



**Gestão de *Performance* Organizacional: definição e  
implementação de um Modelo de Informação de Gestão num  
grupo empresarial do setor têxtil**

*Tiago Malheiro Marques dos Santos*

**Dissertação de Mestrado**

Orientador: Prof. José Fernando da Costa Oliveira



**Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2018-02-12

*“There are no secrets to success.  
It is the result of preparation, hard work, and learning from failure.”*

Colin Powell

## Resumo

A Indústria do Têxtil e Vestuário (ITV) é vista como um caso de sucesso no panorama nacional, pois conseguiu reestruturar-se e adaptar-se, resistindo assim a um violento processo de globalização, amplificado por uma crise económica mundial. Atualmente, apresenta-se como um mercado em crescimento, com níveis de competitividade exponenciais, onde os vários *players* enfrentam o desafio de apresentar um serviço diferenciador, ajustado às necessidades dos seus clientes. É neste contexto de mercado, e de forte crescimento do grupo Cliente, que este entendeu ser o momento certo para uma reflexão e reestruturação interna profundas, por forma a garantir um alinhamento e adequação das suas várias empresas aos objetivos estratégicos do grupo, assegurando e reforçando a liderança dos mercados em que se insere.

A reformulação do grupo Cliente foi conduzida por um programa abrangente, o qual incluiu a definição e implementação de um modelo de informação de gestão, projeto objeto da presente dissertação. O modelo de informação de gestão procura auxiliar os vários níveis de gestão do grupo Cliente na avaliação de *performance* organizacional e, conseqüentemente, na tomada de decisão, através da monitorização e apresentação de informação relevante e criteriosamente definida.

Ao longo do projeto, foi fundamental garantir um modelo estruturado e de acordo com as necessidades de cada nível hierárquico, alinhado com a estratégia definida pela organização e indutor de um desempenho de excelência. Para assegurar este alinhamento, foi selecionada para o desenho da solução a metodologia PwC '*Strategic Performance Management*' (SPM), a qual traduz a estratégia em *drivers* de valor, objetivos estratégicos e, por último, em indicadores de *performance*. O modelo de informação de gestão definido é transversal a todo o grupo Cliente, abrangendo as suas quatro empresas e vinte departamentos, tendo, por isso, sido definidos 89 indicadores de *performance* na sua totalidade, os quais serão parcialmente apresentados e totalmente avaliados ao longo da presente dissertação.

Após a definição dos indicadores de *performance*, procedeu-se à construção de um protótipo para cada um dos *dashboards* de gestão – estratégico, tático e operacional. Os *dashboards* surgem como uma ferramenta visual e agregadora dos indicadores de *performance* definidos, tornando o processo de monitorização simples, rápido e intuitivo.

Por último, destaca-se a necessidade, identificada ao longo do desenvolvimento do projeto, de um conhecimento profundo do negócio do grupo Cliente, e respetiva indústria, para que o modelo de informação de gestão definido esteja de acordo com as necessidades específicas do grupo e focado nas atividades críticas, e de maior valor acrescentado, da sua cadeia de valor.

Palavras-chave: Gestão de *performance*, informação de gestão, *dashboard*, KPI, indicadores de *performance*

# **Performance management: definition and implementation of a management information system in a textile business group**

## **Abstract**

The textile and clothing industry is seen as a success case in the national panorama since it was able to adapt and readjust, while resisting to the violent globalization process followed by an economic world crisis. Nowadays, this market is growing, with exponential competitiveness levels, where several players face the challenge to present a differentiated service, adjusted to the client's needs. It was in this scenario, with a strong growth of the client group, that its shareholders acknowledged the right moment for a reflexion and deep internal restructuring, in order to guarantee an adequate adjustment of its several companies to the group's strategic objectives, assuring and reinforcing the leadership of the markets it is currently in.

The reshuffle of the client group was done by a comprehensive program, which included the definition and implementation of a management information model. This model is the purpose of the present dissertation. The management information model aims to aid various management levels of the client group, in the organizational *performance* evaluation and, consequently, in the decision making, by monitoring and presenting relevant and carefully chosen information.

Throughout the project, it was essential the guarantee of a structured model according to the needs of each hierarchic level aligned with the strategy established by the organization, which leads to excellent *performance* levels. To ensure this alignment, PwC "Strategic *Performance* Management" (SPM) methodology was selected as the *performance* solution, which translates the strategy into value drivers, strategic goals, and, lastly, *performance* indicators. The established management information model is transversal to all of the client group, covering its four companies and twenty departments. It has been determined a total of 88 *performance* indicators, which will be partially presented and fully evaluated during this dissertation.

After determining the *performance* indicators, it was built a prototype for each of the management dashboards - strategic, tactical and operational. The dashboards appear as a visual tool that aggregates the previously discussed *performance* indicators, turning the monitorization process into a simple, easy and intuitive process.

Finally, it was identified in this project, the need of a deep understanding of the client group business and its industry, so that the management information model is up to date with the specific needs of the this group and focused on the critical activities with a higher added value in its value chain.

Key words: *Performance* management, management information, dashboard, KPI, *performance* indicators

## Agradecimentos

Apesar de terem sido bastantes aqueles que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso até aqui, e que me fizeram crescer e me moldaram ao que sou hoje, há alguns agradecimentos individualizados que não poderia deixar de referir.

À Catarina Miranda Marques e ao Simão Matias Antão, meus orientadores na PwC, por toda a experiência, conhecimento e entusiasmo que me transmitiram ao longo do percurso na empresa, contribuindo para uma enorme aprendizagem e crescimento, pessoal e profissional. São, para mim, dois excelentes exemplos a seguir.

À Joana Gonçalves e ao Diogo Cardia, membros da equipa do projeto da PwC, por me terem apoiado diariamente no decorrer do projeto e estarem sempre disponíveis para discutir e esclarecer as tantas questões que surgiram.

Adicionalmente, não posso deixar de agradecer a toda a restante equipa de *Management Consulting* da PwC, por me ter integrado de um modo excecional e me ter convencido de que estou no sítio certo para continuar a crescer.

Ao Professor José Fernando Oliveira, pela disponibilidade, orientação e apoio na procura de soluções para as dúvidas que surgiram ao longo do desenvolvimento da dissertação.

Ao Professor Rui Padrão, por se ter interessado e disponibilizado para me apoiar em todas as questões técnicas que foram surgindo.

Aos meus grandes amigos, e à Luísa, pelo apoio e incentivo constante e incondicional.

Por fim, e não menos importante, aos meus pais e avós por acreditarem em mim e me incentivarem em todos os meus objetivos, mas, acima de tudo, por me terem ensinado o que é o trabalho, a humildade e o respeito.

Foi um período longo, com muito esforço e *stress* à mistura, mas que, por estar hoje onde projetei estar há uns anos, me faz valorizar cada passo dado. Uma última vez, obrigado.

Tiago Malheiro Marques dos Santos

# Índice de Conteúdos

1	Introdução .....	1
1.1	Motivação.....	1
1.2	Âmbito do Projeto .....	2
1.3	O Grupo Cliente .....	3
1.4	Estrutura da dissertação.....	6
2	Enquadramento Teórico.....	7
2.1	Controlo de Gestão.....	7
2.2	Gestão de <i>Performance</i> .....	7
2.3	Indicadores de <i>performance</i> .....	8
2.3.1	Seleção.....	8
2.3.2	Avaliação .....	9
2.4	Requisitos organizacionais para Controlo de Gestão.....	10
2.4.1	Processo de Controlo de Gestão.....	10
2.4.2	Instrumentos de Controlo de Gestão .....	11
2.4.3	Instrumentos de orientação de comportamento .....	14
2.5	Sistemas de organização de indicadores.....	15
2.6	Metodologia para a conceção e implementação do sistema de controlo de gestão .....	17
2.7	Dashboards.....	19
3	Modelo de Informação de Gestão .....	21
3.1	Metodologia .....	21
3.2	Diagnóstico .....	23
3.3	Solução.....	25
3.3.1	Estratégia .....	26
3.3.2	Drivers de valor .....	26
3.3.3	Objetivos estratégicos .....	27
3.3.4	Indicadores de <i>performance</i> .....	32
3.3.5	Metas & iniciativas e orçamentação.....	39
3.4	Implementação .....	39
4	Protótipo .....	43
4.1	Organização dos <i>dashboards</i> .....	43
4.2	Construção dos <i>dashboards</i> .....	44
4.3	Funcionalidades relevantes.....	46
4.4	Recolha e análise de dados.....	48
5	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro .....	49
	Referências .....	51
ANEXO A:	Levantamento de <i>reports</i> e cadastro de KPIs <i>as-is</i> .....	53
ANEXO B:	Base de Indicadores.....	1
ANEXO C:	<i>Dashboard</i> Estratégico .....	2
ANEXO D:	<i>Dashboard</i> Tático .....	3
ANEXO E:	<i>Dashboard</i> Operacional .....	4
ANEXO F:	Mapa auxiliar de acompanhamento e plano de ações.....	5

## Siglas

ABC – *Activity-based costing*

BAT – *Business Analysis Toolkit*

EPM – *Enterprise Performance Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ETL – *Extract Transform Load*

IDI - *Investigação, Desenvolvimento e Inovação*

ITV – *Indústria Têxtil e Vestuário*

KPI – *Key Performance Indicator*

OEE – *Overall equipment efficiency*

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

SPM – *Strategic Performance Management*

TMS – *Tempo Médio de Stockagem*

VBA – *Visual Basic for Applications*

YTD – *Year-to-date*



## Índice de Figuras

Figura 1.1 - Metodologia PwC <i>Transform</i> .....	2
Figura 1.2 - Cadeia de valor do grupo Cliente .....	6
Figura 2.1 - Abordagens de seleção de KPI's (adaptado de Eckerson, 2009) .....	9
Figura 2.2 - Processo de alocação de custos segundo o modelo de custeio tradicional e ABC (adaptado de Drury, 2012).....	13
Figura 2.3 - Tipos de dashboards de gestão (adaptado de Eckerson, 2009).....	19
Figura 3.1 - Metodologia PwC ' <i>The Enterprise Performance Management Blueprint</i> ' .....	21
Figura 3.2 - Níveis de maturidade de gestão de <i>performance</i> de acordo com a metodologia PwC ' <i>Business Analysis Toolkit (BAT)</i> ' .....	22
Figura 3.3 - Framework alto nível da metodologia PwC ' <i>Strategic Performance Management (SPM)</i> ' .....	23
Figura 3.4 - Avaliação dos indicadores de <i>performance as-is</i> .....	25
Figura 3.5 - Mapa estratégico definido para o grupo Cliente .....	28
Figura 3.6 - Relação causa-efeito entre os indicadores de eficiência e eficácia produtiva .....	33
Figura 3.7 - Relação causa-efeito entre os indicadores de inovação .....	35
Figura 3.8 - Avaliação dos indicadores <i>as-is</i> e <i>to-be</i> segundo as perspectivas indução/resultado e interno/externo .....	38
Figura 3.9 - Distribuição dos indicadores de <i>performance</i> segundo esforço e prioridade de implementação.....	40
Figura 3.10 - Classificação das iniciativas identificadas de acordo com a sua complexidade e benefício para a Organização .....	40
Figura 3.11 - Cronograma de implementação do projeto e iniciativas identificadas .....	42
Figura 4.1 - Estrutura dos <i>dashboards</i> estratégico, tático e operacional .....	44
Figura 4.2 - Exemplos de aplicação da funcionalidade "cabeçalho dinâmico" .....	46
Figura 4.3 - Exemplo de organização de dados para utilização da função "cabeçalho dinâmico" desenvolvida.....	46
Figura 4.4 - Exemplos de aplicação da funcionalidade <i>check box</i> .....	47
Figura 4.5 - Exemplos de aplicação da funcionalidade <i>combo box</i> .....	47

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Volume de Negócios e número de colaboradores do grupo Cliente (2012 a 2016) .....	3
Tabela 3.1 - Requisitos e objetivos dos diferentes níveis organizacionais no na definição do Modelo de Informação de Gestão.....	26
Tabela 3.2 - Estratégia definida pelo grupo Cliente .....	26
Tabela 3.3 - Análise de indicadores <i>as-is</i> vs <i>to-be</i> na perspetiva <i>balanced scorecard</i> .....	38
Tabela 3.4 - Análise de indicadores <i>as-is</i> e <i>to-be</i> na perspetiva indução/resultado .....	38

# 1 Introdução

## 1.1 Motivação

Nos últimos anos, o poder que o acesso e uso de informação auferem às organizações tem aumentado significativamente, com aplicabilidade tão vasta quanto o limite da imaginação das tantas mentes empreendedoras que têm surgido. Com a tecnologia intimamente ligada a quase todas as áreas dos negócios, a quantidade de informação gerada e, potencialmente, utilizada, tem crescido exponencialmente. Esta informação, caso seja bem explorada, consegue servir de base para produzir *insights* essenciais sobre as várias fases da cadeia de valor de uma organização, permitindo que a sua gestão monitorize e avalie a *performance* de uma forma exata e fiável e que suporte a tomada de decisões e ações, o que contribui para uma melhoria das suas operações e, conseqüentemente, dos seus resultados.

É por acreditar no potencial efeito diferenciador que este tema traz para as organizações que se considera que a informação deve assumir um estatuto central no processo de tomada de decisão de qualquer organização, seja ela multinacional ou familiar, com aplicabilidade sobre todo o tipo de decisão e/ou ação a tomar, desde as mais operacionais até às estratégicas. Tal como afirmou Peter Drucker, célebre escritor, professor e consultor de gestão, “não é possível gerir aquilo que não se mede”, o que suporta esta convicção.

No entanto, para conseguir ter sucesso na definição e implementação de um modelo de informação de gestão adaptado às necessidades de cada organização é necessário adotar uma abordagem estruturada e consistente. Um dos erros mais comuns nas abordagens a temas de informação de gestão é a vontade de querer medir tudo o que acontece dentro de uma organização, em vez de focar naquilo que é crítico e que aporta valor acrescentado para a mesma. Este erro pode tornar prejudicial aquilo que se esperaria ser benéfico, uma vez que adiciona complexidade a uma ferramenta que deve permitir ao gestor uma leitura fácil e rápida, passando a ser maior o tempo gasto com processos de medição e obtenção de informação sem valor acrescentado, do que aquele dedicado à interpretação de dados e criação de informação de negócio acionável e direcionada para os processos mais críticos para o sucesso da organização.

A presente dissertação pretende auxiliar os gestores das organizações nos primeiros passos na área de controlo de gestão, mais especificamente na gestão da *performance* estratégica, através da apresentação de uma abordagem crítica à cadeia de valor do negócio que permita definir adequadamente o que deve ser medido.

## 1.2 Âmbito do Projeto

O projeto objeto da presente dissertação consiste na definição e apoio à implementação do modelo de informação de gestão, num grupo empresarial no setor têxtil, desenvolvido em contexto de projeto de consultoria, através do departamento de *Management Consulting* da consultora PwC. O projeto está inserido num programa abrangente definido pela PwC em conjunto com o cliente, no qual estão igualmente compreendidos os projetos de reorganização da estrutura organizacional e do modelo de governo, e de revisão e formalização das políticas corporativas e dos processos com plano de automatização nos sistemas de informação.

O objetivo do projeto é garantir ao cliente um sistema de informação de gestão devidamente estruturado para suportar a tomada de decisão, assegurar que o modelo de *report* abrange os três segmentos principais de tomada de decisão – estratégico (acionistas e gestão de topo), tático (gestão intermédia) e operacional (responsáveis operacionais) – e garantir o acesso a informação de gestão financeira e não financeira que traduza a estratégia *top-down* e promova um desempenho de excelência *bottom-up*.

O projeto foi desenvolvido com base num conjunto de metodologias para a orientação e realização dos diversos tipos de prestação de serviços que a PwC desenvolveu e implementou, a nível mundial, do qual se destaca a metodologia Transform®. Esta metodologia está desenhada para guiar as organizações nas tarefas e atividades necessárias ao desenvolvimento bem-sucedido de alterações nos processos de negócio e desenvolver benefícios definidos e esperados. O método é flexível na sua aplicação, providenciando um *framework* para implementar a mudança tecnológica, operacional e organizacional. Esta abordagem orienta a organização para a implementação da mudança com vista a gerar um elevado valor acrescentado e obter e manter vantagens estratégicas e competitivas de modo a obter uma excelente relação custo/benefício.



Figura 1.1 - Metodologia PwC Transform

As fases em \u00e2mbito do presente projeto s\u00e3o as fases de desenho e constru\u00e7\u00e3o da metodologia apresentada. Na fase de desenho foram identificados e analisados os riscos estrat\u00e9gicos a mitigar e caracterizadas, com os respons\u00e1veis funcionais e gest\u00e3o de topo, as componentes do modelo atual (*as-is*) de informa\u00e7\u00e3o de gest\u00e3o. Ao longo da fase de constru\u00e7\u00e3o foram identificados, analisados e sistematizados quer principais objetivos estrat\u00e9gicos do grupo Cliente a suportar no modelo de informa\u00e7\u00e3o de gest\u00e3o, quer as necessidades de informa\u00e7\u00e3o de gest\u00e3o, com a gest\u00e3o de topo e os respons\u00e1veis funcionais, com base nos processos de neg\u00f3cio definidos e no novo modelo de governo e estrutura organizacional, *outputs* de fases distintas \u00e0 do presente projeto mas inseridas no programa, salvaguardando os riscos identificados.

Ap\u00f3s o desenho da estrutura do modelo de informa\u00e7\u00e3o de gest\u00e3o e do cadastro de KPIs *to-be*, foi ainda desenvolvido o prot\u00f3tipo do *dashboard* de informa\u00e7\u00e3o de gest\u00e3o, contemplando os tr\u00eas n\u00edveis de reporte anteriormente mencionados (estrat\u00e9gico, t\u00e1tico e operacional).

Importa real\u00e7ar que, apesar de terem sido apenas apresentadas as fases de desenho e constru\u00e7\u00e3o do projeto objeto da presente disserta\u00e7\u00e3o, todo o trabalho realizado ao longo destas mesmas fases dos outros projetos pertencentes ao programa foi essencial para se obter um

conhecimento profundo sobre a organização. Este conhecimento é uma necessidade imprescindível para uma correta definição de um modelo de informação de gestão, tendo diminuído, deste modo, as necessidades de diagnóstico a realizar na fase inicial do projeto.

### 1.3 O Grupo Cliente

O grupo Cliente é um grupo empresarial constituído por várias empresas, essencialmente do setor têxtil, com forte presença na Península Ibérica.

A empresa originária do grupo Cliente – denominada empresa A, na presente dissertação – dedica-se à comercialização de fios têxteis, tendo sido criada com o objetivo de resolver um problema de abastecimento de fios têxteis com que a ITV portuguesa se deparava na altura. Através da manutenção de níveis de *stock* elevados, de um contínuo acompanhamento das necessidades do mercado e de um rigoroso controlo de qualidade dos produtos que comercializa, a empresa consegue manter como base dois pilares essenciais para os seus clientes neste negócio: rapidez na entrega e qualidade dos produtos. A empresa tornou-se na maior referência ibérica na comercialização de fios têxteis, vendendo atualmente, em média, 2000 toneladas de fio por mês.

Posteriormente, foi criada uma outra empresa dentro do grupo – denominada empresa C, na presente dissertação – vocacionada para a produção de fios, técnicos e de moda, altamente inovadores e diferenciadores, que aposta numa unidade fabril de referência, quer em termos tecnológicos quer em termos de processos de produção, sendo todo o seu processo produtivo submetido a um rigoroso controlo de qualidade. Posicionada num mercado que solicita um produto cada vez mais específico, a empresa apresenta uma abordagem comercial bastante personalizada, e opera maioritariamente numa ótica *make-to-order*, destacando-se pela flexibilidade e rapidez da resposta aos seus clientes. Atualmente, a empresa apresenta um portefólio de 300 tipos de fios e malhas diferentes e uma produção mensal de 150 toneladas de fios, o que permitiu atingir uma presença global considerável, tendo já distribuído os seus produtos para quase 40 países em todo o mundo.

Adicionalmente a estas duas empresas, foi ainda criada uma tinturaria – empresa B – com o objetivo de dar resposta a todas as necessidades em termos de serviços de tinturaria, quer de fio quer de rama, das empresas do grupo Cliente. Neste momento, apesar de já possuir instalações próprias para o tingimento de rama, o tingimento de fio continua a ser efetuado através de serviços subcontratados. A empresa D foi também criada com o principal propósito de suportar as atividades do grupo Cliente, especialmente o processo de compras, providenciando serviços de agenciamento na importação e exportação de matéria-prima (rama) e/ou mercadoria (fio) têxteis.

A Tabela 1.1 apresenta o peso de cada uma das empresas nos resultados do grupo Cliente, em termos de volume de negócios, assim com a distribuição dos colaboradores do grupo Cliente pelas suas várias empresas constituintes.

		<i>Grupo Cliente</i>			
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Atividade		Comercialização	Tinturaria	Produção	Agenciamento
Volume de Negócios	% Valor 2016	76%	7%	15%	2%
	CAGR (2012-2016)	2.54%	-8.60%	18.52%	8.15%
Número de Colaboradores	Valor 2016	36	3	113	10
	CAGR (2012-2016)	4.66%	0.00%	63.02%	5.74%

Tabela 1.1 - Volume de Negócios e número de colaboradores do grupo Cliente (2012 a 2016)

Uma vez que, no seu conjunto, as empresas A e C representam 91% do volume de negócios, e estando alinhado com aquelas que são as linhas estratégicas definidas pelo Conselho de Administração do grupo, tornou-se necessário que o foco do projeto incidisse sobre estas mesmas empresas.

De forma a compreender melhor a cadeia de valor do grupo Cliente, importa destacar os seus quatro principais processos – compras, produção, armazenamento, vendas e transportes – cada um com especificidades e requisitos críticos para o sucesso do grupo.

### **Compras**

O processo de compras é um dos processos mais críticos para o sucesso do grupo Cliente, pelo que requiere uma análise minuciosa por parte da gestão de topo e até mesmo do Conselho de Administração do grupo. Por estar inserido num mercado de compra e venda, tipicamente caracterizado por operar com margens reduzidas, torna-se indispensável que o grupo seja exímio na compra de mercadorias (para a empresa A) e matéria-prima (para a empresa C). O sucesso que o grupo tem atingido neste processo deve-se quer a uma criteriosa seleção de fornecedores – processo no qual a empresa D tem um papel preponderante enquanto agente de importação e exportação, através de um profundo conhecimento dos mercados e dos produtos dos quais são intermediários – quer ao acompanhamento de indicadores como a taxa de câmbio e a cotação de *commodities*, efetuado diariamente, por forma a antecipar os períodos de compra favoráveis e desfavoráveis. A elaboração de previsões relativamente a indicadores impactantes no processo de compras assim como a antecipação das necessidades de mercado, são essenciais uma vez que a maioria dos fornecedores têxteis (mercadoria e matéria-prima) apresentam *lead times* bastante elevados (aproximadamente 2 meses).

