não obtêm grande retorno desse investimento. Tal prejuízo deve-se, principalmente, ao facto de as empresas não avaliarem corretamente os custos de implementação destas medidas ou então por analisarem erradamente o possível retorno das mesmas. Uma empresa pode investir em tecnologias de informação mais avançadas, porém o retorno desse investimento pode ser menor que o custo do mesmo e, nesse caso, a empresa deve optar por algo mais simples.

Em suma, são diversas as vantagens de implementação de sistemas de informação e a utilização de tecnologias de informação. Para além do apoio à tomada de decisão, estes sistemas possibilitam a criação e adaptação de processos que permitem uma maior flexibilidade e, deste modo, criar novas oportunidades. Apesar das inúmeras vantagens apresentadas pela implementação de sistemas e tecnologias de informação, a empresa deve sempre primeiro fazer uma análise profunda dos custos associados e da estrutura necessária para que estes sistemas e tecnologias de informação sejam relevantes e possam gerar um retorno pretendido.

4. Instrumentos de Controlo de Gestão

O foco principal dos sistemas de controlo de gestão é, tal como foi referido em capítulos anteriores, apoiar o desenvolvimento e a implementação das estratégias na organização. Segundo Tekavcic *et al.*, (2008), os sistemas de controlo de gestão permitem reunir informação relevante de modo a ser uma base no processo de tomada de decisão, por parte dos gestores, que, desta forma, os torna capazes de planear e delinear estratégias, acompanhar e comunicar as mesmas a toda a empresa e ainda influenciar os comportamentos dos seus funcionários. Jordan *et al.* (2005) identifica três tipos de instrumentos de controlo de gestão, sendo estes os instrumentos de pilotagem, os instrumentos de orientação comportamental e os instrumentos de diálogo. No decorrer deste capítulo, serão abordados estes três tipos de instrumentos individualmente de forma a ser possível analisar como funcionam e o respetivo impacto na empresa.

4.1. Instrumentos de Pilotagem

Os instrumentos de pilotagem são utilizados pelos gestores com o propósito de definir objetivos, planear e permitir a recolha de informação de modo a acompanhar os resultados da empresa. Dentro desta categoria de instrumentos, é possível evidenciar duas ferramentas de controlo sendo estas o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*. Estas ferramentas são de extrema importância na recolha e apresentação da informação aos gestores e permitem não só o acompanhamento constante dos resultados como também o auxílio no controlo da implementação das estratégias. A constante monitorização desta informação permite a deteção rápida de desvios, disponibilizando desta forma uma melhor capacidade de reação por parte da empresa em relação aos mesmos. Apesar de as ferramentas possuírem funções semelhantes, estas apresentam diferenças entre si. Em todo o caso, não é correto interpretar as ferramentas como substitutas entre si, mas sim como complementares, sendo benéfico, na maioria das ocasiões, a sinergia criada pela utilização correta de duas ou mais ferramentas simultaneamente (Jordan *et al.*, 2005).

4.1.1. *Balanced Scorecard*

4.1.1.1 Origem e Definição

O *Balanced Scorecard* foi criado por Robert Kaplan e David Norton, que, no início dos anos 90, conduziram um estudo, juntamente com 12 empresas americanas, com o intuito de demonstrar que os sistemas tradicionais eram insuficientes para organizações em mercados competitivos. Kaplan e Norton terminaram o seu estudo em 1992 com a apresentação do artigo “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”, no qual introduziram um novo instrumento de controlo de gestão que surge como um complemento dos instrumentos já existentes. Este é considerado como um *upgrade* do *Tableau de Bord*, visto ter sido criado com o intuito de ligar a fração operacional à estratégica, um aspeto em falta nos outros instrumentos.

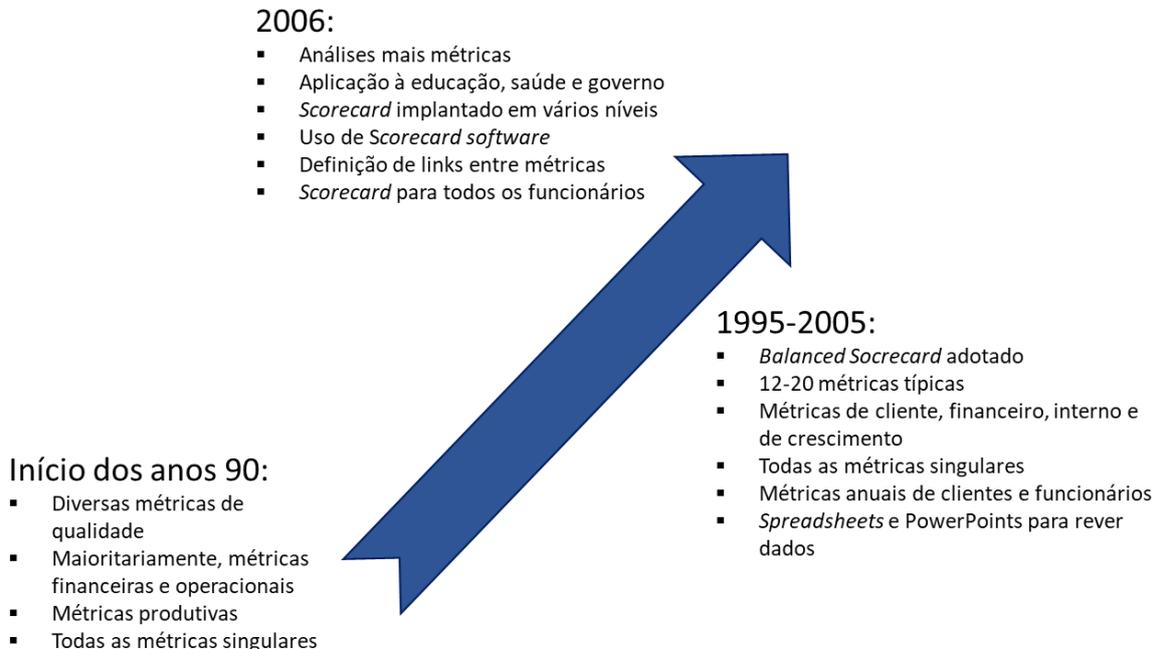
No seu artigo, Kaplan e Norton (1992), referem que os indicadores tradicionais, maioritariamente baseados em aspetos financeiros, já não são suficientes para as necessidades que as empresas se deparam. O *Balanced Scorecard*, para além dos indicadores financeiros, enfatiza excepcionalmente os indicadores não financeiros, que não eram considerados instrumentos tradicionais, como a capacidade de aprendizagem e melhoria, a satisfação dos clientes e ainda os processos internos.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de controlo de gestão que facilita a implementação da estratégia organizacional ao garantir que a visão da empresa e a estratégia da mesma sejam devidamente implementadas e, conseqüentemente, alcançadas. O *Balanced Scorecard* mede a *performance* organizacional através de 4 perspetivas, interligadas entre si, sendo estas: financeira, cliente, processos internos e, aprendizagem e crescimento (Gawankar *et al.*, 2015).

Quando foi criado em 1992, o *Balanced Scorecard* surgiu como um sistema de avaliação de desempenho, que através de um maior número de métricas, permitia a avaliação do desempenho da empresa, não só numa perspetiva financeira como também numa não-financeira. Rapidamente evoluiu e em 1996, Kaplan e Norton já o consideravam como um sistema de comunicação e alinhamento organizacional que permitia a implementação da estratégia. Com o desenvolvimento das novas tecnologias de análise de dados, o *Balanced Scorecard* continuou a evoluir, como é possível analisar na Figura 1, e atualmente é considerado um instrumento de controlo de gestão capaz de medir, através de várias métricas, o desempenho da empresa, a nível financeiro e a não-

financeiro. Para além disto, possibilita também a monitorização constante dos resultados gerados pela aplicação correta da estratégia empresarial.

Figura 1 - Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: Baseado em Gawankar *et al.* (2015: 6)

4.1.1.2. Objetivos e Características

Kaplan e Norton definiram como principal objetivo do *Balanced Scorecard* o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa, contudo este instrumento tem diversos objetivos secundários.

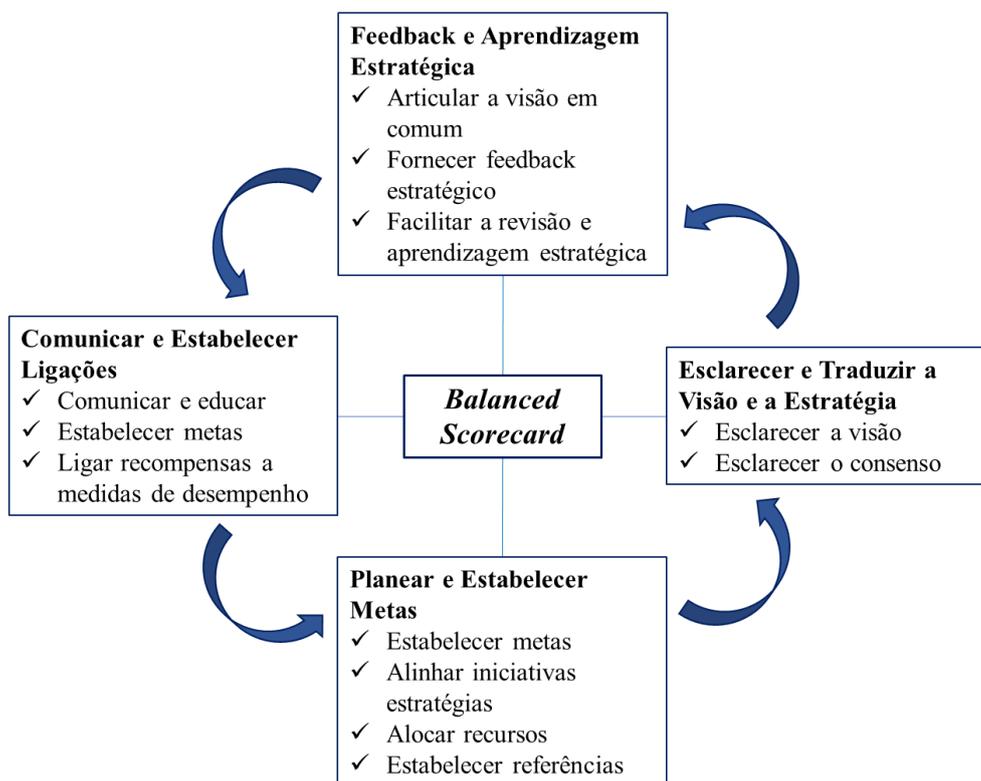
Esclarecer e traduzir a visão – O *Balanced Scorecard* tem como propósito definir claramente a missão, visão e estratégia da empresa. Com este fim, é elaborado um diagrama com as 4 perspetivas, mencionadas anteriormente, e as relações entre estas.

Comunicar e associar os objetivos a indicadores estratégicos – É necessário comunicar a toda a empresa os objetivos e a estratégia, de modo a que exista um alinhamento dos objetivos pessoais de todos os funcionários com os objetivos da empresa.

Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas – É necessário estabelecer metas concretas com o intuito de compreender a realização da estratégia. O *Balanced Scorecard* tem de ser capaz de estabelecer os resultados que quer alcançar a longo prazo e alocar os recursos financeiros, materiais e humanos para alcançar esses resultados.

Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica – Este foco estratégico é o aspeto mais diferenciador do *Balanced Scorecard* face aos instrumentos tradicionais. O aspeto mais importante é definir as ações a tomar de modo a alcançar os objetivos estratégicos delineados. As medições têm como propósito verificar se as ações levadas a cabo estão a ser eficientes e, no caso de serem insuficientes, que iniciativas e medidas se deve estipular. A Figura 2 demonstra os objetivos do *Balanced Scorecard* e como estes se relacionam.

Figura 2 - O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1996: 12)

O *Balanced Scorecard* é considerado um instrumento muito importante nos processos de controlo de uma empresa. Este pode ser utilizado, segundo Kaplan e Norton (1992), como um sistema de controlo estratégico, um instrumento de controlo de gestão e como um facilitador na

implementação de estratégias empresarias. Independentemente do uso do *Balanced Scorecard*, existe sempre certas características inerentes a este, comuns entre os inúmeros *Balanced Scorecards* de várias empresas. Ribeiro (2005) considera que as características mais relevantes são, segundo a Tabela 5 indica:

Tabela 5 - Características do *Balanced Scorecard*

Características
Permitir aos gestores definir indicadores com base na estratégia organizacional.
Possibilitar a comunicação da visão, missão e estratégia.
Ter uma perspetiva global que possibilita a análise dos objetivos, a curto e a longo prazo, dos aspetos financeiros e não financeiros e ainda a informação prospetiva e retrospectiva.
Capacidade de alinhar os objetivos dos funcionários com os da organização.
Alocar os indicadores em cada uma das 4 perspetivas, a que estes pertencem.
Obtenção de melhores resultados financeiros através da atuação nas restantes perspetivas.
Determinar os fatores críticos de sucesso para cada perspetiva e as relações de causa e efeito entre eles.

Fonte: Baseado em Ribeiro (2005)

4.1.1.3. Perspetivas

Como já foi mencionado anteriormente, o *Balanced Scorecard* está dividido em 4 perspetivas diferentes, que, porém, estão ligadas entre si. Nunca é possível analisar uma perspetiva individualmente pois numa organização as decisões que ocorrem numa das perspetivas afetam obrigatoriamente as outras. As perspetivas constituintes do *Balanced Scorecard* são: Financeira, Processos Internos, Cliente e Aprendizagem e Crescimento.

Financeira: à semelhança dos instrumentos tradicionais, a componente financeira continua a ser um fator importante na análise de desempenho. Esta perspetiva permite analisar o impacto e as consequências das ações económicas da empresa e permite avaliar se a implementação e

execução da estratégia empresarial reflete resultados positivos, não só para a empresa, mas também para os seus acionistas.

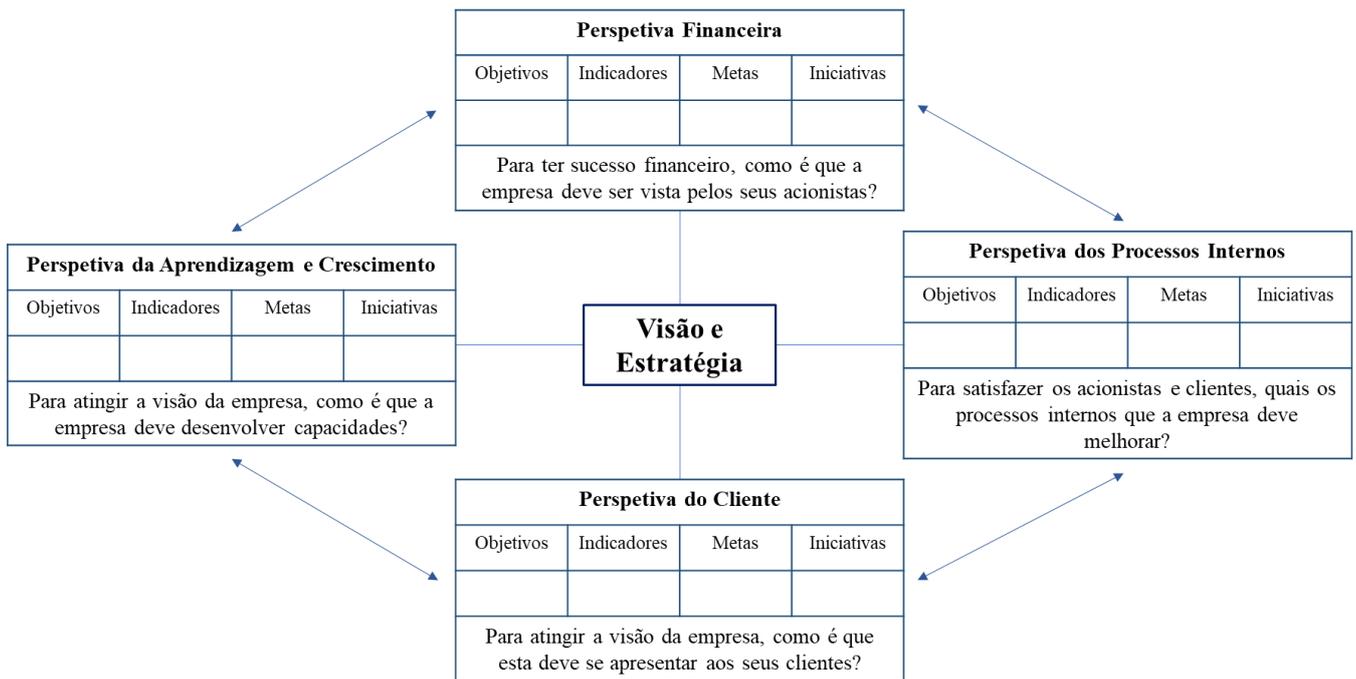
Processos Internos: esta perspetiva procura identificar os processos mais relevantes na obtenção da satisfação dos clientes e na concretização da estratégia empresarial. O *Balanced Scorecard* cria medidas que permitem avaliar os vários processos internos, quer sejam processos mais focados na parte operacional do negócio ou processos de suporte.

Cliente: o foco estratégico nesta perspetiva é ir ao encontro das necessidades dos consumidores e procurar aumentar o nível de satisfação dos mesmos, de forma a aumentar a rentabilidade. Para isto, as empresas têm como obrigação saber captar, cativar e reter clientes.

Aprendizagem e Crescimento: esta perspetiva demonstra as ações que a organização deverá desenvolver e promover no sentido de adquirir aprendizagem, melhoria dos processos e crescimento constante ao longo dos anos. As empresas deverão ter atenção a um dos seus recursos mais valiosos, os seus funcionários. Deste modo, cada organização deverá promover a formação contínua destes, de forma a que os funcionários se sintam integrados, motivados e demonstrem espírito inovador. A organização deverá também procurar alinhar os objetivos dos funcionários com os objetivos da mesma.

Como foi referido anteriormente, as 4 perspetivas estão interligadas. Uma melhoria dos processos internos pode traduzir-se num aumento da satisfação dos clientes, que se enquadra na perspetiva de cliente e, por sua vez, reflete um aumento dos resultados financeiros positivos, que podem ser analisados na perspetiva financeira. Estas relações de causa-efeito estão representadas na Figura 3, conforme segue:

Figura 3 - Quadro de Perspetivas



Fonte: Baseado em Kaplan e Norton (1996).

