

**ELEMENTOS CRÍTICOS PARA UM SISTEMA DE CONTROLO
DE GESTÃO**

Maria José Vieira dos Santos Reis

Projeto de Mestrado em Gestão (MBA)

Orientador:

Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, professor associado convidado do Departamento de
Contabilidade do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro de 2011

Resumo

Pretende-se estudar o sistema de controlo de gestão de uma consultora, prestadora de serviços profissionais, para identificar os pontos críticos para a sua eficácia e detectar os pontos fortes e oportunidades de melhoria. A exposição do caso incide sobre uma organização ficcionada, retratada a partir dos traços essenciais deste tipo de organização experienciados pela autora. Procurou-se também proporcionar a descrição pedagógica de algumas técnicas de gestão da informação operacional e contabilidade de projetos nestas organizações.

A resolução dá ênfase ao alinhamento dos objetivos das várias funções operacionais - comercial, gestão de operações e gestão de projetos. As principais questões abordadas na resolução do caso são: controlo do risco operacional, controlo do *cashflow*; formas de melhorar fiabilidade e fidedignidade do processo de controlo; consequências da autonomização da gestão de projetos num *project management office*; preços de transferência entre as funções comercial, operações e gestão de projetos.

Palavras-chave: *Controlo de gestão; Serviços profissionais; Gestão de projetos; Preços de transferência.*

Abstract

The purpose is to study the management control system for consulting firm providing professional services, identifying critical points for its effectiveness and to identify the strengths and improvement opportunities. The case presentation is based on a fictional organization, depicted from the essential features of this type of organization according to the author's experience. It's also given a pedagogical description of some techniques for the operational information management and project accounting in these organizations.

In the case's solutions emphasis is given to alignment of the functions that contribute to operations with the firm's objectives. In particular the business development, operations management and project management functions. The main issues addressed in the solution of the case are: operational risk control, cash-flow control; ways to improve reliability and trustworthiness of the control process; effects of an independent project management practice thru a project management office structure; transfer pricing between business development, operations and project management.

Keywords: *Management control; Professional services; Project management; Transfer pricing.*

JEL classification codes:

- M10: Business administration – General
- M40: Accounting and Auditing – General

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Azevedo Rodrigues, orientador da tese, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. A ele devo um agradecimento especial pelo apoio na prossecução deste trabalho e pelo estímulo intelectual que representou a sua orientação.

Sou muito grata a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos.

Ao meu marido Daniel, sem o qual este projeto não seria possível, e aos meus filhos Pedro e João, agradeço o tempo e o sorriso que me dedicaram e especialmente a sua generosidade, apoio e compreensão e o amor.

Um agradecimento muito especial às minhas colegas de trabalho Ana, Paula e Célia, pela força e motivação nas horas mais difíceis.

O meu profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta tese, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

Índice

A	APRESENTAÇÃO DO CASO	2
1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	2
2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	2
2.1	<i>Direção executiva</i>	2
2.2	<i>Suporte ao negócio</i>	3
2.3	<i>Estruturas operacionais</i>	3
2.4	<i>Projetos</i>	4
3	O NEGÓCIO	5
3.1	<i>Oportunidades</i>	6
3.2	<i>Vendas</i>	6
3.3	<i>Pessoas</i>	7
3.4	<i>Projetos</i>	8
3.5	<i>Cash</i>	8
4	OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	8
5	OS PROCESSOS DE CONTROLO DE GESTÃO	9
5.1	<i>A função Controlo de Gestão</i>	9
5.2	<i>Pipeline e vendas</i>	9
5.3	<i>Orçamentos de projeto</i>	10
5.4	<i>Contabilidade de projetos</i>	11
5.5	<i>Contabilidade analítica</i>	12
5.6	<i>Repartição dos custos de estrutura</i>	13
6	INSTRUMENTOS DO CONTROLO DE GESTÃO	13
6.1	<i>Plano operacional e orçamento</i>	13
6.2	<i>Dashboards</i>	14
6.3	<i>Avaliação do desempenho</i>	14
7	ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS	15
7.1	<i>Sectores de Negócio</i>	15
7.2	<i>Unidades de Negócio</i>	16
7.3	<i>Projetos</i>	16
7.4	<i>Tesouraria</i>	17
8	QUESTÕES A RESOLVER	17
B	NOTA PEDAGÓGICA	18
1	PÚBLICO-ALVO	18
2	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	18
3	REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1	<i>Conceitos base do Controlo de Gestão</i>	19
3.2	<i>O mecanismo de controlo de gestão</i>	21
3.3	<i>Desenho e avaliação de um sistema de controlo de gestão</i>	24
3.4	<i>Particularidades dos Serviços Profissionais</i>	31
3.5	<i>Cadeia de valor dos serviços profissionais</i>	35
3.6	<i>Desempenho e Benchmarks</i>	38
3.7	<i>Métricas</i>	40
C	RESOLUÇÃO DO CASO	44
1	DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA	44
1.1	<i>Cadeia de valor</i>	44
1.2	<i>Contribuição das várias funções</i>	46
1.3	<i>Transferências de responsabilidade e fatores de tensão</i>	49
2	DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO	53
2.1	<i>Processo de criação de valor</i>	53
2.2	<i>Pontos de transição de responsabilidade (hand-off)</i>	56
2.3	<i>Criação de um Project Management Office</i>	58

2.4	<i>Implementação de transferências internas</i>	59
3	ORGANOGRAMA DE GESTÃO	59
3.1	<i>Sectores de Negócio</i>	60
3.2	<i>Unidades de Negócio</i>	60
3.3	<i>Gestão de Projetos</i>	60
3.4	<i>Projetos</i>	61
3.5	<i>Unidades de Suporte</i>	61
4	TRANSFERÊNCIAS INTERNAS	61
4.1	<i>Sectores de Negócio</i>	61
4.2	<i>Unidades de Negócio</i>	63
4.3	<i>Gestão de Projetos</i>	64
4.4	<i>Financiamento</i>	65
5	OBJETIVOS, VARIÁVEIS-CHAVE DE AÇÃO E INDICADORES.....	66
5.1	<i>Objetivos globais</i>	66
5.2	<i>Sectores de Negócio</i>	68
5.3	<i>Unidades de Negócio</i>	70
5.4	<i>Gestão de Projetos</i>	71
D	CONCLUSÕES	74
	BIBLIOGRAFIA	75

Índice de figuras

ILUSTRAÇÃO 1. SECTORES VS UNIDADES DE NEGÓCIO (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	3
ILUSTRAÇÃO 2. CICLO DO NEGÓCIO DE CONSULTORIA (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	5
ILUSTRAÇÃO 3. EXEMPLO DE UM PIPELINE DE VENDAS (FONTE: WWW.INFOSTRATEGY.IT).....	6
ILUSTRAÇÃO 4. FRONTEIRAS DO CONTROLO DE GESTÃO (ADAPTADO DE ANTHONY, 2004).....	19
ILUSTRAÇÃO 5. CADEIA DE VALOR (PORTER 1985).....	36
ILUSTRAÇÃO 6. CADEIA DE VALOR “VALUE SHOP” (STABELL E FJELDSTAD, 1998).....	37
ILUSTRAÇÃO 7. EXEMPLO DE CADEIA DE VALOR PARA SERVIÇOS MÉDICOS (STABELL E FJELDSTAD, 1998).....	38
ILUSTRAÇÃO 8. PRINCIPAIS MÉTRICAS USADAS EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS.....	40
ILUSTRAÇÃO 9. PASSOS DA TRANSFORMAÇÃO DE CAPACIDADE EM LUCRO (SCOTT, 2003).....	42
ILUSTRAÇÃO 10. MÉDIA SEMANAL DE HORAS FATURÁVEIS / NÃO FATURÁVEIS (BASCHAB 2005).....	43
ILUSTRAÇÃO 11. CADEIA DE VALOR DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	44
ILUSTRAÇÃO 12. PAINEL DE CONTROLO GERAL (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	67
ILUSTRAÇÃO 13. PAINEL DE CONTROLO COMERCIAL (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	68
ILUSTRAÇÃO 14. PAINEL DE CONTROLO DE OPERAÇÕES (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	70
ILUSTRAÇÃO 15. PAINEL DE CONTROLO DE PROJETOS (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	72

ELEMENTOS CRÍTICOS PARA UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Estudo de caso

A Apresentação do caso

1 Apresentação do problema

A “ABLE Consultoria” é uma empresa de serviços de consultoria de gestão e sistemas de informação que opera no mercado português desde os anos 90. É uma sociedade anónima sendo a sua direção executiva nomeada pelos acionistas.

Tendo sido nomeado um novo CEO, foram traçados objetivos ambiciosos para os próximos cinco anos. O novo plano estratégico visa conseguir um crescimento significativo do volume de negócios através dos seguintes fatores:

- Níveis de custos mais competitivos, através de uma maior eficiência operacional.
- Melhoria do reconhecimento e reputação no mercado.
- Maior dinâmica comercial, através de atitudes e mecanismos da força de vendas fortemente focados no mercado e no fecho de oportunidades de negócio.
- Disponibilidade de fundos, mantendo equilibrados os pagamentos e recebimentos.

A ABLE conta já com um sistema de controlo de gestão (SCG) adequado. Ainda assim, o novo CEO entende que o SCG é um valioso instrumento para a implementação da estratégia e orientação dos comportamentos. Por isso pretende que seja feita uma avaliação ao atual sistema e perceber a sua adequação ao novo plano estratégico. Pretende-se um diagnóstico e proposta de alteração ao SCG para conseguir apoiar a execução da estratégia, focando sobretudo os aspetos relativos às várias funções operacionais.

2 Estrutura organizacional

A empresa tem uma organização matricial, onde a produção para os clientes é realizada através de estruturas temporárias, os projetos. As principais unidades organizativas e seu papel na estrutura são as descritas a seguir.

2.1 Direção executiva

A empresa é dirigida por um CEO, nomeado pelos acionistas. A direção executiva da organização é realizada pelo Comité Executivo, liderado pelo CEO. Nele têm assento os principais responsáveis pelas unidades de negócio e os cargos chave de funções de suporte, como é o caso do diretor financeiro.

É responsabilidade da direção executiva definir a estratégia da organização, garantir a definição dos processos de negócio, em conformidades com as boas práticas do sector, e reportar os resultados da sua gestão aos acionistas.

2.2 Suporte ao negócio

As unidades de suporte ao negócio têm por missão disponibilizar às unidades operacionais todos os serviços, recursos e infraestruturas necessárias para a realização do seu trabalho. Incluem as funções: gestão administrativa e financeira; gestão de recursos humanos e comunicação interna; sistemas e tecnologias de informação e comunicação; aconselhamento legal e jurídico; e *marketing* e comunicação institucional.

2.3 Estruturas operacionais

A empresa tem uma estrutura matricial, pois existe a necessidade de conciliar:

- **Oferta**, organizada em “práticas” ou áreas de competência específicas. Corresponde à ótica da gestão dos recursos e capacidade de execução, pois é quem é responsável pela gestão dos profissionais ao serviço da organização.
- **Mercado**, organizado em “sectores” como banca, *telco*, sector público, etc. Corresponde à ótica do desenvolvimento do negócio pois permite uma abordagem aos clientes segundo as suas necessidades e problemáticas e ter a capacidade para propor soluções à medida recorrendo às ofertas mais se adequadas aos problemas em questão.

Estas duas perspetivas correspondem às **Unidades de Negócio** e **Sectores de Negócio**, que se coordenam através dos **Projetos**:

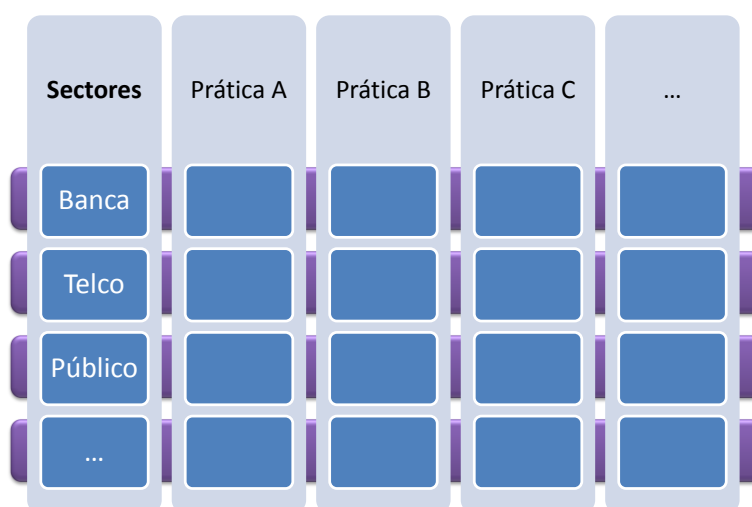


Ilustração 1. Sectores vs Unidades de negócio (elaboração própria).