### **Produção**

A fiação é, atualmente, um dos processos de maior aposta do grupo Cliente, apresentando margens de crescimento bastante favoráveis. Apesar de ter sido criada com o objetivo de apresentar uma atitude proativa para com o mercado, através do desenvolvimento e introdução no mesmo de fios altamente inovadores, ainda não conseguiu atingir esse posicionamento. A indústria têxtil está a ultrapassar uma fase mais negativa, com a qual se deparou durante a crise económica de 2008 e 2009, e tem vindo a crescer, estando a apostar na utilização de fios de elevado valor acrescentado, cada vez mais específicos e diferenciadores. Esta tendência tem sido o suporte para o crescimento da empresa C, posicionando-se como estrutura produtiva reativa às solicitações do mercado e distinguindo-se, como já referido, pela sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos e rapidez na resposta ao cliente. Tipicamente, o processo inicia-se com a receção de uma malha por parte do cliente com a solicitação de desenvolvimento do fio que deu origem a essa mesma malha. Inicia-se aqui o processo de desenvolvimento de produto por parte da empresa C, compreendendo rigorosos processos efetuados no laboratório de qualidade, para possibilitar a obtenção de todas as características técnicas associadas ao fim em questão. Assim que este processo termina, é efetuada uma amostra para envio e validação do cliente e, em caso de resposta positiva, iniciado o processo de produção do fio. Importa referir que o processo de desenvolvimento apresentado é um processo iterativo complexo, pelo que é indispensável para o sucesso/viabilidade dos negócios que este seja feito do modo mais eficiente e eficaz possível.

### **Armazenamento**

No seguimento do processo de compras, apresentado anteriormente, encontra-se o processo de armazenamento, baseado na antecipação de períodos de compra favoráveis e desfavoráveis, relacionado essencialmente com a empresa A. Esta empresa do grupo apresenta uma elevada

capacidade de armazenamento, o que possibilita a compra de elevadas quantidades de matéria-prima e/ou mercadoria, quando as condições são vantajosas. Apresentando um volume médio de inventário de, aproximadamente, 10 milhões de euros, torna-se bastante importante para o sucesso do negócio que este inventário seja valorizado durante o seu período de armazenamento. Atualmente, a empresa A apresenta um Tempo Médio de *Stockagem* (TMS) de 1,5 meses, tendo como objetivo aumentar o volume médio de inventário e a valorização do mesmo, sem prejudicar este tempo, enquanto garante que não são acumulados artigos em *stock* por período extensos.

Adicionalmente, para garantir a qualidades dos produtos vendidos, as empresas compradoras do grupo, A e C, possuem um laboratório de qualidade, que efetua testes a um volume de controlo de toda a matéria-prima/mercadoria que entra em armazém, que visa diminuir o número de reclamações de clientes. A empresa A foi o primeiro *trader* nacional a criar um laboratório de qualidade e a efetuar testes a toda a mercadoria antes do envio para o cliente. Este fator, nesta indústria, é de significativa relevância dado o custo gerado por uma linha de produção parada, o que pode suscitar uma insatisfação elevada da parte do cliente para com o grupo Cliente.

## **Vendas**

A equipa comercial do grupo Cliente está centralizada na empresa A, dividida por mercado interno (nacional) e externo (exportação). Enquanto a equipa de mercado interno é composta por comerciais e comissionistas, a equipa de mercado externo é exclusivamente constituída por agentes de exportação. As equipas negociam com os seus clientes com base na definição de preços centrada na Direção Comercial e Vendas da empresa A, a qual define intervalos e critérios de negociação, mediante a classificação atribuída aos clientes. Esta classificação, quantitativa e qualitativa, é efetuada não só baseada no volume de compras esperado como também no potencial identificado para o cliente específico.

## **Transporte**

A empresa originária do grupo Cliente foi criada com o objetivo de resolver um problema de abastecimento de fios têxteis, como referido anteriormente, uma vez que os fornecedores de fios têxteis apresentam tipicamente *lead times* de, aproximadamente, 2 meses. Ao antecipar a necessidade dos produtores têxteis serem cada vez mais flexíveis e ágeis na sua cadeia produtiva, a empresa A posicionou-se como uma garantia rápida e de qualidade no abastecimento de fios têxteis. Com isto, colocou sobre si todo o risco associado a elevados níveis de *stock* e retirou dos seus clientes a complexidade de efetuar previsões de compras de matérias-primas/mercadorias com prazos alargados, gerir fornecedores (seleção, gestão de contratos e *lead times*) e planear o fluxo de entrada de materiais (transportes e questões burocráticas). Para atingir este posicionamento, a empresa A teve de se focar na flexibilidade e rapidez na entrega. Para tal, o grupo Cliente apresenta uma frota própria que serve, exclusivamente, o mercado nacional, ficando todas as exportações a cargo de transportadoras subcontratadas. No entanto, apesar desta organização, sempre que a frota própria não tem capacidade para dar resposta num determinado dia, não são efetuados ajustes ao planeamento de entregas dos dias seguintes. Neste caso, são contratados novos serviços de transportes para efetuar essas entregas, o que garante a entrega no próprio dia à grande maioria dos clientes, salvo casos em que a mercadoria ainda não se encontra disponível.

A cadeia de valor do grupo Cliente pode ser sumariamente apresentada através do diagrama da Figura 1.2. Atualmente, esta é gerida com base na experiência adquirida ao longo dos anos e na intuição da gestão do grupo Cliente, pelo que, na maior parte das áreas/processos, são poucas ou nenhuma as fontes de informação para suportar a tomada de decisão.

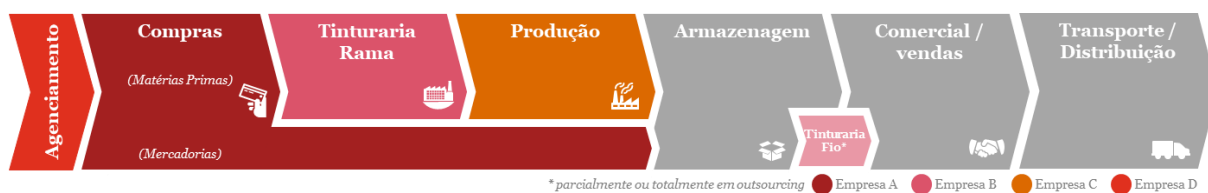


Figura 1.2 - Cadeia de valor do grupo Cliente

O grupo Cliente opera num mercado em crescimento, com níveis de competitividade exponenciais, onde os vários *players* enfrentam o desafio de apresentar um serviço diferenciador, ajustado às necessidades dos seus clientes. É neste contexto de mercado, e de forte crescimento do grupo, que este entende ser o momento certo para uma reflexão sobre o seu modelo operacional e de governo, por forma a garantir um alinhamento e adequação das suas várias empresas aos objetivos estratégicos do grupo, assegurando e reforçando a liderança dos mercados em que se insere. A reformulação abrangente do grupo Cliente na qual está integrado o projeto objeto da presente dissertação – definição e implementação de um Modelo de Informação de Gestão – que procura auxiliar os vários níveis de gestão do grupo Cliente na avaliação de *performance* e tomada de decisão, através da monitorização e apresentação de informação relevante e criteriosamente definida, com especial foco nos quatro processos principais anteriormente apresentados.

De realçar que o grupo Cliente é, atualmente, o maior *player* ibérico, e um dos maiores a nível europeu, na comercialização de fios têxteis, tendo como visão estratégica *ser o maior e mais completo fornecedor de soluções de aprovisionamento de fios têxteis na Europa*.

## 1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos distintos.

O primeiro capítulo constitui a introdução da presente dissertação, composta pela apresentação da motivação para o desenvolvimento dos presentes projeto e dissertação, do âmbito do projeto assim como do grupo empresarial onde o mesmo foi desenvolvido.

O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico e revisão de literatura, evidenciando as principais temáticas relacionadas com o controlo de gestão e, mais especificamente, a gestão de *performance*.

O terceiro capítulo dedica-se exclusivamente ao projeto alvo da presente dissertação, incluindo as diferentes fases do mesmo – identificação da metodologia selecionada, exposição das principais conclusões do diagnóstico efetuado e, por fim, a apresentação e avaliação da solução definida e respetivo plano de implementação.

O quarto capítulo contempla a apresentação do protótipo do *dashboard* de gestão elaborado, contemplando os três níveis de *report* – estratégico, tático e operacional.

No último capítulo é feita uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido, através da análise dos resultados alcançados face aos objetivos inicialmente propostos, e de uma descrição de oportunidades de melhoria.



## 2 Enquadramento Teórico

Este capítulo tem como objetivo enquadrar os conceitos teóricos que suportaram a definição e avaliação do trabalho desenvolvido ao longo do projeto. Com vista a fornecer uma visão integrada daquilo que é a Gestão de *Performance*, são apresentadas definições e noções chave relacionadas com o tema, abrangendo tópicos mais específicos como a seleção e avaliação de Indicadores de *Performance* assim como outros mais genéricos como os requisitos organizacionais e metodologias para implementação de sistemas de gestão de *performance*. Adicionalmente, é apresentada uma visão macro sobre *dashboards* de gestão, que compreende os diferentes propósitos dos *dashboards* consoante os níveis hierárquicos definidos, bem como alguns métodos chave para a sua elaboração.

### 2.1 Controlo de Gestão

O Controlo de Gestão deve ser responsável por fornecer os instrumentos necessários para que o processo de tomada de decisão, por parte dos gestores e responsáveis de uma organização, seja feito com base em informação oportuna, fiável, relevante e alinhada com a estratégia da organização, com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia das suas operações (Jordan *et al*, 2015)(Drury, 2012).

### 2.2 Gestão de *Performance*

A gestão de *performance* é a única via pela qual as organizações conseguem ter uma visão do seu negócio e avaliar se estão na direção desejada para alcançar as metas/objetivos definidos e, conseqüentemente, a estratégia (Bhatti *et al*, 2014). Esta consiste no processo de alinhamento da *performance* com a estratégia de uma organização através de: definição da estratégia, planeamento da execução da estratégia (orçamentos, planos, previsões, iniciativas, etc.), monitorização da execução do planeamento e ação sobre desvios monitorizados, com vista a atingir os objetivos estratégicos definidos (Eckerson, 2009). A adoção de um sistema de gestão de *performance* organizacional permite que as organizações se comecem a focar naquilo que é realmente importante e que aporta valor acrescentado, estejam capazes de gerir os seus recursos de um modo mais eficaz e monitorizem e controlem o seu progresso face aos objetivos definidos (Evans *et al*, 1996), devendo abranger toda a cadeia de valor da organização (Kaplan e Norton, 1992). Este sistema deve ser composto por quatro atividades principais (Spangenberg, 1994): planejar, tomar ações para controlar e monitorizar a *performance* e alinhar os incentivos organizacionais de acordo com a mesma.

A definição de um modelo de informação de gestão, parte integrante de um sistema de gestão de *performance*, consiste na definição das métricas e instrumentos utilizados na monitorização e avaliação da *performance* de uma organização permitindo, assim, proporcionar aos vários níveis hierárquicos informação de suporte para a tomada de decisão. De acordo com Jordan (2015), para que o modelo de informação de gestão esteja alinhado com a *performance* de gestão de uma organização, este deve possuir os seguintes atributos:

- Alinhamento, entre os objetivos e iniciativas individuais do gestor e da organização;
- Focalização, não procurando monitorizar tudo, mas sim aquilo que é crítico;
- Integração, ao permitir aos gestores ter uma visão integrada dos resultados das iniciativas implementadas;
- Comparação, por enquadrar os resultados obtidos com os planeados;
- Seletividade, direcionando esforços para as atividades com maior valor acrescentado na cadeia de valor da organização.

O sucesso da implementação de um sistema de gestão de *performance* está dependente do alinhamento entre aquilo que é o planeamento estratégico da organização com a execução operacional dos seus processos de negócio (Melchert *et al*, 2004). Este sistema deve ser dinâmico ao longo do tempo, com recurso a atualizações regulares, para que nunca deixe de ser relevante para a organização (Eckerson, 2010).

### 2.3 Indicadores de *performance*

Os indicadores de *performance* são utilizados para monitorizar e avaliar o desempenho das atividades de negócio de uma organização (Bhatti *et al*, 2013). Importa, desde já, distinguir aquilo que são os *Key Performance Indicators* (KPI's) dos outros indicadores de *performance*. Um KPI é uma métrica indicada para medir o quão bem uma organização executa as suas iniciativas estratégicas, táticas ou operacionais, vistas como críticas para o sucesso da organização e alinhadas com os objetivos estratégicos definidos (Eckerson, 2010). Adicionalmente aos KPI's, existem os outros indicadores de *performance*, tipicamente mais operacionais, que, apesar de não estarem diretamente relacionados com um objetivo estratégico, devem também ser monitorizados dado o seu impacto na operação da organização (Eckerson, 2009).

#### 2.3.1 Seleção

Relativamente às características necessárias para garantir a qualidade dos indicadores, a literatura existente é vasta. O tópico é bastante discutido por diversos autores, que apresentam inúmeras opiniões, mas que, na sua generalidade, são coincidentes entre si. Tendo por base a visão de Wayne Eckerson, escritor e consultor reconhecido internacionalmente pelo conhecimento nas áreas de *business intelligence* e *analytics*, e de Robert Kaplan e David Norton, uma dupla de sucesso na área de gestão da *performance* estratégica e criadores do conhecido *Balanced Scorecard*, é possível concluir que os indicadores devem, entre outras características, ser:

- Estratégicos: os sistemas de gestão de *performance* devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e com os seus fatores de sucesso críticos para que esta se foque nos seus processos de negócio mais críticos/com maior valor acrescentado (Eckerson, 2010)(Kaplan e Norton, 1992);
- Portadores de objetivos: os objetivos devem ser definidos para que o seu cumprimento contribua para o alcance da estratégia definida para a organização (Eckerson, 2010)(Kaplan e Norton, 1992);
- Simples: os indicadores devem ser de fácil interpretação e permitir a perceção de como os influenciar (Eckerson, 2010);
- Responsabilizáveis: cada KPI deve estar atribuído a um indivíduo/departamento, o qual deve ser responsável pela monitorização, análise e responsabilização do resultado do indicador (Eckerson, 2010);

- Acionáveis: cada KPI deve ser produzido com informação acionável e a tempo de permitir alterar comportamentos antes que seja “tarde demais” (Eckerson, 2010);
- Balanceados: os indicadores devem ser avaliados de forma a perceber se estes representam todas as vertentes necessárias de análise (Eckerson, 2009)(Kaplan e Norton, 1992).

No capítulo 2.3.2 serão desenvolvidos os vários métodos de avaliação dos indicadores.

Quanto à metodologia de seleção de indicadores, existem várias abordagens possíveis. Eckerson (2009) apresenta as mais utilizadas:

#### **Quais as metodologias mais utilizadas para desenvolver KPI's?**



Figura 2.1 - Abordagens de seleção de KPI's (adaptado de Eckerson, 2009)

### **2.3.2 Avaliação**

Após a definição dos indicadores de *performance* é necessário avaliar os indicadores como um todo para aferir se estão balanceados, por forma a cobrirem todo o espectro de análise necessário para a organização. A correta seleção e balanceamento de KPI's permite melhorar o processo de decisão, ajudar a identificar áreas problemáticas de forma mais célere e melhorar o desempenho e a relação entre a organização e os seus stakeholders. Para atingir este balanceamento, o conjunto dos indicadores de *performance* deve compreender as diferentes perspetivas do *Balanced Scorecard* (financeira, clientes, processos internos e desenvolvimento organizacional), consistir em indicadores de resultados e em indicadores de processos e indicadores indutivos, incluir indicadores financeiros e não-financeiros e apoiar quer o ambiente interno (indicadores internos) quer o ambiente externo (indicadores externos) da organização (Kaplan e Norton, 1992). São apresentados de seguida os vários tipos de indicadores referenciados, para demonstrar as diferenças que apresentam entre si.

#### **Indicadores de resultados vs Indicadores de processos**

Os indicadores de resultados, tipicamente indicadores financeiros, expressam o nível de realização dos resultados e refletem o resultado das ações passadas, podendo permitir a identificação de problemas mas raramente permitindo o seu diagnóstico. Os indicadores de processos vêm preencher esta falha de informação através da monitorização da *performance* individual dos processos de negócio da organização. Estes últimos expressam, geralmente, o nível de utilização dos meios e recursos disponíveis, os quais podem ser decompostos em indicadores de produtividade (nº de peças por hora, nº de registos por minuto, nº de contratos elaborados por dia, entre outros) e em indicadores de utilização da capacidade (índice de utilização dos equipamentos, taxa de absentismo, custo de energia, entre outros) (Jordan *et al*, 2015)(Kaplan e Norton, 1992).

### **Indicadores de resultados (*lag*) vs Indicadores indutivos (*lead*)**

Os indicadores indutivos têm como objetivo medir as atividades que têm impacto significativo nos indicadores de resultados (Eckerson, 2009), tipicamente relacionados com os objetivos estratégicos da organização, apresentando os resultados imediatos de determinadas ações ou decisões nas operações de negócio (Kaplan e Norton, 1992). Os indicadores de resultados apresentam o impacto agregado das operações desenvolvidas ao longo do tempo estando maioritariamente focados em indicadores financeiros (Eckerson, 2009)(Kaplan e Norton, 1992).

### **Indicadores internos vs Indicadores externos**

Apesar dos indicadores internos, como por exemplo receitas, lucro, margem e fluxos de caixa, serem importantes para monitorizar a *performance* da organização, os sistemas de gestão de *performance* devem contemplar indicadores externos, ou seja, informações sobre o ambiente externo à empresa. Estes indicadores condicionam o grau de realização dos objetivos aos vários níveis de responsabilidade e não existe qualquer poder de ação da empresa. São exemplos a evolução da procura, novos produtos concorrentes, evolução das taxas de câmbio e evolução do índice bolsista, que permitem aos gestores ter uma visão do seu ambiente externo e, desta forma, monitorizar os seus níveis de *performance* face ao mercado (Jordan *et al*, 2015)(Kaplan e Norton, 1992).

## **2.4 Requisitos organizacionais para Controlo de Gestão**

Para suportar o desenvolvimento organizacional, as organizações necessitam não só de monitorizar e avaliar a *performance* de um modo mais completo e preditivo, mas também de estimular internamente uma cultura orientada para a *performance* e melhoria contínua (Evans, 1996). Para atingir o sucesso, a organização necessita de alinhar o desempenho dos diferentes departamentos dentro da organização com a visão e estratégia global e, ainda mais preponderante, com os requisitos dos clientes (Evans, 1996).

Neste capítulo, apresentam-se os principais requisitos que uma organização deve cumprir para conseguir implementar um sistema de gestão de *performance* do modo mais eficiente e completo possível.

### **2.4.1 Processo de Controlo de Gestão**

A função de controlo de gestão necessita de se reinventar e assumir um papel mais significativo dentro da organização, nomeadamente através de um crescente envolvimento e contributo no desenvolvimento estratégico, do posicionamento como agentes de mudança e da capacidade de integração da informação financeira da organização, com aqueles que são os indicadores mais relevantes relacionados com os seus processos de negócio e os objetivos estratégicos. Em suma, o controlo de gestão deve procurar antecipar necessidades de informação para os gestores e responsáveis e não funcionar exclusivamente sob requisição (Evans, 1996).

A eficiência das decisões tomadas pelos referidos gestores e responsáveis tem grande influência nos resultados globais da organização, nomeadamente em termos de volume de negócios, quota de mercado, inovação, entre outros, os quais, na maioria dos casos, correspondem também aos objetivos estratégicos da organização (Jordan *et al*, 2015). Tendo isto em consideração, torna-se necessária a implementação de processos rigorosos e sistemáticos (Jordan *et al*, 2015). O processo de controlo de gestão, responsável pela gestão do sistema de gestão de *performance* após a sua implementação, é definido por várias etapas sequenciais, realizadas ao longo do tempo, cada uma delas com atividades críticas para que o sistema tenha sucesso. Inicialmente, devem ser fixados os objetivos quantificados a realizar

até ao fim do período em análise e os planos de ação para atingir esses objetivos, nos quais se contempla a necessidade de recursos (materiais, humanos, financeiros, comerciais, etc.). Esta fase de planeamento consiste na visão estratégica que a organização deve ter de modo a que as suas decisões no presente estejam alinhadas com aqueles que são os seus objetivos e que permitem alcançar os resultados desejados. Posteriormente, ao longo do tempo, devem ser acompanhados os resultados obtidos e efetuadas as comparações devidas com as expectativas/previsões por forma a permitir avaliar o caráter durável ou recuperável dos desvios identificados. Desta forma, torna-se possível efetuar alterações aos planos de ação definidos com o propósito de corrigir a tendência observada. Esta fase de controlo permite aferir a *performance* de uma organização com vista ao atingimento dos objetivos estratégicos, controlando cada uma das iniciativas estratégicas definidas. Note-se que, tipicamente, quanto mais regular for o acompanhamento de resultados, maior será a eficiência do processo de controlo de gestão. Por fim, deve ser feita a fase de avaliação de desempenho, na qual se comparam os resultados finais obtidos com as previsões efetuadas, permitindo que a organização os utilize para por um lado alimentar o sistema de incentivos com esta informação para valorizar o desempenhos dos gestores/responsáveis e, por outro lado, aproveitar a experiência acumulada e utilizar essa informação para a definição de objetivos e respetivos planos de ação do período seguinte, numa ótica de melhoria contínua (Drury, 2012)(Jordan *et al*, 2015).

#### **2.4.2 Instrumentos de Controlo de Gestão**

Os instrumentos de Controlo de Gestão correspondem a instrumentos de cariz técnico necessários para que os gestores e responsáveis possam seguir os passos descritos no processo de controlo de gestão (Capítulo 2.4.1).

##### **Planeamento**

O planeamento estratégico tem como objetivo a obtenção de uma vantagem competitiva durável sobre a concorrência. Através da definição dos objetivos a atingir e das estratégias necessárias para que isso aconteça, este plano procura guiar a organização no caminho desejado, orientado as suas operações futuras para o alcance dos objetivos definidos (Jordan *et al*, 2015)(Drury, 2012). Este processo necessita do envolvimento da gestão de topo das organizações, e é constituído pelas seguintes fases (Jordan *et al*, 2015):

1. Informação, a qual pressupõe um profundo conhecimento da organização e do seu ambiente externo, através da identificação de pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, respetivamente;
2. Formulação de alternativas estratégicas, com o objetivo de se combaterem as ameaças e aproveitarem as oportunidades identificadas;
3. Avaliação das alternativas, através de uma análise ao impacto das mesmas, percebendo quais os benefícios e/ou consequências que a sua implementação pode aportar para a organização;
4. Decisão, fase na qual é decidido o rumo estratégico da organização, derivado das análises efetuadas nos passos anteriores.