4.1.1.4. Vantagens e Limitações

Ao longo deste capítulo, foram mencionadas diversas características, objetivos e elementos diferenciadores do *Balanced Scorecard*. A implementação e a utilização do *Balanced Scorecard* têm as suas limitações como qualquer instrumento, apesar das suas inúmeras vantagens. As principais limitações têm como causa, maioritariamente, a utilização imperfeita deste instrumento (Ribeiro, 2005). Através da pesquisa realizada e de forma sucinta, é possível realçar as principais vantagens e limitações na seguinte Tabela 6:

Tabela 6 - Vantagens e Limitações do *Balanced Scorecard*

Vantagens	Limitações
Comunica de forma clara, a toda a empresa, a estratégia e os objetivos.	A existência de um número excessivo de indicadores, com pouca ou mesmo nenhuma ligação entre si, o que pode levar à perda do foco da organização.
Assenta sobre um modelo que demonstra as 4 perspetivas da organização e as relações de causa-efeito entre as mesmas.	Falha ao selecionar os indicadores capazes de representar a estratégia da organização.
Facilita a revisão e implementação da estratégia, e permite o acompanhamento da mesma.	Falha ao definir objetivos para a realização da estratégia.
Analisa o desempenho, identifica desvios e as suas causas, e ainda disponibiliza soluções para estas.	Utilização excessiva de medidas financeiras em relação às não-financeiras.
Proporciona um sistema indispensável de <i>feedback</i> estratégico.	Falha da gestão na definição e comunicação da estratégia e dos objetivos.
Permite definir objetivos estratégicos e alocar os recursos necessários para o cumprimento dos mesmos.	

Fonte: Baseado em Ribeiro (2005).

Para além disto, existem ainda outras dificuldades na implementação e utilização do *Balanced Scorecard*, que são realçados por Ribeiro (2005), tais como a existência de metas confusas, a falta de participação dos membros da organização, a falta de um sistema de informação e *feedback*, a dificuldade na recolha de dados específicos para o *Balanced Scorecard*, a fraca colaboração dos funcionários da empresa e a falta de formação necessária aos gestores para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. O autor defende ainda que estas limitações podem ser ultrapassadas, caso se verifique um maior envolvimento dos gestores e de todos os agentes da organização no processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

4.1.2. *Tableau de Bord*

4.1.2.1. Origem e Definição

O *Tableau de Bord* é um instrumento de controlo que foi criado por engenheiros franceses, em meados do século XX, que procuravam formas de melhorar os processos de produção e compreender a relação entre as ações e os desempenhos alcançados (Quesado *et al.*, 2012). Posteriormente, este instrumento foi adotado pela gestão de topo que através da definição de alguns indicadores conseguiu avaliar os progressos dos negócios, comparando o desempenho atual com os objetivos previamente estabelecidos. Desta forma, os gestores conseguem detetar possíveis desvios e aplicar medidas corretivas.

Segundo Graner (1991: 13), *Tableau de Bord* pode ser definido como um conjunto de documentos necessários e suficientes de modo a possibilitar um controlo adequado das missões que a empresa tem sob a sua responsabilidade.

De acordo com Escobar (1999: 1075), *Tableau de Bord* pode ser considerado como um mecanismo ideal para canalizar grande parte da informação contabilística exigida pelos gestores, adotando o conceito de informação necessária e suficiente apresentada num formato de leitura fácil e uso rápido.

Para Jordan *et al.* (2005: 234), *Tableau de Bord* é um modelo de informação personalizado por cada gestor que quantifica o fundamental na sua ação e tomada de decisão.

Mateos (2007: 2) defende que o *Tableau de Bord* é um suporte de informação periódica que possibilita a adoção de decisões, minimizando o risco assumido e conhecendo o grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos pela organização.

Segundo López (1999: 55), o TDB é uma ferramenta que, juntamente com o apoio das novas tecnologias de informação, disponibiliza uma informação simples, sintetizada e eficaz para o processo de tomada de decisão.

Em suma, o *Tableau de Bord* pode ser definido como um instrumento de controlo de gestão que, através de um conjunto de indicadores-chave quantificáveis, permite à gestão obter, a tempo útil, informação relevante do desempenho organizacional e, comparando com os objetivos previamente fixados, tomar medidas corretivas, caso seja necessário. O *Tableau de Bord* é de

extrema importância para os gestores no processo de tomada de decisão pois proporciona a estes a obtenção de um resumo da situação atual da empresa, facilmente.

4.1.2.2. Objetivos e Características

Segundo Jordan *et al.* (2005), o *Tableau de Bord* é um instrumento de controlo de gestão feito pelos gestores para os mesmos, ou seja, para cada empresa deve existir um *Tableau de Bord* que vá de encontro às necessidades dessa empresa, e por isso todos são diferentes, contudo é possível encontrar pontos em comum.

Após uma pequena análise de diversos artigos, é possível destacar os seguintes objetivos básicos do *Tableau de Bord*, na Tabela 7:

Tabela 7 - Objetivos Básicos do *Tableau de Bord*

Objetivos
Apoiar a tomada de decisão dos gestores da empresa, facilitando a análise de possíveis desvios, as suas causas e proporcionar soluções para os mesmo.
Partilhar eficazmente a informação dentro da empresa contornando, se possível, as burocracias inerentes.
Ser um suporte operacional para o controlo de gestão da organização.
Ser uma ferramenta de diagnóstico com a capacidade de filtrar a quantidade e qualidade da informação e enfatizar a mais relevante.
Promover o fluxo da informação entre os vários níveis hierárquicos dentro da empresa.
Comparar os resultados finais com os previstos.
Atribuir responsabilidades.
Possibilitar a implementação da gestão por objetivos, através da formalização de mecanismos de revisão orçamental.
Motivar a mudança comportamental dos gestores.

Fonte: Baseado em Jordan *et al.* (2005).

Apesar dos objetivos *core* mencionados anteriormente, é necessário relembrar que “antes de elaborar um *Tableau de Bord* é preciso examinar as possibilidades de ação de cada nível de responsabilidade em função da delegação de autoridade e da organização dos centros de responsabilidade.” (Jordan *et al.*, 2005: 234).

De acordo com Quesado *et al.* (2012), os *Tableaux de Bord*, como instrumentos de controlo de gestão, necessitam de um conjunto de características específicas que permitam obter e difundir informação rapidamente de forma a atuar no curto prazo. Destas características é possível destacar as seguintes na Tabela 8:

Tabela 8 - Características do *Tableau de Bord*

Características
Atuar nos pontos críticos da gestão de forma a alcançar e melhorar os objetivos estratégicos.
Aprofundar a análise dos dados, dando ênfase no desvios, as suas causas, consequências e responsáveis.
Equilibrar os indicadores financeiros com os não-financeiros.
Estimular a mudança através de autocontrolo e resolução de problemas.
Concentrar na informação relevante, objetiva, atual e fiável.
Motivar a ação, enfatizando a mais oportuna consoante o momento.

Fonte: Baseado em Quesado *et al.* (2012: 133).

Em suma, é possível entender os *Tableaux de Bord* como um instrumento que atua nos pontos críticos da gestão, financeiros e não financeiros, e que é capaz de analisar rapidamente não só os dados como também os possíveis desvios, com o intuito final de motivar a ação e mudança, face a problemas encontrados.

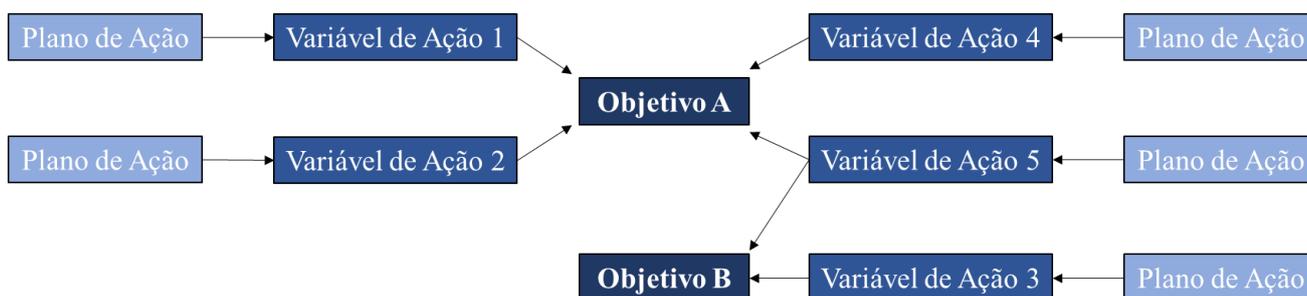
4.1.2.3. Método de OVAR

Segundo Jordan *et al.* (2005), o *Tableau de Bord* é um instrumento feito por gestores para gestores, ou seja, este deve ser feito por medida de forma a chamar a atenção para os fatores

críticos e incentivar ações corretivas, quando as mesmas são necessárias. Para além disto, deve também promover a comunicação, o diálogo e auxiliar no processo de tomada de decisão.

Pelos motivos acima referidos, deve existir um *Tableau de Bord* adaptado a cada nível hierárquico de forma a dar resposta às necessidades específicas dos mesmos. Para tal, Jordan *et al.* (2005) defende que, de modo a que a aplicação do *Tableau de Bord* seja eficaz, a mesma deve assentar numa metodologia que permita garantir a utilidade e a coerência entre os *Tableaux de Bord* dos vários níveis hierárquicos. Essa metodologia é designada por método OVAR. A sigla desta metodologia deriva dos 4 pilares em que a mesma assenta, sendo estes: Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados. A relação destes pilares é demonstrada na figura que se segue (Figura 4):

Figura 4 - Método OVAR



Fonte: Baseado em J.C. Neves (2005) por ISEG Lisbon (2016).

Para a aplicação desta metodologia, primeiro é necessário ocorrer a definição do organograma da organização, onde esta está a ser implementada. Apenas através do organograma é possível evidenciar as relações organizacionais, os níveis hierárquicos, as funções desempenhadas e os graus de liberdade de cada colaborador. Deste modo, é possível compreender a estrutura organizacional e definir áreas de responsabilidade hierárquica, facilitando desta forma a análise dos meios sobre os quais os responsáveis hierárquicos têm poder de decisão.

Depois disto, segue a segunda fase, na qual ocorre a identificação e definição dos objetivos mais importantes. Nesta, são identificadas as variáveis-chave e as metas para cada nível hierárquico. Fica assim definido o que cada responsável hierárquico deve realizar.

Na terceira etapa, são definidos os indicadores que irão representar os fatores-chave, identificados anteriormente. É importante a escolha de critérios de forma a quantificar as metas e variáveis-chave e desse modo escolher as unidades de medida para os diferentes tipos de indicador.

Na quarta etapa, é definida a fonte de informação que irá servir como base para o cálculo destes indicadores. É de salientar que esta informação deve ser adequada e atual, de forma a que estes indicadores traduzam medidas reais e atempadas.

Por fim, na quinta e última etapa, é desenvolvido o *Tableau de Bord* que irá apresentar, a tempo real, os indicadores, previamente escolhidos, de uma forma sintetizada e perceptível.

4.1.2.4. Vantagens e Limitações

Como foi mencionado anteriormente, o *Tableau de Bord* é atualmente um instrumento importante de controlo para a gestão. Para além de fornecer apoio ao gestor na tomada de decisão, é possível enumerar as suas vantagens, conforme a Tabela 9:

Tabela 9 - Vantagens do *Tableau de Bord*

Vantagens
Seguir periodicamente os objetivos, planos e orçamentos.
Atenção constante aos fatores-chave e respetivos desvios.
Estabelecer pautas para corrigir desvios.
Comprometer os diferentes responsáveis na aquisição dos objetivos e planos.
Identificar as causas dos respetivos desvios e o seu impacto no desempenho.
Atualizar as bases de informação.
Possibilitar um controlo prévio da cumprimento dos objetivos e planos.

Fonte: Baseado em Quesado *et al.* (2012: 133).

Embora o *Tableau de Bord* inclua parâmetros não financeiros, o modelo está limitado a fatores quantificáveis, o que leva à incapacidade de incorporar alguns aspetos da estratégia empresarial. É possível afirmar que o *Tableau de Bord* falha a nível da implementação da estratégia, principalmente pelo excessivo predomínio de indicadores financeiros sobre os não financeiros, sendo deste modo um instrumento mais vocacionado para proporcionar uma visão histórica do desempenho organizacional (Epstein e Manzoni, 1997).

4.1.3. Comparação entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*

Ao longo deste capítulo são enunciadas duas ferramentas de gestão, o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*. Com a pesquisa realizada, é possível identificar que o *Balanced Scorecard* surgiu para preencher algumas lacunas do *Tableau de Bord*, nomeadamente a falta de indicadores estratégicos. Contudo, e segundo Quesado *et al.* (2012), estas ferramentas são complementares e não substituem a necessidade de liderança. Para uma compreensão mais aprofundada, é necessário analisar comparativamente as características de cada ferramenta, conforme mostra a Tabela 10:

Tabela 10 - Características do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*

Variáveis	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Utilização	Personalizado por gestor ou centro de responsabilidade, consoante os objetivos específicos.	Personalizado para cada organização, focando na gestão e na estratégia da empresa.
Indicadores	Inclui indicadores financeiros e não financeiros.	Indica a estratégia na forma de objetivos, iniciativas e indicadores.
Ferramenta	Ferramenta sintética.	Ferramenta elaborada que assenta na análise da dimensão financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento.
Informação	Inclui informação diversificada e compara os resultados previstos com os reais, identificando desvios.	Para além de análise financeira, inclui uma gestão de fatores intangíveis.
Objetivo	Convergência de objetivos.	Promove a comunicação, participação e o alinhamento das pessoas.
Instrumento	Instrumento de informação rápida, regular e frequente.	Instrumento que analisa as relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas, fornecendo <i>feedback</i> .

Fonte: Baseado em Quesado *et al.* (2012: 135).

Após analisar a tabela, é possível identificar que o *Tableau de Bord* é vocacionado principalmente para a vertente operacional. Este é um instrumento personalizado pelo gestor de forma a responder às suas necessidades e, apesar de incluir indicadores financeiros e não financeiros, o seu uso é maioritariamente para avaliar o desempenho financeiro da empresa através da comparação dos resultados obtidos com os previstos, para determinar possíveis desvios. Em contrapartida, o *Balanced Scorecard* encontra-se ligado principalmente à vertente estratégica. Este é uma ferramenta personalizada para cada empresa que traduz a estratégia, através da definição de objetivos, e avalia o desempenho, não só pela dimensão financeira como também pela dimensão de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (as 4 perspetivas).

Ao comparar as duas ferramentas, e de forma sucinta, é possível afirmar que o *Tableau de Bord* procura ser um instrumento de avaliação de desempenho através da medição dos fatores-chave de sucesso, enquanto que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que possui como intuito comunicar a estratégia a toda a empresa e alinhar os objetivos desta com os dos seus trabalhadores. Apesar de ambos instrumentos usarem indicadores financeiros e não financeiros, o *Balanced Scorecard* utiliza um maior número de indicadores não financeiros que o *Tableau de Bord*. É possível ainda realçar o facto que neste último não existe um critério definido *a priori* na escolha dos indicadores enquanto que no *Balanced Scorecard* é utilizado um método estruturado. Por último, o *Tableau de Bord* apenas fornece uma perspetiva da organização meramente financeira enquanto que *Balanced Scorecard* oferece uma visão geral da organização.

De forma a continuar a comparação entre as duas ferramentas e recorrendo a pesquisa adicional, elaborou-se a Tabela 11, evidenciando as principais diferenças:

Tabela 11 - Diferenças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*

Variáveis	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Vertente	Foco na vertente operacional.	Foco na vertente estratégica.
Definição dos indicadores	Indicadores definidos livremente pelos gestores.	Indicadores enquadrados nas 4 perspetivas.
Foco dos indicadores	Maior foco em indicadores financeiros.	Maior foco em indicadores não financeiros.
Relação	Indicadores não relacionados entre si.	Indicadores com relações de causa-efeito.
Base da informação	Tem como base resultados históricos.	Tem como base visão e estratégia de negócio.
Aplicação	Desenvolvido para cada gestor ao centro de responsabilidade.	Desenvolvido para cada organização.

Fonte: Baseado em Quesado *et al.* (2012)

Segundo Quesado *et al.* (2012), o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* diferenciam-se em diversos aspetos, contudo ambos são ferramentas que permitem uma gestão estratégica e uma avaliação de desempenho, ambos apresentam indicadores financeiros e não financeiros capazes de medir o desempenho do negócio e sugerir ações corretivas quando comparado com os objetivos estipulados, ambos produzem informação de forma sintética, possuem a capacidade de filtrar a informação relevante e ambos promovem a comunicação e o diálogo interno.

Após a análise comparativa do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*, é possível sintetizar os seguintes aspetos fundamentais e diferenciadores das duas ferramentas, na Tabela 12:

Tabela 12 - Aspetos Fundamentais e Diferenciadores do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*

Variáveis	<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Ação	Consultar e analisar indicadores, através de perspetivas diferentes.	Aplicar e seguir, de modo a que a empresa alcance as suas metas futuras.
Intervenção	Através dos indicadores, é possível avaliar a empresa, tanto no passado como no presente.	Permite aplicar uma estratégia a médio e longo prazo.
Vertente analítica	Grande capacidade analítica.	Não é uma ferramenta de análise.
Propósito	Complementa o BSC ao dispor de um conjunto de indicadores que permitem realizar projeções.	Foca em implementar uma estratégia, utilizando não só planos de ação como também mapas estratégicos.
Utilizador	Uso individual.	Incita a comunicação e o trabalho em equipa.
Utilização de dados	Apenas permite consultar dados que já estejam presentes no sistema.	Contém dados do sistema, mas também contém dados não quantitativos.

Fonte: Baseado em Quesado *et al.* (2012: 139).