Cada uma destas estruturas tem as suas próprias características, missão, objetivos principais, clientes internos, meios ao seu dispor e dependência de outras estruturas internas.

Sectores de Negócio (SN)

Os Sectores de Negócio estão vocacionados para a atividade comercial, identificando as necessidades dos clientes e propondo soluções envolvendo as competências das várias “práticas” operacionais. O seu objetivo principal é a concretização de vendas.

Internamente, os seus clientes são as Unidades de Negócio, a quem entrega contratos fechados com os clientes, para a respetiva execução.

Tem ao seu dispor o tempo dos seus profissionais dedicados ao desenvolvimento do negócio mas conta também com o envolvimento das Unidades de Negócio para o seguimento, desenho e proposta de soluções aos clientes.

Unidades de Negócio (UN)

As Unidades de Negócio têm por missão executar as soluções propostas aos clientes, gerando resultados financeiros para a organização. A execução desses contratos é organizada através dos Projetos.

Compete-lhes a gestão das pessoas, devendo garantir um corpo de competências adequado, em quantidade e qualidade, às exigências do mercado. Nesse sentido, estão organizados por “práticas” correspondentes a núcleos ou áreas de competência específica. Cada prática precisa gerir os seus custos e a alocação das suas pessoas aos projetos em carteira.

A agregação dos resultados das Unidades de Negócio produz o resultado global da organização.

2.4 Projetos

Os projetos são estruturas temporárias criadas no seguimento do fecho de um contrato com um cliente, com o propósito de dirigir a sua execução dentro dos parâmetros requeridos de custo, qualidade e satisfação do cliente. O objetivo principal deverá ser concretizar os ganhos e margens esperadas para o projeto. Um projeto tem um responsável nomeado, que pode ser originário de uma Unidade de Negócio ou de um Sector de Negócio.

Funcionam como um “núcleo” dentro da Unidade de Negócio que faz a sua gestão, e conta com o apoio do representante do Sector de Negócio que gere a conta do cliente.

Os meios ao seu dispor são a equipa de profissionais que as Unidades de Negócio colocam ao dispor do projeto durante o período de duração deste; dependem das Unidades de Negócio para lhes fornecer profissionais na quantidade e grau de competência adequadas às necessidades do projeto.

As modalidades de contratação variam entre dois extremos: *time & materials* e preço fechado.

No regime *time & materials* o projeto é faturado ao cliente “à peça”: por hora, dia de deslocação, peça de *hardware* fornecida, etc. Em última instância a responsabilidade pelos resultados é do cliente. É usado sobretudo em contratos simples de *outsourcing* ou serviços com pouca complexidade e risco, e tipicamente apresenta margens inferiores.

No regime preço fechado é contratada uma solução ou resultado, sendo pago um preço acordado inicialmente, independentemente da quantidade de recursos efetivamente gasto para atingir esse resultado. A responsabilidade pela gestão e obtenção dos resultados é do fornecedor. É usado em projetos chave-na-mão e na implementação de soluções complexas ou exigindo competências muito específicas. Nestes casos a especialização e experiência do fornecedor trazem maior valor acrescentado e por isso apresentam margens superiores.

Na prática, raramente os contratos se encontram num destes extremos, pois é frequente incluírem variantes alterando as responsabilidades do fornecedor. Por exemplo, um *time & materials* pode incluir um acordo de níveis de serviço, transferindo alguma responsabilidade de gestão para o fornecedor; um projeto de preço fechado pode incluir penalizações ou bonificações fazendo variar o preço em função de resultados concretos, ou cláusulas de reserva que permitem renegociar ou faturar à unidade certos componentes do contrato.

3 O negócio

O ciclo de negócio assenta em três fatores: a gestão de pessoas, o desenvolvimento do negócio e a execução de projetos. O ciclo começa com oportunidades de negócio detetadas e termina com o recebimento pelos serviços prestados:



Ilustração 2. Ciclo do negócio de consultoria (elaboração própria).

3.1 Oportunidades

O leque de oportunidades comerciais identificadas e que está a ser trabalhado no sentido de se serem concretizadas em vendas é apelidado de *pipeline*. Ele é um elemento chave para a gestão da atividade comercial e é um precursor das vendas. É representado através de uma lista de oportunidades de negócio organizadas em estágios.



Ilustração 3. Exemplo de um pipeline de vendas (fonte: www.infostrategy.it).

Os estágios de maturidade permitem seguir a evolução das oportunidades ao longo do seu ciclo de vida – desde a identificação de venda potencial (prospect) até à entrega de proposta e respetiva conclusão – venda ou perda do negócio.

Um *pipeline* pequeno indicia dificuldades na concretização de vendas num futuro próximo. O *pipeline* precisa ser continuamente desenvolvido e alimentado com oportunidades, para poder gerar nova vendas e projetos.

3.2 Vendas

A atividade comercial tem por missão identificar oportunidades e converte-las em encomendas. É desempenhada principalmente pelos Sectores de Negócio, mas também envolve ativamente as Unidades de Negócio, empenhadas em gerar negócio que mantenha as suas equipas ocupadas e a faturar.

As vendas realizadas correspondem a projetos que podem durar vários meses ou mesmo anos a realizar. Segundo a diretriz contabilística 3/91, os ganhos devem ser reconhecidos gradualmente em cada período de reporte financeiro, com base no grau de acabamento dos projetos, e não no momento da venda. Por isso, ao contrário do que é comum acontecer noutros sectores de atividade, as vendas não correspondem diretamente a faturação ou a ganhos. Assim, as vendas concretizadas são registadas como **encomendas** (*bookings*) que são acrescentadas à **carteira de trabalho** (*backlog*) das unidades operacionais.

O objetivo da atividade comercial é não só conseguir volume de encomendas, mas também manter boas margens. Para poder fazer essa avaliação é necessário poder estimar o valor da margem de contribuição de cada encomenda. Para isso cada oportunidade precisa ter um **orçamento de projeto** estimando os recursos e seus custos, e os preços de venda unitários propostos. Estes são sobretudo horas de consultores, mas também *software*, *hardware*, despesas de deslocação e estadia, etc.

3.3 Pessoas

Para conseguir realizar os projetos é preciso manter equipas com a competência e dimensionamento adequados ao tipo e volume de atividade de cada “prática” operacional.

A gestão destes profissionais, que são os principais meios ao dispor da organização, é uma competência das Unidades de Negócio. A execução dos contratos com clientes é organizada através de projetos, a quem são fornecidos os recursos e meios para executar esses contratos.

As unidades de negócio têm uma **carteira de trabalho** (ou *backlog*) com o trabalho contratado por clientes e ainda não realizado. Esta carteira de trabalho forma uma “almofada” que permite gerir a utilização dos recursos disponíveis. À medida que o trabalho nos projetos avança, o trabalho em carteira vai sendo consumido, pelo que é essencial a sua reposição através de concretização de novas encomendas.

As encomendas que vão alimentar a carteira de trabalho podem vir por duas vias. Os “**novos negócios**”, obtidos sobretudo pela atividade comercial dos Sectores de Negócio, correspondendo sobretudo a novos contratos em contas novas, ou novos projetos em contas atuais. As “**recorrências**” são adicionais obtidos no seguimento de trabalho realizado em projetos em curso. Resultam sobretudo da satisfação do cliente com o trabalho já realizado e da capacidade dos profissionais no projeto para identificar novas oportunidades adjacentes ao trabalho a ser desenvolvido.

Os principais custos de uma Unidade de Negócio são relativos a remunerações do pessoal, essencialmente fixas no curto prazo. O tempo usado em projetos corresponde a **atividade faturável**. Embora seja desejável ter a maior quantidade de tempo faturável possível, é inevitável ter também **atividade não faturável**. Por exemplo com atividade comercial, gestão interna, formação e desenvolvimento de competências. O tempo “não faturável” pode ser necessário e intencional, ou pode resultar de impossibilidade de ocupação em projetos.

3.4 Projetos

O responsável por um projeto compromete-se com um orçamento estimado, com custos, receitas e margens previstas, e compromete-se cumprir o resultado previsto nesse orçamento. Para isso, utiliza recursos, incorrendo nos gastos que lhes estão associados, e gerando os ganhos resultantes do trabalho que realizam. O reconhecimento de ganhos ocorre com base no grau de acabamento, que segue de perto a incorporação de materiais e de mão-de-obra no projeto. Daqui resulta uma conta de resultados calculando a margem de contribuição real produzida pelo projeto.

A satisfação do cliente é outro objetivo essencial para a reputação da organização e para o potencial de negócio futuros. Para a avaliar são usados “Questionários de Satisfação” preenchidos pelos clientes no final de cada projeto, onde é feita a avaliação de um conjunto de fatores.

3.5 Cash

O ciclo finaliza com o recebimento efetivo relativo ao trabalho realizado. É essencial equilibrar os pagamentos e recebimentos para garantir os fundos necessários ao funcionamento da organização.

Uma parte muito significativa dos pagamentos corresponde a remunerações pagas mensalmente, independentemente do nível atividade em projetos. Por isso, o recurso ao financiamento através de crédito de fornecedores tem pouca expressão neste sector de negócio.

Os recebimentos estão estreitamente ligados às condições financeiras propostas aos clientes em fase comercial, e à evolução dos projetos, devido ao atingimento de pontos de faturação nas datas esperadas e à satisfação do cliente com os produtos de trabalho entregues.

Por estes motivos o seguimento dos recebimentos é uma atividade crítica e exige acompanhamento constante, desde a fase comercial até à execução dos projetos.

4 Objetivos organizacionais

O primeiro objetivo incontornável é a geração de resultados para os acionistas, que é acompanhado pela administração através do **resultado operacional** obtido. Esse objetivo, de curto prazo, deve conseguido sem comprometer a sustentabilidade e a orientação estratégica traçada.

A atual estratégia da direção executiva visa o crescimento sustentado, assente na competitividade, reputação e penetração.

Competitividade permite conseguir apresentar custos mais baixos nos orçamentos das propostas. Isto pode ser conseguido melhorando a produtividade, as taxas de ocupação, reduzindo custos de estrutura, etc.

Reputação permite conseguir novos negócios a partir dos projetos em curso nos clientes atuais, ou conseguir projetos em novos clientes através das referências dadas por atuais clientes. Significa ter clientes satisfeitos e projetos referenciados como casos de estudo.

Penetração significa o aumento da quota nos clientes, através da diversificação das atividades realizadas nestes e do *cross selling* entre linhas de oferta.

5 Os processos de controlo de gestão

5.1 A função Controlo de Gestão

A função de controlo de gestão está enquadrada dentro da função financeira. Isto acontece porque há uma grande interdependência entre a contabilidade geral, a contabilidade analítica e a contabilidade de projetos. Mantém a monitorização de todo o ciclo de negócio, dado que as várias fases estão estreitamente interligadas e constrangimentos em qualquer ponto do processo podem ter impacto no resultado final. Os pontos-chave controlados são:

1. **Oportunidades:** volume e margem ponderada do *pipeline*.
2. **Vendas:** volume e margem das encomendas obtidas.
3. **Carteira de trabalho:** volume e margem do trabalho contratado por executar.
4. **Produção:** ganhos e margem gerados pela atividade realizada.
5. **Contas a receber:** volume e prazo médio dos recebimentos.

O controlador de gestão é o responsável pela recolha atempada de todos os dados necessários, produção da informação financeira e não financeira e reporte à direção e responsáveis das várias unidades organizativas.

5.2 Pipeline e vendas

Para poder proporcionar dados sobre o desempenho da atividade comercial, recorre-se a um registo permanentemente atualizado das oportunidades comerciais e vendas concretizadas.

Este registo permite saber as responsabilidades assumidas com os clientes e qual o volume da carteira de trabalho das operações. Isso permite prever o grau de ocupação que os recursos poderão ter nos meses seguintes.

Cada oportunidade identificada no *pipeline* é caracterizada por: valor de venda estimado; nome do responsável; sectores de negócio e unidades de negócio envolvidas; estágio de maturidade; probabilidade de sucesso (que deverá evoluir com a maturidade da oportunidade); e margem esperada. A **contribuição estimada** do projeto é obtida através de um **orçamento**, sendo calculada a partir das quantidades estimadas de esforço e materiais e respectivos custos unitários. A diferença entre os custos estimados e o preço de venda retrata não só o valor acrescentado que a solução transmite ao cliente, mas também outros aspetos negociais como por exemplo descontos de preço concedidos.