Apesar de existirem diferentes métodos para a análise e avaliação da estratégia de uma organização, como são exemplos as análises custo/benefício, estudos de mercado, métodos de previsão, teoria dos jogos, entre outras, nenhuma aufere garantias à organização de que a estratégia definida é ótima (Jordan *et al*, 2015).

Por outro lado, o planeamento operacional consiste na definição operacional da estratégia da organização, o qual é constituído por (Jordan *et al*, 2015):

- Conceber e elaborar planos de ação, alinhados com a estratégia definida, de forma a implementar as melhorias necessárias nos processos da organização;
- Quantificar os custos e benefícios dos planos de ação definidos, garantido a sua coerência e impacto positivo na organização.

Ao obrigar que os gestores da organização definam os seus planos de ação com vista ao alcance do plano de longo-prazo (plano estratégico), os planos operacionais procuram que todas as operações de negócio de curto-prazo estejam alinhadas com os objetivos definidos e que sejam, desde cedo, identificadas e solucionadas as potenciais barreiras para esse atingimento (Drury, 2012). Este é um passo de bastante relevância para que a organização consiga garantir a coerência entre o curto e o longo prazo, mas que, para ser implementado com sucesso, deve assegurar (Jordan *et al*, 2015):

- Coerência entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos de cada um dos seus centros de responsabilidade;
- Alinhamento entre os objetivos dos vários centros de responsabilidade, para que não se identifiquem duplicações de esforços e/ou funções.

### **Orçamento<sup>1</sup>**

O orçamento consiste na definição de objetivos de resultados a curto prazo (geralmente um ano), alinhados com os planos de ação de todas as áreas de uma organização, funcionando como um instrumento apoio à decisão e ação, com vista ao alcance dos objetivos definidos. No fundo, surge como uma terceira etapa, posterior ao planeamento estratégico e operacional, visando a previsão do que se espera atingir durante o respetivo ciclo orçamental e a quantificação financeira dos recursos necessários para cumprir os planos definidos. (Drury, 2012)(Jordan *et al*, 2015).

Este instrumento pode apresentar diferentes papéis na gestão de uma organização, sendo identificadas as mais relevantes (Drury, 2012)(Jordan *et al*, 2015):

- Instrumento de descentralização, garantindo que os responsáveis de cada centro de responsabilidade fixam objetivos de acordo com os objetivos globais da empresa e que, posteriormente, se responsabilizam sobre os mesmos;
- Instrumento de planeamento, forçando a organização a selecionar as oportunidades de negócio identificadas para o curto prazo não só em função dos objetivos e do plano estratégico, mas também de acordo com os recursos disponíveis;
- Instrumentos de motivação, na medida em que induzem comportamentos dos gestores e responsáveis da organização, por influenciarem a sua motivação para atingir melhores resultados.
- Instrumento de coordenação, por exigirem coordenação quer vertical, que visa a articulação dos diferentes níveis hierárquicos, quer horizontal, que procura o alinhamento entre os objetivos e planos de ação das diferentes áreas da organização;

---

<sup>1</sup> A escolha pelo orçamento tradicional em detrimento do *beyond budgeting*, na presente dissertação, deve-se a uma decisão do grupo Cliente, não estando esta escolha inserida no âmbito de discussão. A identificação da necessidade das organizações irem para lá do tradicional orçamento foi identificada por Hope e Fraser (1999), pelas falhas que este apresenta, nomeadamente o planeamento rígido que exige e a concentração do foco no curto prazo, prejudicando assim a criação de valor para os acionistas. O *beyond budgeting* surge como alternativa, referenciando um conjunto de ferramentas, como são os *rolling forecasts* e os *market related targets*, pela flexibilidade e orientação estratégica que apresentam (Hope e Fraser, 1999).

- Instrumento de controlo, permitindo aos gestores e responsáveis gerir e controlar as atividades sobre as quais são responsáveis;
- Instrumento de avaliação de *performance*, de acordo com a sua função de acompanhamento de resultados reais face aos previstos.

### Sistemas de Custeio

De acordo com Drury (2012), uma das razões pela qual a implementação de um sistema de custeio é essencial para o processo de tomada de decisão de uma organização é a existência de vários custos indiretos, como o *procurement*, a produção, o armazenamento, a expedição, o processamento de ordens de venda, entre outros, que têm impacto significativo na organização e, conseqüentemente, são relevantes para o processo de tomada de decisão.

Nos diferentes sistemas de custeio, os critérios de atribuição dos custos aos centros de custos podem variar. No entanto, tipicamente, os modelos de custeio podem ser classificados como (Drury, 2012):

- Sistemas de custeio diretos, nos quais apenas são alocados os custos diretos aos objetos de custos;
- Sistemas de custeio tradicionais, nos quais os custos indiretos são distribuídos por departamentos e, posteriormente, alocados a produtos baseados em critérios definidos, tipicamente, pelo nº horas de trabalho/máquina;
- Sistemas de custeio baseados em atividades (ABC), nos quais os custos indiretos são distribuídos por atividades e, posteriormente, alocados a produtos baseados em *drivers* de custos, evitando as tradicionais métricas diretamente relacionadas com o volume, e tentando representar o esforço da organização em cada uma das atividades relacionadas.

Para melhor se compreender o processo de cada um destes dois últimos sistemas de custeio, pode ser consultada a Figura 2.2.

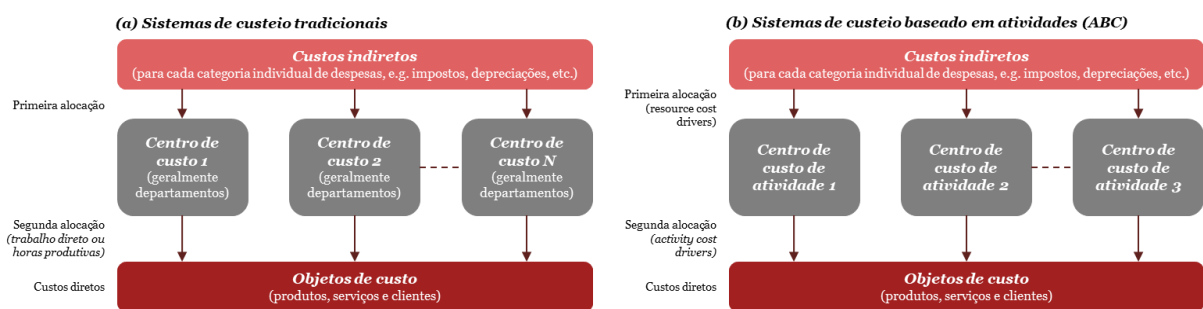


Figura 2.2 - Processo de alocação de custos segundo o modelo de custeio tradicional e ABC (adaptado de Drury, 2012)

Na escolha de um sistema de custeio para uma organização, é necessário ter em consideração que muitos custos indiretos não estão diretamente relacionados com o volume dos produtos o que leva a que, caso sejam utilizados critérios de alocação baseados em volume, como acontece com os modelos de custeio tradicionais, os produtos com maior volume vão acumular uma grande proporção destes custos face aos que, na realidade, “gastaram” (Drury, 2012). Por outro lado, os sistemas de custeio ABC têm critérios de alocação de custos mais precisos e relacionados com o esforço real da organização, como já foi apresentado, sendo, por isso, um método mais fiável de determinação dos custos relevantes de cada um dos seus produtos/objetos de custos (Drury, 2012).

Importa referir que o sistema de custeio ABC nem sempre é simples de implementar nas organizações pela complexidade que, quer o seu desenvolvimento quer a sua manutenção,

apresentam. Note-se que um sistema de custeio deste tipo tem de ser atualizado sempre que existem alterações de processos ou alocações de recursos aos mesmos, são introduzidas novas atividades ou aumenta a diversidade e/ou complexidade de variantes nos processos definidos. Como alternativa, foi desenvolvido o sistema *time-driven ABC*, o qual é baseado em apenas duas variáveis: o custo dos recursos disponíveis por unidade de tempo e o tempo necessário para processar uma transação ou completar uma atividade (Kaplan e Anderson, 2004). Deste modo, o processo torna-se mais simples e de rápida implementação, e elimina a subjetividade e tempo consumido na obtenção de informação acerca das atividades desenvolvidas, identificadas na implementação do sistema de custeio ABC (Antić e Georgijevski, 2010).

### 2.4.3 Instrumentos de orientação de comportamento

As organizações devem procurar orientar o comportamento dos seus colaboradores, para que este esteja alinhado com os seus objetivos globais, proporcionando condições para que cada gestor/responsável tome decisões que, sendo benéficas para si mesmos, serão benéficas para a organização (Jordan *et al*, 2015). As principais ferramentas de orientação de comportamentos identificadas são a organização em centros de responsabilidade, o alinhamento do sistema de incentivos com a *performance* e o sistema de preços de transferência interna, cada tema a ser desenvolvido de seguida.

#### Organização em centros de responsabilidade

Sendo as organizações atuais cada vez mais complexas nas suas operações de negócio, imposição esta que deriva da crescente competitividade do mercado empresarial, deixou de ser viável que as organizações sejam geridas centralmente, uma vez que não é possível que os gestores de topo tenham acesso a toda a informação relevante e tempo suficiente para a monitorizar e agir consoante os seus resultados. Deste facto surge a necessidade de descentralizar as organizações através da criação de centros de responsabilidade, definidos como unidades de uma organização lideradas por gestores que são responsáveis pelas suas atividades e respetivo desempenho (Drury, 2012).

Os centros de responsabilidade devem traduzir uma adequação da estrutura à realização dos objetivos da empresa. Para além da convergência dos objetivos dos diferentes centros com a estrutura global e da coerência entre eles, os centros devem procurar sistematicamente a melhoria da eficiência – relação entre os resultados e os meios – e eficácia – relação entre as suas realizações face aos seus objetivos (Jordan *et al*, 2015). De acordo com Jordan *et al* (2015), a classificação dos centros de responsabilidade está relacionada com o poder de decisão de cada responsável, distinguindo-se por:

- Centros de custos, nos quais o responsável tem poder de decisão sobre a utilização de recursos;
- Centros de proveitos, aqueles em que os responsáveis têm poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos da sua área de responsabilidade funcional e com isto geram proveitos para a empresa;
- Centros de resultados, nos quais o responsável tem poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos e proveitos, ou seja, não só tem poder sobre a utilização dos recursos que geram custos, mas também recursos que geram as vendas dos produtos, mercadorias e/ou serviços;
- Centros de investimento, aqueles em que o responsável tem poder de decisão sobre meios, que se traduzem em custos e proveitos e, ainda, noutros elementos patrimoniais como os ativos e/ou passivos.



A criação destes centros, parte integrante da denominada contabilidade de responsabilidade, tem como objetivo acumular os custos e receitas de cada centro de responsabilidade para que qualquer desvio do objetivo de *performance* definido possa ser imputado ao responsável do respetivo centro, tanto numa ótica de responsabilização pelos resultados como na perspetiva de tomada de ações corretivas (Drury, 2012). De acordo com Drury (2012), a contabilidade de responsabilidade é baseada no princípio da controlabilidade o qual refere que apenas se deve responsabilizar um centro de responsabilidade pelos custos sobre os quais estes têm influência significativa.

### **Sistema de incentivos alinhado com a *performance***

A definição de objetivos e metas quantitativas tem um efeito positivo na obtenção de níveis elevados de *performance* face à inexistência dos mesmos, uma vez que os envolvidos tendem a estar mais focados e motivados quando têm tanto objetivos de *performance* claros e objetivos como critérios de interpretação e avaliação definidos para esses mesmos objetivos (Drury, 2012). De acordo com Drury (2012), há diferentes tipologias de objetivos, distintas pela base de análise utilizada para a sua definição, nomeadamente:

- Objetivos lineares, utilizados quando a relação de *input-output* para obtenção de um determinado produto ou serviço é definida e estável, ou seja, a necessidade de *inputs* para obter determinado *output* é conhecida e constante ao longo do tempo;
- Objetivos históricos, definidos com base nos resultados obtidos em período anteriores, devendo ser incorporado um fator de melhoria do resultado no cálculo do objetivo, numa perspetiva de melhoria contínua;
- Objetivos negociados, entre os responsáveis e os seus subordinados, de forma a mitigar a falha de informação e a perspetiva entre os diferentes níveis hierárquicos, permitindo assim incorporar quer restrições operacionais quer a visão da organização como um todo.

Note-se que a definição dos objetivos é um tema bastante sensível dentro de uma organização, por ser essencial selecionar unicamente os elementos que estão sob o controlo do responsável, ou sobre os quais ele pode atuar e decidir. Caso contrário, serão imputados, a muitos elementos, resultados sem relação direta com as decisões por si tomadas e, por isso, o responsável não irá reconhecer o seu próprio desempenho no critério apresentado pelo sistema de gestão de *performance* (Jordan *et al*, 2015).

Alinhar os incentivos de acordo com a *performance* através de uma fórmula estática é demasiado complexo pela inevitabilidade constante de realizar alterações. Assim, os gestores e responsáveis devem avaliar os seus subordinados e determinar os seus incentivos com base em toda a informação disponível, devendo esta avaliação ser não só quantitativa mas também qualitativa (Eccles, 1991).

## **2.5 Sistemas de organização de indicadores**

Ao longo dos últimos anos, dada a crescente necessidade das organizações monitorizarem o seu desempenho, foram desenvolvidas diversas metodologias e ferramentas de acompanhamento da *performance* organizacional. Estas ferramentas devem ser rápidas e leves, para que os gestores e responsáveis possam ter acesso à informação e agir eficientemente, surgindo como alternativa à tradicional contabilidade analítica, que mostrou ser demasiado demorada para as necessidades das organizações pelo modo minucioso, detalhado e exaustivo como trata a informação (Jordan *et al*, 2015).

Dentro das ferramentas mais utilizadas estão os tradicionais *tableaux de bord* e o seu sucessor *balanced scorecard*, os quais apresentam as seguintes características em comum (Jordan *et al*, 2015):

- Visam medir a *performance* organizacional em múltiplas vertentes;
- Orientam-se para a quantificação dos objetivos, meios e fatores críticos de sucesso quer internos quer externos;
- Esforçam-se por obter uma informação de síntese, proporcionando, a cada gestor/responsável, apenas os indicadores fundamentais, mas com possibilidade de desagregação;
- Procuram a adequação dos indicadores às responsabilidades e poder de decisão efetivamente exercido por cada gestor/responsável;
- Promovem a comunicação e motivam o diálogo interno;
- Visam constituir as bases para a comparação com os objetivos previamente fixados;
- Devem servir de base à avaliação de desempenho, constituindo a referência para a determinação do montante de prémios e incentivos.

De seguida são apresentadas, com mais pormenor, as características de cada uma destas ferramentas.

#### **Tableau de Bord**

O *tableaux de bord* (TdB) é um instrumento de acompanhamento e controlo, que tem como objetivo fornecer aos gestores e responsáveis informação rápida para atuar a curto prazo, o que implica que apresente as seguintes características (Jordan *et al*, 2015):

- ser rápido, devido à exigência de ação;
- ser comparativo, com dados históricos e/ou previsionais, uma vez que não deve ser um instrumento de observação mas sim de diagnóstico e de suporte à decisão;
- ser diverso, com várias perspetivas de análise, para que a tomada de decisão seja o mais fundamentada possível;
- ser sintético, para facilitar a leitura, embora com possibilidade de desagregação, para que permita avaliações mais profundas;
- ser frequente, de tal modo que suporte os gestores e responsáveis no momento em que as decisões tenham de ser tomadas.

Este instrumento é também vantajoso por facilitar a comunicação e o diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos da organização sendo, por isso, indispensável que existam ligações entre os *tableaux de bord* dos diferentes níveis hierárquicos para que cada um disponha das informações necessárias e para que as últimas sejam coerentes e complementares entre si. Para além de suportar o processo de tomada de decisão, como já foi referido, este instrumento também exige que as ações definidas sejam cumpridas, responsabilizando os gestores e responsáveis por estas decisões e monitorizando as suas consequências, o que permite ilustrar a relação entre a evolução dos resultados e as ações tomadas (Jordan *et al*, 2015).

#### **Balanced Scorecard**

O *balanced scorecard* é uma metodologia para a concepção e organização indicadores de *performance* derivados da estratégia da organização, com o objetivo de induzir comportamentos transversais dentro da organização que estejam alinhados com a estratégia

definida (Drury, 2012)(Kaplan e Norton, 1996). A metodologia obriga a que as organizações deixem de estar inteira ou maioritariamente dependentes de indicadores financeiros, uma vez que, apesar de continuar a ser informação vital para as organizações, esta informação isolada não contribui para uma evolução rápida das mesmas (Evans, 1996), o *balanced scorecard* fornece aos gestores uma visão do negócio sobre quatro perspetivas (Kaplan e Norton, 1996):

- Financeira: *como vemos os nossos shareholders?*
- Cliente: *como os nossos clientes nos veem?*
- Processos internos: *onde nos devemos focar?*
- Aprendizagem e Desenvolvimento: *como conseguimos continuar a melhorar e criar valor?*

Segundo Jordan *et al* (2015), o facto da metodologia conceber um conjunto de indicadores, distribuídos pelas várias perspetivas de análise, e ligar a atividade operacional à estratégia, força a orientação estratégica das organizações, ao clarificar e difundir a missão e a partilha da visão e dos objetivos estratégicos.

Para garantir uma correta implementação da estratégia dentro da organização, assim como o alinhamento entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos definidos, Kaplan e Norton (1996) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do *balanced scorecard*: clarificação e tradução da visão e estratégia; comunicação e alinhamento estratégico; planeamento e afetação de recursos; e *feedback* e aprendizagem estratégica.

Ligando a prática à estratégia, o *balanced scorecard* constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorar a sua ação e obter *feedback* permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996).

Adicionalmente, a sua implementação pressupõe a definição do mapa estratégico da organização, no qual são identificadas as relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos definidos, em cada uma das perspetivas definidas e entre as diversas perspetivas, permitindo, por um lado, fornecer a cada elemento da organização a visão de qual o impacto que a sua *performance* individual tem no alcance dos objetivos estratégicos definidos, e, por outro lado, perceber se uma melhoria num indicador foi alcançada em detrimento de outro (Jordan *et al*, 2015)(Kaplan e Norton, 1996).

Em suma, a implementação do *balanced scorecard* pretende colocar, dentro da organização, a estratégia e a visão no centro, ao invés do controlo, fazendo com que estas se foquem no futuro e não no histórico (Kaplan e Norton, 1996).

## **2.6 Metodologia para a conceção e implementação do sistema de controlo de gestão**

A implementação de um sistema de gestão de *performance* deve ser efetuada de um modo sustentado e organizado para que tenha sucesso. Uma boa estratégia para esta implementação deve incorporar tanto abordagens *top-down* como *bottom-up* por forma a garantir quer o alinhamento estratégico quer o envolvimento e motivação de toda a organização (Eckerson, 2009). Um dos grandes problemas identificados neste tipo de implementações é a falta de coordenação destes projetos com outros existentes, especialmente ao nível de reestruturação dos processos de negócio, dificultando o alinhamento entre aquilo que é a gestão de *performance* da organização e a execução operacional dos processos de negócio (Melchert *et al*, 2004).

Um sistema de gestão de *performance* deve estar constantemente adaptado às necessidades de uma organização, pelo que não se pode considerar a existência de um modelo universal nem de um sistema estático ao longo do tempo (Jordan *et al*, 2015).

Inicialmente, deve ser efetuado um diagnóstico às condições de implementação, de forma a serem identificadas as necessidades da empresa e os instrumentos necessários para responder a essas necessidades (Jordan *et al*, 2015).

Após o diagnóstico, devem ser identificados os instrumentos que efetivamente existem ou são possíveis de obter, assim com as restrições da empresa, para elaborar o plano de ação do Controlo de Gestão (Jordan *et al*, 2015).

A conceção de um sistema de gestão de *performance* deve compreender várias etapas sequenciais. Eckerson (2009) destaca as seguintes: definição da estratégia, obtenção de *sponsorship* e escolha da metodologia.

### **Definição da estratégia**

Uma vez que os indicadores de *performance* devem estar alinhados com a estratégia da organização, que incorpora a missão, valores, visão, objetivos, metas e planos da organização, a definição desta deve ser o primeiro passo na implementação de um sistema de gestão de *performance* (Eckerson, 2009).

### **Obtenção de *sponsorship***

O apoio e envolvimento da gestão de topo na identificação dos objetivos estratégicos da organização e no alinhamento de toda a organização em torno do sistema de gestão de *performance* são críticos para que a implementação do sistema de controlo de gestão seja bem sucedida (Eckerson, 2009).

### **Escolha da metodologia**

A implementação do sistema abordado deve seguir uma metodologia definida por forma a, por um lado, apoiar a empresa a estruturar o trabalho e, por outro, obrigar a empresa a avançar, mesmo quando se depara com resistência interna ao programa (Eckerson, 2009).

Como se pôde observar na **Error! Reference source not found.**, as organizações podem utilizar várias metodologias para gerir este programa. As mais conhecidas, como o *balanced scorecard* e o *six sigma*, apesar de já estarem validadas pelos vários casos de estudo disponíveis e apresentarem benefícios claros, apresentam níveis de complexidade e esforço superiores no que diz respeito à sua implementação e requerem abordagens *top-down*, o que pode gerar desconfortos nos níveis hierárquicos inferiores da organização. No entanto, apesar de existirem metodologias mais complexas e robustas para este processo, a generalidade das organizações continua a utilizar métodos tradicionais para a conceção do sistema de gestão de *performance*, como são as entrevistas e as sessões de *joint design* (Eckerson, 2009).

Independentemente da metodologia, Jordan *et al* (2015) alerta para o facto de que no processo de seleção de indicadores devem ser previamente estudadas as fontes de informação para que seja possível produzir os indicadores desejados com a regularidade requerida. Esta análise de custo-benefício relativamente à obtenção de cada um dos indicadores é primordial uma vez que, caso não seja realizada, a organização corre o risco de passar mais tempo em processos de medição e obtenção de informação sem valor acrescentado ao invés de se focar na análise e avaliação dos resultados e definição de ações consoante essa análise. Jordan *et al* (2015) aconselha que, no caso de não ser possível obter informação que responda aos objetivos definidos, se opte por uma das seguintes três soluções:

- Procurar informações de substituição que permitam aproximar o valor do indicador;

- Financiar a elaboração ou a aquisição de informações necessárias, quer internamente, quer no exterior;
- Renunciar e escolher outro indicador, possivelmente menos significativo, mas que permita ser acompanhado com a regularidade requerida e sem esforços muito relevantes.

## 2.7 Dashboards

O objetivo principal de um *dashboard* de gestão é apresentar os indicadores de *performance* de um modo visual e organizado, permitindo que os seus utilizadores os monitorizem de forma intuitiva e rápida, o que possibilita a identificação de problemas e/ou oportunidades e, conseqüentemente, facilitando o processo de tomada de decisão (Ranjan, 2009)(Eckerson, 2009).