4.2. Instrumentos de Orientação Comportamental

As empresas são sistemas formados por diversos departamentos e áreas em que cada uma contém gestores descentralizados, ou seja, para cada área existe um gestor responsável que seja capaz de motivar e transmitir a estratégia empresarial aos seus colaboradores. É neste sentido que surgem os instrumentos de orientação comportamental. Estes instrumentos têm como propósito orientar o comportamento dos gestores descentralizados de forma a alinhar os seus objetivos com os da empresa. Esta orientação comportamental dos gestores traduz-se em garantir aos mesmos todas as condições de forma a induzir um comportamento organizacional que privilegia os objetivos e interesses da empresa. Para tal, surgem três instrumentos capazes de dar resposta a esta necessidade: organização em centros de responsabilidade, avaliação de desempenho nos centros de responsabilidade e a implementação de preços de transferência internos (PTI) (Jordan *et al.*, 2005).

Segundo Jordan *et al.* (2005: 298), “um centro de responsabilidade existe para atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuam para a realização dos objetivos globais da organização”. Em suma, uma organização em centros de responsabilidade entende-se como atribuir a cada gestor descentralizado os seus objetivos, a sua missão e os meios disponibilizados para concretizar os mesmos. É essencial que as ações e decisões dos gestores descentralizados,

permitam alcançar objetivos globais e não apenas pequenos objetivos pontuais (Anthony, R.; Govindarajan, V., 2007). Jordan *et al.* (2005) defende que estes centros de responsabilidade podem estar presentes em qualquer área da empresa desde que existam, nessa mesma área, objetivos definidos a cumprir e haja um responsável com a capacidade de afetar recursos para a realização dos objetivos estabelecidos. Para que os centros de responsabilidade sejam instrumentos relevantes para o controlo de gestão e permitam a orientação do comportamento dos gestores de modo ir ao encontro dos objetivos estratégicos da empresa, é necessário que existam algumas condições tais como uma gestão por objetivos, estruturas descentralizadas, e responsabilização e delegação de autoridade (Jordan *et al.*, 2005). Segundo Anthony e Govindarajan (2007), estes centros de responsabilidade podem ser divididos em: centros de custo, centros de resultados e centros de investimento. Esta divisão é realizada pela gestão de topo com o intuito de apresentar, de forma clara, os objetivos a cada gestor descentralizado.

Segundo Jordan *et al.* (2005), os centros de custo são aqueles em que o responsável tem poder de decisão sobre a utilização dos recursos que se traduzem em custos. Os centros de resultados são aqueles em que o responsável tem poder tanto sobre os recursos que se traduzem em custos como também sobre os recursos que geram as vendas traduzidas em lucro. Por fim, os centros de investimento são aqueles em que o responsável, para além do controlo sobre os recursos que geram custos e proveitos, tem também controlo sobre os ativos e passivos.

De forma a que estes centros de responsabilidade funcionem corretamente, é necessário que existam critérios de avaliação de desempenho, previamente estabelecidos. Estes critérios de avaliação variam consoante o tipo de centro de responsabilidade que se esteja a avaliar. Os centros de custo, tal como os centros de proveito, são avaliados pelo seu desempenho financeiro através de critérios de custos ou proveitos, enquanto que os centros de investimento poderão ser avaliados através de critérios de rentabilidade dos ativos ou capitais investidos (Jordan *et al.*, 2005).

Como foi mencionado anteriormente, as empresas são sistemas constituídos por diferentes departamentos e, como tal, diversas vezes ocorre a partilha de recursos entre os vários departamentos da organização. Quando se tem uma estrutura organizacional dividida por centros de responsabilidade, “torna-se necessário definir a forma de valorização das transferências de produtos e serviços” (Jordan *et al.*, 2005: 331). Logo, é essencial estabelecer os preços de transferência internos para esses mesmos produtos e serviços. Os preços de transferência internos

são um instrumento que serve para valorizar fluxos de recursos que existam entre os diversos centros de responsabilidade. Segundo Jordan *et al.* (2005), são quatro as características inerentes aos PTI, sendo estas:

- **Simplicidade:** Os PTI só atingem os seus objetivos se forem compreendidos pelos gestores;
- **Orientação dos Gestores:** Os PTI deverão orientar as decisões dos gestores de forma a que ao decidirem algo no seu interesse, essa decisão seja também do interesse da empresa;
- **Componente Estratégica:** Os PTI deverão ter uma componente estratégica de forma a orientar o comportamento do gestor ao encontro da estratégia da empresa;
- **Equidade:** Os PTI deverão permitir uma medida justa do desempenho de cada gestor.

Em suma, é possível caraterizar os instrumentos de orientação comportamental como os instrumentos responsáveis por orientar o comportamento de cada gestor de forma a alinhar os seus objetivos com os da empresa. Para tal, destacam-se três instrumentos de orientação comportamental, sendo estes: organização em centros de responsabilidade, avaliação de desempenho nos centros de responsabilidade e a implementação de preços de transferência internos (PTI).

4.3. Instrumentos de Diálogo

Como foi referido anteriormente, uma organização é um sistema complexo, formado por diversos colaboradores e cada um com o seu papel fundamental de modo a proporcionar o bom funcionamento da empresa. Devido a tal, é essencial que exista uma comunicação entre os vários colaboradores e os diferentes departamentos de uma empresa, de forma a que esta tenha a possibilidade de operar da melhor forma possível. Em cada passo do processo do controlo de gestão, tem de ocorrer diálogo entre os gestores operacionais (Jordan *et al.*, 2005), desde o diálogo na definição de objetivos, como na afetação de recursos a utilizar para atingir esses objetivos, depois no desenvolvimento dos planos operacionais, na elaboração de orçamentos, na discussão de resultados e, por fim, na negociação de medidas corretivas.

Para que tal ocorra, é necessário, em cada organização, eleger controladores de gestão que incentivem e promovam o diálogo entre os vários gestores hierárquicos. Esse controlador pode estar presente como um mediador ou informador e deve incentivar “o diálogo mútuo e natural aos gestores da pirâmide organizacional” (Jordan *et al.*, 2005). Tal como foi mencionado anteriormente, é essencial que a cada passo do processo do controlo de gestão se desenvolva a comunicação entre os gestores. Cada controlador de gestão irá funcionar como um assessor ou mediador da comunicação entre os vários níveis hierárquicos.

Em síntese, os instrumentos de diálogo têm como principal foco incentivar a comunicação ao longo da empresa. Para tal, são utilizados instrumentos como por exemplo reuniões e relatórios, que permitem o acompanhamento e o diálogo permanente entre os vários níveis da organização.

5. Fatores Críticos de Sucesso

O conceito de fatores de sucesso foi introduzido em 1961 por Ronald Daniel, que defendia que as empresas deviam identificar um conjunto de fatores de sucesso e que os sistemas de informação das mesmas deviam ser seletivos e fornecer aos gestores informação relevante acerca desses fatores. Deste modo, os gestores tinham a possibilidade de se concentrarem nos fatores que mais contribuía para o sucesso da empresa, evitando desperdício de tempo e recursos. O conceito foi ganhando mais relevância e, em 1972, Anthony *et al.*, no decorrer do seu trabalho, identificaram que os fatores de sucesso diferiam consoante cada gestor e respetiva empresa. Contudo, foi apenas em 1979 que o conceito de fatores críticos de sucesso (FCS) surgiu, na sequência de um trabalho desenvolvido por Rockart e a sua equipa, com o intuito de encontrar uma forma de auxiliar executivos seniores a definir as principais necessidades de modo a apoiar a gestão das suas empresas (Ribeiro e Oliveira, 2016).

Nos últimos 40 anos, este tema tem sido estudado e aprofundado por inúmeros autores sendo que, atualmente, é possível encontrar diversas definições e aplicações para os FCS.

Para Rockart (1979), os fatores críticos de sucesso são áreas, dentro de uma empresa, nas quais resultados satisfatórios levam a um desempenho competitivo de sucesso para a mesma. O autor afirma que os gestores devem prestar uma atenção especial constante nestas áreas da empresa pois são estas que podem levar tanto ao sucesso como ao fracasso das organizações.

Segundo Munro e Wheeler (1980: 27), “os fatores críticos de sucesso são fatores que determinam o sucesso de uma empresa ou unidade de negócio, ou seja, as tarefas que devem ser bem realizadas de forma a garantir o sucesso”.

Segundo Ribeiro e Oliveira (2016: 141), “os FCS são as áreas ou processos que devem receber maior atenção da gestão para alcançar bons resultados, o que resultará em vantagem competitiva”.

Em suma, é possível afirmar que os fatores críticos de sucesso são elementos que representam uma elevada importância para o desempenho favorável da empresa e por isso devem ser alvo de investimento por parte da gestão e devem ser constantemente monitorizados.

PARTE II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO

6. Enquadramento

Atualmente, vive-se um clima empresarial de extrema competitividade. O constante desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados direcionaram as empresas a adotar novas medidas de controlo e de avaliação de desempenho. A necessidade de possuir um maior controlo sobre a empresa, de modo a manter uma competitividade no mercado, influenciou uma evolução exponencial dos sistemas de controlo. Os sistemas clássicos, baseados meramente em aspetos financeiros, perderam a sua importância e adotaram-se novos sistemas de controlo que, através de diversos mecanismos internos, permitem a constante monitorização do desempenho empresarial, o alinhamento do mesmo com a estratégia da empresa, o fluxo de informação dentro desta, a otimização do uso dos recursos e a sua alocação, de forma a gerar a maior vantagem possível.

Neste clima empresarial de extrema competitividade, a informação surge como um dos recursos mais importantes e relevantes para qualquer empresa. Os sistemas de controlo de gestão utilizam vários instrumentos que conferem a capacidade de obter informação, a tempo real, o que os torna numa necessidade crescente e não uma fonte de vantagem, como eram rotulados até agora. Gestores melhor informados tomam medidas mais eficazes e delineiam estratégias mais eficientes, capazes de prosperar em ambientes de alguma incerteza e também de eliminar problemas operacionais que possam estar a acontecer.

Tendo isto em conta, e no âmbito da tese em questão, surge a possibilidade de desenvolver um projeto que visa aumentar os níveis internos de controlo na empresa Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda. Nesta medida, com o intuito de simultaneamente melhorar os mecanismos internos de obtenção de informação, oferecer um maior controlo e uma visão mais ampla sobre os vários setores operacionais, e ainda a capacidade de identificar e dar resposta às necessidades específicas da empresa, é proposto com este projeto o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, de acordo com as necessidades da empresa.

Através de uma pequena análise interna, irão ser estabelecidos os fatores críticos de sucesso para este projeto. Com base na informação recolhida, e recorrendo à informação apresentada na

Parte I, irá ser desenvolvido um sistema de controlo, apoiado por instrumentos de controlo com ênfase num *Tableau de Bord*, capaz de responder às necessidades específicas da empresa.

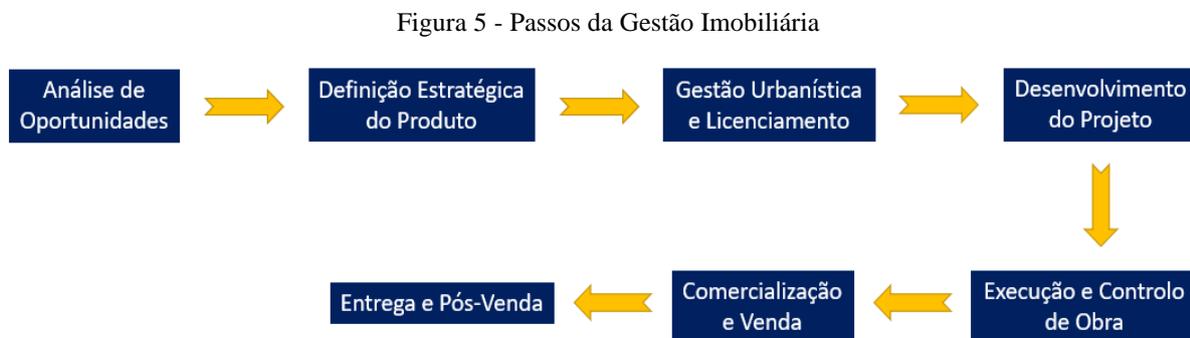
De modo a compreender melhor este projeto, é importante conhecer a empresa onde este será implementado. No capítulo seguinte, foi elaborada uma pequena análise da empresa em questão. Todos os dados apresentados foram recolhidos do *website* da empresa e adquiridos através de algumas entrevistas em profundidade e reuniões informais aos colaboradores da mesma.

7. Análise da Empresa

A empresa Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda foi fundada em 2008 a partir da experiência recolhida de vários profissionais dos setores imobiliário e construção. A empresa opera na área imobiliária, dividindo a sua atividade em três setores: Engenharia e Construção, *Project Management* e Gestão Imobiliária (*Real Estate Consulting*).

No setor de *Project Management*, a intervenção da empresa é realizada em duas fases: a primeira é a fase de pré-construção/projeto onde são realizados os licenciamentos, a contratação da equipa e a elaboração do projeto; a segunda é a fase de construção e pós-construção onde ocorre tanto o controlo de custos como de qualidade e prazos, ao longo do projeto, juntamente com a elaboração de um plano de manutenção, após a construção do projeto.

O setor de Gestão Imobiliária (*Real Estate Consulting*) consiste na procura das melhores soluções para garantir a rentabilidade dos ativos imobiliários. Esta atuação divide-se em 7 passos, tal como é possível observar na Figura 5:



Fonte: Elaboração Própria.

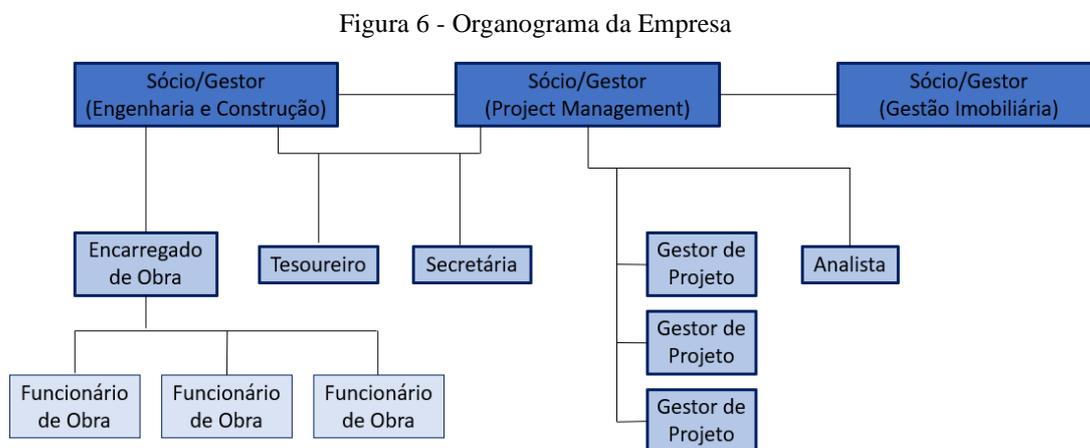
Inicialmente, é realizada uma análise de oportunidades onde, através de diversos estudos económicos, são identificadas as oportunidades relativamente aos ativos imobiliários. De seguida, é definida a estratégia do produto através de uma análise do mercado e sondagens comerciais. No terceiro passo, gestão urbanística e licenciamento, são adquiridas todas as licenças e autorizações necessárias para aprovar o projeto e é efetuado o estudo urbanístico. Após isto, inicializa-se o desenvolvimento do projeto onde é realizada a coordenação do projeto de

arquitetura, engenharia e elaboração do orçamento. No quinto passo, é realizado um concurso e é adjudicada a execução da obra à empresa que oferece as melhores condições. O processo de comercialização e venda dos ativos imobiliários envolve não só o marketing dos mesmos como também a comunicação. Por fim, a entrega e pós-venda dos projetos envolve a escrituração e entrega dos mesmos juntamente com o serviço pós-venda.

Relativamente ao setor de Engenharia e Construção, a empresa Reúnia presta serviços a três áreas distintas: construção nova, que engloba a construção de edifícios, moradias e amplificação de edifícios existentes; reabilitação urbana, que pode ser integral, por frações e pontual; e arquitetura, que envolve a conceção da construção e também a arquitetura de interiores.

Segundo o *website* da empresa, a missão da mesma engloba a gestão e desenvolvimento, por conta de terceiros, de ativos imobiliários tendo como finalidade a sua rentabilidade.

Atualmente, a empresa Reúnia emprega 13 colaboradores, distribuídos pelos vários níveis hierárquicos, conforme é possível observar na Figura 6:



Fonte: Elaboração Própria.

Tal como é possível observar na Figura 6, a empresa divide-se em três níveis hierárquicos. No topo do organograma, estão presentes os três sócios/gestores da empresa, divididos pelas áreas enumeradas nos parágrafos anteriores.

O segundo nível hierárquico está dividido consoante os setores da empresa. Neste nível, os colaboradores estão afetos a um setor e respondem ao sócio/gestor desse setor, com exceção ao

tesoureiro e secretária que trabalham para as três áreas. De notar que na data de realização deste projeto o gestor sócio da área de gestão imobiliária estava afastado da atividade da empresa ficando o gestor de gestão de projeto responsável por ambas as áreas.

Por fim, o terceiro nível hierárquico, está apenas presente no setor de Engenharia e Construção sendo este representado por três colaboradores que prestam serviços como funcionários de obra. Cada setor da empresa trabalha de forma independente, reportando apenas à direção de topo e por isso as suas ações não têm impacto direto nos outros setores.

A nível financeiro, a empresa Reúnia tem demonstrado um crescimento acentuado nos últimos quatro anos. Tal, deve-se ao facto de a empresa apresentar um aumento exponencial de clientes, na área de Engenharia e Construção, e também de uma retenção de grandes clientes na área do *Project Management* e na área de *Real Estate Consulting*. Desde a sua origem, a empresa nunca apresentou um resultado líquido negativo o que demonstra um desempenho financeiro favorável e sólido.

Relativamente aos processos internos, estes variam consoante a área. Como foi referido anteriormente, a empresa divide a sua atividade em três atividades distintas sendo estas a Engenharia e Construção, a Gestão de Projetos e a Consultoria e Gestão Imobiliária. Para cada uma destas áreas existe um gestor responsável pela mesma, sendo que atualmente as áreas de gestão de projetos e consultoria imobiliária partilham o mesmo gestor.