Os indicadores sobre as oportunidades são calculados a partir destes registos. O volume ponderado do *pipeline* corresponde ao total do valor de cada oportunidade ativa ponderado pela respetiva probabilidade de sucesso. O valor das vendas realizadas é o total do valor das oportunidades que chegam ao estado de venda.

Como tanto as unidades como os sectores de negócio são avaliados por resultados comerciais e trabalham em conjunto nas oportunidades, surge a questão de como fazer o reconhecimento das vendas de cada parte envolvida. Uma forma comum de resolver a questão recorre ao duplo registo (*double booking*): uma venda é registada duas vezes – em nome do sector de negócio e em nome da unidade de negócio envolvida. No entanto este método provou no passado ter as suas condicionantes: não tem em conta o grau de envolvimento de cada uma das partes (ainda que nenhuma) e é de difícil aplicação em oportunidades complexas, quando estão envolvidos várias unidades ou sectores na mesma oportunidade. Por esses motivos, atualmente a questão é resolvida repartindo o reconhecimento de cada venda pela equipa que seguiu a oportunidade. É aplicado um rateio acordado entre os elementos da equipa da oportunidade, sem que haja duplo registo de valores.

5.3 Orçamentos de projeto

Todo o ciclo do negócio, desde o registo das oportunidades até à execução e resultados dos projetos, está apoiado no **orçamento** de cada negócio.

Realizar um orçamento implica fazer estimativas sobre os recursos necessários e seus custos, assumir pressupostos e avaliar os riscos associados à execução do projeto. O volume de

recursos estimado, e o grau de segurança dessa estimativa são fatores decisivos para o preço e margem da proposta. Podem por isso ser alvo de disputas entre os Sectores de Negócio e Unidades de Negócio, dados os primeiros preferirem custos mais competitivos e os segundos preferirem margens de segurança mais confortáveis.

Para uma dada descrição de atividades, entregáveis e riscos, são estimados os recursos necessários e discriminadas as **quantidades orçamentadas (Qs)**, **preço de venda (Ps)** unitário e **custo orçamentado (Cs)** unitário. Os **ganhos orçamentados** do projeto correspondem a: $P = Qs \times Ps$. Os **custos** do projeto correspondem a: $C = Qs \times Cs$. A **margem bruta estimada** é obtida subtraindo os custos aos ganhos.

5.4 Contabilidade de projetos

O grau de acabamento do projeto regra geral acompanha o volume de atividade realizada, produzindo o respetivo ganho a **preços de venda reais unitários (Pr)** e gerando custo a **custos reais unitários (Cr)**.

O custo real unitário de uma pessoa corresponde ao custo anual total com a sua remuneração dividido pelo tempo laborável no ano. Por exemplo: um profissional com remuneração bruta mensal de 2.000 €, um bónus anual de 5.000 € e encargos de 25% (segurança social e seguros) terá um custo anual de 41.250 €. Num ano com uma média de 21 dias úteis por mês e 25 dias de férias terá 227 dias laboráveis. Neste caso o custo médio diário será de 181,72 €. Se trabalhar dez dias no projeto, com Preço Dia de Venda de 500 €, isso corresponde a 5.000 € de ganhos, 1.817,20 € de custo, e um resultado de 3.182,80 €.

As **quantidades utilizadas (Qr)** são as horas gastas pelo pessoal no projeto. As **quantidades completadas (Qc)** são as horas que correspondem à percentagem de acabamento atingida. Num projeto *time & materials* são faturadas as horas efetivamente gastas, pelo que ambas as quantidades são sempre iguais. Mas em projetos em responsabilidade (preço fechado), podem diferir, pois as tarefas podem consumir um esforço maior ou menor que o orçamentado (*overrun* e *underrun*). Atividade realizada em excesso relativamente ao orçamento implica na mesma a utilização de recursos (custos) mas não gera maior acabamento no projeto (ganhos).

Para a recolha da informação necessária são usados duas ferramentas de reporte:

- “**Folhas de horas**” (*timesheets*) onde é registada a distribuição do tempo de trabalho de cada pessoa pelas atividades. Por exemplo, num mês com 20 dias laboráveis, um consultor

poderia ter dez dias no projeto A, seis dias no projeto B, três dias em atividade comercial da unidade, e um dia de férias. A partir daqui obtêm-se as “quantidades utilizadas”.

- “**Reportes de acabamento de projetos**” onde os gestores de projeto informam a percentagem de acabamento e quantidades completadas correspondentes. A partir daqui obtêm-se as “quantidades completadas”.

Os **ganhos** do projeto correspondem às quantidades completadas multiplicadas pelos respetivos preços de venda: $P = Qc \times Pr$.

Os **custos** do projeto correspondem às quantidades utilizadas multiplicadas pelos respetivos custos unitários orçamentados: $C = Qr \times Cr$.

Também é acompanhado o **trabalho por faturar** calculado subtraindo aos ganhos o valor já faturado, que informa o valor do trabalho realizado adiantadamente e ainda não faturado ou, quando tem sinal negativo, o valor faturado adiantadamente por trabalho ainda não realizado. A situação ideal seria nunca ter trabalho por faturar.

Outro indicador importante é a **carteira de trabalho** em aberto, em quantidades e valor, que corresponde ao total dos valores orçamentados e ainda não completados. É calculada a partir do valor da carteira de trabalho do mês anterior, adicionando as vendas realizadas no mês, e subtraindo os valores relativos à atividade realizada no mês.

5.5 Contabilidade analítica

Apurados os resultados da contabilidade de projetos, a contabilidade analítica pode calcular os resultados agregados por unidade de negócio e totais.

Os **ganhos** correspondem à soma dos ganhos dos projetos de cada unidade.

Os **custos** incluem o somatório dos custos imputados aos projetos de cada unidade – a **atividade faturável** – mais o total dos custos das atividades que não estão associadas a produção para clientes – a **atividade não faturável**. De notar que este mecanismo resolve a correta imputação dos custos do pessoal cedido a outras unidades, pois o custo é imputado ao responsável pela atividade executada.

Acresce ainda os **custos indiretos**, por exemplo, relativos a custos de estrutura e de atividade comercial dos Sectores de Negócio, que são repartidos pelas Unidades de Negócio de acordo com o seu peso de cada nos ganhos globais.

5.6 Repartição dos custos de estrutura

As unidades de suporte são centros de custo e são acompanhadas sobretudo através do valor de custos incorridos e dos desvios face ao orçamento. O objetivo de uma unidade de suporte é o cumprimento do seu orçamento para o ano.

As unidades de suporte incorrem em custos gerais de funcionamento e prestam serviços internos às unidades operacionais. Parte destes custos depende do volume de atividade das unidades, e outra parte é independente desse fator.

No entanto este sistema tem sido criticado, pois são imputados às Unidades de Negócio custos cuja geração que não influenciam ou fatores geradores de custo que não controlam, sendo até nalguns casos gastos discricionários das unidades de suporte. A imputação dos custos de estrutura é um problema latente, que ocasionalmente provoca atritos e chega a servir de pretexto para justificar resultados insuficientes.

6 Instrumentos do controlo de gestão

O processo de definição do orçamento baseia-se nas orientações estratégicas e objetivos. A direção executiva define objetivos previsionais para os próximos dois a três anos e os objetivos concretos para o ano seguinte, a orçamentar.

6.1 Plano operacional e orçamento

Uma vez definidos os objetivos, definem-se opções táticas e ações a seguir, que irão suportar as dimensões financeiras do orçamento. São exemplos de medidas o aumento ou redução de pessoas, a definição de prémios ou bónus a atribuir, a política para aumentos salariais e promoções, os projetos de formação ou desenvolvimento de competências, a estratégia comercial, as iniciativas para melhoria de processos ou sistemas, etc.

O **plano operacional** retrata todas estas ações e opções e é elaborado em conjunto com o orçamento para o ano. O orçamento retrata a evolução esperada dos indicadores chave, custos, ganhos e resultados ao longo dos meses do ano, desagregada por unidades de responsabilidade. Estes valores são calculados tendo em conta a quantificação dos efeitos esperados das medidas do plano operacional.

O **orçamento** é essencialmente financeiro – tem a estrutura de uma demonstração de resultados (*P&L*) – mas inclui também indicadores não financeiros que apoiam a explicação dos resultados financeiros., como a taxa de utilização de recursos ou as vendas.

O relatório de execução do orçamento é apresentado mensalmente aos responsáveis de unidades, nos primeiros dias do mês seguinte ao período a que se reporta.

6.2 Dashboards

A informação de acompanhamento do orçamento é complementada por *dashboards* dedicados às duas áreas operacionais chave – as vendas e a gestão operacional.

O *dashboard* comercial monitoriza o *pipeline* de oportunidades e destaca indicadores como o valor de propostas entregues e encomendas concretizadas. Destina-se a todos os responsáveis de unidades operacionais, mostra o desempenho da sua área de atuação, mas permite desagregar os dados ou ver a comparação com as outras unidades.

O *dashboard* de produção destina-se aos responsáveis de unidade de negócio e monitoriza indicadores como: taxa de utilização, carteira de trabalho e resultados dos projetos.

6.3 Avaliação do desempenho

A direção executiva assume perante os sócios ou acionistas a responsabilidade de gerir a empresa. Esta responsabilidade é descentralizada através da delegação de poderes noutros gestores da organização, que determina também a estrutura organizacional e cadeia hierárquica.

O principal indicador reportado pela direção executiva aos acionistas é o **resultado operacional**. Por esse motivo o sistema de avaliação de desempenho das pessoas com responsabilidades de gestão está fortemente orientado ao seu contributo para o resultado operacional. Cada responsável tem definido um bónus associado a determinados objetivos para o ano, que são definidos no momento da preparação do orçamento. A atribuição de bónus é feita no início do ano seguinte, com base nos resultados finais dos indicadores das fórmulas de bónus de cada um.

Os responsáveis dos **Sectores de Negócio** são avaliados pela **margem de contribuição estimada das vendas** que concretizam. O volume de vendas conseguido é também seguido de perto, mas é a margem prevista o fator principal para a avaliação.

Os responsáveis das **Unidades de Negócio** são avaliados pela **margem de contribuição operacional** conseguida, apurada na conta de resultados de cada uma. Baseia-se nos ganhos gerados pelo trabalho em projetos, nos custos incorridos na unidade e nos custos de estrutura imputados.

Os responsáveis pelos **Projetos** são avaliados pela **melhoria da margem de contribuição** conseguida pelo projeto, que se baseia nos ganhos gerados pelo trabalho realizado e pelos custos incorridos resultantes da utilização dos vários perfis de profissionais e de outros materiais.

Os responsáveis pelos de **Unidades de Suporte** são avaliados pela **melhoria dos custos** conseguida, face aos valores orçamentados.

7 Acompanhamento dos resultados

Existe um conjunto de indicadores que é usado pelos responsáveis de cada unidade organizativa para acompanhar o seu desempenho e ajudar na tomada de decisão. Estão estruturados de forma a explicar os resultados através da decomposição num conjunto de indicadores-chave que permitem analisar o efeito de vários factores geridos.

7.1 Sectores de Negócio

Os indicadores da área comercial são disponibilizados com segmentação até à pessoa. Isso é possível através das percentagens que permitem dividir o valor da oportunidade pelos vários intervenientes-chave. Isto inclui não só os consultores comerciais dos Sectores de Negócio, como também os responsáveis da Unidades de Negócio.

Os principais indicadores que são seguidos relativos às vendas são:

- **Volume de encomendas:** o valor total das vendas concretizadas.
- **Margem de contribuição das encomendas:** o valor total das margens de contribuição das vendas realizadas, de acordo com o estimado nos seus orçamentos. Também acompanhado em percentagem dos ganhos esperados.

Relativamente ao acompanhamento do *pipeline* recorre-se a indicadores como:

- **Volume ponderado** do *pipeline* (valor \times probabilidade).
- **Volume total** do *pipeline*.
- **Margem percentual** do *pipeline*: rácio da margem prevista das oportunidades ativas pelo valor total dos ganhos previstos. Permite antecipar tendências da evolução da margem das vendas.
- **Taxa de sucesso:** rácio de propostas adjudicadas por propostas entregues, pode ser calculado tanto em valor como em quantidade.