Uma organização pode ter diferentes *dashboards* de gestão, cada um com requisitos e características variáveis, nomeadamente em termos de âmbito e informação presente adaptados aos seus utilizadores. Para se distinguir as diferenças entre eles e enquadrar a sua utilização dentro de uma organização, são apresentados os três principais tipos de *dashboards*: estratégico, tático e operacional.

### **Dashboard estratégico**

Os *dashboards* estratégicos têm como objetivo auxiliar a gestão de topo na execução da estratégia através da gestão de *performance* organizacional, e permitir tanto a difusão da estratégia e indução de comportamentos benéficos para a consecução da mesma de um modo transversal na organização, como o apoio a sessões de revisão da estratégia e/ou planeamento operacional, contribuindo para a identificação de modos de resolução problemas e reconhecimento de oportunidades (Eckerson, 2009).

### **Dashboard tático**

Os *dashboards* táticos são desenhados para apoiar a gestão intermédia na otimização da *performance* dos colaboradores e processos sob a sua supervisão (Eckerson, 2009).

### **Dashboard operacional**

Os dashboards operacionais permitem que os colaboradores da organização monitorizem e controlem os processos *core* da organização, através de informação operacional detalhada (Eckerson, 2009).

As características referentes a cada um dos tipos de *dashboards* apresentados podem ser consultadas com maior detalha na Figura 2.3.

<b>DASHBOARD</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>TÁTICO</b>	<b>OPERACIONAL</b>
<b>Foco</b>	<i>Executar a estratégia</i>	<i>Otimizar processos</i>	<i>Controlar as operações</i>
<b>Uso</b>	<i>Gestão</i>	<i>Análise</i>	<i>Monitorização</i>
<b>Utilizadores</b>	<i>Executivos</i>	<i>Managers</i>	<i>Staff</i>
<b>Âmbito</b>	<i>Empresa</i>	<i>Departamento</i>	<i>Operacional</i>
<b>Métricas</b>	<i>KPI's resultados</i>	<i>KPI's resultados e indutivos</i>	<i>KPI's indutivos</i>
<b>Informação</b>	<i>Sumário</i>	<i>Detalhe/Sumário</i>	<i>Detalhe</i>
<b>Ciclo monitorização</b>	<i>Mensal/trimestral</i>	<i>Diário/semanal</i>	<i>Intraday</i>
<b>"Looks like a..."</b>	<i>Scorecard</i>	<i>Portal</i>	<i>Dashboard</i>

Figura 2.3 - Tipos de dashboards de gestão (adaptado de Eckerson, 2009)

Os *dashboards* de gestão devem apresentar os KPIs/indicadores integrados verticalmente, ou seja, um KPI de resultados no nível estratégico deve ser desdobrado à medida que se vai descendo de nível dentro de uma organização, podendo chegar a um indicador de *performance* individual no nível operacional (Eckerson, 2009). Deste modo, é possível garantir a definição de um modelo de informação de gestão que traduz a estratégia *top-down* e promove um desempenho de excelência *bottom-up*. De acordo com Eckerson (2009), há vários métodos para garantir a integração vertical dos KPIs, nomeadamente:

- KPIs duplicados, um KPI alto nível pode ser duplicado em níveis inferiores para permitir individualizar o impacto das diferentes áreas influenciadoras desse indicador;
- KPIs derivados, um KPI derivado é a agregação de vários indicadores baixo nível que medem a mesma atividade de modos diferentes garantindo que, no alto nível, as diferentes medidas são transformadas num único KPI alto nível;
- KPIs conglomerados, um KPI conglomerado conjuga dois ou mais indicadores baixo nível (exemplo: *custos comerciais e administrativos* pode ser decomposto em *total de custos comerciais* e *total de custos administrativos*);
- KPIs únicos, podem existir indicadores que estejam presentes num único *dashboard*, impossibilitando o seu desdobramento, principalmente quando se trata de indicadores operacionais.

Quando o modelo de informação de gestão é definido com base neste processo de desdobramento vertical, as interligações entre os diferentes indicadores devem ser mapeadas com o intuito de perceber o impacto que cada atividade tem sobre outras, e de que forma se planeia atingir os objetivos estratégicos da organização (Eckerson, 2009).

Este mapeamento funciona como uma forte ferramenta de comunicação dentro da organização, pois permite a todos os intervenientes da cadeia de valor, que vão desde o nível estratégico ao operacional, perceber de que forma conseguem ter impacto no alcance dos objetivos estratégicos definidos. Existem várias metodologias para efetuar este mapeamento, como é exemplo o mapa estratégico (parte integrante da metodologia *Balanced Scorecard*, apresentada anteriormente no capítulo 2.5), mas Eckerson (2009) defende como melhor opção o uso de um mapa de indicadores no qual são apresentadas as relações causa-efeito entre os diferentes KPIs.

### 3 Modelo de Informação de Gestão

O projeto objeto da presente dissertação consistiu na definição de um modelo de informação de gestão, para o grupo Cliente, que garantisse as necessidades de cada nível hierárquico e estivesse alinhado com a estratégia definida pela organização. Para o desenho do modelo, foi utilizada a metodologia PwC ‘Strategic *Performance* Management (SPM)’, com o objetivo de garantir o seu alinhamento com o objetivo de medição e *report* da execução da estratégia. A apresentação da solução contempla as diversas fases identificadas pela metodologia, a qual culmina com a definição dos indicadores de *performance to-be* do grupo Cliente e, conseqüentemente, a sua avaliação. Adicionalmente, é apresentado um plano alto nível de implementação, o qual foi desenvolvido para guiar o grupo Cliente na implementação das várias necessidades identificadas ao longo do projeto, quer em termos de indicadores de *performance* quer em outras oportunidades de melhoria identificadas.

#### 3.1 Metodologia

Ao longo dos capítulos 2.5 e 2.6, foram identificadas várias metodologias para definição do modelo de informação de gestão, nomeadamente em termos de definição e organização dos indicadores de *performance*. No entanto, optou-se por utilizar metodologias PwC para a execução do projeto em questão uma vez que estas não só se assemelham às alternativas identificadas, como também permitem o acesso a um volume de informação sistematizada considerável, disponível na *network* PwC derivado da aplicação da metodologia em projetos anteriores realizados com empresas de relevância no panorama nacional e internacional.

A principal metodologia utilizada para o projeto objeto da presente dissertação foi a metodologia PwC ‘*The Enterprise Performance Management (EPM) Blueprint*’, no sentido de garantir não só o alinhamento do modelo futuro com as necessidades do grupo Cliente, como também diagnosticar a maturidade atual do modelo e identificar boas práticas que possam ser aplicáveis ao futuro.

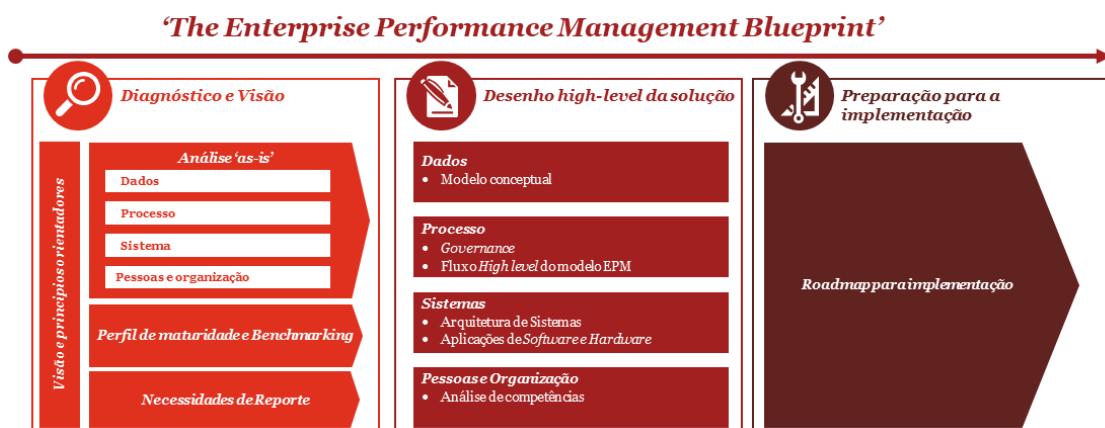


Figura 3.1 - Metodologia PwC 'The Enterprise Performance Management Blueprint'

A fase de diagnóstico pretende apurar como se caracteriza o modelo atual no que respeita as suas diferentes componentes, qual o perfil de maturidade atual e *target*, quais as necessidades de *report* que a organização considerou como chave no decorrer da sua operação e, por fim, qual a visão e princípios orientadores para o desenvolvimento do modelo de informação de gestão.

Para aprofundar e entender a maturidade do modelo atual do grupo Cliente, foi utilizada a metodologia PwC '*Business Analysis Toolkit (BAT)*', que identifica um conjunto de questões, baseadas no *as-is Enterprise Performance Management Assessment Questionnaire*, a realizar às principais partes interessadas. O questionário foi realizado durante as reuniões de levantamento, de forma indireta, aos 36 *key-users* identificados, pelo que o resultado do mesmo representa a perceção da equipa PwC face à maturidade atual, e não a análise direta de cada um dos colaboradores do grupo Cliente inquiridos. Os resultados do diagnóstico de maturidade possibilitam o entendimento e conhecimento de qual a maturidade do Modelo de Informação de Gestão do grupo Cliente, assente em onze eixos distintos – diferencial competitivo, alinhamento de KPI's, criação/gestão de *report*, modelo de governo, ferramentas de *reporting*, entrega/disponibilidade de *reports*, customização de *reports*, repositório de informação, partilha de informação, decisões operacionais e gestão de processos operacionais – permitindo assim avaliar e enquadrar o nível de gestão da *performance* do grupo Cliente no Modelo de Maturidade de Gestão da *Performance* PwC.



Figura 3.2 - Níveis de maturidade de gestão de *performance* de acordo com a metodologia PwC '*Business Analysis Toolkit (BAT)*'

A fase de desenho *high-level* tem como objetivo a construção do modelo de informação de gestão futuro que permita a monitorização e *report* da execução da estratégia definida. O modelo utilizado no âmbito do projeto objeto da presente dissertação tem como alicerce duas componentes chave - dados e processo – uma vez que são os dados que permitem a operacionalização do modelo e os processos permitem assegurar que o mesmo é operacionalizado por determinados intervenientes, de acordo com um determinado modelo de governo a definir.

Para assegurar o alinhamento entre o modelo de informação de gestão a desenhar e o seu objetivo de medição e *report* da execução da estratégia, foi selecionada, para o desenho da solução, a metodologia PwC '*Strategic Performance Management (SPM)*'. Esta metodologia permite que a organização monitorize os planos estratégicos de longo prazo atendendo a componentes financeiras e não financeiras e visa ainda que atuem sobre os processos de planeamento e orçamentação no que respeita à integração de iniciativas críticas para o planeamento, gestão e execução da estratégia.



A metodologia é composta por 6 componentes distintas, mas interligadas entre si:

- Estratégia, que consiste na sistematização alto nível da visão e linhas estratégicas orientadoras da organização;
- *Drivers* de valor, que consistem nos fatores críticos de sucesso/competitivos da organização;
- Objetivos estratégicos, que devem ser específicos e os seus resultados mensuráveis para assegurar a visibilidade sobre em que objetivos atuar e assim atingir a visão estratégica, sendo necessário garantir o seu alinhamento com os *drivers* de valor e a estratégia definida;
- Indicadores de *performance*, que devem representar a tradução dos objetivos estratégicos, elaborada pelos gestores responsáveis pelo desempenho, de modo a estabelecer um conjunto de métricas, tangíveis e intangíveis e assim manter o foco na estratégia e na sua execução;
- Metas, definidas para cada um dos KPIs, após a sistematização dos mesmos, de modo a ser possível aferir o cumprimento do indicador e consequentemente do objetivo e, dessa forma, gerir a alocação dos recursos;
- Iniciativas e orçamentação que, juntamente com a alocação de recursos, são os processos que permitem criar as condições para atingir as metas estratégicas definidas e medir o desempenho face às iniciativas orçamentadas.



Figura 3.3 - Framework alto nível da metodologia PwC 'Strategic Performance Management (SPM)'

### 3.2 Diagnóstico

A fase de desenho do presente projeto consistiu num diagnóstico efetuado ao grupo Cliente, com o intuito de se obter a informação necessária para se conseguir avaliar a situação atual do grupo e os seus objetivos futuros, o qual pode ser dividido nas seguintes atividades:

- Caracterização do Modelo de Informação de Gestão atual (*as-is*);
- Levantamento e análise de *reports* e cadastro de KPIs *as-is*;
- Caracterização da maturidade do Modelo de Informação de Gestão *as-is* do grupo Cliente;

A caracterização do atual Modelo de Informação de Gestão do grupo Cliente foi efetuada distintivamente segundo quatro vertentes de análise: dados, processos, sistemas e pessoas e organização.

Relativamente aos dados destaca-se a existência de diversas fontes automáticas e manuais, a inexistência de um modelo de governo de dados mestre e códigos de artigos, os quais ainda não se encontram totalmente uniformizados, e a inconsistência ou inexistência de dados derivada da ineficiência do modelo de custeio atual do grupo Cliente. O modelo de custeio analisado não reflete uma imputação adequada dos custos incorridos às atividades de negócio

do grupo Cliente, condição esta que é necessário para uma gestão eficaz e eficiente do negócio, prejudicando assim o processo de tomada de decisão por não permitir a correta e individualizada análise das rendibilidades do negócio.

Na vertente processual, foi identificada a ausência de um processo *standard* de produção de informação de gestão, baseado em múltiplos mapas de análise *ad-hoc* elaborados sem recorrência a automatismos ou *templates*, a inexistência de um ciclo orçamental e previsional estruturado e a ausência de mecanismos de planeamento consistentes.

Relativamente à vertente de sistemas, o grupo Cliente utiliza três sistemas diferentes, o que dificulta a integração e consolidação de dados. Foram ainda identificadas a ausência de alertas automáticos para desvios (real vs estimado) em sistema e a inexistência de *software* para criação e/ou visualização de *dashboards* de gestão.

Por fim, em termos de pessoas e organização, o grupo Cliente está orientado para a produção de informação. No entanto esta não é posteriormente alimentada e analisada de forma crítica e consistente. É perceptível que os gestores operacionais têm consciência da importância da informação de gestão mas verificou-se que as competências *Enterprise Performance Management* (EPM) se encontram pouco desenvolvidas no grupo Cliente.

O levantamento de *reports* e cadastro de KPIs *as-is* efetuado – Anexo A – permitiu verificar a inexistência de um Modelo de Informação de Gestão bem estruturado e equilibrado, com a maior parte dos indicadores a serem produzidos de forma *ad hoc*, e sem que exista uma visão e monitorização completa.

As duas análises efetuadas aos KPIs *as-is* permitiram identificar os principais desequilíbrios dos indicadores:

- Análise numa perspetiva indução vs resultados e internos vs externos;
- Análise numa perspetiva *balanced Scorecard*.

A primeira análise permitiu concluir que existia um foco em KPIs de resultados em detrimento de indicadores de indução de comportamentos. Apesar da importância dos indicadores de resultados, uma vez que tendem a descrever melhor o atingimento dos objetivos definidos, estes necessitam de ser complementados com indicadores de indução, focados em medir melhorias incrementais que influenciam o atingimento desses mesmos objetivos. O *gap* existente pode gerar um desalinhamento das várias camadas hierárquicas da organização face à estratégia definida, não conseguindo a gestão de topo alinhar toda a organização em prol dos objetivos definidos, fazendo com que não haja uma visão conjunta de todos os colaboradores sobre o tema e, conseqüentemente, as ações não sejam direcionadas para o atingimento desses mesmos objetivos. Para além disso, percebeu-se ainda de que existia um número reduzido de indicadores externos (e.g. Quota de Mercado), o que demonstra uma visão bastante fechada da organização, focada em si mesma e sem atenção para o comportamento dos mercados em que se insere. Este ponto aporta um risco considerável para a organização uma vez que esta não consegue identificar variações/desvios de mercado que podem ter impacto interno. Devem, portanto, ser identificadas as condicionantes externas que têm impacto no negócio para que estas possam ser monitorizadas, em termos de histórico ou *forecast*, e assim ser possível identificar o impacto histórico ou potencial na organização.

A segunda análise, que consistiu na distribuição dos KPIs segundo as quatro vertentes distintas do *balanced scorecard* – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (ativos intangíveis) – demonstrou também um desequilíbrio claro, com os indicadores a estarem demasiado focados nos processos internos da organização e pouco focados nas restantes perspetivas, principalmente na de aprendizagem e crescimento (ativos intangíveis). Este facto pode induzir que a organização não está a garantir o suporte

necessário para que as melhorias nos processos internos desejadas sejam cumpridas. Apesar desta ser uma abordagem que, no curto prazo, pode conseguir resultados positivos, dadas as melhorias obtidas sem investimento considerável, esta pode constituir um risco na medida em que, no médio/longo prazo, a organização não vai possuir capacidade para continuar o processo de melhoria, podendo ser, nessa altura, ultrapassada pelos seus competidores. A construção de estruturas sólidas é necessária para que o processo de melhoria seja contínuo e para que a organização consiga evoluir como um todo e não apenas com melhorias pontuais.

Os resultados das análises referenciadas são apresentados na Figura 3.4.



Figura 3.4 - Avaliação dos indicadores de *performance as-is*

A aplicação da metodologia PwC BAT permitiu definir o nível de maturidade do Modelo de Informação de Gestão *as-is* do grupo Cliente como “Parcialmente automatizado”, classificado com o nível 1,9 numa escala de 1 (*Report Manual*) a 5 (*Performance Excelente*), caracterizado por apresentar solução para *reporting* básico e consolidação de informação, soluções básicas para controlo e recolha de informação orçamental e focado no *report* da *performance* do passado. A análise crítica ao modelo de maturidade global definido para o grupo Cliente permitiu ainda identificar as seguintes prioridades para a mudança:

- Utilização dos dados dentro da organização como fator de vantagem competitivo, e não apenas como um meio de gerir as operações do negócio;
- Definição de *reports* e KPIs alinhados com os objetivos estratégicos do grupo Cliente;
- Utilização da informação operacional no apoio à tomada de decisão, procurando abandonar as decisões por intuição;
- Avaliação das ferramentas de *reporting* a utilizar dentro da organização, para automatizar a produção de *reports*;
- Desenvolvimento de um processo claro de *governance* para a criação e gestão de *reports* dentro do grupo Cliente
- Definição de *dashboards* de gestão estruturados e de acesso rápido e intuitivo aos vários níveis da organização.

### 3.3 Solução

Na fase de construção do Modelo de Informação de Gestão é fundamental garantir um modelo estruturado e de acordo com as necessidades de cada nível hierárquico. A adoção de uma abordagem *top-down* na definição das necessidades e *bottom-up* na fase de implementação é essencial para garantir uma estrutura de informação integrada e coerente ao longo da

organização, com níveis de detalhe adequados a cada nível hierárquico e que possibilite a desagregação da informação sempre que necessário.

Tendo isso em consideração, desagregou-se o modelo organizacional do grupo Cliente em três níveis organizacionais – estratégico, tático e operacional – cada um com requisitos e objetivos específicos, como apresentado na Tabela 3.1.

	Nível hierárquico	Tipo de informação	Objetivo
Monitorização Estratégica	Acionistas e gestão de topo	Informação transversal do grupo Cliente	Definir e medir a estratégia
Monitorização Tática	Gestão intermedia	Informação por empresa / departamento / categoria de processo	Gerir o negócio e implementar a estratégia
Monitorização Operacional	Responsáveis operacionais	Indicadores por processos / atividade	Gerir as operações diárias

Tabela 3.1 - Requisitos e objetivos dos diferentes níveis organizacionais no na definição do Modelo de Informação de Gestão

### 3.3.1 Estratégia

A estratégia do grupo Cliente foi definida com base nas entrevistas realizadas aos Conselhos de Administração de cada uma das empresas do grupo Cliente. Os resultados podem ser consultados na Tabela 3.2.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Visão do grupo	Ser o maior e mais completo fornecedor de soluções de aprovisionamento de fios têxteis na Europa			
Visão por negócio	<i>Trading</i> de fios com consumo regular nos mercados em que opera	Fornecimento de topo o tipo de soluções de tingimento de ramas e fios têxteis nos mercados em que opera	Produtor de fios em sistema de fiação curta com especial foco na adaptação e resposta às necessidades pontuais dos mercados em que opera	Agenciamento e <i>advisory</i> ao <i>sourcing</i> de topo o tipo de artigos têxteis solicitados pelo mercado para importação
Linhas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a quota de mercado interno e externo, através de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Melhorar a capacidade logística;</li> <li>○ Aumentar a disponibilidade de <i>stock</i>;</li> <li>○ Aumentar a diversidade de produtos;</li> <li>○ Melhorar o serviço de qualidade.</li> </ul> </li> <li>• Entrar em novos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar volume de negócios.</li> <li>• Apostar na modernização das instalações.</li> <li>• Aumentar a capacidade de tingimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em inovação e desenvolvimento.</li> <li>• Criar novos produtos.</li> <li>• Aumentar a flexibilidade e serviço ao cliente.</li> <li>• Aumentar a produção mensal, investindo em maquinaria e novas instalações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir a exposição comercial ao grupo Cliente.</li> </ul>

Tabela 3.2 - Estratégia definida pelo grupo Cliente

### 3.3.2 Drivers de valor

A definição dos *drivers* de valor deve responder à questão “Em que devemos apostar para ter sucesso?”, ou seja, os fatores críticos de sucesso/competitivos de uma organização. No entanto, antes de ser analisada a definição dos *drivers* de valor do grupo Cliente, é importante

ter conhecimento sobre os diferentes tipos de fatores competitivos existentes e de que forma estes têm influência no posicionamento de uma organização no mercado.

Os *order winners* e *qualifiers* foi um conceito introduzido por Terry Hill, em 1989, e consiste na apresentação dos diferentes fatores competitivos sobre os quais as organizações decidem ser o seu foco, permitindo classificar a influência que diferentes fatores competitivos apresentam sobre a contribuição competitiva da organização no mercado. Os *order winners* consistem nos fatores competitivos sobre os quais melhorias de *performance* correspondem a aumentos em termos de volume de negócio ou, pelo menos, melhores hipóteses de tal acontecer. Por outro lado, os *qualifiers* consistem em fatores competitivos que necessitam obrigatoriamente de estar acima de determinados níveis de *performance* para que o produto/serviço seja sequer considerado pelo mercado mas que, qualquer melhoria acima desse nível de *performance* qualificativo não apresenta influência significativa na tomada de decisão de compra por parte do cliente. Esta noção permite que as organizações tenham a visão sobre quais os processos (relacionados com os fatores competitivos) sobre os quais se devem focar continuamente – *order winners* – ou apenas para atingir determinados níveis de *performance* – *qualifiers* (Hill, 1993)(Spring, 2014).

Os *drivers* de valor de uma organização correspondem então aos seus *order winners*, ou seja, os seus elementos diferenciadores, face à concorrência, e sobre os quais a organização consegue criar valor para o cliente e funcionar como ponto influenciador da tomada de decisão de compra.