A área de Engenharia e Construção é constituída por um gestor, um engenheiro civil que trabalha diretamente com o gestor da área como encarregado de obra e três auxiliares em obra, sendo a restante mão-de-obra subcontratada. A nível de equipamento, a maior parte da maquinaria necessária para as obras é alugada à medida que esta vai sendo necessária. Exceto um fornecedor específico que a empresa recorre para o aluguer de máquinas, os restantes fornecedores de mão-de-obra e equipamento vão variando consoante a proximidade das obras para as quais são necessários. A nível de fornecimento de material, a empresa possui quatro principais fornecedores que representam a maioria percentual a nível de custos de fornecimentos. O facto de a empresa centrar a maior parte dos pedidos de materiais nestes quatro principais fornecedores levou à criação de uma boa relação entre a empresa e os mesmos, que se traduz em prazos de pagamento maiores e descontos comerciais mais favoráveis. Este poder negocial tem se tornado num dos principais fatores de vantagem competitiva para esta área. A nível de processos, as obras são divididas por centros de custo, sendo que a cada obra é atribuído um centro

de custo único onde são debitados todos os gastos num documento próprio onde estão também debitados todos os outros custos da empresa pelos respetivos centros de custo, enquanto que os proveitos são registados noutra documento que tem também todas as restantes faturas emitidas pela empresa. A obtenção de informação por parte do gestor da área é realizada através destes ficheiros e permite uma análise das obras através do cruzamento de ambos os ficheiros, que resulta num total de custos e num total de proveitos.

As outras duas áreas atualmente funcionam de forma idêntica entre si. Neste momento, estas áreas contam com um gestor comum, três gestores de projetos e um analista. O trabalho é desenvolvido de duas formas distintas. A primeira é aplicada na gestão de projetos e consiste numa análise do projeto e é apresentado um *timeline* para o projeto e o custo da gestão do mesmo, que é dividida e faturada mensalmente pela duração do projeto. Pelo facto de ambas as áreas serem coordenadas pelo mesmo gestor, verifica-se uma partilha das funções existindo colaboradores alocados a projetos de ambas as áreas. Esta partilha criou uma boa sinergia do ponto de vista dos conhecimentos, o que leva um melhor desempenho nos projetos realizados. Outro fator que contribui para o sucesso destas áreas é o facto de existirem alguns instrumentos de diálogo que se provaram muito benéficos para o sucesso dos projetos, entre estes as reuniões mensais com os clientes. Estas reuniões permitem uma maior proximidade do cliente com os colaboradores envolvidos, o que leva a um maior grau de familiaridade com os processos internos relacionados com o projeto e uma maior segurança relativamente ao seu investimento. Este aspeto traduz-se, na maioria das vezes, numa continuidade da utilização dos serviços da empresa. Apesar do bom desempenho destas áreas, as mesmas pecam um pouco pela falta de controlo que atualmente ocorre. Pelo facto de o maior “*input*” ser a mão-de-obra, e não existir um mapa que permita acompanhar a alocação de horas a cada projeto, não é possível quantificar ao certo que parte do valor faturado é realmente lucro. Este é um problema que pode traduzir-se em perdas de dinheiro em projetos que não estejam a ser realmente lucrativos. Para análise dos resultados, o gestor de ambas as áreas possui apenas o quadro da faturação que confere somente a informação relativa aos valores faturados aos clientes, o que sozinha é uma informação com pouca utilidade.

Através do portefólio disponível no *website* da empresa, é possível identificar vários clientes de peso que contribuem para a estabilidade da mesma. A nível da área *Project Management*, é possível evidenciar como um dos clientes mais relevantes a cadeia de lojas Primark, sendo que a empresa já realizou a gestão de projeto de várias grandes lojas da mesma como por exemplo a

Primark do Colombo, a de Coimbra e ainda algumas em Espanha como é o caso da Primark Torre Sevilla.

Relativamente à área Engenharia e Construção, é possível destacar a APPACDM como um dos grandes clientes, sendo que ao longo dos anos de operação da empresa já foram realizadas diversas intervenções nas infraestruturas da APPACDM, como é o caso da infraestrutura localizada na Alapraia.

Por fim, na área *Real Estate Consulting*, é possível identificar as intervenções da empresa em vários edifícios situados em Lisboa, como é o caso do edifício Pinheiro Chagas, edifício Noronha, loteamento urbano da Junqueira, entre outros.

Atualmente, a empresa Reúnia está também a desenvolver um projeto, denominado Maeland, que consiste na construção e comercialização de moradias de luxo situadas em Troia.

Em suma, é possível verificar a presença de alguns instrumentos de controlo de gestão já implementados na empresa Réunia. Apesar da sua relevância nos processos já existentes, ainda existe espaço para melhorar os mesmos e implementar novos instrumentos, que permitam alcançar níveis de eficiência maiores. É com base nesta afirmação que o restante projeto se vai desenvolver.

8. Objetivos do Projeto de Empresa

Carenys (2012) define os sistemas de controlo de gestão como sistemas capazes de orientar os gestores nos processos de tomada de decisão e influenciar os comportamentos das organizações de forma a aumentar a sua *performance*. Estes sistemas ajudam os gestores no processo de decisão ao conferir a informação necessária e relevante e ajudam na monitorização da *performance*, tal como no acompanhamento da implementação da estratégia. Uma maior fluidez de informação entre a parte operacional e a gestão de topo leva ao desenvolvimento de estratégias mais focadas na resolução de problemas e permite aproveitar oportunidades de mercado que surjam no decorrer da atividade de uma empresa.

Este projeto de empresa surgiu de forma a completar algumas lacunas que possam existir no ciclo operacional da empresa Reúnia. Deste modo, um dos focos principais foi o desenvolvimento de mecanismos capazes de conferir um maior nível de controlo de resultados sobre a parte operacional da empresa. Para tal, foi desenvolvido um sistema de controlo de gestão capaz de dar resposta às necessidades específicas da empresa.

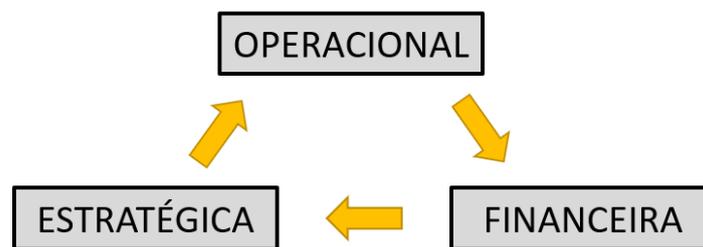
O desenvolvimento deste sistema de controlo de gestão foi subdividido em duas fases. Numa primeira fase, foram analisados os instrumentos de controlo de gestão já existentes, com o intuito de melhorar esses processos e corrigir possíveis lacunas. Numa segunda fase, foram implementados novos instrumentos que permitam completar alguns processos que não estejam a ser completamente eficazes e, foram também melhorados e adaptados os instrumentos já existentes. Desta forma, foi desenvolvido um *Tableau de Bord* que é o grande instrumento de pilotagem deste projeto e um dos grandes pilares deste sistema de controlo de gestão. Para tal, foram então desenvolvidos meios que facilitem a obtenção de informação, que posteriormente foi sintetizada no *Tableau de Bord*. Este *Tableau de Bord* é constituído, maioritariamente, por indicadores financeiros, mas também apresenta alguns indicadores não financeiros, de forma a que possa, no futuro, evoluir para um *Balanced Scorecard*.

Em suma, o principal objetivo deste projeto é promover um maior nível de controlo sobre a vertente operacional da empresa através da melhoria dos instrumentos de controlo já existentes e, recorrendo à aplicação de novos instrumentos, preencher lacunas que possam existir. Estas medidas irão promover o fluxo de informação na empresa, o que se vai traduzir num maior nível de controlo e no desenvolvimento de estratégias mais proativas.

9. Explicação e Análise do Modelo a Aplicar neste Projeto

De modo a desenvolver e aplicar o projeto da melhor forma, é necessário primeiro proceder a uma análise do negócio da empresa. Esta análise permite uma compreensão mais aprofundada das necessidades específicas da empresa e, desse modo, entender em que medida o sistema de controlo de gestão deve atuar, de forma a preencher as lacunas existentes. Para tal, é apresentado, na seguinte figura, um esquema das 3 principais vertentes da empresa:

Figura 7 - Ciclo Operacional da Empresa



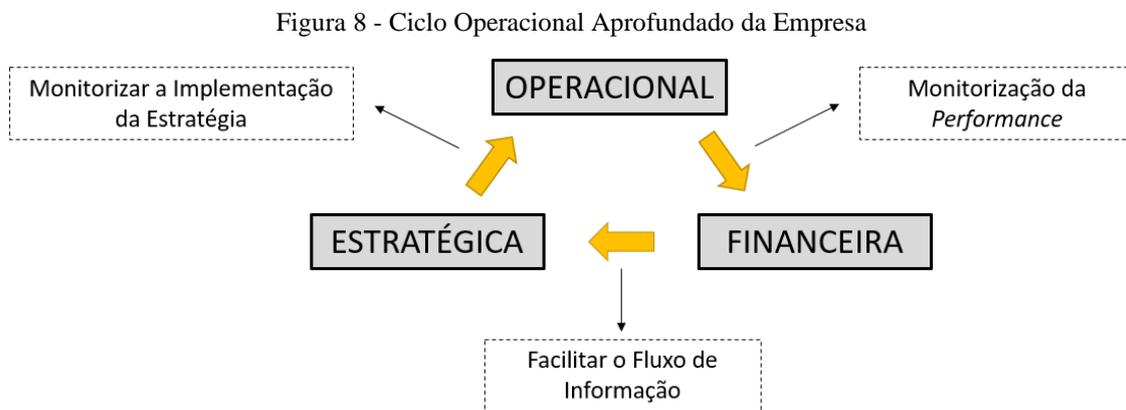
Fonte: Elaboração Própria.

Com o intuito de facilitar o processo de análise e melhorar a compreensão da consequente aplicação do sistema de controlo de gestão proposto neste projeto, são apresentadas três vertentes e a relação destas. Na Figura 7, estas vertentes (estratégica, operacional e financeira) são apresentadas como um ciclo fechado que ocorre dentro da empresa. Ao nível estratégico, que engloba as decisões tomadas relativamente à gestão de topo da empresa, são definidos os objetivos a alcançar e como devem ser alcançados. Ao nível operacional, que engloba as operações levadas a cabo pelos três setores da empresa, são representadas todas as atividades realizadas pelos setores da empresa.

Como é possível observar na Figura 7, as decisões tomadas na vertente estratégica vão ter impacto na vertente operacional, através da implementação da estratégia delineada pela gestão do topo. Por último, é apresentada a vertente financeira. Esta engloba todos os custos incorridos nas atividades da empresa bem como todos os proveitos gerados pela mesma. Ao analisar a Figura 7, é possível declarar que estes resultados são uma tradução financeira do trabalho desenvolvido na vertente operacional. Ao seguir o ciclo, é verificado que estes resultados vão ter

impacto na tomada de decisão, por parte da gestão de topo. Através destes resultados, os gestores são capazes de avaliar o impacto das medidas tomadas e efetuam comparações entre os resultados obtidos e os resultados esperados. Com base nesta informação, os gestores delineiam uma nova estratégia capaz de corrigir possíveis resultados negativos ou maximizar resultados gerados, e aproveitar oportunidades que possam surgir.

O ciclo operacional de cada empresa é periódico, ou seja, ocorre várias vezes ao longo de um ano. Após a análise do parágrafo anterior e com base na revisão de literatura realizada na Parte I, foi elaborado um esquema que demonstra em que fases do ciclo a implementação do sistema de controlo de gestão é mais relevante.



Fonte: Elaboração Própria.

O esquema apresentado explicita de que forma o sistema de controlo influencia positivamente o funcionalmente da empresa. Com o intuito de explicar o esquema da Figura 8, é necessário começar por analisar os processos que ocorrem entre a vertente estratégica e a vertente operacional na empresa. Como foi referido anteriormente, a estratégia é delineada pelos gestores de topo, de acordo com a análise dos dados ao seu dispor, e o processo da sua implementação é tipicamente onde a maioria das empresas falha. Por vezes, a estratégia, por melhor que seja, nunca chega a ser aplicada ou pior, é mal aplicada.

A falta de conhecimentos da gestão ou ainda a falta de capacidade da empresa para acompanhar todo o processo de implementação da estratégia, pode levar ao insucesso da mesma. As consequências que daí advêm podem ser prejudiciais para o negócio, o que pode traduzir-se

em perdas financeiras significativas para a empresa. A prevenção de tais acontecimentos é uma das vantagens inerentes aos sistemas de controlo de gestão.

Os sistemas de controlo de gestão utilizam processos e mecanismos internos que permitem o acompanhamento da implementação da estratégia ao longo de todo o procedimento e, deste modo, conferem a capacidade de corrigir pequenos desvios que possam acontecer de forma a certificar que, no final, a estratégia é implementada corretamente.

Após a primeira análise entre a vertente estratégica e a operacional, é necessário passar para uma segunda análise entre a vertente operacional e a financeira. No decorrer da atividade operacional de uma empresa, é gerada uma grande quantidade de informação, nomeadamente custos, receitas, impostos e salários. Esta informação precisa de ser recolhida, agrupada e organizada de forma a gerar os resultados financeiros desejados. Neste aspeto específico, os sistemas de controlo permitem gerar benefícios sucintos. Um sistema de controlo desenhado especificamente para uma empresa terá processos que permitirão agrupar toda a informação da forma que mais se adequa à sua atividade (por exemplo, por centros de custo) de modo a facilitar a constante análise e monitorização da *performance* financeira da empresa.

Por último, o sistema de controlo é muito relevante na transmissão de informação entre a vertente financeira e a vertente estratégica. Como foi mencionado no parágrafo anterior, é originado um fluxo de informação colossal por parte da vertente operacional da empresa. É considerado impossível para um gestor estar constantemente a analisar toda esta informação.

A análise de grandes quantidades de informação pode levar a interpretações erradas dos resultados, o que por sua vez pode levar à definição de estratégias que não se enquadram com a realidade. Evitar estas situações é um dos pontos mais importante da atuação dos sistemas de controlo de gestão e também será o ponto que terá mais ênfase ao longo deste projeto. É nesta transição da vertente financeira para a estratégica que surge a necessidade de instrumentos de controlo, como o *Tableau de Bord*. Estes instrumentos devem ser desenhados de acordo com as necessidades específicas de cada empresa e têm como propósito sintetizar a informação recolhida das várias áreas da empresa com o propósito de, no momento da análise do gestor, ser apresentada apenas a informação relevante de uma forma sucinta e clara, com o intuito de revelar a informação mais importante para o desenvolvimento das estratégias.

Em suma, o objetivo principal deste projeto ir-se-á centrar na criação de mecanismos e processos que permitam a monitorização e a boa implementação das estratégias definidas, uma constante monitorização da *performance* e, por fim, promover um bom fluxo de informação relevante de modo a apresentá-la de forma sintética à gestão de topo.

10. A Importância do *Tableau de Bord* neste Projeto

O *Tableau de Bord* surgiu como um documento que, através de um conjunto de rácios, apoiava o controlo financeiro da empresa. Quesado *et al.* (2012) referenciam no seu artigo que, antigamente, o *Tableau de Bord* era aplicado pela gestão de topo de modo a avaliar, através de um conjunto limitado de indicadores, o progresso do negócio.

Ao longo dos anos, o *Tableau de Bord* tem vindo a sofrer mudanças tanto na sua arquitetura como na sua aplicação. Este tornou-se numa ferramenta de gestão relevante e desenhada especificamente para a gestão de cada empresa, de acordo com as necessidades específicas da mesma e deixou de englobar somente indicadores financeiros para incluir indicadores não financeiros, que sejam relevantes para o processo de tomada de decisão da gestão. O *Tableau de Bord* é um instrumento de controlo de gestão feito pelos gestores para os gestores (Jordan *et al.*, 2005).

As características previamente enumeradas conduziram a que o *Tableau de Bord* se tornasse num instrumento importante para os sistemas de controlo de gestão. Neste âmbito, importa realçar a relevância dada à informação no contexto empresarial atual. Como foi analisado anteriormente na Parte I, a globalização dos mercados, o aumento da concorrência e as constantes mudanças no ambiente em que operam as empresas, tem levado a um aumento da relevância dada à informação. O acesso à informação em tempo útil pode ser uma fonte de vantagem competitiva. A capacidade de obter informação em tempo útil, focando na informação mais relevante e apresentando-a de forma sucinta, confere uma vantagem clara à empresa pela utilização do *Tableau de Bord*.

No âmbito deste projeto, ao relacionar a pesquisa realizada acerca dos *Tableaux de Bord* com os aspetos apresentados no capítulo anterior, é possível enumerar um conjunto de vantagens inerentes à adoção deste instrumento de gestão na empresa Reúnia:

Apoiar a tomada de decisão dos gestores da empresa – Como foi mencionado anteriormente, o *Tableau de Bord* permite uma visão geral da empresa, em tempo útil, baseada na análise dos indicadores, considerados mais relevantes. Deste modo, os gestores têm acesso a informação relevante facilmente, o que ajuda no processo de tomada de decisão. No caso específico da empresa Reúnia, este acesso à informação de carácter financeiro é uma vantagem

extrema pois, até ao momento, apenas acontecia mensalmente através de demonstração de resultados. Estes acessos esporádicos à informação relevante podem ter desencadeado possíveis atrasos na resolução de problemas, identificação tardia dos mesmos e podem ainda originar a perda de oportunidades pela demora na deteção destas.

Ser uma ferramenta de diagnóstico com a capacidade de filtrar a quantidade e qualidade da informação e enfatizar a mais relevante – A vertente operacional da empresa Reúnia está dividida em três setores de atividade diferentes e cada um gera custos e proveitos próprios. Cada setor está subdividido em centros de custo, de acordo com as obras e projetos. Toda esta atividade gera um fluxo de informação de grande dimensão logo, é necessário agrupar de forma a ser possível analisar os custos e proveitos específicos de cada setor e de cada atividade. O *Tableau de Bord*, através de mecanismos e processos, permite filtrar toda esta informação, agrupando-a e apresentando-a de forma sucinta com enfoque na mais relevante.