7.2 Unidades de Negócio

Cada Unidade de Negócios tem a sua conta de resultados, gerando uma margem de contribuição a partir: dos ganhos dos seus projetos; e dos custos relativos aos encargos com remunerações na unidade, despesas realizadas nos projetos e horas de trabalho cedidas por outras unidades ou subcontratadas a entidades externas. Os resultados de uma unidade de negócio podem ser decompostos num conjunto de indicadores-chave que permitem analisar o efeito de vários fatores geridos.

Os **custos diretos** correspondem ao rácio entre:

- **Custo das remunerações:** os níveis de remuneração praticados são um fator que resulta de decisões da UN de aumentos, promoções, subcontratação, admissões e demissões.
- **Equivalentes a tempo inteiro:** o n.º de pessoas equivalente a tempo inteiro (*FTE – full time equivalent*) disponível para trabalho em projetos. Pode ser ajustado através das decisões de contratação e renovação de pessoal, permitindo até certo ponto adequar a quantidade de pessoas ao serviço às exigências do negócio da unidade.

Os **ganhos** correspondem ao produto de:

- **Preço médio de venda:** retrata o valor/dia ao qual, em média, o trabalho das pessoas é cobrado aos clientes. É calculado dividindo os ganhos em projetos pelo tempo faturável realizado nesses projetos.
- **Taxa de utilização:** indica quanto das horas potenciais dos profissionais é aplicado em atividades diretamente produtivas, isto é, faturáveis a clientes. É calculada dividindo o tempo faturável realizado nos projetos pelo tempo total laborável.

É também importante perceber quanto tempo de trabalho a equipa tem em carteira. É o horizonte de tempo que permite manter a equipa ocupada caso não ocorram novas vendas. O indicador para o efeito é:

- **Dias de trabalho em carteira:** corresponde ao total de dias de trabalho em carteira (por realizar) dividido pelo número de Equivalentes a Tempo Inteiro.

7.3 Projetos

Cada gestor de projeto tem periodicamente a informação sobre o desempenho financeiro de cada um dos seus projetos.

O primeiro objetivo do projeto é a **melhoria da margem de contribuição**, que corresponde à diferença entre a margem de contribuição real e a margem de contribuição orçamentada.

A margem de contribuição real das atividades abrangidas pelo orçamento inicial corresponde aos **ganhos reais** deduzidos dos **custos reais**:

$$M_{Cr} = Q_c \times Pr - Q_r \times Cr \quad (1)$$

Essa análise pode ser feita por categoria dos recursos, por exemplo, pessoal e outros.

7.4 Tesouraria

O indicador clássico usado para controlar as necessidades de tesouraria é o tempo que se leva para receber dos clientes. O **prazo médio de recebimento** indica a média de dias que decorre desde a realização do trabalho e recebimento. Corresponde ao rácio do valor por receber dos clientes (conta cliente) pelos ganhos no período analisado, multiplicado pelos dias do período.

8 Questões a resolver

Face ao negócio da ABLE e aos objetivos estratégicos traçados pela nova administração, pretende-se identificar os pontos críticos para o eficaz funcionamento do sistema de controlo e através disso fazer a sua avaliação.

Pretende-se também perceber como deve o sistema de controlo de gestão estar estruturado para que assegure à direção os mecanismos para orientar comportamentos e resultados que serão fundamentais para a execução da estratégia.

Em particular, a nova administração focou algumas questões que gostaria de ver respondidas no âmbito dessa análise:

- Quais são os pontos de transição de responsabilidade (*hand-off*), que tipo de tensões ou *trade-offs* geram, e como são controlados?
- De que forma os incentivos do sistema contribuem também para os interesses dos Colaboradores e dos Clientes?
- De que forma o sistema incentiva uma boa gestão do fundo de maneo disponível?
- Do ponto do sistema de gestão, que benefício poderia trazer a formação de um *Project Management Office*, e como este poderia ser estruturado e avaliado?
- Como poderia a implementação de preços de transferência internos contribuir para a melhoria do atual sistema?

B Nota pedagógica

1 Público-alvo

Este caso destina-se a todos os interessados em sistemas de gestão de empresas de serviços sobre profissionais, que pretendam perceber de que forma um sistema de controlo de gestão pode constituir uma ferramenta para implementar a estratégia, delegar responsabilidades, orientar comportamentos e avaliar o desempenho da organização.

2 Objetivos pedagógicos

Este caso pedagógico baseia-se na experiência real com sistemas financeiros e de controlo de gestão de empresas de consultoria. Por questões de confidencialidade, o caso é apresentado sob a forma de uma empresa ficcionada, e elabora sobre a sua estrutura e funcionamento complementando a experiência real com a descrição feita na literatura sobre como este tipo de organizações deve ser gerida

Este caso pedagógico pretende:

- Apresentar os conceitos fundamentais do controlo de gestão em geral.
- Estudar as particularidades do negócio de serviços profissionais e as suas consequências para os sistemas de controlo de gestão.
- Ilustrar um conjunto de técnicas e boas práticas usadas por muitas organizações de serviços profissionais.
- Abordar o sistema de controlo de gestão numa perspetiva de auditoria e avaliação do seu funcionamento.

Os principais conceitos abordados são:

- Enquadramento do controlo de gestão na organização na sua gestão.
- Instrumentos do controlo de gestão, tais como o plano operacional, orçamento, *dashboards*, centros de responsabilidade, avaliação do desempenho e preços de transferência interna.
- Métodos para o desenho e avaliação de um sistema de controlo de gestão.
- Características e especificidades do negócio dos serviços profissionais em geral, e da consultoria em particular.

3 Revisão da literatura

3.1 Conceitos base do Controlo de Gestão

Conceitos de “sistema de controlo”

ANTHONY (2004) distingue duas perspetivas de um sistema de controlo:

- **Mecanismo de controlo:** tem organizadas as atividades relativos ao controlo, com que objetivos, para que destinatários, e de que forma o sistema objeto é controlado.
- **Objeto do controlo:** determinar a eficácia do controlo, tendo em conta as características do sistema a ser controlado. Exige uma análise, para determinar as atividades, recursos consumidos, resultados produzidos e riscos incorridos, e garantir uma correta cobertura de todos esses aspetos pelo processo de controlo.

Conceptualmente, o mecanismo de controlo é composto pelas seguintes subfunções básicas:

- **Agente**, que dirige o controlo;
- **Detetor**, que recolhe a informação sobre o que está a acontecer;
- **Avaliador**, que comparando com o padrão;
- **Atuador**, que, quando necessário, induz alterações de comportamentos no sistema.

JORDAN (2011) acrescenta que o mecanismo de controlo pode ser separado em duas bases:

- O **sistema de controlo** propriamente dito, correspondendo ao conjunto de instrumentos e componentes que permite efetivar as atividades de controlo.
- O **processo de controlo**, que é o conjunto de atividades que “opera” o sistema de controlo, envolvendo a fixação de objetivos (o “padrão” dado no modelo simples descrito por Anthony), a interpretação de resultados e o planeamento de ações para a atuação sobre o sistema.

Âmbito de atuação do Controlo de Gestão

Segundo Anthony (2004), a função de controlo de gestão tem um âmbito definido que faz fronteira com duas outras áreas de atuação:

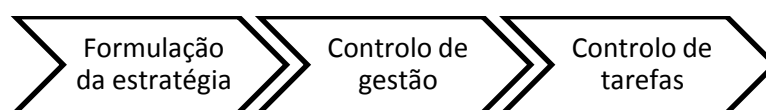


Ilustração 4. Fronteiras do Controlo de Gestão (adaptado de Anthony, 2004).

Relação com a formulação da estratégia: os objetivos, estratégias e políticas fornecem a base para a atuação do controlo de gestão, mas a sua definição está fora do âmbito deste. O controlo de gestão tem por responsabilidade induzir os comportamentos nos gestores para que os seus objetivos e atuação sejam congruentes com os objetivos da organização.

Relação com o controlo de tarefas: a eficiência e eficácia do desempenho das tarefas individuais pode tipicamente ter um controlo científico, e estas podem frequentemente ser automatizadas. São supervisionadas pelos gestores e executadas por operacionais, e não estão no âmbito o que entendemos aqui por controlo de gestão. O controlo de gestão foca-se na gestão de unidades organizativas e não em tarefas individuais. Refere-se à atividade e decisões dos gestores acerca do que deve ser feito, dentro das restrições definidas pela Estratégia. Não é passível de ter uma gestão científica, pois trata-se sobretudo de interação humana entre gestores e de incentivar comportamentos.

Clientes do Controlo de Gestão

Em JORDAN (2011) é proposta uma abordagem de *marketing* interno do controlo de gestão com o objetivo de facilitar a sua adoção. Para isso propõe identificar quem são os destinatários do sistema de controlo de gestão – os Clientes – e fazer uma segmentação de acordo com as necessidades de cada grupo:

- **Direção Geral**, que representa a organização no seu geral e é responsável pelos resultados globais. Estabelece a estratégia, decide os objetivos gerais e as políticas globais de pessoal, produção, marketing, etc., adequadas a esses objetivos. Precisa também prestar contas aos investidores ou acionistas.
- **Gestão intermédia**, que está encarregue da supervisão de um grupo de unidades operacionais e presta contas à gestão de topo. Necessita controlar um conjunto de unidades e responsáveis operacionais que não gere diretamente, pelo que precisa de mecanismos que ajudem a fazê-lo.
- **Responsáveis operacionais**, que têm a competência e responsabilidade sobre uma entidade, sector ou unidade de negócio específica. Têm objetivos individuais bem delimitados, mas podem perder de vista o interesse global em favor dos interesses da própria unidade.

Objetivos do Controlo de Gestão

Os objetivos do controlo de gestão são:

- 1) **Apoiar a estratégia**, através da congruência dos objetivos individuais com os da organização.
- 2) **Apoiar as decisões operacionais**, prestando informação relevante e atempada aos gestores e responsáveis operacionais; proporcionar a todos uma visão completa e fidedigna da atividade da organização.
- 3) **Conter o risco**, efetuando auditorias às operações; verificando a validade da informação; implementando salvaguardas contra roubo e fraude; contendo e monitorizando os riscos financeiros do negócio. É importante para salvaguardar o património da organização e seus investidores.

Conceitos do Controlo de Gestão

- **Variável de ação:** representam os meios sobre o qual o responsável tem poder de decisão. Correspondem a ações ou projetos que podem ser realizados por estes.
- **Objetivo:** são zonas de resultados ou realizações a atingir. Não são diretamente acionáveis, são antes consequência das ações realizadas com os meios disponíveis. São expressos indicando um indicador concreto, um valor quantificado a atingir e um prazo de referência. Por exemplo: “taxa de rendibilidade de 20% até ao final do próximo ano”.
- **Meta:** expressa um objetivo de forma qualitativa, revela uma intenção, sem concretizar necessariamente a forma de medir ou o valor a atingir. Por exemplo, “aumentar rendibilidade do capital investido”.
- **Indicador:** forma como são calculados os valores a avaliar contra os objetivos definidos.

3.2 O mecanismo de controlo de gestão

Processo do controlo de gestão

JORDAN (2011) descreve os principais passos do processo de controlo de gestão:

- **Fixar objetivos quantificados:** a cumprir até ao final do período, que deverão ser fracionados pelos períodos de avaliação intermédios (meses, trimestres, etc.).

- **Elaborar de planos operacionais:** que são planos de ação para o atingimento dos objetivos, indicando os recursos que serão necessários e a programação no tempo da sua utilização.
- **Interpretar os resultados intermédios:** análise dos resultados intermédios, comparar com o esperado, perceber se são desvios recuperáveis ou se refletem tendências que necessitam ser corrigidas.
- **Tomar decisões corretivas:** decidir novas ações ou alterações ao plano operacional para procurar realinhar os resultados com os objetivos traçados.
- **Avaliar o desempenho:** comparação final dos resultados com os objetivos quantitativos estabelecidos, que permite por um lado atribuir recompensas pelo desempenho, e por outro acumular experiência para apoiar a definição de objetivos e planos para o período seguinte.

Instrumentos de pilotagem

Plano Operacional

É um instrumento previsional de pilotagem que, tendo como base o plano estratégico, detalha e quantifica a forma como as políticas de investimento, financeira, recursos humanos, produção e comercialização deverão ser implementadas. O seu lançamento envolve todos os níveis da organização até aos responsáveis operacionais. A sua vocação é proporcionar soluções viáveis para a implementação do plano estratégico.