A definição dos *drivers* de valor do grupo Cliente teve por base um profundo conhecimento quer do grupo quer do mercado no qual este está inserido, obtido ao longo de todo o programa no qual se insere o projeto objeto da presente dissertação, aliado à visão dos Administradores das várias empresas do grupo. Após a análise efetuada, obteve-se como principal *driver* de valor a qualidade de produto. Este é um dos já referenciados principais pilares do grupo Cliente, o qual alavancou o seu sucesso e crescimento. Importa referir que o grupo Cliente, mais especificamente a empresa A, foi pioneiro na implementação de laboratórios de qualidade e sempre se destacou face à concorrência por razões de controlo apertado dos produtos vendidos.

Adicionalmente, foram ainda identificados os principais *qualifiers* do grupo, para complementar a análise, os quais foram a diversidade da oferta, que sempre foi uma das grandes apostas do grupo e que é demonstrado pela constante elevada disponibilidade de inventário já referida, e que está relacionada com o outro *qualifier* identificado, a capacidade de resposta a solicitações, dada a necessidade crescente do mercado de *lead times* cada vez mais curtos.

### 3.3.3 Objetivos estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos do grupo Cliente surge da tradução da estratégia definida pelo grupo Cliente e dos *drivers* de valor identificados em objetivos específicos. Importa referir que a correta definição dos objetivos estratégicos pressupõe um profundo conhecimento da cadeia de valor da organização e permite que esta compreenda quais as áreas/processos que acrescentam maior valor para o cliente e, por isso, sobre as quais se deve focar. No capítulo 1.3, foram identificadas as principais etapas da cadeia de valor do grupo estando, por isso, a definição dos objetivos estratégicos focada nessas mesmas etapas.

Esta definição foi complementada com a construção de um mapa estratégico, uma vez que este não só facilita o processo de comunicação/difusão da estratégia dentro da organização, através de uma visão estruturada e sintetizada da estratégia definida, como também garante que a organização tenha, em todos os seus níveis hierárquicos, conhecimento da mesma e que

consiga compreender em que objetivos deve atuar, e de que modo, por forma a contribuir positivamente para o atingimento da visão estratégica definida.

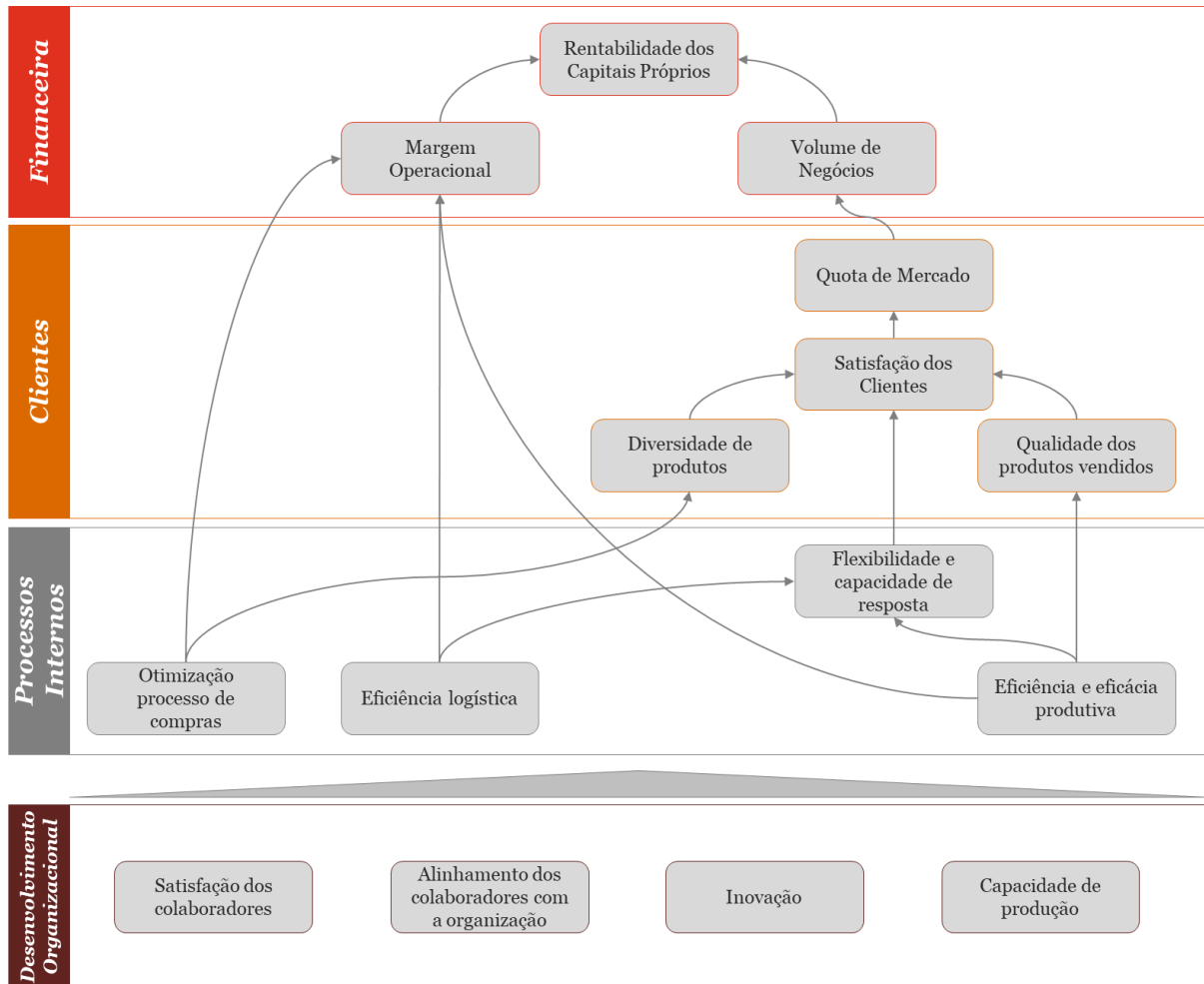


Figura 3.5 - Mapa estratégico definido para o grupo Cliente

Serão, seguidamente, apresentados cada um dos objetivos estratégicos para que se compreenda o seu âmbito, objetivo e aplicabilidade.

- Satisfação dos colaboradores

O programa definido pela PwC para o grupo Cliente, o qual consistiu numa profunda reformulação do mesmo, foi desenhado com o foco não só nos processos e sistemas de informação do grupo Cliente mas também nas pessoas que o constituem. O grupo Cliente está consciente que, para conseguir alcançar o alinhamento e adequação de toda a organização em torno dos objetivos estratégicos definidos para o grupo, necessita de alcançar um compromisso transversal dentro do grupo, alavancado pelo envolvimento e satisfação generalizada dos seus colaboradores.

Tendo isto em consideração, o grupo Cliente efetuará um inquérito de satisfação aos seus colaboradores como método de avaliação e monitorização do presente objetivo estratégico.

KPI: Índice de satisfação global dos colaboradores

- Alinhamento dos colaboradores com a organização

A definição de objetivos e metas quantitativas tem um efeito positivo na obtenção de níveis elevados de *performance* por parte dos colaboradores de uma organização (Drury, 2012). Deste modo, a definição de objetivos de colaboradores alinhados com a

estratégia definida vai permitir que estes não só se foquem e estejam motivados para atingir os níveis de *performance* estabelecidos, como também compreendam o seu papel na contribuição estratégica do grupo.

Dada a falta de maturidade do grupo Cliente na área de Recursos Humanos, tendo esta sido criada, quase na totalidade, durante o projeto de reorganização da estrutura organizacional do grupo Cliente, não foram desenvolvidos indicadores profundos sobre o tema. O KPI associado foi o nº de avaliações de desempenho fechadas, alinhado com o novo processo definido de “Gerir desempenho do colaborador”, procurando que este passe a ser um processo contínuo e transversal dentro da organização antes de se avançar com indicadores de *performance* mais complexos sobre a área.

KPI: Nº de avaliações de desempenho fechadas

- Inovação

A empresa C foi criada com o objetivo de produzir fios de valor acrescentado suportados por uma atitude de permanente perceção do mercado e das suas tendências nacionais e internacionais, surgindo por isso a Inovação como uma das maiores apostas da mesma, por forma a reforçar as vantagens competitivas e a criação de valor para os seus clientes.

Este objetivo estratégico surge não só da necessidade de avaliar a rendibilidade do processo de inovação, através da comparação entre o investimento efetuado com as receitas geradas, mas também a eficiência e eficácia do mesmo, contribuindo para uma capacidade de resposta superior e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes.

KPI: Taxa de retorno do investimento em Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI)

- Capacidade de produção

Alinhada com a perspectiva de crescimento do grupo Cliente, foi identificada, pelo próprio, a necessidade de investir em novos recursos produtivos. Apesar de apresentar âmbitos diferentes, este objetivo estratégico está direcionado para as empresas B e C. Na empresa B, o objetivo é o aumento da capacidade de tingimento de fio uma vez que, atualmente, apenas tem recursos próprios para tingimento de rama, sendo a tinturaria de fio um serviço subcontratado. Por sua vez, na empresa C, o objetivo é aumentar a produção mensal por forma a acompanhar o acentuado crescimento que a empresa tem enfrentado nos seus primeiros anos e, deste modo, aumentar a flexibilidade e o serviço ao cliente.

KPI: Volume de capacidade produtiva absoluta

- Eficiência e eficácia produtiva

Complementar à análise da capacidade produtiva absoluta, os responsáveis do grupo Cliente identificaram, durante a fase de diagnóstico do projeto, que a visão que tinham sobre o processo produtivos das empresas produtoras, B e C, era bastante limitada, tornando escassa a análise da eficiência e eficácia produtiva.

Neste sentido, a área produtiva foi uma das mais detalhadas na definição dos indicadores de *performance*, abrangendo várias vertentes de análise do processo, das quais se destacam:

- Utilização da capacidade, sendo que eventuais desvios podem não só induzir análises aprofundadas à eficiência produtiva, como também permitir antecipar necessidades de investimento em recursos produtivos, complementando a

análise com a avaliação mensal das solicitações de clientes não satisfeitas pelas empresas produtivas;

- *Performance*, procurando o alcance de processos produtivos de excelência, proporcionando margens operacionais superiores;
- Qualidade e tempo, alinhados com os *order winners* e *qualifiers* já identificados – qualidade dos produtivos vendidos e capacidade de resposta.

KPI: Taxa de utilização da capacidade produtiva

- Eficiência logística

Sendo o grupo Cliente, na sua génese, um *trader*, apresenta um volume de transações diárias elevado. Numa fase de otimização de processos, foi identificada esta área (armazenagem e transportes) como uma das que maior potencial de otimização apresenta, por não ser suportada por planeamentos e análises regulares e consistentes. Um dos exemplos no qual a ausência de análises completas aporta maior impacto é a não alocação dos custos de transporte aos produtos vendidos. O grupo Cliente não cobra, aos seus clientes, qualquer tipo de custo relacionado com a operação logística, mesmo operando com modelos bastante distintos. A entrega de um produto tanto pode ser global, com a entrega numa única vez de toda a quantidade comprada, como pode ser parcial, com o grupo Cliente a assumir o armazenamento do produto comprado pelo seu cliente e efetuar várias entregas a pedido. Não estando em âmbito de discussão a opção de cobrar um valor por este serviço acrescentado, por decisão do grupo Cliente, torna-se necessário que este, pelo menos, monitorize os custos associados ao mesmo para conseguir obter a rentabilidade real de cada uma das vendas efetuadas.

Tendo isto em consideração, o objetivo foi definido para que a empresa se foque na melhoria operacional destes processos que tanto impacto têm na sua operação e sobre os quais, até à data, pouca informação é gerada e, posteriormente, analisada.

KPI (armazenagem): Valor de inventário por antiguidade

KPI (transportes): Custo médios dos transportes em % das vendas

- Flexibilidade e capacidade de resposta

A rápida capacidade de resposta às solicitações dos clientes foi um dos propósitos da criação da empresa A, empresa originária do grupo Cliente. Este é um dos fatores críticos na indústria onde o grupo se insere, tendo já este sido analisado na apresentação dos *drivers* de valor. Assim, é necessário assumir uma visão de melhoria contínua face a este tópico, por forma a garantir que continua a ser um fator de destaque e diferenciação do grupo Cliente.

KPI: Tempo de resposta a solicitações (*lead time*)

- Eficiência e eficácia do processo de compras

A empresa A, cujo negócio é *trading* de fios têxteis como já foi referido, representa 76% do volume de negócios do grupo Cliente. Deste modo, torna-se crítico que o processo de compra e venda do grupo, caracterizado por elevados volumes transacionadas com margens reduzidas, seja o mais eficiente e rentável possível. A definição do presente objetivo estratégico procura orientar os responsáveis de compras do grupo Cliente para tomarem boas decisões no processo de compras, através da realização de previsões e antecipação de períodos positivos e negativos.

KPI: Desvio entre o preço médio de compra e a cotação associada



- Qualidade dos produtos vendidos

Tendo já sido identificada como o principal *driver* de valor (*order winner*) do grupo Cliente, a qualidade dos produtos vendidos é de especial relevância para o grupo Cliente. No entanto, mais importante do que quantificar a qualidade dos produtos vendidos, é a identificação da origem de eventuais desvios face aos parâmetros de qualidade definidos, de forma a que possam ser tomadas ações de melhoria. As ações de melhoria podem variar desde a exclusão do fornecedor da carteira de fornecedores utilizada, caso o problema seja identificado em mercadoria de compra e venda, até à implementação de projetos de melhora na cadeia produtiva, o desvio seja causado por erros na produção.

KPI: N° de reclamações por etapa da cadeia de valor

- Diversidade de produtos

A diversidade de produtos foi já identificada como um *qualifier* do grupo Cliente. As perspetivas de crescimento do grupo Cliente baseiam-se muito no alcance de novos mercados, não só em termos geográficos mas também em novos segmentos. Com vista a este alcance, o grupo necessita de apostar na diversidade de produtos, quer originários do processo de desenvolvimento de novos produtos, associado ao objetivo estratégico de Inovação já apresentado, quer do processo tradicional de *trading*. Esta procura vai permitir ao grupo Cliente aumentar o seu leque de ofertas procurando, deste modo, posicionar-se como um fornecedor de (quase) todas as soluções de fios têxteis.

KPI: N° de novos produtos

- Satisfação de clientes

Este objetivo estratégico apresenta-se como o principal indutor do crescimento do grupo Cliente, diretamente ligado ao objetivo de aumento da quota de mercado. Este objetivo estratégico recebe os objetivos alinhados de acordo com os *drivers* de valor apresentados, como é possível identificar pela análise do mapa estratégico definido e representa o foco no cliente adotado pelo grupo.

KPI: Número de reclamações

- Quota de mercado

Este objetivo surge como principal foco de crescimento do grupo, o qual procura o aumento da quota de mercado nos vários mercados nos quais se encontra, com especial foco nos mercados externos. Os responsáveis do grupo Cliente referem a estagnação da sua posição no mercado nacional, no qual já tem uma posição de líderes bastante consolidada, como principal razão para a aposta em novos mercados.

KPI: Quota de Mercado por segmento/mercado

Por fim, apresentamos os objetivos estratégicos da vertente financeira, os quais não se afastam da monitorização tipicamente financeira das organizações. Alinhado com a perspetiva de crescimento já referida, facto corroborado pelo objetivo de aumentar a quota de mercado nos mercados nos quais as várias empresas do grupo Cliente estão presentes, quer internos quer externos, surge o objetivo de traduzir esse aumento de quota de mercado em receitas para o grupo Cliente, ou seja, o aumento do volume de negócios. Adicionalmente, de acordo com algumas dos objetivos já identificados assim como com a reformulação abrangente realizada no grupo Cliente, nomeadamente em termos de processos de negócio, surge a tradução das melhorias operacionais esperadas em redução de custos e, conseqüentemente, melhoria da margem operacional. Para finalizar, procurou-se compreender, junto dos acionistas do grupo Cliente, qual o indicador que melhor traduziria o valor criado pelo grupo. Sendo uma empresa

familiar, a qual apresenta uma liquidez bancária significativa, sem necessidade regular de recurso a investimento e/ou financiamento, não era direto qual seria o indicador que, na sua ótica, melhor representava o valor criada. Deste modo, o indicador definido pelos acionistas do grupo Cliente foi a rendibilidade dos capitais próprios assumindo, assim, o estatuto de objetivo estratégico último a maximização desse valor.

- Volume de negócios  
KPI: Volume de negócios
- Margem operacional  
KPI: Margem operacional
- Rendibilidade dos Capitais Próprios  
KPI: Rendibilidade dos Capitais Próprios

### 3.3.4 Indicadores de *performance*

Para cada um dos objetivos estratégicos e KPI's definidos, analisaram-se vários indicadores de *performance* por forma a compreender quais aqueles que melhor induziam a consecução da estratégia e satisfaziam as necessidades de informação do grupo Cliente. Este estudo dos indicadores de *performance* foi efetuado com base em:

- *benchmarks*, realizados tanto direcionados à indústria como às principais funções/etapas da cadeia de valor identificadas, com base em projetos elaborados em clientes relevantes no panorama nacional e internacional e em informação presente na *network* PwC;
- necessidades de informação identificadas pelos responsáveis do grupo Cliente.

Note-se que o estudo incorporou, desde o início, a variável nível hierárquico (estratégico, tático e operacional), distinguindo assim a informação que deveria ser monitorizada em cada um dos níveis com vista ao atingimento dos vários objetivos estratégicos. Adicionalmente, é necessário ressaltar que a escolha final dos indicadores foi bastante condicionada pela viabilidade de implementação dos mesmos, nomeadamente em termos de capacidade de obtenção de informação por parte do grupo Cliente, tendo havido a necessidade de, na grande maioria dos casos, efetuar adaptações aos indicadores de *performance* considerados ideais.

Dada a abrangência do modelo de informação de gestão a definir, sendo transversal a todo o grupo Cliente, o qual teve como âmbito 4 empresas e 20 departamentos, não serão apresentados todos os indicadores de *performance to-be* – 89 indicadores. Serão então apresentados os processos de definição de indicadores relativamente a dois dos principais pilares estratégicos do grupo Cliente, mais relacionados com a vertente industrial: eficiência e eficácia produtiva e inovação.

### Eficiência e eficácia produtiva

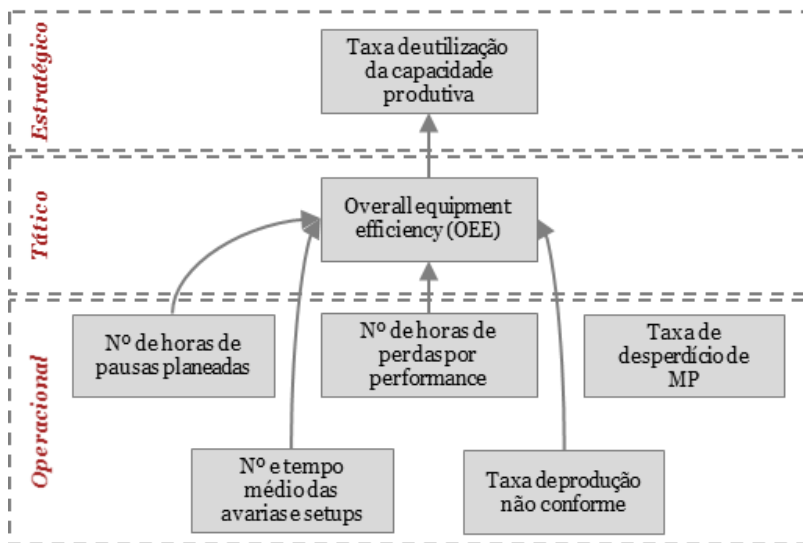


Figura 3.6 - Relação causa-efeito entre os indicadores de eficiência e eficácia produtiva

Será agora apresentado o racional utilizado para a definição de cada um dos indicadores de *performance*, enquadrando também a relevância do mesmo para o grupo Cliente.

- Taxa de utilização da capacidade produtiva

Tendo a empresa C sido criada recentemente, esta depara-se, neste momento, com a necessidade de melhorar a sua eficiência e eficácia produtiva, com vista a aumentar quer a qualidades dos produtos produzidos quer a flexibilidade e capacidade de resposta aos seus clientes. Tendo isto em consideração, a escolha do indicador de *performance* estratégico para esta avaliação foi a taxa de utilização da capacidade produtiva. Este indicador permite à gestão de topo ter uma visão agregada sobre a utilização da capacidade produtiva, conseguindo não só monitorizar a eficiência da cadeia produtiva da empresa C, comparando o tempo produtivo com a capacidade produtiva absoluta, como também antecipar a necessidade de investimento em nova maquinaria, se identificados constantemente níveis de utilização da capacidade produtiva elevados. O último ponto pode ser um sinal de alerta para uma análise mais aprofundada para aferir se estão a haver solicitações de clientes não satisfeitas devido a falta de capacidade.

- Overall Equipment Efficiency (OEE)

O OEE é a medida da eficiência operacional que compara aquilo que a organização produz com aquilo que a mesma teria conseguido produzir se operasse sob condições ótimas. Assim, surge como o indicador de *performance* desagregador da taxa de utilização da capacidade produtiva, permitindo que se identifique a origem de eventuais desvios desse indicador face ao objetivo. A análise do OEE permite identificar os vários tipos de perdas de eficiência na capacidade produtiva, conseguindo assim dividir a taxa de utilização da capacidade produtiva em quatro tipos de perdas:

- perdas em pausas planeadas, das quais são exemplos o tempo gasto com a manutenção preventiva, o tempo não alocado à produção, entre outros;
- perdas por disponibilidade, maioritariamente associadas a avarias e *setups* que surgem no decorrer da produção;

- perdas por *performance*, relativas quer a perdas de velocidade (comparação entre a cadência de produção real com a cadência teórica) quer a microparagens na produção;
- perdas por qualidade que incorpora o tempo de produção despendido com a produção de bens defeituosos.

No nível operacional, irão ser aprofundados os vários tipos de perdas contemplados no OEE facilitando assim a identificação da causa de um eventual problema identificado. Assim, é possível perceber toda a cadeia de relação do indicador, desde a visão mais macro da cadeia produtiva no nível estratégico até à identificação do problema, e possibilidade de ação sobre o mesmo, no nível mais operacional. Note-se que cada um destes indicadores são apresentados consoante o tipo de produção existentes, havendo quatro categorias atualmente definidas para o efeito: cru convencional, cru *open-end*, cor convencional, cor *open-end*.

- N° de horas de pausas planeadas

Associado ao primeiro tipo de perdas referido no OEE, as perdas em pausas planeadas, este indicador representa o tempo no qual a produção esteve parada quer devido a inexistência de encomendas, o que leva a que não haja produção para realizar uma vez que a empresa C opera numa ótima *make-to-order*, quer devido a outras pausas planeadas, como é o caso da manutenção preventiva. É necessário aferir este tempo para que não existam conclusões erradas acerca da eficiência produtiva da empresa uma vez que o tempo aqui contabilizado é considerado tempo não produtivo.