Promover o fluxo de informação entre os vários níveis hierárquicos da empresa – Certas características do *Tableau de Bord*, como o acesso fácil da informação e a apresentação da mesma de forma sucinta, permitem que este seja uma ferramenta útil não só para os gestores, mas também para todos os colaboradores. Por permitir o acompanhamento da relação custos/proveitos decorrentes da sua atividade, é deste modo mais fácil acompanhar a posição financeira atual dos projetos que estão a ser desenvolvidos pelos colaboradores.

Comparar os resultados reais com os previstos – O *Tableau de Bord* é um instrumento dinâmico com acesso a toda a informação gerada pela parte operacional, ou seja, permite saber a posição financeira atual e, instantaneamente, compará-la com a situação prevista.

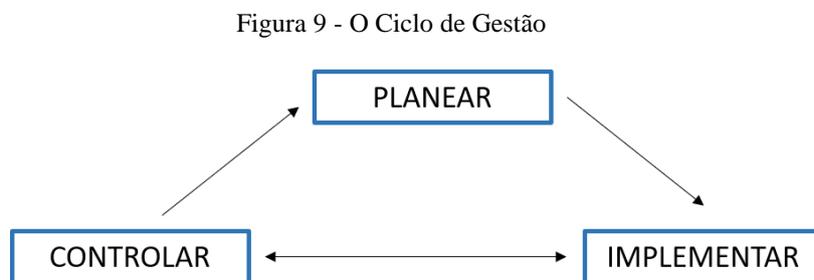
Atualmente, a empresa Reúnia tem dificuldade em ligar a parte operacional à gestão de topo. Como foi mencionado anteriormente, o acompanhamento dos resultados financeiros é feito, unicamente, através de demonstrações de resultados, fornecidas pela contabilidade. Esta informação, apesar de demonstrar a situação financeira atual, tem pouca relevância para a gestão de topo, tendo em conta que estes valores são apresentados como um todo. Apenas é disponibilizado acesso a um lucro ou prejuízo total, logo não é possível subdividir estes valores de forma a saber a origem dos mesmos. É nesta lacuna que a implementação do *Tableau de Bord* atua. A capacidade de dividir a empresa em centros de responsabilidade e, deste modo, imputar

a cada projeto os custos e proveitos associados ao mesmo, confere uma visão atual da posição financeira de cada. Para além disto, a possibilidade de criar mecanismos e processos que cruzam toda a informação gerada e a apresentam de forma sucinta permite uma leitura fácil e rápida por parte dos gestores.

Como pode ser constatado pela análise das vantagens previamente enumeradas, é possível afirmar que a adoção de um *Tableau de Bord* por parte da empresa Reúnia é uma medida positiva e relevante para o processo de melhoria do controlo de gestão da empresa em questão.

11. Metodologia

Ao longo deste projeto, é mencionado que o objetivo principal do mesmo é o desenvolvimento e a implementação de um sistema de controlo de gestão na empresa Reúnia. Com este objetivo em mente, é pretendido aumentar o nível de controlo por parte da gestão, melhorando o fluxo de informação dentro da empresa, principalmente a informação de carácter financeiro. Pretende-se ainda melhorar o controlo a nível operacional e garantir a boa implementação das estratégias desenvolvidas pela gestão de topo. Para tal, é necessário definir a metodologia e o ciclo de gestão (Figura 9):



Fonte: Elaboração Própria.

O ciclo de gestão deste projeto assenta em três etapas, como é possível observar na figura acima, todas estas com um objetivo em comum, sendo este o desenvolvimento e a implementação de um sistema de controlo de gestão.

Na fase do planeamento, vão ser definidos os passos necessários para o desenvolvimento deste projeto, desde a parte teórica, elaborada anteriormente na Parte I, até à parte prática.

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura que teve como base a análise de diversos livros e artigos acerca do tema em questão. Posteriormente, foi realizada a apresentação da empresa Reúnia e foi levada a cabo uma análise do ambiente interno da mesma, juntamente com a elaboração do organograma. Com base em todas as informações recolhidas, foi então definido o plano de atuação a ser seguido.

Primeiro, foi essencial definir os instrumentos de pilotagem que foram utilizados neste projeto. Como foi referido anteriormente, este projeto de empresa teve um foco maior na área

financeira, pelo que um dos passos iniciais é a identificação das diligências necessárias para o desenvolvimento e construção do *Tableau de Bord*. Após isto, e com base no organograma anteriormente apresentado, foi desenvolvida uma primeira tabela com os fatores críticos de sucesso que foi posteriormente apresentada aos gestores numa reunião, de forma a averiguar se os fatores escolhidos são os que melhor representam os interesses da empresa e também para compreender se existe mais algum que possa ser relevante e que não esteja representado. Com base nesta informação, foram depois esclarecidos os indicadores a serem utilizados, que melhor demonstram a relação entre os objetivos e os fatores críticos de sucesso. De seguida, procedeu-se à realização dos quadros de apoio que permitem recolher a informação necessária para o cálculo dos indicadores previamente estabelecidos. De acordo com a informação recolhida, foram então calculados os indicadores e apresentados sobre a forma de gráficos e tabelas, utilizando variações de cores de forma a simplificar a análise dos mesmos, por parte da gestão de topo. Assim, deu-se por concluído o processo de formulação do *Tableau de Bord*.

Na segunda etapa do ciclo de gestão, a implementação, foi posto em prática o que ficou definido no planeamento. Para a execução do *Tableau de Bord*, e de acordo com o planeado, foi realizada uma reunião com o representante de cada nível hierárquico, onde foi desenvolvido um quadro que apresenta os objetivos e os fatores críticos de sucesso. De seguida, foram definidos e desenhados os quadros que serviram de apoio, de forma a recolher a informação necessária para o cálculo dos indicadores. Após isto, foi desenhado um quadro resumo ligado aos vários mapas de apoio, de onde se obtém a informação necessária para calcular os indicadores. Estes indicadores são apresentados sob a forma de tabelas ou gráficos e apresentados à gestão em reuniões ou relatórios financeiros.

Por fim, a etapa do controlo, foi aplicada no decorrer das outras duas etapas e permitiu verificar se os objetivos definidos ao longo do ciclo de gestão estavam a ser realizados. Esta etapa é a que permite verificar, através da comparação dos resultados conseguidos com os previstos, possíveis desvios a nível da realização dos objetivos e se as estratégias definidas não estão a obter os resultados desejados. Devido ao carácter cíclico deste processo, o controlo do mesmo deve ser realizado várias vezes por ano, de forma a que exista uma boa monitorização dos ciclos de gestão.

As etapas apresentadas anteriormente estão resumidas, de forma clara e sucinta, conforme segue na seguinte tabela:

Tabela 13 - Quadro Resumo da Metodologia

Etapas	Passos a Realizar
Planear	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão de Literatura ▪ Apresentação da Empresa ▪ Análise Interna da Empresa e Definição de Organograma ▪ Definição dos Instrumentos de Pilotagem ▪ Escolha dos Fatores Crítico de Sucesso ▪ Escolha dos Indicadores ▪ Realização de Quadros de Apoio ▪ Escolha de Instrumentos de Diálogo e de Orientação Comportamental
Implementar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião para Definição de Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores ▪ Desenvolvimento de Mapas de Apoio ▪ Desenvolvimento do <i>Tableau de Bord</i>
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparar Resultados Reais com os Previstos ▪ Controlar Ciclicamente a Realização das Duas Etapas Anteriores

Fonte: Elaboração Própria.

12. Desenvolvimento do Projeto de Empresa

12.1. Enquadramento Concetual

Como tem sido abordado ao longo deste trabalho, os sistemas de controlo de gestão representam uma parte fulcral para o bom desempenho de uma empresa. Estes permitem o acompanhamento da implementação da estratégia a todos os níveis da organização. Os mecanismos e ferramentas dos sistemas de controlo de gestão procuram orientar os gestores nos processos de tomada de decisão e influenciar o comportamento dos mesmos de forma a que exista uma procura constante para melhorar a *performance* da empresa e a rápida identificação de possíveis problemas (Carenys, 2012). São vários os autores que defendem que a implementação destes sistemas traz muitos benefícios a longo prazo, como é possível verificar na revisão de literatura realizada.

Relativamente à empresa Reúnia, estes sistemas de controlo de gestão apresentam a possibilidade de melhorar certas lacunas que existem nos processos internos da empresa. Como foi referido no Capítulo 9, estes sistemas irão atuar nas ligações entre as vertentes operacional, estratégica e financeira, dinamizando o fluxo de informação. A nível da gestão, estes sistemas vão permitir uma gestão mais consciente e informada, permitindo que os gestores tomem medidas concretas e adequadas para a situação real da empresa. De modo a ser possível implementar um sistema de controlo de gestão na empresa em questão, é necessário criar mecanismos e estruturas que possibilitem o mesmo. Desta forma, é necessário analisar os instrumentos de gestão já existentes, e quais podem ser implementados com o intuito de melhorar a *performance* da empresa. Para tal, é vital desenvolver processos e mapas de apoio que sustentem e alimentem os mapas analíticos.

Apesar da abrangência do tema, este projeto teve um foco maior na análise e tratamento dos dados financeiros da empresa Reúnia, pois é a área que apresenta maior carência. Como Peter Drucker afirmou, ao longo da sua vida, “*You can’t manage what you don’t measure*”, ou seja, o autor defende que os gestores, para conseguirem gerir uma organização, têm de ter ao seu alcance as ferramentas capazes de fornecer todos os dados necessários para efetuar essa gestão eficazmente. Para uma maior eficiência na descrição e desenvolvimento deste projeto, o mesmo foi dividido em 3 etapas, conforme é possível analisar na Tabela 13:

Tabela 14 - Etapas do Projeto de Empresa

1ª Etapa – Instrumentos de Orientação Comportamental
Nesta primeira etapa, vão ser analisados sucintamente os instrumentos de orientação comportamental já existentes e sugeridas as alterações necessárias de forma a permitir a boa implementação do sistema de controlo de gestão proposto. Irá ser avaliada a necessidade de implementação ou melhoramento de instrumentos de orientação comportamental tal como os PTI, centros de responsabilidade e ainda a avaliação do desempenho dos mesmos.
2ª Etapa – <i>Tableau de Bord</i>
Como foi anunciado anteriormente, este sistema de controlo vai assentar num instrumento de pilotagem sendo este o <i>Tableau de Bord</i> . Na segunda etapa, serão desenvolvidos os mapas de apoio que servirão de base para o <i>Tableau de Bord</i> . De seguida, irão ser definidos os fatores críticos de sucesso, tal como foi referido previamente. Com base nos fatores críticos de sucesso anteriormente definidos, serão escolhidos os indicadores que melhor os representam. Para tal, irá ocorrer uma reunião com a gestão de topo onde, com a ajuda dos gestores, serão definidos os indicadores mais relevantes e os objetivos para cada um deles. De seguida, será construído o <i>Tableau de Bord</i> com base nesses indicadores
3ª Etapa – Monitorização da Estratégia Empresarial
Por fim, a terceira etapa abordará outro aspeto muito importante neste projeto, que é o melhoramento do fluxo de informação dentro da empresa. Para a boa implementação da estratégia empresarial e concretização dos objetivos é necessário que estes estejam claros para toda a empresa. Para tal, irão ser avaliados e melhorados os instrumentos de diálogo existentes.

Fonte: Elaboração Própria.

12.2. Conceitos

De modo a facilitar a compreensão do projeto em causa, é vital perceber e definir alguns conceitos que serão utilizados no desenvolvimento e implementação do mesmo.

Centros de Responsabilidade - Unidades ou áreas de uma empresa, que possuem respetivamente um gestor descentralizado, sendo este responsável pelas atividades desenvolvidas por essa área ou unidade.

Centros de Custos e Resultados Analíticos - Centros de contabilidade analítica onde são debitados os custos e proveitos da organização. No caso concreto da empresa Reúnia, cada projeto tem associado ao mesmo um centro de custo e resultado específico, onde são debitados todos os valores como mão-de-obra ou fornecedores e todos os proveitos da faturação, relativos a esse projeto.

Gestor Descentralizado - Responsável operacional de uma área, e tem o poder de tomar decisões e utilizar os recursos dessa área sem ter de procurar constantemente a aprovação de um gestor do topo da hierarquia. No caso da empresa Reúnia, cada área tem um responsável descentralizado, que tem a capacidade de utilizar recursos e tomar decisões sem ter de recorrer constantemente à gestão de topo.

Estrutura Descentralizada - Caracterizada por uma divisão do poder da tomada de decisão ao longo da hierarquia, ou seja, em vez de todas as tomadas de decisão estarem centradas na gestão de topo, os colaboradores passam a participar na tomada de decisão.

Orçamentos - Planos financeiros que refletem gastos ou proveitos futuros. No caso específico da empresa Reúnia, existe um orçamento para cada obra da área de Engenharia e Construção, onde são refletidos todos os custos inerentes à execução da mesma.

Projetos - No caso da empresa Reúnia, os projetos representam edifícios ou lojas controladas pelo cliente que solicita a execução de um projeto. Cada projeto tem um *budget* e um tempo de duração pré-definido.

12.3. Intervenientes

O desenvolvimento e implementação deste projeto depende de vários intervenientes dentro da empresa.

Inicialmente, na fase de planeamento, foi preciso a assistência da gestão de topo de forma a compreender a divisão da empresa, os departamentos que esta possui, a estratégia da empresa e

o desenvolvimento da sua atividade. Esta fase é uma das maiores e mais complexas do projeto, pelo que a cooperação dos gestores de topo foi vital para a obtenção da informação necessária. Ainda na fase de planeamento, foi necessária a ajuda dos gestores de cada área pois são eles que estão diretamente relacionados com o que acontece na parte operacional da empresa.

Seguindo o desenvolvimento do projeto, é na fase de implementação que se verifica o maior número de intervenientes. Primeiramente, é importante a ajuda dos gestores operacionais e da gestão de topo para a definição dos fatores críticos de sucesso e para a escolha dos indicadores. Esta informação foi obtida por meio de uma reunião que contou com a presença das partes acima mencionadas. Posteriormente, é necessária a intervenção da parte financeira para dar apoio ao autor no desenvolvimento dos mecanismos necessários para implementação dos instrumentos de gestão. Para esta implementação, o autor necessitou da colaboração de todos os funcionários da empresa na medida em que estes são os principais utilizadores das ferramentas e mecanismos desenvolvidos neste projeto. Ainda na fase da implementação, é especialmente importante o controlo por parte dos gestores de cada área de modo a assegurar que as ferramentas e mecanismos criados estão a ser corretamente utilizados pelos restantes funcionários.

Por fim, a fase de controlo e monitorização do projeto conta principalmente com a intervenção da parte financeira da empresa, que transmite informação à gestão de topo.

12.4. Aplicação do Projeto de Empresa

12.4.1. Instrumentos de Orientação Comportamental

Conforme foi mencionado no capítulo anterior, este projeto teve início numa análise aos instrumentos de orientação comportamental já existentes na empresa Reúnia. Esta análise está dividida em 2 subcapítulos que abordam, respetivamente, a situação atual da empresa e a situação após a implementação do projeto de empresa.

Os instrumentos de orientação comportamental são parte integrante dos sistemas de controlo de gestão e têm como principal foco orientar o comportamento dos gestores em função dos objetivos e estratégias da empresa. A orientação do comportamento dos gestores é parte do sucesso das empresas, pelo que, mais que dispor de instrumentos, os gestores devem utilizá-los

no cumprimento de metas estabelecidas (Jordan *et al.*, 2005). Os instrumentos de orientação comportamental são classificados em 3 tipos: organização em centros de responsabilidade, avaliação de desempenho nos centros de responsabilidade e a implementação de preços de transferência internos (PTI).

Apesar destes 3 instrumentos terem uma extrema importância para este projeto de empresa, este focou-se apenas nos centros de responsabilidade e na avaliação de desempenho dos mesmos pois a implementação de PTI não se enquadram no contexto atual da empresa.

12.4.1.1. Antes da Implementação

Atualmente, a empresa Reúnia divide a sua atividade em 3 setores diferentes, conforme foi mencionado no capítulo 7. Cada setor tem os seus projetos e divide os seus custos e proveitos de forma diferente. No setor da Engenharia e Construção são utilizados centros de custo e centros de proveito. Para cada obra é atribuído um centro de custos onde são imputados todos os custos decorrentes da obra, como por exemplo materiais, mão-de-obra, gastos de aluguer de máquinas, *etc*, e é também atribuído um centro de proveitos, onde são registados todos os valores faturados relacionados com essa mesma obra. No final de cada obra, é comparado o valor total do centro de custos com o correspondente valor do centro de proveitos, de modo a avaliar o lucro da obra em questão.

No setor do *Project Management* são apenas utilizados centros de proveitos. Tal como no setor da Engenharia e Construção, neste setor, para cada projeto, é atribuído o respetivo centro de proveitos onde é registada toda a faturação relativa a esse projeto. Relativamente aos centros de custos para este setor, não ocorre a imputação para os custos incorridos visto que, grande parte desses custos estão relacionados com a mão-de-obra e com os funcionários da empresa, e não existe uma política de afetação de horas a cada projeto, levando assim à impossibilidade de imputar custos a estes projetos.

Relativamente ao setor de *Real Estate Consulting*, à semelhança do setor de Engenharia e Construção, são imputados os custos pelos respetivos centros de custo. Relativamente aos proveitos, estes só podem ser averiguados no final de cada projeto, pois, ao contrário dos outros setores, os projetos desenvolvidos no setor de *Real Estate Consulting* são projetos de

investimento e construção de lotes e moradias, sendo que os proveitos destes são a venda dos mesmos.

12.4.1.2. Após a Implementação

Para o sucesso da implementação do sistema de controlo de gestão, é necessário criar bases e mecanismos, tal como foi mencionado anteriormente. Relativamente aos instrumentos de orientação comportamental, este projeto foca-se no melhoramento dos instrumentos já existentes e desenvolvimento de novos, com o intuito de aumentar a eficiência da empresa.