Orçamento

É também um instrumento previsional de pilotagem, que está estreitamente ligado ao plano operacional, no sentido em que é a sua consequência financeira lógica. O seu aspeto principal é a fixação de objetivos quantitativos para todos os sectores da organização. O controlo orçamental é a atividade de acompanhamento de resultados que decorre deste instrumento, no entanto tem duas limitações sérias que a impedem de protagonizar essa função: só contem informação financeira, ignorando outros tipos de indicadores, qualitativos e quantitativos (como por exemplo, quota de mercado, notoriedade da marca, satisfação dos clientes, etc.); por se basear em dados exatos de contabilidade analítica, regra geral é lento a fornecer dados (ao autores apontam para 25 a 40 dias após o final do período analisado).

Painéis de controlo (“tableau de bord” e “balanced scorecard”)

São instrumentos de pilotagem para o acompanhamento dos resultados, que proporcionam um conjunto de vantagens face ao típico controlo orçamental:

- **Rapidez:** conseguem ser publicados até sete dias após o fim do período, permitindo assim atuar sobre os desvios em tempo útil;
- **Síntese:** apresentam uma seleção de indicadores que se concentram no essencial; para além de indicadores financeiros inclui também indicadores de resultados comerciais, de qualidade, de produtividade, etc. E pode também incluir indicadores de meios, retratando níveis de utilização de recursos em vez de grau de realização de objetivos.
- **Personalização:** os painéis disponibilizados a cada gestor podem ser específicos e adaptados à sua realidade, de acordo com as responsabilidades, meios e variáveis de ação principais de cada um.

Instrumentos de orientação do comportamento

Por orientar o comportamento entende-se dar aos responsáveis as condições para que tomem decisões individuais que contribuam para os interesses e objetivos globais da organização. JORDAN (2011) descreve três instrumentos para este efeito:

Centros de responsabilidade

Um centro de responsabilidade é uma unidade organizacional liderada por um gestor que é responsável pelas suas atividades (ANTHONY 2007). São por isso veículos de descentralização da gestão, ao delegar autoridade sobre meios, e de alinhamento organizacional, ao permitir atribuir objetivos específicos.

Temos vários tipos de centro de responsabilidade, conforme o grau de autoridade concedido: Centros de Custo (atuam sobre fatores de custo), Centros de Resultados (atuam também sobre rendimentos) e Centros de Investimento (decidem também sobre a aplicação do capital que lhes é confiado).

Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho corporiza a responsabilização do gestor, ao associar competências aos graus de atingimento dos objetivos traçados. É essencial selecionar critérios que retratem apenas aquilo sobre o qual o gestor pode decidir ou influenciar.

Preços de transferência interna

Os preços de transferência interna definem o critério para valorização dos produtos/serviços fornecidos internamente a outros centros de responsabilidade. Ao serem usados para calcular o valor das compras e vendas internas, permitem apurar os custos, rendimentos e resultados dos centros de responsabilidade. Por isso constitui um poderoso instrumento para orientar o comportamento dos gestores operacionais.

Instrumentos de diálogo

Um sistema de controlo de gestão não é algo puramente técnico ou mecânico. Tem mais a ver com comportamentos, negociação, análise, interpretação, *coaching*, etc. Por isso o diálogo é indispensável em todo este processo. Os “instrumentos” propriamente ditos são simples: salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião. Mas o estabelecimento deste diálogo não é natural, nem simples, nem trivial. É por isso um papel essencial do controlo de gestão o incentivo e planificação desta comunicação, desempenhando em paralelo um papel de informador e assessor.

3.3 Desenho e avaliação de um sistema de controlo de gestão

Jordan *et al.* (2011) propõe uma metodologia para a concepção e implementação de um sistema de controlo de gestão. Identifica três fases, começando por uma abordagem mais geral que é gradualmente aprofundada:

1. **Diagnosticar das necessidades de controlo de gestão**, para construir um quadro de referência e uma visão das características do SCG mais adequado.
2. **Adequação dos instrumentos existentes**, para se concluir sobre os pontos onde é prioritário atuar.
3. **Plano de ação sobre o sistema de controlo de gestão**, para orientar um projeto de revisão ao SCG.

Passamos a detalhar cada uma destas fases.

Diagnóstico de necessidades de controlo

O objetivo desta fase é compreender o contexto do negócio onde se insere a organização, para perceber qual o estilo adequado para o SCG, os pontos-chave para a gestão do negócio, e os elementos necessários a uma correta escolha dos instrumentos de controlo.

O diagnóstico deverá cobrir três questões chave, desenvolvidas a seguir: qual o estilo a usar para o SCG; que instrumentos de pilotagem são os mais adequados; e quais as áreas chave onde se devem focalizar.

Definir o estilo a usar para o sistema

Primeiro, é necessário compreender o contexto do negócio. Para isso devemos ter em conta a análise ao ambiente e sector económico da organização:

- **Diagnóstico do ambiente externo.** Sendo um controlo de gestão uma ferramenta ao serviço da estratégia de uma organização, os condicionalismos que envolvem as grandes opções da gestão são importantes para o desenho do SCG.
- **Diagnóstico interno da organização.** O SCG deverá ser estruturado de acordo com os níveis hierárquicos para a prestação de contas e com a divisão em funções e áreas de produto.

É inventariada uma lista de elementos específicos que podem ser particularmente relevantes para o desenho de um SCG, pelo que deverão ser alvo de uma análise mais cuidada:

- estruturas de criação de valor;
- economias de escala e curvas de experiência;
- importância e impacto do investimento, do aprovisionamento, do saber-fazer e da inovação;
- estrutura da concorrência e dos circuitos de distribuição.

Anthony *et al.* (ANTHONY 2007) também reforça o SCG como uma ferramenta para implementar a estratégia. Organizações diferentes têm contextos de negócio e estratégias diferentes, e por isso necessitam também de SCG diferentes, talhados à sua medida. Por isso também recomenda fazer uma análise estratégica que permita enquadrar o SCG. Este tipo de análise não é específico do controlo de gestão, pelo que, em vez de uma atividade, poderia ser pensado como um *input* para o desenho de um SCG.

Segundo, é importante levar a cabo um **diagnóstico do sistema de avaliação do desempenho**. Os mecanismos de avaliação e recompensa são essenciais para motivar os responsáveis de gestão, pelo que a ligação entre o SCG e a avaliação do desempenho determina muito do sucesso do SCG.

Exemplos de questões específicas para esta análise são:

- Os mecanismos de avaliação e promoção motivam e influenciam os responsáveis operacionais?
- Os resultados orçamentais são usados para avaliar o desempenho dos responsáveis operacionais?
- O controlador de gestão está envolvido na definição dos objetivos usados para a avaliação de desempenho?
- O controlador de gestão é o responsável por apurar os valores realizados dos objetivos?

Finalmente, em terceiro, deve-se fazer o **diagnóstico da posição do controlo de gestão na organização**. A implementação de um SCG visa maior transparência e responsabilização sobre as decisões de gestão. Para poder ser eficaz implica disciplina. A posição que o controlo de gestão ocupa na estrutura da organização é essencial para garantir que tem os meios e influência necessários para levar a cabo a sua função. Exemplos de questões específicas para esta análise são:

- Qual o papel do controlo de gestão na tomada de decisão e nas reuniões de direção, qual a sua posição no organograma e relação com a direção geral.
- Qual a sua posição junto dos responsáveis operacionais, qual a imagem e atitude destes perante o controlo de gestão?
- Como está relacionado com a direção financeira – é independente ou está integrado?
- Como se relaciona com os serviços de contabilidade e sistemas de informação?
- Como interage e influencia com os sistemas de informação da organização?
- Que responsabilidade tem para entidades externas, tais como reporte para a sede do grupo, e qual o impacto desse esforço nas restantes atividades do controlo de gestão?

Selecionar os instrumentos de pilotagem prioritários

Os instrumentos de pilotagem – planos operacionais, orçamentos, controlo orçamental, contabilidade analítica e painéis de controlo – podem ou não ser úteis em cada situação particular.

Merchant refere que antes de selecionar os instrumentos de controlo devemos tomar duas decisões:

1. **Que tipo de controlos pretendemos:** sobre resultados; sobre ações/tarefas; sobre pessoas/cultura.

2. **Qual a estreiteza do controlo:** qua grau de rigor deve ser exigido em cada vertente do sistema de controlo.

Refere também a importância de aplicar o filtro do pragmatismo aos instrumentos seleccionados. Deve-se avaliar “o que é pretendido” versus “o que é provável funcionar adequadamente”.

Focalizar os instrumentos sobre as áreas-chave

Seleccionados os instrumentos, é necessário identificar as áreas em que estes se devem focar. Para isso deve-se ter em conta três análises: sectorial, financeira e organizacional.

A **análise sectorial**, baseada no diagnóstico feito ao sector económico, permite compreender que áreas devem ser controladas para ser concorrencial no mercado e identificar os **fatores-chave do sector**, como por exemplo:

- A montante, controlo do mercado de matérias-primas ou outros fatores produtivos;
- Internamente, questões de saber-fazer (*know-how*) ou de capacidade de inovação;
- A jusante, controlo do mercado, dos canais de distribuição, ou necessidade de procura permanente de vendas no mercado potencial.

Permite também ajudar na identificação dos **segmentos de atividade** a considerar: por famílias de produto, por clientes, por circuitos de distribuição, etc. Esta segmentação é justificada por cada um poder ter desempenhos financeiros ou fatores-chave muito diferentes, necessitando por isso de análises diferenciadas.

A **análise financeira** permite uma caracterização de cada segmento que ajuda na identificação dos elementos mais importantes a vigiar para cada um deles. Deve-se ter em conta:

- O peso relativo no volume de negócios, margem bruta e contribuição líquida.
- Ativos específicos e capital usado por cada segmento (existências, créditos concedidos a clientes, imobilizados específicos).
- A importância relativa de cada elemento de custo (custos diretos, custos fixos dos produtos, custos fixos dos mercados, custos fixos gerais).
- As taxas de rendibilidade operacional das vendas.

A **análise organizacional** permite estudar a relação entre responsabilidades e capacidades de ação na organização, e detetar duplicações e omissões. Baseia-se na pirâmide organizacional, começando pela direção geral e desmembrando até aos centros de responsabilidade operacionais. A metodologia proposta sugere as seguintes ferramentas de trabalho:

- Elaborar por responsável uma matriz das suas variáveis-chave contra os objetivos que tem definidos. Isso permite garantir que tem capacidade para atuar sobre os seus objetivos e que as variáveis-chave representadas no sistema de controlo são todas relevantes.
- Elaborar uma matriz das variáveis-chave contra cada um dos centros de responsabilidade que atuam sobre elas. Isso permite detectar variáveis-chave que não são geridas por nenhum centro de responsabilidade, e variáveis-chave que são geridas por vários centros de responsabilidade, pelo que há o risco de descoordenação ou de desresponsabilização.
- Elaborar uma matriz de variáveis-chave contra cada um dos objetivos da organização. Isto permite verificar se o sistema está completo, no sentido em forma identificadas variáveis-chave que permitem atuar sobre todos os objetivos traçados.

Diagnóstico do sistema de controlo existente

Esta atividade pretende fazer um diagnóstico técnico aos instrumentos de controlo existentes e perceber qual a sua adequação às necessidades da organização.

É necessário compreender que o controlo de gestão apoia-se sobre duas bases:

1. O **processo de controlo**, que é um conjunto de atividades e responsabilidades para a fixação de objetivos, elaboração de planos de ação, obtenção e interpretação de resultados intermédios, e ações para corrigir os desvios; e
2. O **sistema de controlo** propriamente dito, que corresponde ao conjunto organizado de instrumentos, planos, orçamentos, painéis de controlo, etc.

Por isso, o diagnóstico ao sistema de controlo existente, para além de verificar o funcionamento e concepção técnica dos instrumentos usados, deve assegurar estão organizados num conjunto coerente e integrado nos processos de controlo, nos processos de gestão e nos calendários da organização.

Diagnóstico dos instrumentos previsionais

Existe um conjunto de instrumentos ao serviço do controlo de gestão, nomeadamente: Planos operacionais, Orçamentos, Controlo orçamental, Contabilidade analítica e *Tableaux de bord*.

Sugere-se a avaliação destes instrumentos recorrendo a grelhas de perfil, avaliando cada característica numa escala de cinco níveis.