- N° e tempo médio das avarias e *setups*

Este indicador está associado ao segundo tipo de perdas referido no OEE, as perdas por disponibilidade, representando o tempo alocado à produção que foi despendido quer com o tratamento de eventuais avarias – manutenção corretiva – quer com os *setups* necessários no início de cada lote de produção. O indicador divide-se quer no número quer no tempo médio como método de influenciar o comportamento dos intervenientes em cada um destes processos. Assim, numa primeira fase, procura-se diminuir os incidentes identificados, facto este mais ligado às avarias visto que os *setups* têm de acontecer sempre que há uma mudança de lote de produção, e, numa segunda fase, otimizar o processo de tratamento de avarias e *setups*, tornando-os mais eficientes e, assim, diminuindo o seu tempo médio.

- N° de horas de perdas por *performance*

Este indicador está associado ao terceiro tipo de perdas referido no OEE, as perdas por *performance*, pretendendo demonstrar o tempo perdido na produção devido à existência de *bottlenecks* diferentes dos definidos na cadeia produtiva teórica. Este indicador é relevante na identificação de problemas na maquinaria uma vez que compara a cadência produtiva teórica com a cadência produtiva real, permitindo identificar processos e/ou máquinas que estejam em sub-rendimento. Adicionalmente, são ainda incluídas neste indicador as microparagens, relativas a pequenas paragens dos equipamentos com resolução rápida.

- Taxa de produção não conforme

Este indicador está associado ao último tipo de perdas referido no OEE, as perdas por qualidade, referente ao tempo perdido com a produção de bens defeituosos durante o processo produtivo.

- Taxa de desperdício de matéria-prima

Apesar de não estar diretamente associada nem ao OEE nem à taxa de utilização da capacidade produtiva, este indicador surge da análise conjunta dos indicadores de

*performance* com o grupo Cliente, no qual foi identificado o problema de elevadas perdas de matéria-prima ao longo do processo produtivo. Assim, com a monitorização deste indicador, é possível comparar a quantidade de matéria-prima que entra com a que sai do processo produtivo, obtendo desta forma a proporção de perdas dessa matéria. Este é um indicador que está alinhado com as perspetivas de crescimento da empresa C uma vez que se se verificar o aumento da produção de acordo com o desejado, o volume de perdas de matéria-prima ao longo do processo produtivo pode ter um impacto negativo significativo nos resultados da empresa, não conseguindo esta atingir os níveis de *performance* e eficiência desejados.

### Inovação

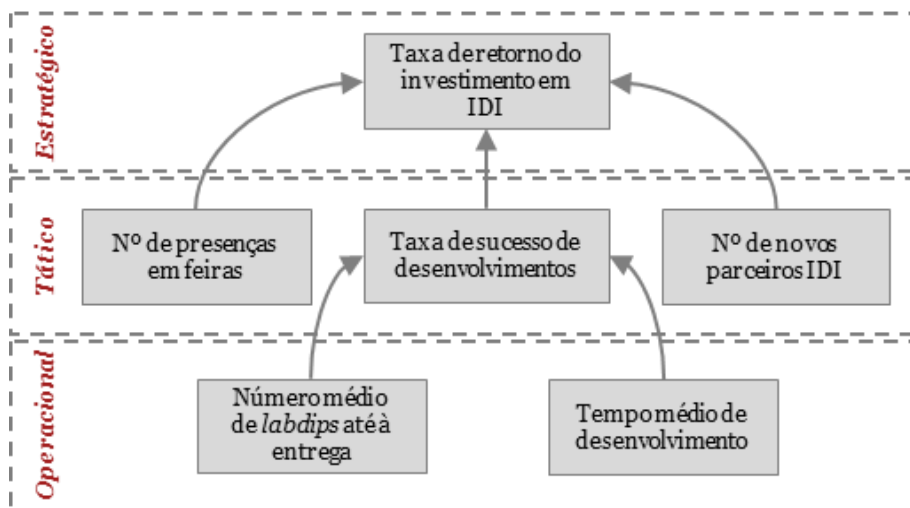


Figura 3.7 - Relação causa-efeito entre os indicadores de inovação

À semelhança do exemplo anterior, será também apresentado o racional utilizado para a definição de cada um dos indicadores de *performance*, enquadrando igualmente a relevância do mesmo para o grupo Cliente.

- Taxa de retorno do investimento em IDI

Como já foi referido na apresentação do objetivo estratégico, o IDI é uma das maiores apostas da empresa C, como reforço das vantagens competitivas e criador de valor para os seus clientes. No entanto, todo o contexto de IDI deve estar focado na criação de valor para o grupo e, por esse motivo, é relevante avaliar os resultados de inovação e a sua contribuição para o desempenho global da Organização. Tendo isto em consideração, definiu-se como crítico avaliar a taxa de retorno do investimento em IDI como modo de avaliação da contribuição do IDI para o grupo uma vez que, no nível estratégico, o interesse é identificar se o processo está a apresentar a rendibilidade desejada. É importante realçar que o cálculo deste indicador necessita que sejam assumidos alguns pressupostos, nomeadamente em termos da contabilização daquilo que é considerado investimento e receitas de IDI. No caso específico do grupo Cliente, para o cálculo do investimento consideraram-se todos os custos com atividades relacionadas com o IDI (presença em feiras, obtenção de novas parcerias, etc.), com matérias-primas utilizadas e com a proporção de utilização de recursos, quer físicos (maquinaria e/ou outros equipamentos), tanto na fase de desenvolvimento de produto como na fase de produção. Note-se que a opção de não alocação de parte dos investimentos em recursos físicos efetuados ao investimento em IDI deve-se a estes desenvolvimentos não apresentarem, à data, escala suficiente para serem indutores da aquisição de novos recursos. No entanto, foi mencionado que, caso esta estrutura adquira dimensão significativa, a fórmula de cálculo do investimento em IDI

deve ser revista. Por outro lado, para o cálculo das receitas em IDI considerou-se as receitas obtidas com todas as vendas dos produtos inovadores desenvolvidos, não se considerando nenhuma restrição temporal, por se considerar que estes não apresentam ciclos de vida limitados.

- Nº de presença em feiras e nº de novos parceiros IDI

A identificação dos fatores influenciadores do sucesso do investimento em IDI é uma tarefa bastante complicada por não ser possível estabelecer relações diretas entre as atividades desenvolvidas e o retorno obtido. No entanto, procurou-se compreender, junto dos responsáveis de IDI do grupo Cliente quais seriam as atividades desenvolvidas por forma a obter o conhecimento necessário assim como identificar tendências de inovação no mercado. A presença em feiras de inovação têxtil, com o objetivo de aumentar o conhecimento de mercado e avaliar o posicionamento interno, e a celebração de parcerias, quando se verificarem mais-valias em termos de inovação e desenvolvimento de produto, foram as principais atividades influenciadoras da qualidade das decisões de investimento em IDI identificadas. Tendo isto em consideração, foram então definidos os indicadores do nº de presenças em feiras e de novos parceiros IDI como representativos do esforço colocado na identificação de novos e melhores investimento de IDI.

Para além dos indicadores apresentados, surge também a necessidade de avaliar a eficiência do processo de desenvolvimentos de produtos como método de avaliação do desempenho do departamento de IDI. Previamente à apresentação dos indicadores definidos, importa apresentar alguns conceitos relevantes para a sua compreensão. No processo de desenvolvimento de novos produtos são efetuados vários ensaios sequenciais até à obtenção do produto final desejado. O termo *labdip* é usado para descrever a amostra obtida em cada um dos ensaios referidos, sendo, por isso, o número de *labdips* referentes a um determinado processo desenvolvimento igual ao número de ensaios efetuados. Adicionalmente, importa distinguir as duas tipologias de desenvolvimentos existentes. Por um lado, os desenvolvimentos de inovação, os quais estão sob a alçada do departamento de IDI e que são, tipicamente, processos proativos do grupo Cliente, com a identificação de ideias inovadoras para desenvolvimento de novos produtos (ex: desenvolvimento de fios tecnológicos para melhorar as capacidades ignífugas dos fatos de proteção dos bombeiros) para lançar no mercado. Por sua vez, os desenvolvimentos de “cor” (nomenclatura utilizada pelo grupo Cliente) estão sob a alçada do departamento de Qualidade, dando resposta a pedidos de clientes para obter um fio com determinadas características técnicas (tipicamente, para obter determinada cor).

- Taxa de sucesso de desenvolvimentos

O indicador da taxa de sucesso de desenvolvimentos foi definido para monitorizar a eficácia dos processos de desenvolvimento, quer de inovação quer de “cor”. Este indicador visa espelhar o *gap* existente entre o primeiro e o último passo do processo, representando, no caso dos desenvolvimentos de inovação, a proporção de novas ideias sobre o número de novos produtos lançados e, no caso dos desenvolvimentos de “cor”, a proporção de solicitações de clientes sobre o número de vendas obtidas.

- Número médio de *labdips* até à entrega e tempo médio de desenvolvimento

Os indicadores apresentados surgem como medida da eficiência dos processos de desenvolvimento, complementando o indicador anterior de avaliação da eficácia dos desenvolvimentos. Sendo um dos objetivos do grupo Cliente aumentar a flexibilidade e capacidade de resposta aos seus clientes, torna-se crítico para a empresa C que esta consiga otimizar o seu processo de desenvolvimentos de produtos para que consiga dar uma resposta rápida a solicitações de clientes quer ser ágil no

acompanhamento das tendências e introdução de novos produtos no mercado, através de ciclos de desenvolvimento/produção cada vez menores. Para isso, torna-se importante diminuir tanto o número médio de *labdips* necessários em cada desenvolvimento como o tempo de cada desenvolvimento, sendo estes indicadores complementares na medição da eficiência do processo.

Após a definição de todos os indicadores de *performance to-be*, foi elaborada a base de indicadores, presente no Anexo B, na qual são sistematizadas todas as características de cada um dos indicadores de *performance*. Esta caracterização foi feita com base em:

- ID dashboard: número de identificação do indicador/informação monitorizada, sendo a letra referente ao *dashboard* no qual se insere e o número o seu identificador no respetivo *dashboard*;
- Classificação: classificação de indicador segundo as diferentes perspetivas do *Balanced Scorecard*, indução/resultado e interno/externo;
- Indicador/informação monitorizada: breve descrição do indicador;
- Unidade: unidade de medida do indicador, a qual pode ser número, percentagem, unidade monetária ou unidade de medida de massa;
- Dimensão temporal: período de medição do indicador, o qual pode ser semanal, mensal, trimestral, anual ou *year-to-date* (YTD);
- Aplicabilidade (*dashboards*): identificação do(s) *dashboard*(s) – estratégico, tático, operacional – onde o indicador/ informação será utilizado;
- Aplicabilidade (empresas): identificação da(s) empresa(s) onde o indicador é aplicável;
- Responsável pela produção da informação: interveniente(s) envolvido(s) no tratamento da informação e produção do indicador
- Periodicidade: ciclo de monitorização do indicador, o qual pode ser diário, quinzenal, mensal, trimestral, anual;
- *Owner*: responsável de monitorização, análise e responsabilização do resultado do indicador.

#### **Avaliação dos indicadores de *performance to-be***

Tal como foi referido no capítulo 2.3.2, após a definição dos indicadores de *performance* é necessário avaliar os indicadores como um todo para se aferir se estes estão balanceados por forma a cobrirem todo o espectro de análise necessário para a organização (Kaplan e Norton, 1992). Para avaliar o balanceamento dos indicadores de *performance to-be* definidos, decidiu-se efetuar a análise segundo três vertentes distintas: *balanced scorecard*, indução vs resultados e interno vs externo.

Na análise segundo as perspetivas do *balanced scorecard* percebe-se a existência de um maior número de indicadores permite obter uma visão transversal do desempenho do grupo Cliente ao mesmo tempo que se conseguiu melhorar o equilíbrio entre as diferentes perspetivas em análise. Adicionalmente, no modelo *as-is* não existia alinhamento e relação entre as várias dimensões de análise contrariamente ao modelo *to-be* no qual os indicadores apresentam relações causa-efeito, definidas pelas interligações presentes entre os diferentes objetivos estratégicos apresentados no mapa estratégico (capítulo 3.3.3).

	Modelo <i>as-is</i>		Modelo <i>to-be</i>	
	Número	%	Número	%
Financeira	3	11%	15	18%
Clientes	7	26%	15	18%
Processos	15	56%	42	51%
Desenvolvimento	2	7%	11	13%

Tabela 3.3 - Análise de indicadores *as-is* vs *to-be* na perspetiva *balanced scorecard*

Na análise segundo as perspetivas indução vs resultado e internos vs externos os resultados foram bastante positivos. Enquanto no modelo *as-is* o foco era demasiado incidente em indicadores de resultados e internos, o modelo *to-be* veio trazer um maior equilíbrio de indicadores, contemplando todas as perspetivas de análise.

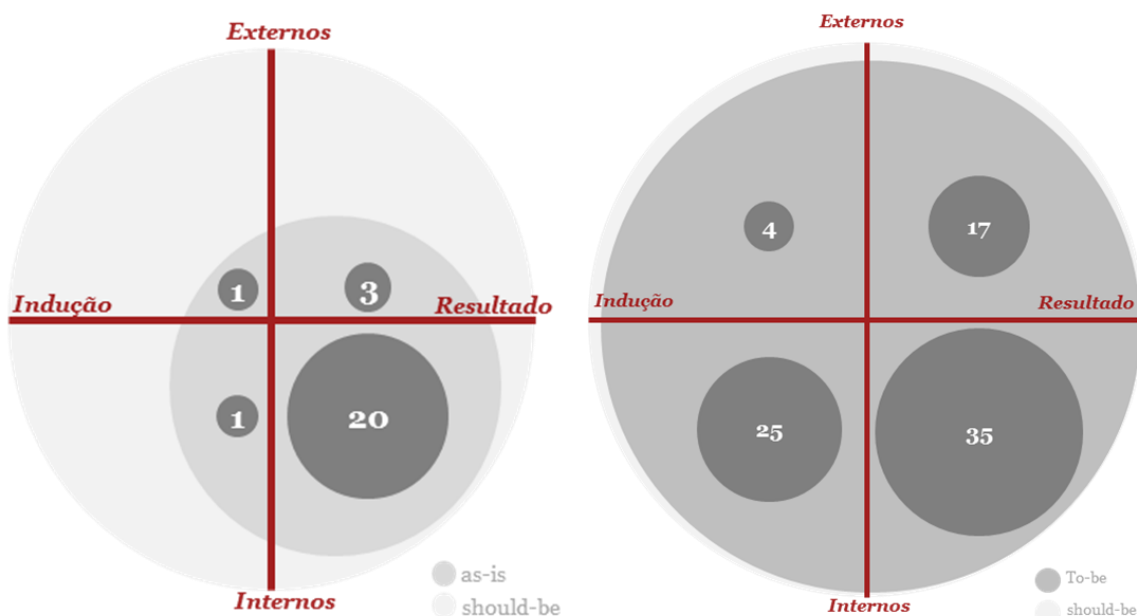


Figura 3.8 - Avaliação dos indicadores *as-is* e *to-be* segundo as perspetivas indução/resultado e interno/externo

Sendo a vertente de indução vs resultados uma das mais críticas, estando intimamente relacionada com um dos propósitos dos sistemas de gestão de *performance* – a indução de comportamentos transversais dentro da organização alinhados com a estratégia – realizou-se uma análise adicional, exclusivamente segundo esta perspetiva, para posteriormente se comparar com o *benchmark* efetuado por Eckerson (2009):

Indicadores	Modelo <i>as-is</i>   %	Modelo <i>to-be</i>   %	Benchmark   % (Eckerson, 2009)
Indução	8%	33%	35%
Resultado	92%	58%	56%
Outros	-	9%	9%

Tabela 3.4 - Análise de indicadores *as-is* e *to-be* na perspetiva indução/resultado



A análise da permite verificar uma forte melhoria do modelo *to-be* face ao modelo *as-is*. Na fase de diagnóstico, tinha-se identificado o pouco desenvolvimento, dentro do grupo Cliente, de competências orientadas para a gestão baseada em informação, facto comprovado por esta análise. O modelo *as-is* do grupo Cliente estava maioritariamente focado em indicadores de resultados, derivado da ausência de conhecimento dos temas e boas práticas associadas ao controlo de gestão. A definição do modelo *to-be* trouxe o equilíbrio necessário ao grupo Cliente, com uma forte aposta em indicadores de indução face ao que tinha sido diagnosticado. Os indicadores de indução ajudam a organização na prossecução da sua estratégia, na medida em que provocam comportamentos nos seus intervenientes, alinhados com os objetivos estratégicos definidos. Esta alteração prevê que a organização comece a dar os primeiros passos na gestão de *performance* estratégica, ganhando consciência e conhecimentos chave sobre a área e passando a ter processos de tomada de decisão sustentados em informação de gestão fiável e alinhando todo o grupo em torno de uma estratégia comum.

### 3.3.5 Metas & iniciativas e orçamentação

Apesar destes dois pontos estarem presentes na metodologia apresentada, estes encontram-se fora do âmbito de atuação da PwC, ficando sob a inteira responsabilidade do grupo Cliente a sua elaboração.

## 3.4 Implementação

Para definir o plano de implementação alto nível, foi necessário perceber, em conjunto com os responsáveis do grupo Cliente, qual o método de obtenção de informação para cada um dos indicadores de *performance to-be*, sendo que, para isso, foram respondidas, para cada um deles, três questões: “Existe a informação atualmente?”, “Qual o sistema utilizado para obtenção/tratamento da informação?” e “Qual o prazo estimado de produção da informação?”. Esta informação permite compreender quais os indicadores que se conseguem obter sem efetuar desenvolvimentos/implementações internas, ficando estes automaticamente excluídos do plano de implementação por ser informação que, no presente, o grupo Cliente já produz ou já tem capacidade para produzir. Posteriormente, com base tanto na informação recolhida como na visão dos responsáveis do grupo Cliente em conjunto com a visão da equipa PwC, foi efetuada uma categorização individualizada para cada um dos indicadores de *performance to-be* com necessidades de desenvolvimento/implementação segundo as perspetivas de esforço de implementação (alto, médio e baixo) e prioridade de implementação (alta, média e baixa). Esta categorização permite que o grupo Cliente estruture de forma sustentada a fase de implementação do modelo de informação de gestão *to-be*, dividindo-a por fases definidas segundo a Figura 3.9.

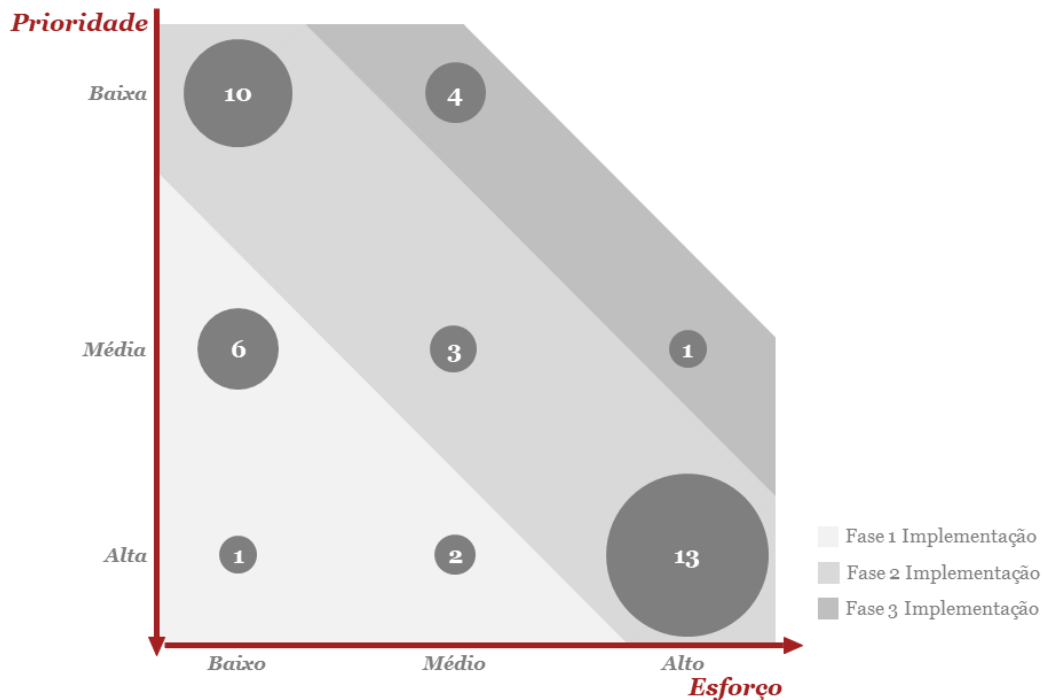


Figura 3.9 - Distribuição dos indicadores de *performance* segundo esforço e prioridade de implementação

Adicionalmente, foram identificadas, ao longo de todo o programa, oportunidades de melhoria baseadas na informação recolhida durante as mais de 100 entrevistas/*workshops* realizados com *stakeholders* do grupo Cliente, na informação disponibilizadas pelo mesmo e na perceção da equipa da PwC face ao diagnóstico efetuado. Cada iniciativa foi classificada de acordo com a sua complexidade, sendo igualmente classificado o benefício para a Organização do conjunto de iniciativas em cada uma das áreas. No total foram definidas 25 iniciativas/oportunidades de melhoria, sendo que apenas 7 apresentam alguma interligação com o projeto objeto da presente dissertação, expostas na Figura 3.10.

Área	ID	Iniciativas	Complexidade	Benefício
Controlo de Gestão	1	Redefinição da função de controlo de gestão	▲▲▲	Alto
	2	Revisão do modelo de custeio	▲▲▲	
Recursos Humanos	5	Avaliação de desempenho de Recursos Humanos	▲▲▲	Alto
Comercial e Vendas	12	Realização inquéritos de satisfação a clientes	▲▲▲	Alto
Planeamento	13	Implementar um software de planeamento integrado	▲▲▲	Médio
Produção e qualidade	22	Rever o <i>software</i> ou outros meios de apoio à produção e qualidade de produto	▲▲▲	Baixo

Figura 3.10 - Classificação das iniciativas identificadas de acordo com a sua complexidade e benefício para a Organização

São seguidamente apresentadas cada uma das iniciativas identificadas.

- Redefinição da função de controlo de gestão

Na fase de construção do programa no qual se insere o projeto objeto da presente dissertação, foi criado, conceptualmente, o departamento de Controlo de Gestão e, consequentemente, a função de “Técnico de Controlo de Gestão e Reporting”. O Controlo de Gestão tem como missão desenvolver a estratégia corporativa e promover, conduzir e implementar o plano de negócios, desafiar as várias áreas sobre os objetivos propostos, a fim de melhorar constantemente a eficiência, desempenho e resultados. Em fase de implementação, esta função deve ser aprofundada de modo a mostrar-se alinhada e coerente com o modelo de informação de gestão definido e garantindo que esta é capaz de definir e conduzir os ciclos de planeamento,

orçamentação e *forecast* e monitorizar a *performance*, alertando e recomendando medidas corretivas sempre que necessário. Desta forma, torna-se possível o desenvolvimento de um modelo de governo bem definido para a gestão do novo modelo de informação de gestão, garantido que este seja suportado por uma monitorização *on-time* e através de processos consistentes e bem definidos.