Para tal, o primeiro passo passou por definir uma estrutura empresarial dividida em centros de responsabilidade. Recorrendo aos ensinamentos de Jordan *et al.* (2005), verificou-se que subsistiam os requisitos necessários para uma divisão em centros de responsabilidade, sendo estes:

- A Gestão por Objetivos;
- Estrutura Descentralizada;
- Responsabilização e Delegação de Autoridade.

Dado que cada setor da empresa possui um gestor descentralizado, passou a considerar-se cada setor como um centro de responsabilidade, verificando-se assim a seguinte divisão:

- Centro de Resultados em Engenharia e Construção;
- Centro de Resultados em *Project Management*;
- Centro de Investimento em *Real Estate Consulting*.

Esta divisão pressupõe que as áreas de Engenharia e Construção e *Project Management* passam a operar com um gestor descentralizado, tendo o mesmo controlo sobre os custos e proveitos de ambas as áreas. “Os centros de resultados traduzem uma estrutura organizacional mais adequada à convergência de objetivos e à motivação dos responsáveis” (Jordan *et al.*, 2005: 313). Com esta divisão pretende-se motivar os responsáveis de cada uma das três áreas de forma

a obter um maior grau de eficiência e, em simultâneo, orientar os seus objetivos de acordo com os da empresa.

Relativamente à área de *Real Estate Consulting*, passou-se a considerar a mesma como um centro de investimento, em que o seu gestor descentralizado, para além do controlo sobre os custos e proveitos da área, tem também controlo sobre os ativos e passivos. No caso concreto da empresa Reúnia, estes ativos são bens imobiliários ou terrenos, próprios ou de clientes, sobre os quais a área de *Real Estate Consulting* tem o controlo total e pode, deste modo, desenvolver e concretizar projetos de investimento.

O primeiro passo é a criação de um mapa de apoio que permita a avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade para o setor da Engenharia e Construção. Visto este ser um setor muito dependente, tanto da mão-de-obra como dos materiais, é de extrema relevância a avaliação constante dos centros de custo de forma a saber se possíveis discrepâncias face aos valores orçamentados estão a ocorrer. Para tal, é de extrema importância o desenvolvimento de um mapa de suporte, em Excel, que permita acompanhar a tempo real os valores de mão-de-obra e de material para cada centro de custo.

O segundo passo é a criação de centros de custo para o setor do *Project Management*. Para tal, é proposta a adoção de uma política de imputação de horas por projeto, com o intuito de alocar essas horas aos custos de cada projeto. É também relevante debitar nestes centros de custo todas as despesas, incorridas pelos colaboradores e refletidas nos mapas de despesa, aos projetos correspondentes. Estas medidas não só contribuem para o aumento do controlo financeiro, são também vitais para a elaboração dos instrumentos de pilotagem, como também ajudam na avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade.

Por fim, relativamente aos gastos gerais, foi criado um código próprio para cada tipo de gasto, conforme Anexo 10. Desta forma, é possível analisar cada tipo de gasto e as suas variações, face a anos anteriores. A nível financeiro, este código facilita a análise dos custos fixos da atividade e incentiva a gestão a cortar ou reduzir gastos desnecessários.

12.4.2. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso são as áreas da empresa que devem receber maior atenção por parte dos gestores pois estas são as mais relevantes para a obtenção de bons resultados (Ribeiro e Oliveira, 2016: 141). É nestas áreas que o foco dos gestores se deve concentrar e são estes os fatores que devem ser alvo de uma monitorização constante.

Neste projeto, a identificação dos fatores críticos de sucesso é uma etapa importante pois estes servirão de base para os indicadores que irão ser utilizados nos instrumentos de pilotagem para controlo e monitorização da *performance* da empresa.

De modo a identificar os fatores críticos de sucesso na empresa Reúnia foi necessário realizar uma análise da atividade da mesma. Dessa análise resultou a identificação de 4 fatores críticos de sucesso, que foram apresentados numa reunião que contou com a participação dos gestores de cada área. Nesta reunião, foram apresentadas as razões para a identificação desses 4 fatores críticos, e foi debatido com os gestores qual o seu ponto de vista acerca dos fatores críticos escolhidos. Esta participação direta dos gestores no processo de identificação dos FCS foi muito importante visto serem eles os que melhor compreendem a atividade da empresa e por isso conseguem identificar quais os fatores mais importantes para o bom desempenho da mesma. A decisão acerca dos 4 FCS foi unânime e foram identificados os seguintes:

1) **Sistemas Informatizados para as Necessidades da Empresa:**

Num mundo empresarial vivido de forma cada vez mais acelerada, o tempo tornou-se num dos recursos mais valiosos. É neste sentido que é considerado como um fator crítico de sucesso a existência de sistemas informatizados para as necessidades da empresa. Este tipo de sistemas permite aos utilizadores realizar os processos necessários de forma mais rápida e eficiente. No caso específico da empresa Reúnia, um sistema deste género permite a substituição de mecanismos obsoletos e limitados, como era o caso dos arquivos físicos, por sistemas mais eficientes que permitam uma consulta mais rápida e facilitada. A possibilidade de aceder a documentação a qualquer momento, de forma fácil e rápida, possibilita um “ganho” de tempo que pode traduzir-se num aumento dos resultados. Outro aspeto que leva à consideração dos sistemas informatizados como um FCS é a necessidade de tabelas de Excel específicas que

permitam a obtenção de informação relevante para os instrumentos de pilotagem poderem atuar corretamente.

2) Afetação de Recursos e Utilização de Capacidade:

Devido à dimensão da empresa, é decisivo que exista uma afetação de recursos, principalmente recursos humanos, eficiente de forma a tirar o maior proveito possível da mão-de-obra existente. Nos últimos anos, é recorrente existir uma procura elevada dos serviços da empresa por parte dos clientes, o que se traduz, por vezes, em projetos que permanecem em espera para serem executados. Por este motivo, é crucial, para o bom desempenho da empresa, que exista uma afetação de recursos eficaz de forma a tirar o máximo proveito da mão-de-obra existente, traduzindo-se desta forma na realização de um maior número de projetos e, conseqüentemente, um maior volume financeiro em receitas.

3) Acompanhamento dos Custos, Proveitos e Metas:

Devido à forma como a empresa Reúnia divide a sua atividade em três áreas distintas, é de extrema importância o acompanhamento permanente dos custos, proveitos e metas. Controlar os custos reais e compará-los com os custos orçamentados é vital de modo a garantir a máxima rentabilidade dos projetos de construção civil. Desvios orçamentais são um dos principais riscos nesta área, pelo que o acompanhamento dos custos reais é sem dúvida um fator crítico de sucesso. Ao contrário da área de Engenharia e Construção, a área de *Project Management* trabalha com um valor de contrato global que é dividido pelos vários meses da duração do contrato. Por ser uma área mais dependente da mão-de-obra é mais difícil quantificar um valor de custos orçamentados para os projetos e por isso é importante o acompanhamento mensal dos custos e proveitos de cada projeto desta área de forma a saber se estes estão a ser rentáveis, e caso não o sejam, que medidas devem ser tomadas para contornar isso. Por fim, estipular metas e acompanhar a sua evolução é crucial para o melhoramento contínuo do desempenho da empresa. A definição de metas permite melhorar certos aspetos que não estejam totalmente do agrado da gestão ao alocar recursos para o cumprimento destas metas.

4) Meios de Comunicação Eficientes Dentro da Empresa:

Os meios de comunicação são os responsáveis por manter o fluxo de informação entre as várias áreas e, dentro de cada área, entre os vários elos da cadeia hierárquica. No caso da empresa Reúnia estes foram identificados como um fator crítico de sucesso na medida que são os

responsáveis por manter o fluxo de informação entre o departamento financeiro e as várias áreas de operação da empresa. Como foi referido no parágrafo anterior, neste setor o acompanhamento de custos, proveitos e definição de metas é um fator crítico de sucesso. Mas este acompanhamento só é possível se existirem meios de comunicação eficientes que permitam o contacto permanente entre o departamento financeiro e as várias áreas da empresa. Esta comunicação deve-se traduzir num fluxo de informação que pode assumir várias formas, como por exemplo tabelas e relatórios, e que deve ser claro e facilmente perceptível por parte dos responsáveis de cada área. Os meios de comunicação são ainda cruciais para a disseminação dos objetivos ao longo da cadeia hierárquica. Meios de comunicação eficientes irão permitir a transição de forma clara dos objetivos estipulados pelos gestores aos restantes colaboradores.

12.4.3. Indicadores

Neste projeto, como foi apresentado anteriormente, foram definidos 4 fatores críticos de sucesso. Apesar destes serem maioritariamente de carácter não financeiro, os indicadores escolhidos são principalmente de carácter financeiro e estão essencialmente ligados ao terceiro FCS apresentado, sendo este o Acompanhamento de Custos, Proveitos e Metas. Para os restantes, foi apenas escolhido um pequeno número de indicadores que os representam.

Logo, apesar dos FCS serem, maioritariamente, não financeiros, os indicadores selecionados são, na sua maioria, de carácter financeiro, dado as necessidades atuais da empresa. Apesar disso, num futuro, deverá vir se a integrar mais indicadores não financeiros associados aos restantes FCS, de forma a completar o *Tableau de Bord* e proporcionar ao gestor uma maior capacidade de análise do impacto destes FCS no sucesso da empresa.

Posto isto, ficaram definidos os seguintes indicadores para os respetivos FCS:

- Para a Afetação de Recursos e Utilização de Capacidade (**FCS 2**) foi desenvolvido o indicador taxa de utilização da capacidade produtiva e a taxa de absentismo. Através destes indicadores os gestores conseguem avaliar a percentagem de utilização da capacidade produtiva e, rapidamente, verificar se está a ocorrer uma boa afetação de recursos. A taxa de absentismo ingressa como uma forma para controlar possíveis problemas que possam estar a ocorrer com os trabalhadores. Ou seja, se a taxa de

absentismo começar a aumentar, isto pode ser um indicio que algo está errado, como por exemplo os trabalhadores estarem desmotivados por não conseguirem dedicar mais tempo a um certo projeto ou então revelam níveis de cansaço elevados por estarem afetos a vários projetos ao mesmo tempo, e nesse caso devem ter tomadas medidas para combater esse problema. Pode ainda dar-se o caso de, apesar de existir uma boa afetação de recursos em termos percentuais, estes não estarem afetos da maneira mais correta a nível prático e nesse caso pode causar desgaste nos trabalhadores, o que conseqüentemente acaba por se refletir na taxa de absentismo.

- Para os Sistemas Informatizados para as Necessidades da Empresa (**FCS 1**) foi implementado um indicador que avalia o investimento em formação. Uma empresa que invista em formação, tem colaboradores mais capacitados e com conhecimentos para desenvolver mecanismos e ferramentas mais atuais e utilizar programas informáticos mais recentes que podem ter grande utilidade para o desenvolvimento de processos mais eficientes. Num futuro, deverão ser desenvolvidos mais indicadores que representem estes FCS como percentagem de informatização da informação (percentagem de informação que está em formato digital) ou número de novos processos implementados.

- Para dos Meios de Comunicação Eficientes Dentro da Empresa (**FCS 4**) foi desenvolvido um indicador que permite contabilizar o número de novas ideias apresentadas pelos colaboradores e utilizadas pela gestão. Este indicador permite não só avaliar o envolvimento e motivação dos colaboradores com a empresa, mas também os meios comunicação dentro da mesma. Um número elevado de novas ideias representa não só um esforço e empenho dos colaboradores, mas também a existência de meios eficientes e capazes de transmitir estas ideias desde a base hierárquica da empresa até à gestão de topo. Com a evolução da empresa, deverão ser incorporados mais indicadores de carácter não financeiro relacionados com os meios de comunicação dentro da empresa, como por exemplo número de reuniões realizadas ou número médio de participação dos colaboradores em reuniões gerais. Outro indicador que pode vir a ter interesse no futuro é o número de novos processos desenvolvidos para aumento do fluxo de informação na empresa.

12.4.3.1. Primários

Como foi mencionado anteriormente, o *Tableau de Bord* é um instrumento desenhado em função de quem o vai utilizar, e por isso cada TDB tem um conjunto diferente de indicadores, especificamente escolhidos de forma a irem ao encontro das necessidades do seu utilizador.

Seguindo os ensinamentos de Jordan *et al.* (2005), os utilizadores do TDB têm de ter o poder de decisão sobre os fatores críticos de sucesso, ou seja, as suas ações são refletidas nos indicadores escolhidos. Este conjunto de indicadores deve ser flexível, dado que ao longo da vida da empresa, as necessidades específicas da mesma podem se alterar, o que leva à necessidade de outro conjunto de indicadores que se enquadre. Tendo isto em conta, o *Tableau de Bord* deve ser flexível ao ponto de facilmente se adaptar a estas mudanças repentinas.

Aplicando este conhecimento à realidade da empresa Reúnia, é sugerido a elaboração de 4 *Tableaux de Bord*, sendo estes:

- Engenharia e Construção;
- *Project Management*;
- Gestão Imobiliária;
- Gestão de Topo.

Cada um destes *Tableaux de Bord*, tem um conjunto único de indicadores, escolhidos com o auxílio dos superiores hierárquicos que os vão utilizar. Esta escolha foi baseada na reunião realizada em 20/09/2019, que contou com a presença dos 3 gestores de topo e direção geral, e cujo guia está presente no Anexo 1.

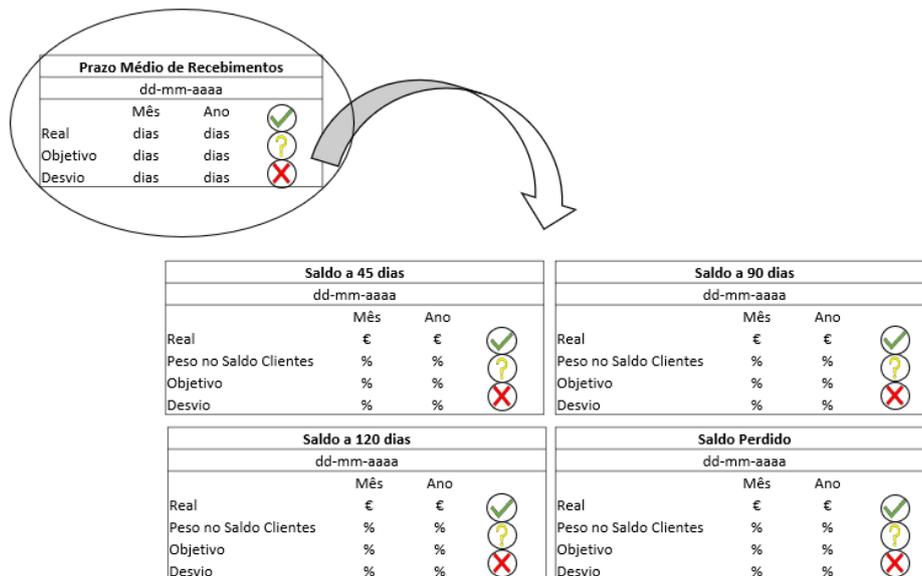
Para melhorar a compreensão do tema e a aplicação por parte dos superiores hierárquicos, foi elaborado um quadro resumo referente a cada um dos 4 *Tableaux de Bord*, onde estão presentes os indicadores escolhidos. Nesses quadros (Anexo 6-9), para cada indicador é apresentado a finalidade do mesmo, o propósito da sua utilização, o objetivo a alcançar, a fórmula de cálculo, a sua unidade, a frequência do cálculo e quem o vai utilizar.

Para o caso específico deste projeto de empresa, este conjunto de indicadores foi denominado como indicadores primários, ou seja, são indicadores que apresentam dados mais gerais e com um carácter mais global.

12.4.3.2. Secundários

A análise do *Tableau de Bord* deve ser capaz de se desdobrar de forma a permitir aos gestores uma análise mais aprofundada, caso seja necessário. Uma das formas que permite esta profundidade na análise é utilizar ferramentas que possibilitam o gestor, com apenas um “click” no indicador que quer inspecionar ser redirecionado diretamente e, ter um relatório financeiro mais pormenorizado ou mesmo um segundo mapa com indicadores designados, no contexto deste projeto, como indicadores secundários. Estes indicadores, ao contrário dos indicadores primários, são indicadores mais específicos. Por exemplo, se o gestor está a analisar o prazo médio de recebimentos da empresa, ao clicar no indicador, é redirecionado para um segundo mapa que revela o saldo por setor, conforme é possível observa na Figura 10:

Figura 10 - Desdobramento do Indicador Primário para Secundário



Fonte: Elaboração Própria.

Estes indicadores secundários são muito relevantes pois permitem ao gestor analisar mais especificamente certos indicadores que possam estar a gerar dúvidas. Retomando o exemplo apresentado anteriormente, a análise pormenorizada e apresentada só é possível caso se recorra à análise dos indicadores secundários. Esta possibilidade de aprofundar a análise por parte da gestão é muito relevante para o processo de tomada de decisão.

12.4.4. Instrumentos de Pilotagem (*Tableau de Bord*)

Citando o que foi referido na Parte I do projeto de empresa: “Os instrumentos de pilotagem são utilizados pelos gestores com o intuito de definir objetivos, planear e permitir a recolha de informação de modo a acompanhar os resultados da empresa. Dentro desta categoria de instrumentos, é possível evidenciar duas ferramentas de controlo, sendo estas o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.”.

Após a análise realizada, e com base nos conhecimentos adquiridos, foi considerado que o *Tableau de Bord* seria o instrumento que melhor responde às necessidades da empresa, neste momento, pelas seguintes razões:

- O *Tableau de Bord* é um instrumento mais relacionado com a vertente operacional da empresa, o que faz mais sentido na situação atual da empresa Reúnia, enquanto que o *Balanced Scorecard* está mais relacionado com a vertente estratégica;
- Dado as bases já existentes, é mais fácil realizar a implementação de um TDB do que um BSC, tendo em conta que este iria requerer um maior número de mudanças, o que poderia preocupar a gestão;
- Dado o tamanho da empresa, uma PME com 13 colaboradores sem um departamento de recursos humanos, é mais fácil a implementação de um instrumento de pilotagem, como o TDB, do que um BSC;
- O facto de a empresa ainda estar em crescimento torna mais apropriado a implementação de um TDB pois este é mais flexível, permitindo fáceis alterações de modo a fazer face às constantes mudanças das necessidades da empresa.