Para um **Plano Operacional** sugere-se analisar:

- Não existe, ou é a “bíblia” difundida a todos os níveis?
- Não existe participação, ou é preparado em seminários participativos?
- O horizonte de tempo é escolhido tendo em conta o ciclo económico da empresa?
- O calendário de elaboração muda cada ano, ou é estável e definido com rigor?
- Os procedimentos de elaboração são verbais, ou são escritos?
- Não serve como referência, ou é a base para a elaboração do orçamento?
- É elaborado no início de cada período (ex: três anos), ou é deslizante?
- Para os responsáveis operacionais é apenas uma previsão, ou é um compromisso?
- Contém apenas números, ou contém também dados qualitativos e planos de ação?
- É exclusivamente financeiro, ou envolve todos os aspetos da atividade?
- Na sua elaboração, o departamento de planeamento permanece no seu gabinete, ou ajuda permanentemente os operacionais?

Para um **Orçamento** sugere-se analisar:

- A segmentação temporal do orçamento (mensal, trimestral, etc.) não tem relação com a empresa, ou corresponde ao seu ciclo económico de curto prazo?
- Não está pronto em Março do ano orçamentado, ou é aprovado e difundido antes do início do ano?
- Os formulários orçamentais mudam permanentemente, ou são claros e bem formalizados?
- É a mera extrapolação dos resultados anteriores, ou traduz em termos financeiros os objetivos e os planos de ação elaborados?
- Não é usado como referência para as decisões a curto prazo, ou é a referência básica para esse efeito?
- É uma mera previsão, ou tem a força de contrato bilateral entre responsáveis hierárquicos?
- É uma previsão exclusivamente financeira, ou envolve todos os aspetos da organização?
- É elaborado sobre um único cenário para cada centro de responsabilidade, ou tem em conta vários cenários, preparados a montante, para cada centro de responsabilidade?
- É independente do plano e do acompanhamento de resultados, ou está plenamente integrado com estes?

Diagnóstico dos instrumentos de acompanhamentos dos resultados

Os instrumentos para o acompanhamento de resultados a analisar são a Contabilidade Analítica e os Painéis de Controlo (*Tableaux de Bord*). Propõe-se fazer uma avaliação através de grelha de perfil, para estudar as grandes linhas, complementado por análises técnicas detalhadas a cada instrumento.

A grelha de perfil proposta analisa as seguintes questões:

- O acompanhamento dos resultados é sistemático e formal?
- Os instrumentos (mensais) são disponibilizados atempadamente e de forma completa, ainda que certos dados contabilísticos possam não estar disponíveis?
- Os resultados são analisados em reuniões ou são apenas difundidos para informação?
- A análise dos resultados conduz à tomada de ações corretivas?
- Os resultados são disponibilizados desagregados por centros de responsabilidade, ou são apenas globais?
- A análise dos desvios é feita apenas pelo controlador, ou em conjunto com o responsável e sua hierarquia?

As perguntas essenciais à análise técnica da Contabilidade Analítica são:

- Está harmonizada com a estrutura de centros de responsabilidade?
- Conhecem-se os custos diretos decididos em cada nível de responsabilidade?
- Permite acompanhar cada variável-chave por centro de responsabilidade?
- Está harmonizada com o orçamento em termos da estrutura de contas e da segmentação dos resultados?
- Tem flexibilidade para acompanhar as mudanças da organização?

As perguntas essenciais à análise técnica dos Painéis de Controlo são:

- Quais são as datas de publicação (e qual é o atraso face ao período a que reposta a informação)?
- Para além de indicadores financeiros, tem indicadores sobre objetivos e variáveis-chave por centro de responsabilidade?
- Para além de dados históricos, contém também dados previsionais e informação de desvios?
- Só contém desvios, ou tem também a análise *feed-forward*?
- Estão organizados em harmonia com a estrutura de centros de responsabilidade?

Plano de ação

Feito o diagnóstico, deverão ser salientes os desvios entre a situação existente e as necessidades da organização. No sentido de resolver esses desvios, deverá ser elaborado um plano de ação.

A base para o plano serão os desvios detetados pelos diagnósticos e o inventário dos constrangimentos ao projeto, no que se refere a recursos e custos. Temos certamente limitações de recursos humanos, materiais, de estrutura ou de sistemas de informação, que necessitam ser tidos em conta. O plano de ação deve assentar em dois eixos (JORDAN 2011):

- O **eixo técnico**, que se ocupa da implementação técnica dos instrumentos de controlo, dando prioridade a um “produto-líder” a disponibilizar aos responsáveis que por um lado seja facilitador da sua adesão e compromisso com o sistema, e por outro proporcione um serviço de utilidade imediata para os gestores operacionais.
- O **eixo tático**, que corresponde a um programa de intervenção junto dos gestores que visa promover o sistema junto dos responsáveis para obter o seu envolvimento e compromisso. Terá a forma de contactos, reuniões, comités e divulgação de relatórios. O sistema de controlo de gestão deve estar integrado com o plano operacional da organização.

Finalmente, a execução do plano de ação deve ser acompanhada, por forma a detetar e reportar os desvios à implementação e definir ações corretivas. Os desvios podem ser de natureza técnica (determinado instrumento não funciona ou determinadas informações não estão disponíveis nas datas previstas, existem custos de implementação acima do esperado) ou de natureza tática (a direção geral não se empenha o necessário, a equipa de controlo de gestão demonstra insuficiências, as chefias mostram demasiada resistência ou falta de envolvimento, os novos instrumentos geram perturbação ao nível operacional, etc.).

3.4 Particularidades dos Serviços Profissionais

A literatura sobre controlo de gestão refere-se tipicamente a organizações industriais, envolvendo a produção de bens tangíveis (MERCHANT 2007). No entanto, as organizações de serviços são cada vez mais predominantes na economia: no início do séc. XXI estima-se que os serviços gerem mais do dobro dos empregos gerados pelos sectores industriais.

Os serviços têm especificidades, face à indústria, que têm impacto nos sistemas de controlo de gestão. É frequente ter as seguintes particularidades:

- Não existe a possibilidade de usar o armazenamento para suprir as flutuações da procura.
- Custos são essencialmente fixos no curto prazo.
- Difícil controlar a qualidade. Esta só é visível no momento em que o “produto” está a ser entregue ao cliente, e muitas vezes é de medição muito difícil (por exemplo, educação).
- Trabalho-intensivo. Na indústria pode-se otimizar substituindo mão-de-obra por maquinaria. Em muitos setores de serviços isso não é possível.
- Organização em múltiplas unidades, frequentemente distribuídas em várias localizações e cada uma com dimensão pequena. É o exemplo de cadeias de lojas ou restaurantes.

Os serviços abrangem sectores como os transportes, hotelaria, cuidados de saúde e serviços profissionais especializados.

Focando especificamente nas organizações de serviços profissionais especializados, são exemplos as sociedades de advogados, contabilistas, auditores e revisores de contas, médicos e enfermeiros, engenheiros, arquitetos, formadores, consultores, publicitários, orquestras e grupos artísticos, ou equipas desportivas.

Características dos serviços profissionais

Estas organizações têm poucos bens tangíveis, pelo que indicadores como a rentabilidade dos ativos (“*Return on Assets*”) são desprovidos de interesse. O seu principal ativo são as pessoas que têm ao seu serviço.

Por esse motivo, o seu principal objetivo financeiro é proporcionar uma remuneração adequada aos seus profissionais. Em muitas organizações, um segundo objetivo é o crescimento, pois isso permite economias de escala nos custos de suporte centrais e ter um maior alcance, por exemplo, geográfico.

As organizações de serviços profissionais são constituídas por profissionais especializados e que frequente preferem trabalhar de forma independente. Mesmo para os profissionais mais senior, as competências da profissão são mais importantes que as de gestão, que é feita a tempo parcial, pois estão também envolvidos no trabalho para os clientes.

A consequência é que frequentemente pretende-se fazer o melhor trabalho possível, sem ter em conta o custo. Por isso muitas vezes as consequências financeiras das decisões não são devidamente tidas em conta.

Muitas organizações de serviços profissionais são de pequena dimensão e operam num único local. Por isso a gestão pode observar pessoalmente o desenvolvimento da atividade e motivar os trabalhadores. Isso gera pouca necessidade em ter sistemas de controlo de gestão sofisticados. Apesar disso, não deixam de necessitar de um orçamento e de fazer uma comparação periódica deste com o desempenho e de ter uma base objetiva para recompensar os bons desempenhos.

No que toca à vertente comercial, as organizações de serviços profissionais distinguem-se por não haver uma clara separação entre as atividades de produção e as atividades comerciais. Os profissionais que exercem atividade comercial são os mesmos que realizam atividade de produção e não estão limitados aos níveis seniores da organização. Inclusivamente, algumas classes profissionais têm códigos de conduta que os impede de fazer abertamente ação comercial, como por exemplo advogados e contabilistas. Geralmente a atividade comercial é feita através de contatos pessoais, recomendação entre clientes, participação em eventos, publicação de artigos. Frequentemente é difícil determinar quem obteve determinado negócio.

Medição nos serviços profissionais

A produção de uma organização de serviços profissionais não pode ser medida em termos físicos, como seja a quantidade de unidades, de toneladas ou de litros.

É possível medir a quantidade de horas gastas por atividade, mas isso é um *input*, não um *output*. É frequente medir as receitas ou a faturação, mas isso não mede a quantidade dos serviços nem a sua qualidade.

Muito do trabalho realizado por profissionais é não repetitivo: não há dois projetos de consultoria ou de investigação idênticos. Esta diversidade nas tarefas torna difícil definir padrões para o desempenho e medir a eficiência ou produtividade dos profissionais.

Acresce que muitas classes de profissionais, por tradição, têm relutância em manter registos sobre a forma como usam o seu tempo. São exemplo os cientistas, engenheiros, professores.

E existem ainda questões sobre a forma como o tempo deve ser imputado aos clientes, quando é feito trabalho para além das horas semanais padrão (serões ou fins-de-semana). E o que

fazer com o tempo gasto em reuniões, revisão de documentos e literatura, aprendizagem e atualização de conhecimentos, etc.?

Políticas de preços

Em negócios onde é habitual manter registo do tempo gasto, os honorários correspondem tipicamente ao valor das horas gastas com o cliente. O preço/hora tipicamente baseia-se no custo de referência do perfil (independentemente do custo da remuneração específico do profissional) mais uma parcela para custos gerais e lucro.

Noutros casos podemos ter preços fixos por projeto.

Nalgumas profissões, o preço cobrado baseia-se no valor da transação fechada, como é o caso da banca de investimento.

Preços de transferência

As unidades de suporte, como manutenção de infraestruturas, sistemas de informação, telecomunicações, economato e suprimentos, etc., cobram às unidades de negócio pelos seus consumos.

Planeamento estratégico e orçamentação

Devido à não existência grandes decisões de investimento em capital fixo, este tipo de organização não sente grande necessidade de processos formais de planeamento estratégico.

O principal ativo da organização são as pessoas. Apesar de se evitar ter grandes flutuações no curto prazo na força de trabalho, estas são mais fáceis de fazer do que alterar a capacidade produtiva de uma fábrica.

O plano estratégico de uma organização de serviços profissionais tipicamente assenta num plano de pessoal de longo prazo, e não num plano detalhado de todos os aspetos operacionais da firma. Os processos de gestão orçamental são semelhantes aos dos outros sectores.

Controlo operacional

O planeamento do tempo dos profissionais é fulcral. Se disponível, o rácio de horas faturáveis é seguido de perto. Para garantir um maior nível de ocupação ou por questões comerciais, alguns projetos podem ser realizados aplicando taxas reduzidas, pelo que as variações dos preços praticados também merecem atenção especial.

Tipicamente sua organização segue uma estrutura organizacional conciliando duas perspectivas chave: os sectores de negócio (ou mesmo contas chave), e as áreas de especialidade. Isso pode tornar difusa a responsabilidade. Por exemplo, um mesmo profissional pode ter, ao mesmo tempo, responsáveis diferentes para contextos – um gestor de conta no cliente, e um gestor de unidade de negócio no escritório. E isso gera dificuldades para um sistema de controlo de gestão.

Quando o trabalho é realizado por equipas de projeto, o controlo foca-se nos projetos, sendo requeridos planos e relatórios escritos, para permitir a comparação do orçamentado com o realizado, em termos de custos, calendário e qualidade.

Avaliação do desempenho

O contributo de um profissional resulta da quantidade, mas sobretudo da qualidade do trabalho realizado. Salvo os casos extremos, o desempenho dos profissionais não é fácil de avaliar. É raro termos disponíveis indicadores objetivos que permitam essa avaliação.