- Revisão do modelo de custeio

A existência de um modelo de custeio atualizado e que reflita a real estrutura de custos da atividade da Organização surge como uma condição necessária para uma gestão mais eficaz e eficiente do negócio. De facto, um processo de tomada de decisão informada deverá assentar numa análise individualizada das rendibilidades do negócio, pelo que o modelo de custeio deverá possibilitar a especialização eficiente dos custos da empresa por tantas as dimensões quantas as necessárias: produto, localização, departamento, entre outros.

- Avaliação de desempenho de Recursos Humanos

Reavaliar e redefinir o sistema de avaliação de desempenho (prevendo um processo de autoavaliação obrigatório e um cronograma de avaliação definido), bem como os critérios, objetivos e métricas de avaliação dos colaboradores e a sua comunicação à estrutura organizacional, procurando o alinhamento com sistema de gestão de *performance* definido. Posteriormente, analisar a pertinência de a avaliação de desempenho impactar na remuneração variável dos colaboradores, e de ser criada uma componente variável da remuneração anual, por forma a estimular a produtividade e motivar os colaboradores a prosseguir com o plano de iniciativas, definido de acordo com a estratégia, do grupo Cliente.

- Realização de inquéritos de satisfação a clientes

O grupo Cliente tem a satisfação dos clientes como um dos objetivos estratégicos mais prioritários na sua visão. No entanto, não apresenta, à data, nenhum método de avaliação da satisfação referida. Tendo isso em consideração, foram definidos, durante o projeto de revisão e formalização dos processos de negócio do grupo Cliente, pertencente ao mesmo programa do projeto âmbito da presente dissertação, três novos processos de avaliação da satisfação dos clientes. Os novos processos pretendem medição da satisfação dos clientes relativamente a tratamento de pedidos e consultas, tratamento e resolução de reclamações e com os produtos e serviços do grupo. Deste modo, o grupo Cliente consegue obter uma avaliação mais fiável e completa de um dos seus objetivos estratégicos mais prioritários, através da avaliação direta da satisfação de clientes e não apenas baseada em indicadores aproximados e que refletem alguns dos *drivers* da satisfação dos clientes, como é o caso do volume de reclamações.

- Implementar um *software* de planeamento integrado

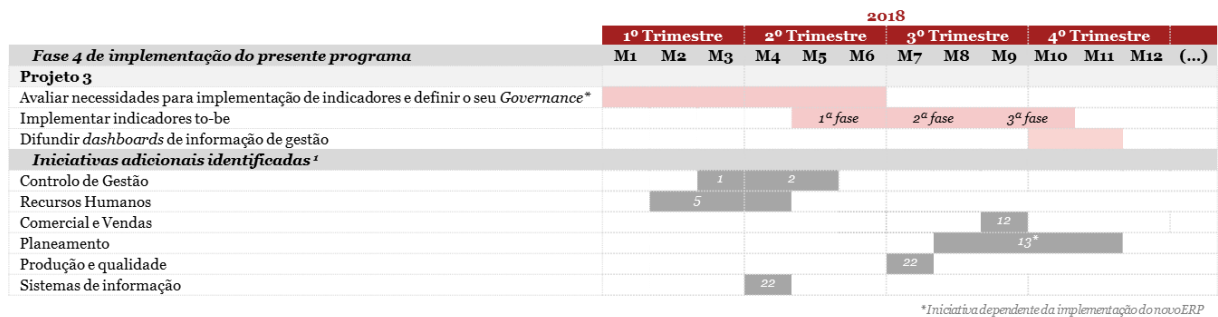
Existem *softwares* no mercado que permitem abordar problemas complexos de planeamento de sistemas logísticos de forma integrada, produzindo soluções balanceadas que, não sendo ótimas do ponto de vista da produção, distribuição ou aprovisionamento, são melhores segundo uma perspetiva integrada da cadeia de abastecimento. A implementação de *software* deste tipo permitiria a obtenção de bastante informação acerca da cadeia de valor do grupo Cliente, permitindo, à sua gestão, ter uma visão integrada das várias etapas da cadeia e poder identificar pontos de melhoria, o que, à data de hoje, não é possível.

definição e implementação de um Modelo de Informação de Gestão num grupo empresarial do setor têxtil

- Rever o *software* ou outros meios de apoio à produção

Utilização de *software* de planeamento de produção permite não só um controlo e visão melhorada sobre a cadeia produtiva como também a produção e sistematização de informação. O *software* deverá auxiliar o grupo Cliente na obtenção de informação útil para monitorização da *performance* da cadeia produtiva, como é exemplo o OEE, já apresentado no Capítulo 3.3.4.

Para finalizar, foi definido um cronograma de implementação, no qual estão calendarizadas as fases de implementação quer as implementações em âmbito do projeto em questão (projeto 3) quer as iniciativas/oportunidades de melhoria propostas, dependentes da posterior aceitação por parte do grupo Cliente.



<sup>1</sup>Iniciativa dependente da implementação do novo ERP

Figura 3.11 - Cronograma de implementação do projeto e iniciativas identificadas

Note-se que o presente cronograma da fase de implementação do programa não representa a total complexidade do mesmo por serem apresentadas apenas as fases/iniciativas relativas e/ou com alguma relação ao projeto âmbito da presente dissertação.

## 4 Protótipo

Após a definição dos indicadores de *performance to-be* para o grupo Cliente, no qual estão sistematizadas as necessidades de informação para os diferentes níveis de gestão do grupo de acordo com a estratégia definida, procedeu-se à construção de um protótipo para cada um dos *dashboards* de gestão – estratégico, tático e operacional (Anexos C, D e E, respetivamente) – assim como um mapa auxiliar denominado de acompanhamento e plano de ações (Anexo F). Note-se que os dados apresentados nos *dashboards* são fictícios, por motivos de confidencialidade para com o grupo Cliente.

Importa referir que a ferramenta utilizada para a criação dos modelos conceptuais dos *dashboards* de gestão foi o Microsoft Excel®, por imposição do grupo Cliente, não tendo, por este motivo, sido elaborada qualquer tipo de análise de alternativas. Esta decisão foi justificada pela falta de maturidade dos colaboradores do grupo Cliente para a adoção de ferramentas com as quais não estão familiarizados, e por não considerarem vantajoso, face às suas necessidades, alterar as ferramentas utilizadas, pelo tempo (formação e aprendizagem) e investimento (aquisição de novas ferramentas) necessários para a sua implementação.

### 4.1 Organização dos *dashboards*

Os *dashboards* de gestão devem contemplar os indicadores de *performance* definidos, contemplando assim informação referente tanto aos resultados globais do grupo Cliente como específica para uma das suas empresas constituintes. No entanto, esta necessidade tornou-se uma das maiores dificuldades da construção e organização dos *dashboards*, limitando o uso de algumas das boas práticas já identificadas, como é o caso da simplicidade e rapidez da análise.

Dado este constrangimento, foi necessário criar uma estrutura para os *dashboards* que, mesmo contendo bastante informação não relacionada entre si, facilita-se a sua utilização e análise por parte dos utilizadores. Os *dashboards* estratégico e tático apresentam a toda a informação global, ou seja, que diz respeito a todas as empresas do grupo, na parte superior, havendo depois uma área dedicada a cada uma das empresas na parte inferior. Assim, o processo de análise por parte de cada um dos utilizadores é facilitado por saber que, em primeiro lugar, analisa a informação global e, posteriormente, dedica atenção apenas à empresa que lhe diz respeito. A organização do *dashboard* operacional já não respeita esta estrutura por se ter identificado que este não deveria estar focado em todas as áreas/departamentos de todas as empresas do grupo Cliente mas sim naquelas que, dentro das que se identificaram como mais críticas, apresentam volumes de transações diários significativos, pelo que é benéfico que o foco da monitorização operacional seja nas atividades pertencentes a estas áreas/departamentos.

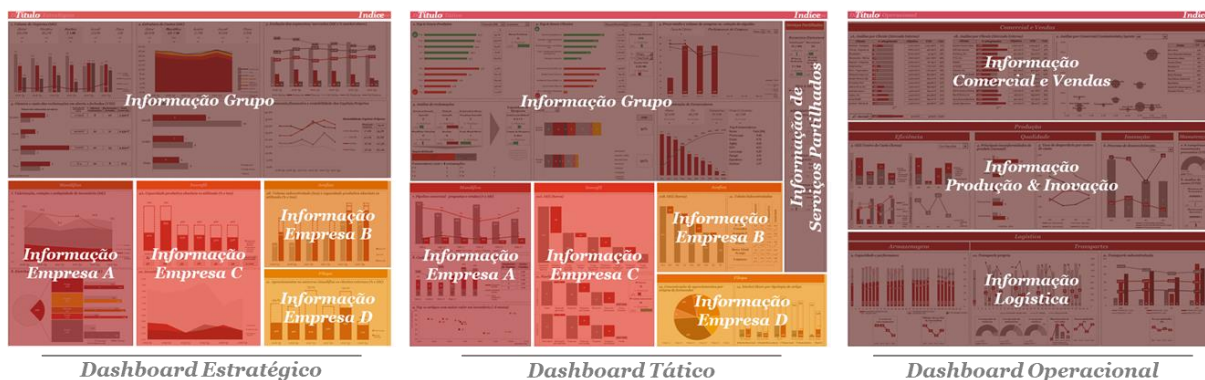


Figura 4.1 - Estrutura dos *dashboards* estratégico, tático e operacional

## 4.2 Construção dos *dashboards*

A construção dos diversos gráficos presentes nos *dashboards* de gestão resultou de uma análise individualizada de cada um dos indicadores de *performance*, de forma a perceber qual a opção visual que melhor traduz o objetivo inerente a cada um dos indicadores e torna a sua análise simples e intuitiva. A escolha final dos gráficos teve também em consideração algumas sessões de discussão com os responsáveis do grupo Cliente, tendo sido desenvolvidas algumas funcionalidades personalizadas às suas necessidades, apresentadas no Capítulo 4.3.

Simultaneamente à escolha dos gráficos que melhor representam os indicadores de *performance*, foi necessário definir, para cada indicador, um termo comparativo, ou seja, o período ou valor de comparação do resultado do indicador. A monitorização de indicadores de *performance* sem serem definidos termos comparativos para os mesmos não permite uma análise fiável e completa, na medida em que não é possível identificar se estão a ser atingidos os níveis de *performance* desejados ou se estes estão a melhorar ou piorar (Neely *et al*, 2002). Os termos comparativos permitem um *benchmark* para identificar problemas, uma vez que variações negativas induzem ações de melhoria e provocam um estudo mais aprofundado sobre as suas causas (Simons, 1994).

A definição dos termos comparativos foi também incluída na base de indicadores já referida, e teve por base quatro termos distintos:

- Período(s) homólogo(s)

A comparação com períodos homólogos é, no caso do grupo Cliente, de especial relevância. O facto da indústria têxtil e vestuário estar, na sua generalidade, organizada por coleções/temporadas origina ciclos de sazonalidade, afetando as operações da maioria dos intervenientes da cadeia produtiva da indústria e, conseqüentemente, os seus resultados. Deste modo, a comparação com períodos homólogos permite mitigar as eventuais diferenças entre ciclos sazonais, possibilitando uma comparação fiável e que traduza realmente melhorias ou prejuízos dos indicadores de *performance*.

- Período(s) anterior(es)

A comparação com períodos anteriores é, por oposição aos períodos homólogos, aplicada aos indicadores sobre os quais não se identifica influência dos ciclos sazonais.

- Orçamento/previsão

Para os indicadores de *performance* sobre os quais é realizado algum tipo de orçamentação e/ou previsão, foram incluídos no gráfico os valores referentes, para que

seja possível, para além de monitorizar a sua *performance* face ao previsto, identificar eventuais desvios e agir consoante os mesmos.

Na fase de diagnóstico do grupo Cliente, foi identificada a inexistência de um ciclo orçamental e previsão estruturado. No entanto, no decurso do projeto de revisão e formalização dos processos de negócio do grupo Cliente, pertencente ao mesmo programa do projeto âmbito da presente dissertação, foram introduzidos 90 novos processos, nomeadamente o processo de “Executar planeamento e controlo orçamental”. Este processo prevê, relativo à função de Técnico de Controlo de Gestão e *Reporting*, o apoio na definição do orçamento de cada direção/departamento do grupo Cliente e a elaboração do orçamento consolidado por empresa e do grupo, numa base anual, e o controlo orçamental, realizado com periodicidade mensal para as direções/departamentos mais críticas e trimestral para as outras direções/departamentos.

- Objetivo

Existem ainda indicadores para os quais, mesmo não sendo alvo de orçamentação e/ou previsão, são definidos objetivos a atingir. Um exemplo bastante comum é a definição de objetivos de vendas por comercial, comissionista e/ou agente. Note-se que a definição de objetivos é essencial não só para a monitorização e avaliação dos resultados dos indicadores de *performance*, mas também para induzir foco e motivação nos intervenientes do(s) processo(s) influenciadores do indicador, com vista a atingir níveis de *performance* superiores (Simons, 1994).

Para além dos termos comparativos, foi ainda incluída, em certos gráficos, informação adicional que, apesar de não ser considerada um indicador de *performance*, auxilia os utilizadores dos *dashboards* na leitura e avaliação dos resultados presentes nos mesmos. Um dos exemplos utilizados é a inclusão de informação relativa ao volume médio de encomendas e NE (sistema de medida de fio têxtil) médio em certos gráficos relacionados com a cadeia produtiva do grupo Cliente, por ter sido identificado que esta informação influencia o resultado do indicador em questão e, deste modo, proporciona uma análise mais crítica ao mesmo.

Adicionalmente, dada a necessidade de representar informação referente tanto aos resultados globais do grupo Cliente como específica para uma das suas empresas constituintes, o que resulta num elevado volume de informação, e bastante distinto entre si, foram utilizados alguns filtros, aplicados em certos gráficos, para minimizar o número de gráficos presentes nos *dashboards*. Esta funcionalidade permitiu que, para diferentes perspetivas de análise, se usasse o mesmo gráfico não sendo, deste modo, necessário multiplicar gráficos semelhantes entre si. Os filtros utilizados permitiram a desagregação por:

- Empresa;
- Mercadoria ou matéria-prima, ou seja, fio ou rama;
- Tipo de matéria-prima/mercadoria, tendo sido selecionadas, pelo grupo Cliente, as principais – algodão, viscose e poliéster;
- Mercado, interno ou externo;
- Tipo de produção, a qual é diferenciada segundo cor ou cru e convencional ou open-end, originando, assim, quatro tipos de produção distintos;
- Tipo de desenvolvimentos de produtos, já referenciados como “cor” ou inovação.

Desta forma, torna-se possível efetuar análises individualizadas consoantes as diferentes perspetivas apresentadas sem a adição de um elevado número de gráficos nos *dashboards* de gestão.

### 4.3 Funcionalidades relevantes

Ao longo da construção do *dashboard*, e na tentativa de o tornar personalizado às necessidades do grupo Cliente, foram utilizadas algumas funcionalidades, quer pertencentes ao Microsoft Excel® quer desenvolvidas através do *Visual Basic for Applications (VBA)*, as quais apresentam especial relevância pelo seu valor acrescentado ter sido identificado pelos responsáveis do grupo Cliente.

#### Cabeçalho dinâmico

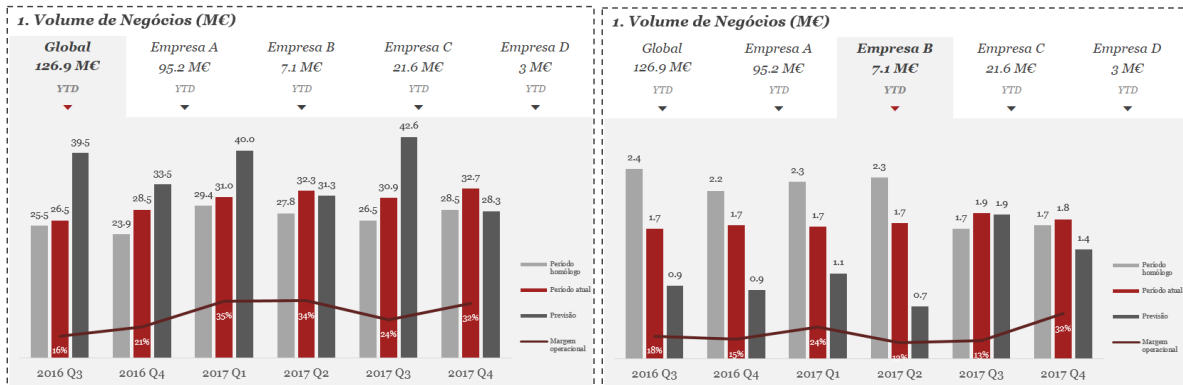


Figura 4.2 - Exemplos de aplicação da funcionalidade "cabeçalho dinâmico"

Ao longo da construção dos *dashboards* de gestão identificou-se a necessidade de, em vários indicadores de *performance*, representar os resultados agregados do grupo assim como desagregado por cada uma das empresas. Identificada a necessidade, procurou-se construir uma solução que permitisse cumprir com o requisito e, ao mesmo tempo, ser visualmente apelativa.

A solução constitui um cabeçalho dinâmico, colocado sobre o gráfico, como representado na Figura 4.2. Através da passagem do cursor sob a seta referente a cada uma das categorias presentes no cabeçalho, sem ser necessário clique, o gráfico é alimentado com os dados dessa mesma categoria. Esta solução foi possível através do desenvolvimento de uma função no VBA e de um modo específico de organização dos dados. Para facilitar a compreensão da solução, é apresentado um exemplo fictício de organização de dados na Figura 4.3.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2			Coluna selecionada					
3			2					
4			<b>Gráfico</b>	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5
5	Período 1		4	5	4	5	8	9
6	Período 2		7	9	7	3	6	6
7	Período 3		8	6	8	7	6	4
8	Período 4		2	4	2	1	6	8
9	Período 5		6	7	6	2	4	7
10	Período 6		10	2	10	5	5	5
11	<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	33	37	23	35	39
12								

Figura 4.3 - Exemplo de organização de dados para utilização da função "cabeçalho dinâmico" desenvolvida

A função desenvolvida no VBA permite que, estando as categorias no cabeçalho definidas com a mesma nomenclatura utilizada na folha de dados (de acordo com o exemplo, Categoria 1, Categoria 2, etc.), a célula "C3" represente a coluna que, no *array* que engloba todas as categorias presentes e respetivos dados (no exemplo, D5:H11), diz respeito à categoria selecionada no cabeçalho dinâmico. Ao utilizar a função do Microsoft Excel® *Index*, é



possível alimentar uma coluna extra, a qual denominamos “gráfico” (no exemplo, as células C5:C11) com os dados referentes à categoria selecionada. Posteriormente, a construção do gráfico tem como base a informação presente na coluna “gráfico” pelo que, conforme a metodologia apresentada, este é alimentado com nova informação sempre que se passa o cursor sob a seta da categoria desejada.

**Check box**

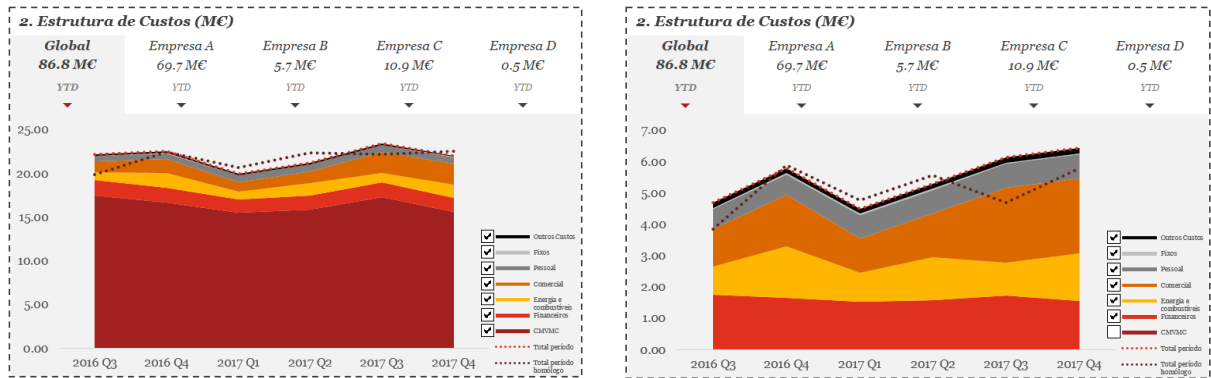


Figura 4.4 - Exemplos de aplicação da funcionalidade *checkbox*

O Microsoft Excel® possui vários métodos de controlo para utilizar na apresentação de informação, os quais permitem a seleção da informação desejada consoante a análise em questão. As *checkboxes* são um dos métodos de controlo disponíveis, permitindo ao utilizador definir condições associadas a uma variável binária (1 ou 0 consoante a *checkbox* esteja marcada ou não, respetivamente).

Este método foi utilizado para a construção dos gráficos apresentados na Figura 4.4, uma vez que estavam a ser analisadas várias rúbricas de custos em simultâneo, definidas pelos responsáveis do grupo Cliente, as quais apresentavam valores bastante distintos entre si. Utilizando este método, associando cada *checkbox* a cada uma das rúbricas de custo definidas, o utilizador do *dashboard* consegue efetuar análises quer globais, selecionando todas as rúbricas de custo, quer parciais, selecionando apenas as rúbricas de custo que deseja analisar, proporcionando assim a flexibilidade necessária para uma análise completa. Note-se que esta funcionalidade apenas tem utilidade por se utilizarem eixos dinâmico, adaptados ao valor do somatório das várias rúbricas de custo selecionadas para análise, obtendo-se assim o detalhe necessário.