Apesar de tudo, é sugerido que este TDB tenha já incorporado alguns indicadores de outras perspetivas para além da financeira, de forma a que no futuro possa ser a base para um BSC.

A conceção deste capítulo tem por base a implementação de um *Tableau de Bord* para cada gestor de cada uma das três áreas da empresa, mais um TDB geral para uso da gestão de topo. Como foi referenciado na revisão de literatura, o *Tableau de Bord* é um instrumento bastante completo, que permite ao utilizador rapidamente analisar alguns indicadores-chave que demonstram de forma simples a *performance* da empresa nos fatores que mais contribuem para o seu bom desempenho.

A primeira fase da implementação deste TDB é a validação do mesmo por parte da gestão de topo. É necessário validar e aceitar o instrumento de pilotagem sugerido neste projeto e garantir o acesso a toda a informação necessária para o funcionamento do mesmo. Posto isto, a segunda fase da implementação inicia-se com a seleção do sistema de informação necessária. Para tal, é importante avaliar e desenvolver os quadros de apoio que funcionaram como sistemas de informação. Primeiro, é preciso analisar que mapas já existem e se os mesmos podem ser adaptados de modo a servirem como fonte de informação para o TDB. Para a implementação eficiente do TDB seriam necessários quadros que fornecessem as seguintes informações:

Tabela 15 - Informação de Suporto ao Tableau de Bord

Característica dos dados	Dados necessários	Já existente
Financeira	Valor de fornecedores	✓
	Valor faturado	✓
	Balanço	✓
	Demonstração de Resultados	✓
Recursos Humanos	Novas Ideias	✗
	Formações	✗
	Afetação de horas aos projetos	✗
	Número de faltas	✗
Gestão de Projecto	Valor de fornecedores por projecto	✓
	Valor faturado por projecto	✓
	Horas de trabalho dos colaboradores por projeto	✗
	Prazos dos Projetos	✓
Construção Civil	Valor fornecedores por CC	✓
	Valor faturado por CC	✓
	Valor mão-de-obra por CC	✓
	Orçamentos	✓
	Prazos	✗
Real Estate	Valor de fornecedores por projecto	✓
	Valor faturado por projecto	✓
	Horas de trabalho dos colaboradores por projeto	✗
	Business Plan	✗

Fonte: Elaboração Própria.

Ao analisar a tabela, é possível verificar que existem alguns aspetos necessários para o bom funcionamento do TDB que ainda não estão implementados. A criação de quadros que contêm a informação em falta é, por esse motivo, o segundo passo para a conceção do sistema de informação.

Posto isto, é realizada uma análise de custo-benefício do investimento necessário para a criação destes mapas e com base na mesma, é decidido a aprovação do projeto apresentado. Caso o projeto seja aprovado, segue-se para a terceira fase, onde são definidos os colaboradores que irão participar na implementação do TDB. Com base nos indicadores pré-definidos e os objetivos estipulados, são construídos os TDB. Estes *Tableaux de Bord*, presentes nos Anexo 2-5, irão ser desenhados recorrendo à ferramenta Excel, com o intuito de, no futuro, evoluir e serem incorporados num sistema de *business intelligence*. Explorando as ferramentas oferecidas pelo programa Excel, estes TDB terão incorporadas fórmulas inteligentes e hiperligações que permitirão aos gestores utilizar funcionalidades como agrupamento e desagrupamento, que lhes confere a possibilidade de ir mais ao pormenor,

accedendo a relatórios financeiros ou mesmo um segundo conjunto de mapas com outros indicadores. De forma a avaliar o desempenho destes indicadores, é apresentado nos *Tableaux de Bord* um símbolo que irá variar conforme o desempenho do indicador. Este serve para, mais facilmente, chamar a atenção dos gestores para os indicadores que estão em incumprimento. Esta simbologia está dividida conforme segue na Tabela 15:

Tabela 16 – Classificação do Desempenho dos Indicadores

Percentagem de cumprimento	Resultado	Símbolo	Ações
<100%	Incumprimento		Analisar a causa do incumprimento e tomar medidas corretivas.
>100% e <115%	Cumprimento		Analisar os resultados obtidos e verificar possíveis ações para melhorar no futuro.
>115%	Excedeu o Objetivo		Analisar os resultados obtidos e verificar razão do sucesso para tentar reproduzir para outras áreas.

Fonte: Elaboração Própria.

De forma a finalizar esta fase, é fornecida uma breve formação acerca das necessidades e funcionamento do instrumento desenvolvido.

Por fim, na quarta e última fase da implementação, são definidas as medidas para a continuidade e avaliação do projeto de empresa. Ou seja, são desenvolvidos instrumentos de diálogo de forma a garantir a fluidez de informação recolhida através dos *Tableaux de Bord*, como é possível verificar no capítulo 11.4.5. De forma a finalizar a quarta fase e, conseqüentemente, a implementação do TDB, ocorre uma avaliação do sucesso do projeto.

12.4.5. Instrumentos de Diálogo

À semelhança dos instrumentos de pilotagem e dos instrumentos de orientação comportamental, os instrumentos de diálogo constituem uma parte fundamental dos sistemas de controlo de gestão. São estes que promovem e garantem o fluxo de informação dentro da

empresa. Os instrumentos de diálogo são os responsáveis pela transmissão da estratégia e objetivos da gestão para toda a empresa. Instrumentos de diálogo eficientes permitem que a estratégia seja mais facilmente transmitida e percebida por todos os colaboradores o que permite uma implementação mais eficiente da mesma.

12.4.5.1. Antes da implementação

Ao analisar os processos já existentes na empresa Reúnia é possível verificar a presença de alguns instrumentos de diálogo entre eles, a reunião anual para validação de contas e os relatórios mensais para os projetos da área de *Project Management*. Contudo, estes não se verificam suficientes para promover um fluxo de informação eficiente na empresa. O caráter anual da reunião para validação de contas torna a mesma num instrumento reativo, visto que tem um efeito tardio na deteção de problemas, impossibilitando desta forma a correção dos mesmos.

A nível do setor de Engenharia e Construção não ocorrem reuniões para acompanhar os projetos. À semelhança das reuniões de validação de contas, esta inexistência impossibilita a deteção de problemas, que possam estar a acontecer ou tenham acontecido durante a obra, e não promove, portanto, uma aprendizagem para prevenção de erros futuros.

É também possível verificar a inexistência de processos ou mecanismos que permitam uma eficiente transmissão dos objetivos e estratégias por todos os colaboradores, o que se traduz numa maior dificuldade de implementação das estratégias desenvolvidas.

12.4.5.2. Após implementação

De modo a promover o fluxo de informação na empresa são sugeridos alguns instrumentos de diálogo. De forma a colmatar algumas falhas que foram identificadas no capítulo anterior, foram sugeridos alguns instrumentos que irão melhorar os fluxos de informação dentro da empresa.

A nível financeiro, deverão ser implementadas reuniões mensais de forma a possibilitar o acompanhamento de contas e avaliação do cumprimento de metas. Estas reuniões deverão contar com a presença da gestão de topo bem como com o responsável financeiro da empresa e os gestores de cada setor, com o propósito de definir estratégias corretivas, se tal for necessário. Para além das reuniões, deverão ser implementados relatórios trimestrais.

Para o setor da Engenharia e Construção, deverão ser implementados relatórios a serem realizados a cada etapa da faturação de cada obra. Estes relatórios apresentarão apenas o ponto de situação da obra, naquele momento de faturação. Para além disso, no fecho de cada obra de maior valor, deverá ocorrer uma reunião para analisar os resultados dessa mesma obra.

Para além disto, é também importante realizar uma reunião anual, onde se discutirá os pontos fortes e fracos do ano de trabalho anterior, e onde serão apresentados os objetivos e a estratégia para o ano seguinte. Esta reunião deverá constar com a presença de todos os colaboradores e estes terão a oportunidade de apresentar sugestões e comentar os objetivos, de forma a melhorar os processos internos e para que estes se sintam mais integrados na empresa. Este último aspeto é muito relevante de modo a que seja possível alinhar os objetivos da empresa com os de cada colaborador.

CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste projeto tornou possível à empresa Reúnia ganhar uma nova perspetiva acerca dos sistemas de controlo de gestão.

Hoje em dia, as empresas necessitam de ter meios de controlo de gestão que possam servir como base sólida para desenvolver a sua atividade. O acesso a informação atempada, a utilização de instrumentos de gestão e a organização em centros de responsabilidade são fatores que levam a um melhor desempenho estratégico e operacional.

Com base nas características da empresa, este projeto procurou desenvolver instrumentos de controlo de gestão que sirvam as necessidades da mesma. Após analisar o organograma da empresa e com base nas relações entre os vários níveis hierárquicos, foi sugerida uma divisão em centros de responsabilidade, com o intuito de motivar os gestores descentralizados e alinhar os seus objetivos com os da empresa. Para um maior controlo interno e acompanhamento da estratégia empresarial foram sugeridos 4 *Tableaux de Bord*, um para cada centro de responsabilidade e um para a gestão de topo, constituídos com indicadores previamente escolhidos com a ajuda dos gestores da empresa. Por fim, para melhorar o fluxo de informação dentro da empresa foi sugerida a implementação de instrumentos de diálogo tais como relatórios financeiros e reuniões.

Para garantir o sucesso deste projeto é importante que exista uma atenção especial no controlo e monitorização após a implementação do mesmo.

Sugestões

Visto que o *Tableau de Bord* é uma ferramenta versátil que se adapta às necessidades da empresa, é importante que sejam implementados mecanismos de revisão dos indicadores de forma a este se adaptar a novas realidades empresariais.

Para além disto, é também importante que sejam definidos mais indicadores não-financeiros no futuro, nomeadamente numa perspetiva de clientes e mercado. Dado a necessidade atual da empresa em questão, a nível de controlo financeiro, este projeto desenvolveu-se mais numa ótica de colmatar estas lacunas existentes, dando maior ênfase a indicadores financeiros comparativamente aos não-financeiros, algo que se pode alterar no futuro quando já houver um maior grau de controlo.

Experiência Adquirida

O desenvolvimento deste projeto contribuiu positivamente para todos os *stakeholders*. Para a empresa Reúnia, este projeto revelou uma nova visão sobre os mecanismos e ferramentas do controlo de gestão e como estes podem ser utilizados em prol da empresa. São estes que permitirão um melhor desempenho operacional e estratégico da mesma.

A nível académico, este projeto permitiu aprofundar conhecimentos na área de sistemas de controlo de gestão aplicados a empresas do setor imobiliário. Ao longo da realização deste projeto foram consultados vários artigos e trabalhos já desenvolvidos, porém a grande maioria dos mesmos aplicava sistemas de controlo de gestão a empresas pertencentes a outros setores, que não o setor imobiliário. Com base nisto e devido à falta de informação relativa à área em questão, este projeto permitiu analisar o impacto de um sistema de controlo de gestão numa empresa do setor imobiliário e como este pode ser desenvolvido.

A nível profissional, permitiu compreender melhor a realidade e os processos internos das empresas, como funcionam e o que contribui para o sucesso ou o fracasso das mesmas.

Limitações

Como em qualquer projeto de empresa, existe sempre um conjunto de limitações que pode servir de base de estudo para futuros trabalhos.

Neste projeto em específico, uma das principais limitações foi o nível de acesso a alguns documentos e processos internos que contribuiriam para um *Tableau de Bord* mais enquadrado com a realidade da empresa.

Outra limitação foi o facto de a empresa não possuir um departamento de Recursos Humanos. A falta do mesmo levou a que tivesse de ser incorporado os indicadores de recursos humanos no *Tableau de Bord* da Gestão do Topo. Dado isto, só foram introduzidos dois indicadores para que o mesmo não ficasse com um número demasiado elevado e, por isso, ficaram de fora indicadores relevantes como o grau de satisfação dos colaboradores ou o número de acidentes de trabalho.

De notar que este projeto foi desenvolvido entre Setembro de 2018 e Dezembro de 2019, pelo que os indicadores escolhidos eram os que melhor representavam a situação empresarial, nessa altura. A mesma pode-se ter alterado desde a conclusão deste trabalho e por isso os indicadores descritos neste trabalho podem já não ser os que melhor correspondem à realidade empresarial.

BIBLIOGRAFIA

Agostinho, E. E. 2017. *Sistema de Controlo de Gestão numa PME: Estudo de Caso FEPSA*. Tese de Mestrado em Gestão Financeira, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Allio, M. 2012. Strategic Dashboards: Designing and Deploying Them to Improve Implementation. *Strategy & Leadership*, 40 (5): 24-31.

Anthony, R., e Govindarajan, V. 2007. *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill Education.

Bazzotti, C., e Garcia, E. 2006. A Importância do Sistema de Informação Gerencial na Gestão Empresarial para Tomada de Decisões. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 6 (11): 1-18.

Bica, A. 2012. *Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais*. Tese de Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V., e Nudurupati, S. 2012. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3): 305-327.

Bourne, M., Kennerley, M., e Franco-Santos, M. 2005. Managing Through Measures: A Study of Impact on Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16 (4): 373-395.

Brodbeck, F., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., e Schulz-Hardt, S. 2007. Group Decision making Under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model. *The Academy of Management Review*, 32 (2): 459-479.

Carenys, J. 2010. Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Bulletin of Business Administration*, 7 (1): 37-54.

Carenys, J. 2012. Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1 (1): 1-18.

Costa, R. 2012. *Os modelos de gestão global e os meios e técnicas de fazer o controlo de gestão nas PME*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Eckerson, W. 2010. *Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business* (2ª Edição). New York: Wiley.

Epstein, M., e Manzoni, J.F. 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action. *The European Institute of Business Administration (INSEAD)*.

Escobar, T. 1999. El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28 (102): 1075-1099.

Gawankar, S., Kamble, S., e Raut, R. 2015. Performance Measurement Using Balance ScoreCard and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 4 (3): 6-21.

Graner, L. 1991. *De la contabilidade de costes al “tableau de bord”*. Barcelona: Boixareu Editores.

Hared, B. A., Abdullah, Z., e Huque, S. M. 2013. Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches. *European Journal of Business and Management*, 5 (26): 1-13.

Ittner, C., e Larcker, D. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting & Economics*, 32 (1): 349-410.

Jordan, H., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. 2005. *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (6ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.

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

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

Lo, M., Wang, Y., Wah, C., e Ramayah, T. 2016. Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: uma abordagem parcial de mínimos quadrados. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18 (61): 370-391.

López, A. 1999. Pasos para elaborar el cuadro de mando. *Estratégia Financeira*, 149 (1): 4-14.

Malmi, T., e Brown, D. 2008. Management Control System as Package - Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19 (4): 287-300.

Mateos, A. 2007. Indicadores de gestión en sociedades cooperativas: propuesta para el sector citrícola. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 10 (4): 150.

Monteiro, F. M. 2012. *A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes: Revisão de Estudos Empíricos*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Munro, M., e Wheeler, B. 1980. Planning, critical success factors, and management's information requirements. *Journal MIS Quarterly*, 4 (4): 27-38.

Neely, A. D. 2002. *Business performance measurement*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pereira, R., e Martins, A. 2005. A estratégia e os sistemas de controlo de gestão nas organizações. *Boletim de Ciências Económicas*, 48 (1): 61-122.

Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A., e Cheng, T. 2018. The Relationship Between Information Management, Process Management and Operational Performance: Internal and External Contents. *International Journal of Production Economics*, 199 (1): 95-103.

Quesado, P., Guzmán, B., e Rodrigues, L. 2012. O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4 (2): 128-150.

Reis, R., e Rodrigues, J. 2011. *Controlo de gestão ao encontro da eficiência* (2ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.

Ribeiro, D. P., e Oliveira, U. R. 2016. Fatores Críticos de Sucesso em um Pequena Empresa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7 (3): 140-153.

Ribeiro, N. 2005. *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Minho.

Santos, N. M. 2010. *Ferramentas e Controlo de Gestão – Um factor de competitividade*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Sarikaya, A., Bartram, L., Correll, M., e Fisher, D. 2018. What Do We Talk About When We Talk About Dashboards?. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 25 (1): 682-692.

Silva-Domingo, L. 2015. Management Control: Unsolved Problems and Research Opportunities. *Revista Innovar*, 25 (56): 11-20.

Silva, J. P. 2013. *Tableau de Bord: Uma Ferramenta Competitiva*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Fiscalidade Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Serrano, A., Caldeira, M., e Guerreiro, A. 2004. *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Lisboa: FCA.

Taticchi, P., Tonelli, F., e Cagnazzo, L. 2010. Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda. *Measuring Business Excellence*, 14 (1): 4-18.

Tekavcic, M., Peljhan, D., e Sevic, Z. 2008. Levers of Control: Analysis of Management Control Systems in a Slovenian Company. *The Journal of Applied Business Research*, 24 (4): 97-112.