Por esse motivo frequentemente a avaliação é feita por apreciação e julgamento dos superiores hierárquicos. Nalguns casos é incorporada também a apreciação de pares, subordinados ou clientes. Nas organizações matriciais, para além do responsável direto de estrutura, o responsável pelo projeto também é envolvido.

Nalgumas organizações, a qualidade é controlada através de procedimentos de auditoria interna. Outros mecanismos são a revisão por superiores (caso dos auditores financeiros) ou por pares independentes (por exemplo, em projetos de arquitetura).

Descrição de *backlog*

O termo *backlog* representa os réditos contratados mas ainda não obtidos. É um indicador que raramente consta nos relatos financeiros, mas que é essencial para a sobrevivência de um negócio de serviços profissionais. Dado que o trabalho que é realizado vem sempre do *backlog*, é necessário mantê-lo preenchido com vários meses de trabalho (PIVEN 2002).

3.5 Cadeia de valor dos serviços profissionais

Cadeia de valor tradicional de Porter

A cadeia de valor é o modelo de referência para a análise da geração de valor de uma organização (PORTER 1985).

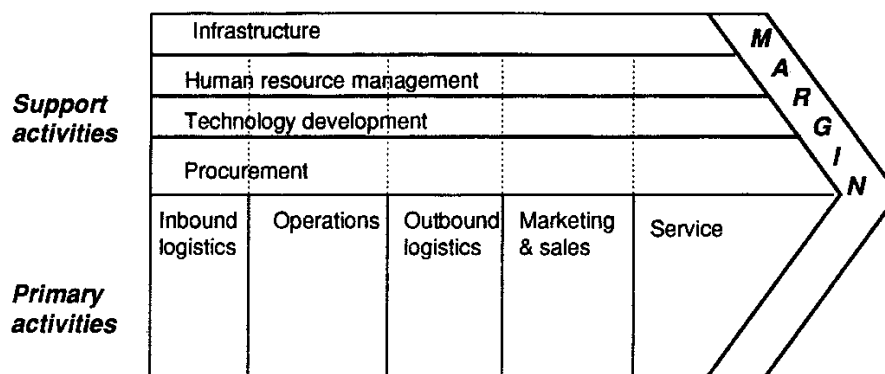


Ilustração 5. Cadeia de valor (PORTER 1985)

No entanto, é notório que este modelo tem muitas limitações para a análise de certos tipos de organizações de serviços, e das organizações de serviços profissionais em particular. É fácil constatar que:

- A “logística de entrada” e a “logística de saída” têm pouca ou nenhuma relevância. Os fornecimentos não são essenciais ao serviço prestado, e quando se trata de recorrer à subcontratação de pessoas ou competências, estamos normalmente a falar de gestão dos recursos humanos.
- O “Serviço” é difícil de separar das operações. Tipicamente são novas “operações” que acontecem no seguimento de um trabalho anterior. A natureza da interação é relacional e tem uma natureza de recorrência cíclica. Isso contrapõe-se com uma interação transacional, de duração curta, subjacente à sequencialidade do diagrama.
- O “marketing e vendas” é uma atividade que precede as operações na geração de valor, pois o que é vendido é uma solução única, desenhada à medida, que irá depois ser implementada.
- As atividades de suporte, e os recursos humanos em particular, são indissociáveis das atividades primárias. Isto porque os ativos da organização são quase exclusivamente os profissionais que as desempenham. O seu *staffing* é essencial ao negócio.

Cadeia de valor de serviços “value shop”

Hollensen (2007) compara a cadeia de valor tradicional com a cadeia de valor de serviços, A cadeia de valor tradicional é um processo sequencial e gera valor transformando *inputs* (matérias primas e componentes) em produtos. A cadeia de valor de serviços gera valor através da mobilização de recursos e atividades para a solução de um problema específico do cliente. É um processo cíclico e iterativo.

Stabell e Fjeldstad (1998) propuseram que a “cadeia de valor” (*value chain*) é uma de três configurações possíveis para a criação de valor, sendo as outras duas a “oficina de valor” (*value shop*) e de “rede de valor” (*value network*).

A “oficina de valor” adequa-se quando o valor é criado com a mobilização de recursos e atividades na solução de um problema específico do cliente. É o caso da medicina, advocacia, ou prospeção de petróleo. A “rede de valor” adequa-se quando o valor é criado proporcionando uma rede de relações entre os seus clientes usando tecnologias de mediação. É o caso da banca de retalho, serviços postais ou telecomunicações.

O modelo de criação de valor proposto para “oficinas de valor”, onde se enquadram os serviços profissionais, assenta em cinco atividades primárias diferentes da cadeia de valor:

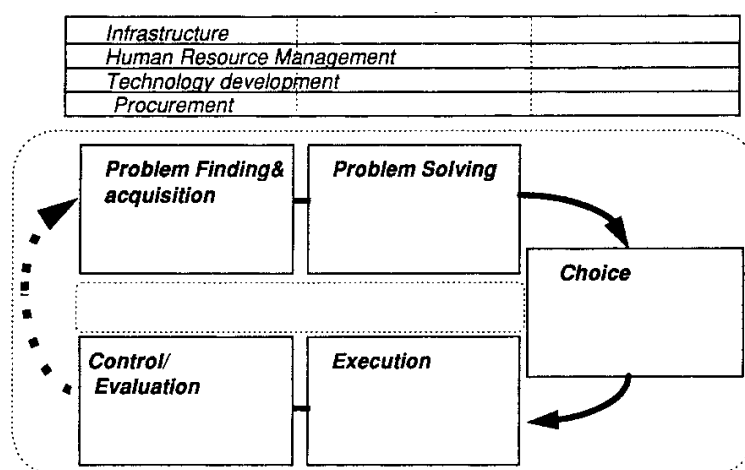


Ilustração 6. Cadeia de valor “value shop” (Stabell e Fjeldstad, 1998)

- **Aquisição de problemas:** deteção, formulação de um problema e escolha da abordagem para a sua resolução. Tem muito em comum com a atividade de *marketing* da cadeia de valor.
- **Solução de problemas:** geração e avaliação de soluções.
- **Escolha:** escolha de entre as soluções alternativas.
- **Execução:** comunicação, organização e implementação da solução escolhida.
- **Controlo e avaliação:** medição e avaliação da eficácia que a implementação teve no solucionamento do problema inicial.

A retroalimentação do “controlo e avaliação” na “avaliação de problemas” retrata a natureza cíclica. Isso sugere que as vendas em clientes atuais são importantes para o negócio, e sustenta a reputação como gerador de valor chave.

Muitas das atividades de suporte, em particular a gestão de recursos humanos, são realizadas em conjunto com as atividades primárias, não podendo ser separados. Podem mesmo ser factores cruciais para a vantagem competitiva. Por esse motivo é proposto remover essas atividades do diagrama.

Exemplo de cadeia de valor dado pelos autores para serviços de medicina geral:

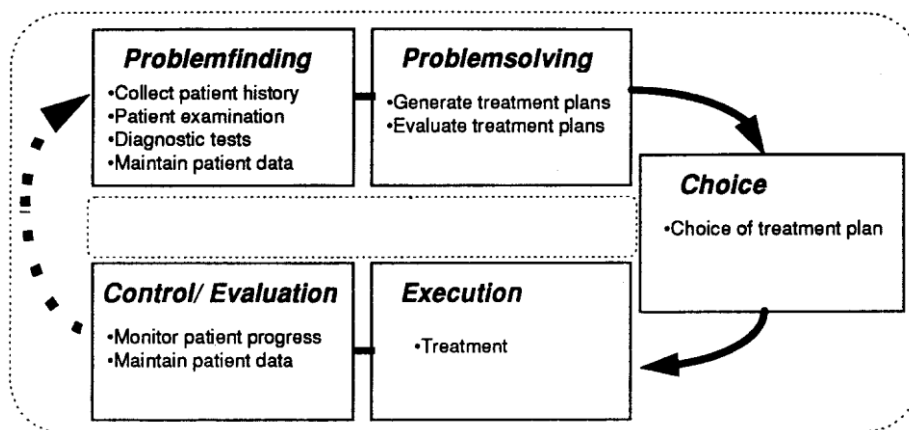


Ilustração 7. Exemplo de cadeia de valor para serviços médicos (Stabell e Fjeldstad, 1998)

3.6 Desempenho e Benchmarks

Formas de governo

Segundo McCAHERY *et al.* (2004), a forma de governo predominante nas firmas de serviços profissionais são as sociedades comerciais. Os “*partners*”, que partilham a gestão da firma, são obrigatoriamente coproprietários da sociedade. Isso significa que faz parte da sua retribuição a partilha dos resultados da organização. Também tem como consequências que a quantidade de pessoas envolvida na gestão é mais numerosa do que o habitual noutros sectores de atividade.

No entanto, tem sido notórias tendências que pressionam para o abandono deste modelo de organização:

- Aumento de casos pedidos de indemnização entre sócios (todos os sócios partilham as responsabilidades assumidas pela firma, ainda que as decisões que provoquem um problema tenham sido de um sócio particular).
- Por poder atingir grandes números de sócios (nalguns casos, mais de 1000), torna-se necessário criar comités executivos e ter sócios que exercem atividade na firma mas que não são gerentes, com os problemas e atritos que isso pode gerar.

- Emergiu tendência de saída de equipas ou até práticas inteiras para outra organização, ou para negócio próprio, em particular em sociedades de advogados. Isso acontece quando os níveis de qualidade da firma são menores, e como, devido à confiança e reputação, os clientes tendem a manter-se fiéis a profissionais e não a firmas, surge a perceção de se conseguir obter mais ganhos com a mudança. Isto favorece um modelo de confederação de profissionais, onde estes partilham escritórios, equipamento, pessoal de suporte, mas são entidades comerciais diferentes.

Atividades chave

Segundo DICKSON (2000), as atividades chave são:

- Criar e disseminar conhecimento na organização.
- Recrutar e motivar trabalhadores que incorporem esse conhecimento.
- Desenvolver relacionamentos próximos e colaborativos com os clientes.

Os custos são principalmente remuneração de pessoal. Os custos de fornecimentos e estrutura são mínimos e as despesas incorridas com os projetos são normalmente transferidas para o cliente.

Alavancagem: pessoal júnior pode proporcionar um maior valor ao cliente pela alavancagem proporcionada pelo trabalho em conjunto com o pessoal mais sénior, que organiza, dirige e guia os elementos menos experientes.

Segundo Broderick (2010), as melhores firmas têm implementado um conjunto de boas práticas para uma gestão financeira bem disciplinada:

- **Forte planeamento e orçamentação:** têm planos operacionais anuais, conjuntamente com um orçamento e um plano financeiro. Estes planos são elaborados através de um processo colaborativo entre a equipa executiva e os responsáveis de unidades de negócio. A maioria das firmas revê o seu *forecast* no final de cada trimestre.
- **Seguimento e reporte rigorosos:** têm relatórios detalhados e atempados sobre as métricas relevantes ao negócio. Muitos têm acesso 24/7 a *dashboards* dando informação “ao minuto” sobre a saúde financeira da firma.
- **Gestão cuidadosa do *cash-flow*:** a faturação é eficaz e atempada e as cobranças e pagamentos correntes são acompanhados de perto. As formas fortes estão adequadamente capitalizadas e mantêm boas relações com a banca.

- **Visão futura versus visão histórica:** usam uma combinação de indicadores históricos de realização (como receitas, lucro, utilização) com indicadores precursores, que sinalizam tendências e antecipam problemas, tais como retenção de pessoas, pagamentos recusados, avaliação da satisfação dos clientes e *pipeline* de vendas.
- **Transparência para os *partners*:** objetivos e resultados globais são partilhados com os *partners* na maioria das firmas. Acredita-se que um ambiente transparente e aberto contribui para a participação e responsabilização da equipa de sócios.
- **Responsabilização:** as melhores firmas responsabilizam os responsáveis das unidades de negócio pelo desempenho financeiro das suas práticas: têm métricas bem estabelecidas, monitorização do real vs plano e compensação ligada ao atingimento dos resultados financeiros.
- **Investimento nas pessoas e ferramentas:** até as firmas mais pequenas estudadas investiram em profissionais financeiros experientes que colaboram com os *partners* na gestão do planeamento, orçamentação, seguimento e medição. As melhores firmas usam ferramentas analíticas sofisticadas que providenciam informação de gestão atempada e orientada para a ação.