**Combo box**

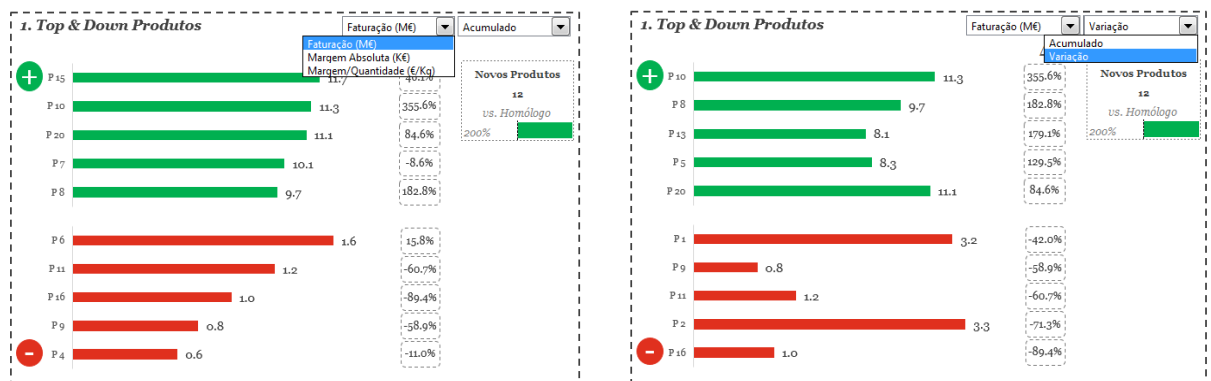


Figura 4.5 - Exemplos de aplicação da funcionalidade *combo box*

As *combo boxes* são outro dos métodos de controlo do Microsoft Excel®, os quais permitem a seleção de variáveis presentes numa lista predefinida, permitindo ao utilizador definir

condições associadas a um número específico (1 a n, sendo n o número de variáveis presente na lista predefinida e o número selecionado de acordo com a posição da variável escolhida nessa mesma lista).

Este método foi utilizado para a construção dos gráficos apresentados na Figura 4.5, por permitirem que, no mesmo gráfico, se consiga efetuar diferentes análises. Neste caso específico, no qual é apresentado os melhores e piores 5 produtos da gama de produtos do grupo Cliente, o *ranking* pode ser elaborado tendo em conta o volume de faturação de cada um dos produtos, a margem absoluta obtida com as vendas de cada um dos produtos ou a margem/quantidade de cada um dos produtos, que representa o quociente entre a margem absoluta obtida com as vendas de cada um dos produtos com a quantidade vendida respetiva. Adicionalmente, foi criada outra *combo box* para permitir que, para cada uma das dimensões de análise referidas, o ranking seja elaborado quer pelo valor YTD (demonstrado no primeiro exemplo) quer pela taxa de variação desse mesmo valor face ao período homólogo (demonstrado no segundo exemplo), permitindo identificar não só os produtos com maior/menor volume como também aqueles apresentam maior/menor variações.

#### 4.4 Recolha e análise de dados

É necessário ressaltar que, aquando da definição do programa da PwC para o grupo Cliente, no qual estava inserido o projeto âmbito da presente dissertação, apenas estava em âmbito a criação de um modelo conceptual dos *dashboards* de gestão. Deste modo, o modelo apenas deveria contemplar a organização visual conceptual dos *dashboards* de gestão a implementar no grupo Cliente, pelo que estes não deveriam apresentar funcionalidades reais. No entanto, por decisão interna da PwC, optou-se por desenvolver a ferramenta num modelo funcional e com as funcionalidades incorporadas, como prova de conceito, para que o cliente percebesse o valor acrescentado da sua implementação.

Apesar da ferramenta se encontrar totalmente operacional, não foi efetuado qualquer tipo de trabalho de interligação da ferramenta com as bases de dados do grupo Cliente, ficando esta integração ao abrigo da fase de implementação do presente projeto. Apesar de não se incluir no âmbito da presente discussão os diversos tipos de metodologias para a extração e tratamento de informação, o próximo passo identificado é a criação de um ETL (*Extract Transform Load*) para integrar o ERP do grupo Cliente com a ferramenta desenvolvida. O ETL consiste numa ferramenta que possibilita a extração de informação de diversas fontes, a conversão da informação de forma a facilitar o processo de análise e, por fim, o carregamento da informação num *Data Warehouse* ou outro sistema definido (SAS, 2018).

## 5 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro

O projeto versado na presente dissertação tinha como objetivo desenvolver um modelo de informação de gestão para suporte à tomada de decisão, de um grupo empresarial do setor têxtil, alinhado com a estratégia definida e promotor de um desempenho de excelência. O grupo Cliente apresentava notáveis fragilidades na área, com a ausência de informação de gestão estruturada e consistentes, derivado do facto dos seus sistemas de informação não darem resposta às suas necessidades, o que levava a análises pouco sustentadas e fundamentadas. Desta forma, o processo de tomada de decisão era baseado na experiência dos seus intervenientes, em vez de sustentado por informação fiável do negócio.

O desenho do novo modelo de informação de gestão foi efetuado com base num processo sequencial, o qual permitiu traduzir a estratégia da organização em *drivers* de valor, objetivos estratégicos e, por último, em indicadores de *performance*. O modelo definido permite, ao grupo Cliente, obter uma visão transversal da sua *performance* organizacional, focado nas áreas mais críticas da sua cadeia de valor e, deste modo, avaliar o impacto que determinadas ações ou decisões têm na consecução dos objetivos estratégicos. A avaliação do novo modelo apresenta melhorias claras face ao modelo *as-is* em termos de equilíbrio dos indicadores de *performance*, nas várias vertentes analisadas: perspetivas *balanced scorecard*, indução vs resultado e interno vs externo. É importante realçar a introdução de indicadores de indução na organização, que não apresentava, até à data, sensibilidade para o conceito. Os indicadores de indução ajudam a organização na prossecução da sua estratégia, na medida em que provocam comportamentos nos seus intervenientes, alinhados com os objetivos estratégicos definidos.

Para operacionalizar o modelo conceptual definido, procedeu-se à construção de um protótipo para cada um dos *dashboards* de gestão – estratégico, tático e operacional – os quais sistematizam os indicadores de *performance* definidos numa ferramenta visual e intuitiva. Desta forma, toda a informação de gestão dispersa na organização, assim como a nova informação definida, passa a estar disponível numa única ferramenta de acesso global e transversal às quatro empresas e vinte departamentos do grupo Cliente. Da construção da ferramenta, destaca-se a limitação associada à amplitude e transversalidade desejada para a mesma, o que não permitiu a aplicação de algumas das boas práticas identificadas, tornando a sua análise menos simples e mais lenta. Apesar do constrangimento, foram utilizadas e desenvolvidas várias funcionalidades que permitiram a agregação de informação idêntica, pertencentes às várias empresas do grupo, num só gráfico, permitindo, simultaneamente, simplificar a ferramenta e apresentar a informação desejada.

Numa perspetiva de melhoria ou aplicação noutras empresas, aconselha-se que apenas o *dashboard* estratégico seja transversal a todo o grupo e que, os restantes, sejam desenvolvidos individualmente para cada centro de responsabilidade. Deste modo, poder-se-ia alcançar ferramentas mais simples, específica e personalizada a cada centro de responsabilidade, facilitando, e aprofundando, a monitorização e respetiva análise. Ainda assim, o trabalho desenvolvido ao longo do projeto é um bom alicerce para que melhorias e projetos mais ambiciosos possam, posteriormente, ser implementados.

Por último, foi definido um plano de implementação alto nível para o projeto desenvolvido, no qual foram analisadas as necessidades de implementação numa ótica de custo (esforço de implementação) e benefício (prioridade de implementação). Uma das principais conclusões obtidas foi a incapacidade dos sistemas utilizados pelo grupo darem resposta, no imediato, às soluções desenhadas, facto que pode impactar significativamente a implementação de alguns indicadores, podendo ser necessário efetuar alguns ajustes ao modelo. De qualquer modo, durante o projeto, foram realizados vários *workshops* com os responsáveis do grupo Cliente de forma a antecipar eventuais dificuldades e contornar esta limitação, o que levou a adaptação de alguns indicadores definidos, essencialmente na vertente mais operacional, na qual o custo de obtenção de informação é maior, pela continuidade de monitorização necessária e impacto nas operações do grupo. Por este motivo, houve uma tendência mais conservadora na definição dos indicadores operacionais e um condicionamento da ferramenta.

No decorrer do projeto, foram estabelecidas diversas interações com interlocutores do grupo Cliente, de modo a compreender a realidade existente e a construir o cenário futuro alinhado com os objetivos definidos e os desafios existentes na Organização. Ao longo da fase de diagnóstico, foram realizadas 38 reuniões de levantamento, permitindo um completo e profundo conhecimento do grupo Cliente, essencial para o correto desenvolvimento do projeto. Posteriormente, na fase de construção da solução, foram produzidos 88 indicadores de *performance*, os quais foram incorporados em 3 *dashboards* de gestão distintos, tendo toda a solução sido apresentada, discutida e validada pelo grupo Cliente, através de quatro reuniões com seu o Conselho de Administração.

Como análise global, destaca-se que foi a primeira vez que o grupo Cliente formalizou a sua estratégia corporativa, alinhando os seus objetivos e indicadores de *performance* com essa mesma estratégia. Apesar de terem sido encontradas algumas limitações e constrangimentos, foram identificadas soluções que permitiram o desenvolvimento de apenas 3 *dashboards* de gestão para a monitorização todos os negócios das quatro empresas do grupo Cliente, os quais totalizam, aproximadamente, 100 milhões de euros. Deste modo, prevê-se que a implementação do modelo de informação de gestão desenhado revolucione a forma como o grupo Cliente analisa os seus resultados e age consoantes os mesmos. Ao dar os primeiros passos na área de controlo de gestão, mais especificamente na gestão de *performance* estratégica, o grupo Cliente vai ganhar sensibilidade e conhecimentos base sobre o tema e passar a ter processos de tomada de decisão sustentados em informação de gestão fiável, e não na intuição dos órgãos decisores, e alinhados em torno de uma estratégia comum.

## Referências

- Antić, L., e M. Georgijevski. 2010. "Time-Driven Activity Based Costing". *Economic themes*, 497–511.
- Bhatti, M. I., H. M. Awan, e Z. Razaq. 2014. "The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance". *Quality and Quantity* 48 (6):3127–43.
- Drury, C. 2012. *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
- Eccles, R. G. 1991. "The Performance Measurement Manifesto". *Harvard Business Review* 69 (1):37–131.
- Eckerson, W. W. 2009. "Performance management strategies : How to Create and Deploy Effective Metrics How to Create and Deploy Effective Metrics Table of Contents". *The Data Warehousing Institute Research*.
- Eckerson, W. W. 2010. *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. 2ª Edição. Wiley.
- Evans, H., G. Ashworth, J. Gooch, e R. Davies. 1996. "Who needs performance management?" Em *Management Accounting*, 74:20–25.
- Hill, T. 1993. "Order-winners and Qualifiers". *Manufacturing Strategy*, 59–104.
- Hope, J., e R. Fraser. 1999. "Beyond budgeting: building a new management model for the information age". Em *Management Accounting*, 16–21.
- Jordan, H., J. C. Neves, e J. A. Rodrigues. 2015. *O Controlo de Gestão*. 10ª Edição. Lisboa: Áreas Editoras.
- Kaplan, R. S., e S. R. Anderson. 2004. "Time-Driven Activity-Based Costing". *Harvard Business Review* 82 (11):131–38.
- Kaplan, R. S., e D. P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review* 70 (1):71–79.
- Kaplan, R. S., e D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Melchert, F., R. Winter, e M. Klesse. 2004. "Aligning process automation and business intelligence to support corporate performance management". *Tenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2004)*, n. August:4053–63.
- Neely, A., C. Adams, e M. Kennerley. 2002. *The Performance Prism*. Pearson Education Limited.
- Ranjan, J. 2009. "Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits". *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 9 (1):60–70.

Gestão de *Performance* Organizacional:  
definição e implementação de um Modelo de Informação de Gestão num grupo empresarial do setor têxtil

SAS. 2018. "ETL". Acedido em 11 janeiro. [https://www.sas.com/en\\_us/insights/data-management/what-is-etl.html](https://www.sas.com/en_us/insights/data-management/what-is-etl.html).

Simons, R.. 1994. *Levers of Control*. Harvard Business School Press.

Spangenberg, H. 1994. *Understanding and Implementing Performance Management*. Juta, Limited.

Spring, M. 2014. "Order Winners and Qualifiers". *Wiley Encyclopedia of Management* 6 (1993):1986–87.

## ANEXO A: Levantamento de *reports* e cadastro de KPIs *as-is*

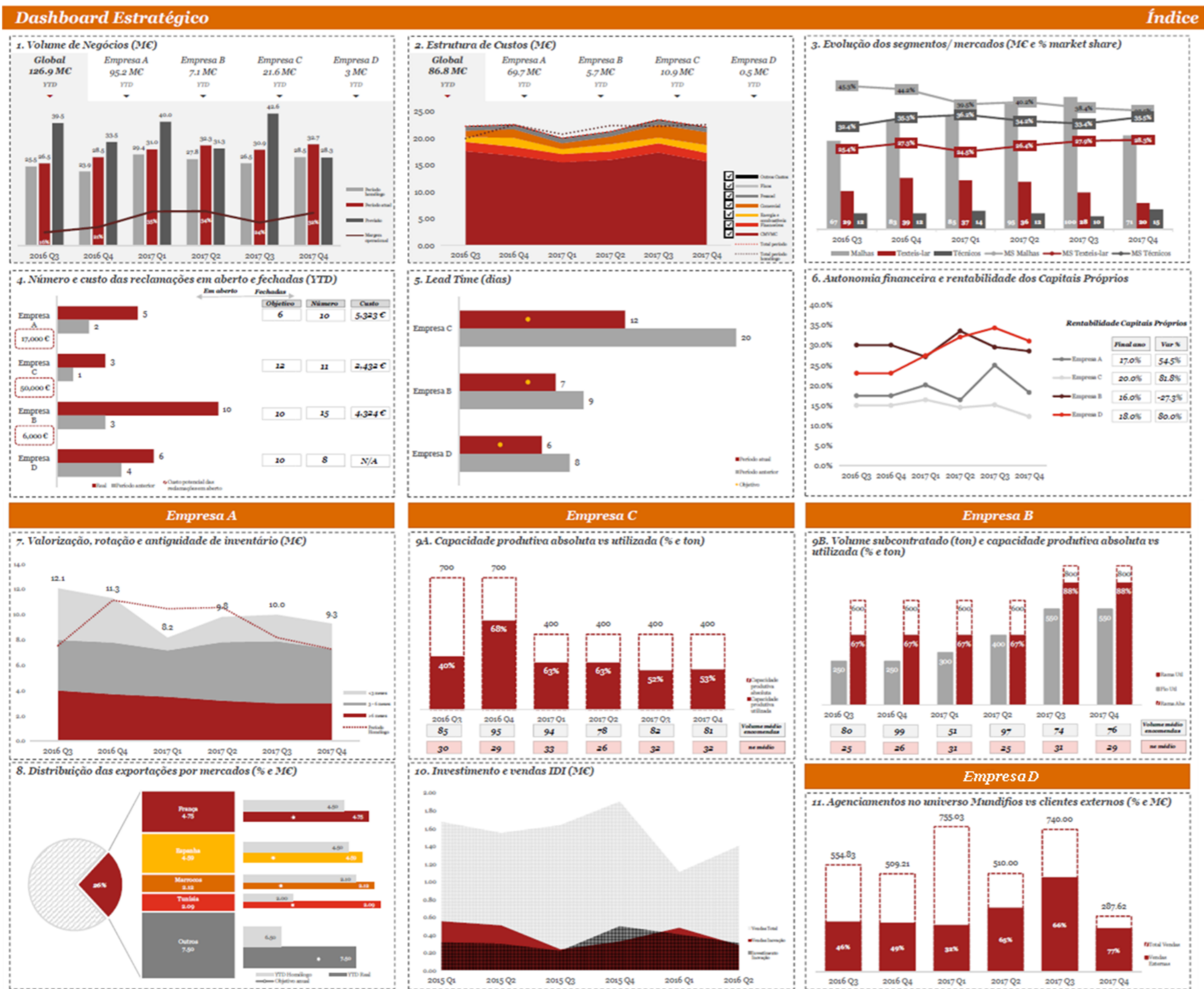
Descrição	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Ciclo	Produção	OM identificadas
Objetivos estratégicos			✓		<i>ad hoc</i>	(não utilizado)	Processo
Balço e Demonstração de Resultados	✓	✓	✓		Mensal	Externo	
Acompanhamento de objetivos			✓		Mensal	1 hora	Processo
Produção mensal		✓	✓		<i>ad hoc</i>	1 hora	Processo
Análise da eficiência/taxa ocupação das máquinas			✓		<i>ad hoc</i>	1 hora	Processo
Análise reclamações	✓				Anual	5 horas	
Vendas ME por cliente vs homólogo	✓				Trimestral	Automático	
Vendas MI por cliente vs homólogo	✓				Trimestral	Automático	
Vendas por artigo / cliente			✓		Anual	Automático	Tecnologia
<i>Report</i> análise de desperdícios de MP			✓		Mensal	2 horas	
<i>Report</i> análise de desperdícios de MP com algodão cru			✓		Mensal	2 horas	
Análise de custos FSE	✓	✓	✓		Mensal	Externo	
Análise de vendas por cliente / vendedor	✓				<i>ad hoc</i>	1 hora	Processo
Análise de vendas por cliente / vendedor	✓				<i>ad hoc</i>	1 hora	Processo
Análise de desperdícios de MP (teórico vs real)			✓		Diário	Automático	Tecnologia
Registo de preços recebidos diariamente de fornecedores				✓	Diário	Transaccional	Tecnologia
Registo de cargas por viatura	✓	✓			Diário	30 min	Tecnologia
Controlo faturas telecomunicações	✓	✓			Mensal	1 hora	
Comparação entre encomendas, guias de remessa e faturas	✓	✓	✓		Diário	Automático	Tecnologia
Controlo de faturas combustível	✓	✓	✓		Mensal	1 hora	
Tempo médio de recebimento por cliente	✓				Mensal	Automático	
Análise produção diária		✓			Diário	Automático	Tecnologia
Análise consumo de componentes		✓	✓		Semanal	30 min	
Controlo de consumos de MP		✓	✓		Mensal	Automático	
Base dados com tempo de tingimento por tipo de rama		✓			Diário	30 min	Tecnologia

ANEXO B: Base de Indicadores

Table with 22 columns: ID Dashboard, Classification (Balance scorecard, Indução/Resultado, Interno/Externo), Indicator/Information monitored, Unit, Period, Homólogo, Budget/forecast, Objective, Temporal Dimension (Semanal, Mensal, Trimestral, Anual, YTD), Applicability - reports (Estratégico, Tático, Operacional), and Applicability - companies (Empresa A, B, C, D).



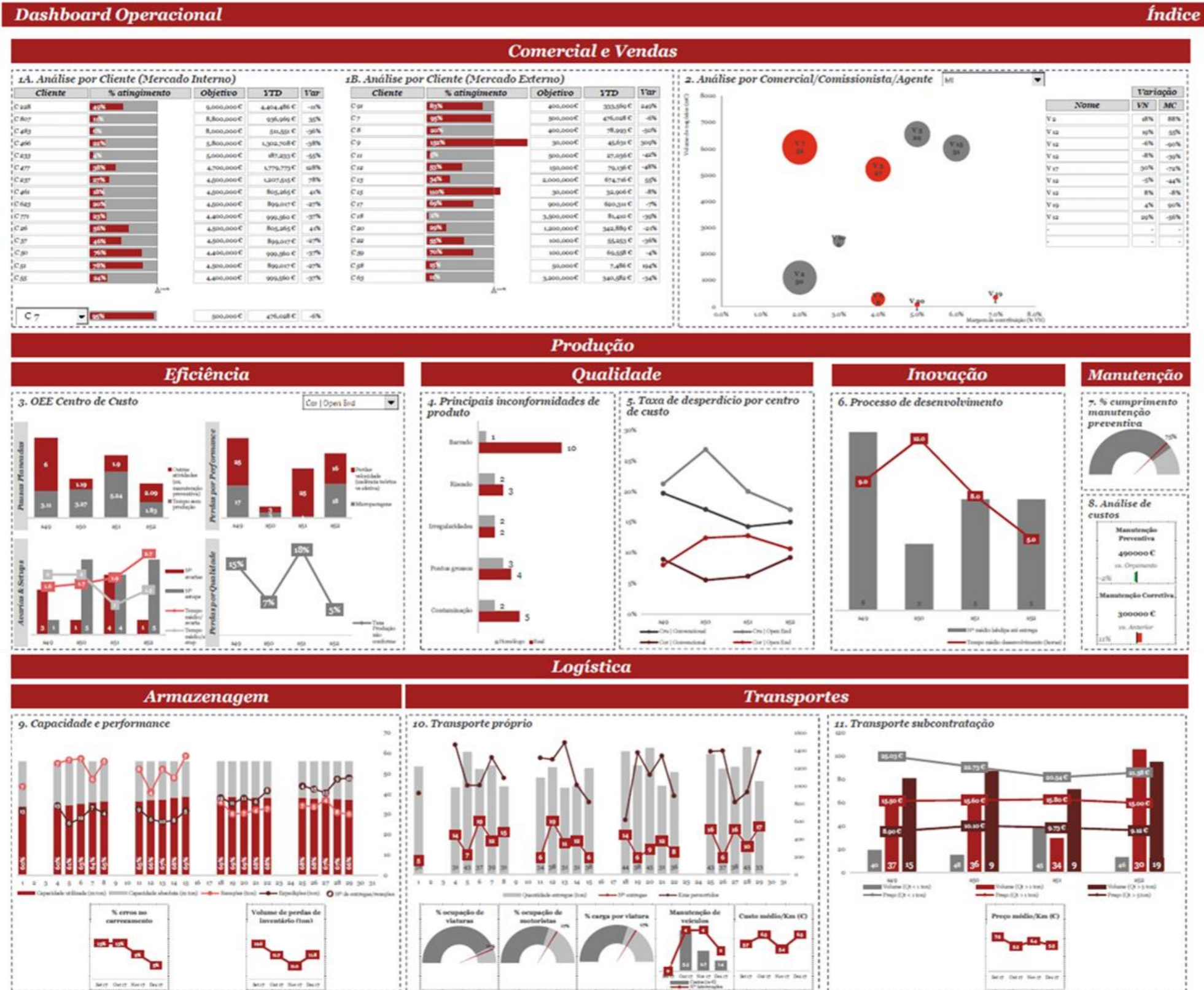
## ANEXO C: Dashboard Estratégico



ANEXO D: Dashboard Tático



ANEXO E: Dashboard Operacional



**ANEXO F: Mapa auxiliar de acompanhamento e plano de ações**

*Principais ocorrências e causas* *Índice*

*Período atual*

<i>ID gráfico</i>	<i>Factos/justificações</i>	<i>Aplicabilidade (Empresas/ funções)</i>	<i>Ações propostas</i>	<i>ID ação</i>	<i>Responsável por ação</i>	<i>Data</i>	<i>Efeitos esperados</i>
1				4Q17 - 1			
2				4Q17 - 2			
7				4Q17 - 3			
8				4Q17 - 4			

*Período(s) anterior(es)*

<i>ID ação</i>	<i>Ações definidas</i>	<i>Estado</i>	<i>Ponto de situação</i>
1Q17 - 8		●	
2Q17 - 2		●	
2Q17 - 5		●	
3Q17 - 1		●	
3Q17 - 2		●	
3Q17 - 3		●	
3Q17 - 4		●	
3Q17 - 5		●	

<i>Legenda</i>		
Sem progresso	●	-1
Em progresso	●	0
Concluída	●	1