PÁGINAS DA WEB

Reúnia – Gestão de Ativos Imobiliários, Lda. <http://www.reunia.pt>. Site consultado a 28.08.2019

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Reunião

Questões	Objetivos	Respostas/Conclusões
1. Como se divide a atividade da empresa? Qual o peso de cada área no volume de negócio?	Perceber como é desenvolvido o trabalho dentro da empresa e perceber que áreas contribuem mais para o negócio. Verificar que recursos são mais usados para cada área.	A atividade da empresa divide-se em 3 áreas, cada uma com um gestor responsável pela mesma. Relativamente ao peso de cada no volume de negócios a área que contribui mais para o mesmo é a área de Engenharia e Construção.
2. Qual a posição da empresa no mercado em que se insere?	Situar a posição em que a empresa se situa face aos seus concorrentes e compreender um pouco melhor como funciona o mercado em que esta está inserida.	Nos últimos anos a empresa tem vindo a crescer no mercado. Atualmente, ocupa uma posição bastante favorável, apesar de não estar ainda perto das maiores empresas do setor, está numa posição bastante favorável e tem recebido cada vez mais propostas para projetos.
3. Quais os principais riscos a curto prazo?	Compreender quais os riscos de negócio com que a empresa se pode deparar num futuro próximo. Ajuda na escolha de indicadores de monitorização.	Um dos principais riscos neste momento prende-se com o possível rebentar da “bolha” imobiliária que atualmente se vive. Caso isto aconteça, a área que mais ia ressentir era a área de <i>Real Estate Consulting</i> .
4. Como são definidos os objetivos e como é avaliado o desempenho de cada área?	Verificar metodologias usadas para definição de estratégias e monitorização da performance. Analisar estas metodologias de forma a sugerir, se possível, melhorias para as mesmas.	Neste momento a definição de objetivos é um incremento anual de 15% do volume de negócio, do ano anterior. A monitorização da <i>performance</i> é feita anualmente com base num quadro preenchido pela tesouraria e com o apoio da demonstração de resultados fornecida pela contabilidade.
5. Qual o investimento em formação de pessoal?	Perceber se existem recursos a ser canalizados para o desenvolvimento de competências específicas dos colaboradores. Importante na definição de estratégias.	Neste momento o desenvolvimento em formação de pessoal é considerado fraco e residual.
6. Que sistemas de incentivos existem?	Os sistemas de incentivos são medidas muito importantes para o controlo de gestão pois são formas de incentivar os seus colaboradores e fazer com que estes se sintam mais integrados na empresa.	Existe atualmente um prémio de produtividade que é distribuído conforme os resultados da empresa no ano anterior e de valor igual a um vencimento extra.
7. Como é feita a afetação dos colaboradores aos projetos?	Perceber como funciona a afetação de recursos aos projetos, neste caso recursos humanos, pois estes são os que representam maior fatia nos custos de operação. Importante para o desenvolvimento de quadros de suporte.	Os projetos menores são geridos a meio tempo entre um ou dois colaboradores enquanto os projetos maiores, que requerem mais tempo, estão afetos apenas a uma pessoa que dedica a esses a maior parte do seu tempo.
8. Existe algum método de avaliação de desempenho dos colaboradores? Existe algum controlo do tempo gasto em cada projeto?	É importante saber se já existem ferramentas para avaliação do desempenho e afetação de horas aos projetos pois só assim é possível avaliar a viabilidade dos mesmos.	Neste momento não existe um quadro que permita analisar a afetação de horas aos projetos. A nível da avaliação de desempenho é apenas feita uma avaliação global com base no resultado líquido do ano.

<p>9. Existem instrumentos de controlo de gestão já implementados? Quais e como funcionam?</p>	<p>Verificar os instrumentos e os processos já existentes de forma a avaliar o que melhorar e o que implementar/desenvolver.</p>	<p>Já existem alguns instrumentos de controlo de gestão, entre eles reuniões e centros de custos. A nível financeiro não se vê nenhum instrumento de pilotagem já desenvolvido.</p>
<p>10. Quais os indicadores que consideram mais relevantes para cada área?</p>	<p>É essencial saber os indicadores mais relevantes para os gestores pois são eles que estão diretamente ligados aos processos internos da empresa. Estes indicadores vão ser muito importantes para a análise dos FCS e construção de um instrumento de pilotagem.</p>	<p>Para <i>Project Management</i>: taxa de adjudicação e desvios temporais. Para Engenharia e Construção: desvios orçamentais e taxa de utilização da capacidade produtiva. Por fim, para <i>Real Estate Consulting</i>: média de tempo de exploração e retorno sobre o investimento.</p>
<p>11. Que indicadores consideram mais relevantes para avaliar a posição atual da empresa?</p>	<p>Estes indicadores devem constar no instrumento de pilotagem a ser utilizado pela gestão de topo da empresa de forma a ser capaz de acompanhar facilmente a situação atual da empresa.</p>	<p>Os gestores deixaram claro que era muito importante saber o lucro por cada área da empresa. Para além disso consideraram relevante saber a variação dos custos de atividade e também o crescimento das vendas.</p>

Anexo 2 - Tableau de Bord: Gestão de Topo

Crescimento das Vendas			
dd-mm-aaaa			
	Ano N	Ano N-1	
Real	€	€	
Crescimento	%	-	
Objetivo	%	-	
Desvio	%	-	

Prazo Médio de Recebimentos			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	dias	dias	
Objetivo	dias	dias	
Desvio	dias	dias	

Custo de Atividade			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	€	€	
Real/Vendas	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Taxa de Absentismo			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Autonomia Financeira			
dd-mm-aaaa			
	Ano N	Ano N-1	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Nº de Novas Ideias		
dd-mm-aaaa		
	Ano	
Ideias	Nº	
Ideias Aproveitadas	Nº	
Desvio	Nº	

Lucro Área				
dd-mm-aaaa				
	Mês	Trimestral	Ano	
Real	€	€	€	
Lucro	%	%	%	
Objetivo	%	%	%	
Desvio	%	%	%	

Formação		
dd-mm-aaaa		
	Ano	
Real	h/H	
Objetivo	h/H	
Desvio	h/H	

Anexo 3 - Tableau de Bord: Project Management

Lucro Área				
dd-mm-aaaa				
	Mês	Trimestral	Ano	
Real	€	€	€	
Lucro	%	%	%	
Objetivo	%	%	%	
Desvio	%	%	%	

Desvios Temporais		
dd-mm-aaaa		
	Ano	
Real	dias	
Objetivo	dias	
Desvio	dias	

Prazo Médio de Recebimentos			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	dias	dias	
Objetivo	dias	dias	
Desvio	dias	dias	

Taxa de utilização de Capacidade Produtiva			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Nº de Novos Projetos		
dd-mm-aaaa		
	Ano	
Real	Nº	
Objetivo	Nº	
Desvio	Nº	

Anexo 4 - Tableau de Bord: Engenharia e Construção

Prazo Médio de Recebimentos			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	dias	dias	
Objetivo	dias	dias	
Desvio	dias	dias	

Prazo Médio de Pagamentos			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	dias	dias	
Objetivo	dias	dias	
Desvio	dias	dias	

Taxa de Adjudicação		
dd-mm-aaaa		
	Ano	
Nº Orçamentos	Nº	
Nº Orçamentos Adjudicados	Nº	
Real	%	
Objetivo	%	
Desvio	%	

Desvios Orçamentais			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	€	€	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Lucro Área				
dd-mm-aaaa				
	Mês	Trimestral	Ano	
Real	€	€	€	
Lucro	%	%	%	
Objetivo	%	%	%	
Desvio	%	%	%	

Taxa de Crescimento			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	€	€	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Anexo 5 - Tableau de Bord: Real Estate Consulting

Lucro Área				
dd-mm-aaaa				
	Mês	Trimestral	Ano	
Real	€	€	€	
Lucro	%	%	%	
Objetivo	%	%	%	
Desvio	%	%	%	

Média de Tempo de Exploração			
dd-mm-aaaa			
	Ano		
Real	dias		
Objetivo	dias		
Desvio	dias		

Retorno sobre o Investimento			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	€	€	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Prazo Médio de Pagamentos			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	dias	dias	
Objetivo	dias	dias	
Desvio	dias	dias	

Taxa de utilização de Capacidade Produtiva			
dd-mm-aaaa			
	Mês	Ano	
Real	%	%	
Objetivo	%	%	
Desvio	%	%	

Gastos em Custos Pós-Venda		
dd-mm-aaaa		
	Ano	
Real	€	
Real/Vendas	%	
Objetivo	%	
Desvio	%	

Anexo 6 - Indicadores para o *Tableau de Bord*: Gestão de Topo

Indicadores	Crescimento das Vendas	Lucro Área	Custos de Atividade	Prazo Médio de Recebimentos	Autonomia Financeira	Taxa de Absentismo	Formação	Número de Novas Ideias
Propósito	Comparar os resultados atuais com os do ano anterior	Analisar o Resultado Líquido por área	Verificar os custos fixos e variáveis que a empresa incorre na sua atividade	Verificar se os clientes pagam dentro dos prazos estipulados	Verificar a participação do Capital Próprio no financiamento da empresa.	Compreender o nível e as causas do absentismo na empresa	Verificar se existe investimento da entidade empregadora na formação dos seus colaboradores	Avaliar o número de novas ideias dadas que foram utilizadas pela gestão.
Objetivo de Utilização	Verificar a evolução das vendas de forma a saber se a estratégia definida e os objetivos estabelecidos estão a ser seguidos	Saber o peso de cada área no resultado da empresa	Saber os custos incorridos e comparar com o ano anterior de forma a saber a evolução dos custos	Tomar medidas de forma a manter o prazo médio de recebimento no acordado	Manter um cociente de Autonomia Financeira superior a um, o que indica que a empresa consegue fazer face a todos os encargos financeiros	Manter uma taxa de absentismo baixa. Uma taxa de absentismo alta indica problemas com os colaboradores que devem ser resolvidos.	Avaliar se está a haver investimento na formação de colaboradores. A formação contribui para melhorar o desempenho dos colaboradores.	Verificar se os colaboradores estão envolvidos com a empresa e sugerem melhorias nos processos existentes e também se a empresa é recetiva às novas ideias dadas
Objetivo a Alcançar	Crescimento de 15%	-	10% do volume de vendas	30 dias	>30%	<1%	>8 h/H	2
Fórmula	$(R-R(n-1))/R(n-1)*100\%$	(Valor faturado por área - Custo por área)/Custo por área*100	Impostos + Salários + Fornecedores não atribuídos a nenhum CC	(Saldo de Cliente/Total de vendas)*365	(Capital Próprio/Ativo)*100	Nº de dias de falta/(360 * Nº de colaboradores)	Horas de formação/Nº de colaboradores	Número de novas ideias
Unidade	%	€	€	Dias	Nº	%	h/H	Nº
Frequência	Mensal	Trimestral	Mensal	Mensal	Trimestral	Mensal	Anual	Anual
Utilizador	Tesoureiro para elaboração do relatório Financeiro	Gestão para avaliar ponto de situação e verificar eficácia da estratégia definida	Tesoureiro para elaboração do relatório Financeiro	Tesoureiro para elaboração do relatório Financeiro	Gestão de Topo	Gestão de Topo	Gestão de Topo	Gestão de Topo

Anexo 7 - Indicadores para o *Tableau de Bord: Project Management*

Indicadores	Lucro Área	Taxa de utilização de capacidade produtiva	Nº de Novos Projetos	Desvios Temporais	Prazo Médio de Recebimentos
Propósito	Avaliar o desempenho financeiro da área	Verificar se a mão-de-obra disponível está a ser utilizada da forma mais eficaz possível	Avaliar o desempenho da gestão na aquisição de novos projetos de forma a manter um crescimento operacional	Saber se existem desvios temporários muito acentuados que possam implicar multas para a empresa	Saber se os clientes estão a pagar dentro dos prazos estipulados
Objetivo de Utilização	Analisar o cumprimento dos objetivos estipulados	Ter uma utilização da mão-de-obra da forma mais eficaz para ter o maior rendimento da mesma	Ter um número de novos projetos anuais maior que o número de projetos concluídos por ano	Ter uma média de desvio temporal inferior a 30 dias	Receber dos clientes dentro dos prazos estabelecidos
Objetivo a Alcançar	-	85%	2	< 30	< 35
Fórmula	(Valor faturado-Custos)/Custos*100	Nº Horas por projeto/ Nº Horas totais de trabalho(8 horas diárias * 22 dias úteis)	Nº de novos projetos - Nº de projetos concluídos	Média dos desvios temporais dos projetos num ano	(Saldo de Cliente (<i>Project Management</i>)/Total de vendas(<i>Project Management</i>))*365
Unidade	€	%	Nº	dias	dias
Frequência	Trimestral	Mensal	Anual	Anual	Mensal
Utilizador	Gestor da área <i>Project Management</i> e Gestão de Topo	Gestor da área <i>Project Management</i>	Gestor da área <i>Project Management</i> e Gestão de Topo	Gestor da área <i>Project Management</i>	Gestor da área <i>Project Management</i> e Gestão de Topo

Anexo 8 - Indicadores para o *Tableau de Bord*: Engenharia e Construção

Indicadores	Desvios Orçamentais	Lucro Área	Taxa de Adjudicação	Taxa de Crescimento	Prazo Médio de Pagamentos	Prazo Médio de Recebimentos
Propósito	Verificar se existem desvios orçamentais de forma a poder-se tomar medidas corretivas	Avaliar o desempenho financeiro da área	Saber qual a percentagem de orçamentos efetuados são adjudicados	Saber se a nível de volume de vendas, a área está a crescer e qual a taxa de crescimento.	Verificar se a empresa está a pagar aos fornecedores antes de receber dos clientes	Verificar se os clientes pagam dentro dos prazos estipulados
Objetivo de Utilização	Alertar o gestor para eventuais problemas que estejam a ocorrer e que causem estes desvios orçamentais	Analisar o cumprimento dos objetivos estipulados	Ser uma medida de controlo para saber se a gestão está a conseguir concretizar orçamentos em adjudicações	Ter uma taxa de crescimento constante de ano para ano	Manter uma tesouraria equilibrada e ter um prazo médio de pagamento superior ao prazo médio de recebimento	Tomar medidas de forma a manter o prazo médio de recebimento no acordado
Objetivo a Alcançar	<2%	>30%	>50%	15%	45 dias	30 dias
Fórmula	$(\text{Custo Orçamentado} - \text{Custo Real}) / \text{Custo Real} * 100\%$	$(\text{Valor faturado} - \text{Custos}) / \text{Custos} * 100$	$(\text{Número de orçamentos realizados} / \text{Número de adjudicações}) * 100\%$	$(R - R(n-1)) / R(n-1) * 100\%$	$(\text{Saldo de Fornecedores (Construção Civil)} / \text{Total de compras (Construção Civil)}) * 365$	$(\text{Saldo de Cliente (Construção Civil)} / \text{Total de vendas (Construção Civil)}) * 365$
Unidade	%	%	%	%	Dias	Dias
Frequência	Mensal	Trimestral	Anual	Mensal	Mensal	Mensal
Utilizador	Gestor da área Engenharia e Construção	Gestor da área Engenharia e Construção e Gestão de Topo	Gestor da área Engenharia e Construção	Gestor da área Engenharia e Construção e Gestão de Topo	Gestor da área Engenharia e Construção e Gestão de Topo	Gestor da área Engenharia e Construção e Gestão de Topo

Anexo 9 - Indicadores para o *Tableau de Bord: Real Estate Consulting*

Indicadores	Lucro Área	Retorno Sobre o Investimento	Taxa de Utilização de Capacidade Produtiva	Prazo Médio de Recebimentos	Média de Tempo de Exploração	Gastos em Custos Pós-Venda
Propósito	Avaliar o desempenho financeiro da área	Avaliar o retorno gerado dos ativos imobiliários dos clientes	Verificar se a mão-de-obra disponível está a ser utilizada da forma mais eficaz possível	Saber se os clientes estão a pagar dentro dos prazos estipulados	Saber, em média, quanto tempo a empresa demora a completar as 7 fases da gestão imobiliária	Verificar o peso dos custos pós-venda nas vendas anuais
Objetivo de Utilização	Analisar o cumprimento dos objetivos estipulados	Saber se a empresa está a fazer uma gestão eficiente dos ativos dos clientes	Ter uma utilização da mão-de-obra mais eficaz para ter o maior rendimento possível	Receber dos clientes dentro dos prazos estabelecidos	Saber se a empresa está a ser eficaz na gestão dos ativos imobiliários face a outras empresas do setor	Criar medidas e soluções para minimizar os custos pós-venda
Objetivo a Alcançar	>30%	20%	85%	< 35	<Média do setor	<2% das vendas da área
Fórmula	$(\text{Valor faturado} - \text{Custos}) / \text{Custos} * 100$	$(\text{Resultados depois de juros e impostos} / \text{Capital Investido}) * 100$	Nº Horas por projeto/ Nº Horas totais de trabalho (8 horas diárias * 22 dias uteis)	$(\text{Saldo de Cliente (Real Estate)} / \text{Total de vendas (Real Estate)}) * 365$	Média dos dias de realização dos projetos de gestão imobiliária	Soma de todos os custos pós-venda
Unidade	€	%	%	dias	dias	€
Frequência	Trimestral	Mensal	Mensal	Mensal	Anual	Anual
Utilizador	Gestor da área <i>Real Estate Consulting</i> e Gestão de topo	Gestor da área <i>Real Estate Consulting</i>	Gestor da área <i>Real Estate Consulting</i>	Gestor da área <i>Real Estate Consulting</i> e Gestão de topo	Gestor da área <i>Real Estate Consulting</i>	Gestor da área <i>Real Estate Consulting</i>

Anexo 10 – Quadro de Códigos

801 - Consumo de Água
802 - Consumo Energia
803 - Contabilidade
804a - Consumíveis Escritórios (eden)
804b - Águas, Cafés, Chás
805 - Telecomunicações
806 - Fotocópias
807a - Seguro Acidente de Trabalho
807b - Seguro Responsabilidade Civil – Engenharia e Construção
807c - Seguro Responsabilidade Civil – <i>Project Management</i>
807d - Multi-Riscos Empresa e Recheio
807e - Seguro Auto
808 - Serviços de Limpeza
809 - Serviços de Estafeta
810 - Material Escritório
811 - Telecomunicações
812A - <i>Renting</i> 39-TZ-69
812B - <i>Renting</i> 25-UQ-62
813 - Gasto em Aluguer de Garagem
814 - Serviços de Consultoria
815 - Notariado
816 - Serviços de Advocacia
817A -Serviço Alojamento <i>Web</i> (anuidade)
817B - Mensalidade Office 365
817C – Outros Serviços Informáticos
817D – Outros Serviços Informáticos
818 - Gastos em Viagens
819A – Despesas JG
819B – Despesas AA
820 - JMAO
821 - Meio Alqueire
822 - Brindes
823 - Taxas, Impostos, Dísticos e Certidões
824 - Medicina no Emprego
825 - Outros Gastos
826A - Gastos Bancários Empréstimos
826B - Juros
826C - Imposto de Selo e Comissão
826D - Outros Gastos Bancários
827 - Extintores
828 - Quotizações
829 - <i>Marketing</i>
830 - Reprografia