3.7 Métricas

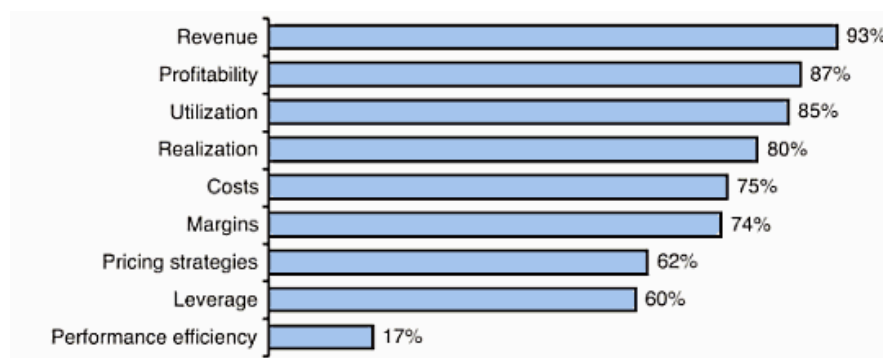


Ilustração 8. Principais métricas usadas em serviços profissionais.

Receita (Revenue): fundamental para a sobrevivência e crescimento da organização.

Novos clientes e trabalho novo em clientes existentes é um poderoso indicador da viabilidade da firma no longo prazo.

Lucro: as medidas mais importantes em firmas de serviços profissionais são o “lucro por *partner*” (com participação no capital), que substitui os típicos “ganho por ação” (EPS) ou “retorno sobre o capital” (ROE). A dedicação e esforço dos *partners* são o verdadeiro capital

da firma. Os estudos efetuados indicam que em consultoria este valor tipicamente estará entre os 10 e 25 por cento.

A conversão das Receitas em ganhos por *Partner* é feita subtraindo os Custos Diretos (os custo das horas de trabalho gastas) e os Custos Indiretos ou gerais (funções de suporte, infraestrutura, custos financeiros).

Utilização: o tempo de trabalho dos profissionais que é faturável ao cliente. É um indicador a formular com cuidado, pois quando se tem projetos de valor fixo, mais horas realizadas no projeto não significam necessariamente mais receita e é necessário avaliar também a produtividade. Outra limitação da utilização é o facto de, em períodos de menor procura, ser normal fazer contratos a preços mais baixos para manter a equipa ocupada, com o impacto que isso tem no lucro.

As melhores firmas mantêm uma ligação estreita entre o preço e o custo para realizar o serviço. Para cada negócio, o preço é definido em função dos custos e os resultados são medidos e comparados com o previsto. O responsável da unidade que realiza o serviço é avaliado e recompensados tanto pela receita gerada como pelo valor da contribuição efetiva. O preço tipicamente corresponde a três ou quatro vezes o valor do custo.

Alavancagem (leverage): é o número de profissionais por *partner*. Varia muito por área de prática; em consultoria de estratégia pode ser 1 e em consultoria TI pode chegar a 30. A chave para a gestão da alavancagem é garantir que os níveis de experiência nos projetos são adequados ao tipo de trabalho a desenvolver. Em contrapeso, no primeiro caso as margens diretas são muito altas e no segundo conseguem ser relativamente baixas. É importante que os dois indicadores estejam equilibrados. O padrão para o nível de alavancagem adequado deve ser definido para cada prática. A sua monitorização é importante para refrear a tendência natural dos *partners* em envolver-se demasiado nas atividades. Isso tem por consequência a subutilização do pessoal menos experiente, negligência sobre o *pipeline* de vendas e descuido com o *mentoring* e formação dos profissionais, tudo isto com impactos negativos no longo prazo.

Eficiência: é um indicador que tipicamente tem pouca atenção. No curto prazo, o facto de se faturar por horas trabalhadas não incentiva a que se tente fazer o mesmo trabalho com menos horas. É assinalado como uma das fraquezas do sector (SCOTT 2003).

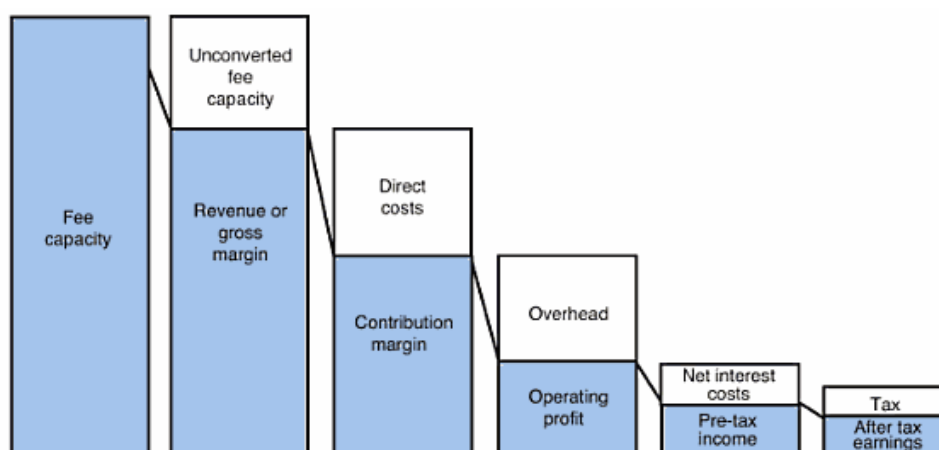


Ilustração 9. Passos da transformação de capacidade em lucro (SCOTT, 2003).

Indicadores de desempenho

(MAISTER 1997). O indicador de desempenho chave deverá ser o “lucro por *partner*”, que é gerado por três fatores: margem, produtividade e alavancagem.

O “lucro por *partner*” é o melhor equivalente ao típico “*Return on Equity*” usado noutros setores. O esforço realizado pelos sócios é realmente o capital investido na firma, o que Maister chama “*sweat equity*”.

Produtividade = Honorários/Custos pessoal = Honorários/Horas x Horas/Custos Pessoal = Valor x Utilização

Utilização é uma prioridade de curto-prazo. Tal como a higiene, é algo regular e prioritário. Se estiver abaixo de uma fasquia mínima, não faz sentido discutir estratégia para resolver o problema. Por outro lado, a partir de um certo nível razoável de utilização, não faz sentido procurar aumentar os resultados tentando levar a utilização a níveis ainda mais altos. Não colocar as pessoas a trabalhar ao domingo que irá aumentar os resultados no longo prazo; para isso são necessárias estratégias que consigam aumentar a receita real por hora de trabalho realizada. Isso significa mais que aumentar preços. Significa aumentar o valor acrescentado apercebido pelos clientes, para que estes estejam dispostos a pagar o prémio de preço.

(BASCHAB 2005). *Revenue* é o fator de três elementos: *Rates*, Horas faturáveis, e Alavancagem.

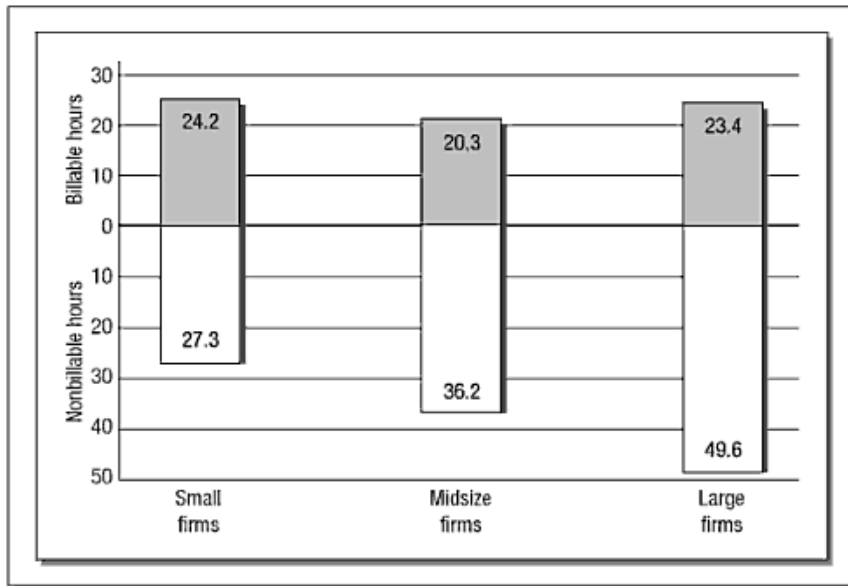


Ilustração 10. Média semanal de horas faturáveis / não faturáveis (BASCHAB 2005).

Métricas primárias:

- Utilização: Horas faturáveis / Horas disponíveis
- Realização: $(\text{Horas faturadas} \times \text{rate faturada}) / (\text{horas faturáveis} \times \text{rate standard})$
- *Pipeline* de vendas: valor de cotações e propostas colocadas nos clientes.

Medir a eficiência pode ter um impacto dramático:

- Estão a ser aplicadas as *rates* adequadas?
- O tempo e gastos incorridos durante um período de faturação está a ser capturado com precisão?
- O projeto foi lucrativo?
- O cliente está a pagar as faturas? Se não está, continuamos a trabalhar na conta?

C Resolução do caso

Em JORDAN & *al.* (2011) é proposta uma metodologia a seguir para o desenho de um sistema de controlo de gestão. A estrutura usada para a análise desenvolvida foi:

- **Diagnóstico das necessidades:** identificação da cadeia de valor, contribuição das várias funções, transferências de responsabilidade (*hand-offs*) e pontos críticos para a geração de valor.
- **Diagnóstico do atual sistema:** análise da adequação das estruturas e instrumentos do sistema de controlo de gestão aos processos de criação de valor; identificação de lacunas e de tensões entre os agentes.
- **Proposta de nova estrutura organizacional:** reorganização de centros de responsabilidade, redefinição de objetivos e definição de mecanismos de transferência interna.
- **Proposta de indicadores e métricas:** de forma a para responder às questões anteriormente identificadas.

1 Diagnóstico das necessidades da empresa

1.1 Cadeia de valor

A cadeia de valor permite-nos perceber como é gerado o valor proporcionado aos clientes, dando indicações sobre os pontos a considerar no desenho de um sistema de controlo de gestão.

O negócio de serviços profissionais está organizado ao redor do conceito de projetos, que podem também ser designados por “contratos” ou “negócios”. Tem uma estrutura coerente com o modelo *value shop* de Stabell e Fjeldstad, que identifica cinco fases para o processo de criação de valor.



Ilustração 11. Cadeia de valor de serviços profissionais (elaboração própria).

Podemos estabelecer essa correspondência da seguinte forma:

1. “*Pesquisa e aquisição de problemas*” corresponde à **qualificação de oportunidades**: identificar necessidades nos clientes onde a empresa tenha capacidade para propor soluções de valor acrescentado. É uma atividade predominantemente comercial.
2. “*Solucionamento de problemas*” corresponde ao **desenho e proposta de soluções**. É também uma atividade predominantemente comercial, mas exigindo o envolvimento ativo das pessoas ligadas à execução, para delinear a solução técnica a propor e para o compromisso com a sua posterior implementação.
3. “*Escolha*” corresponde à **gestão de pessoas e recursos**: planear, criar e manter competências e recursos, planear a sua colocação nos projetos em execução. Será tipicamente da responsabilidade dos gestores operacionais das práticas ou unidades de negócio.
4. “*Execução*” corresponde à **implementação de projetos**, a realização dos serviços para a entrega da solução proposta. É uma atividade sobretudo técnica, envolvendo sobretudo os recursos das unidades de negócio e liderada por um gestor de projeto. Esta responsabilidade pode estar dentro do âmbito da gestão da unidade de negócio, mas existem boas razões para a considerar uma responsabilidade independente, pois as competências de gestão de projetos são transversais às várias práticas de execução sendo considerada boa prática a criação de estruturas dedicadas a esta gestão, os *project management offices*.
5. “**Controlo e avaliação**” corresponde ao acompanhamento e controlo do cumprimento dos objetivos do projeto, quer sejam objetivos do cliente (por exemplo, a satisfação com os resultados), quer sejam objetivos internos da organização (por exemplo, o cumprimento do orçamento e o pagamento pelo cliente dos serviços prestados). Por esse motivo deveria ser liderada por uma entidade independente relativamente ao ciclo de vida dos projetos. Deveria por isso ser desempenhada por uma área de controlo de gestão.

A partir desta análise identificamos as seguintes esferas de responsabilidade:

- **Comercial**, desempenhado pelos responsáveis dos Sectores de Negócio, na qualificação de oportunidades, proposta de soluções e controlo e avaliação.
- **Operações**, desempenhado pelos responsáveis das Unidades de Negócio, na gestão de pessoas.
- **Projetos**, pelos responsáveis pela Gestão dos Projetos, na implementação de projetos.

Cada projeto ou negócio ou, desde a sua deteção até à conclusão da sua implementação passa pelas várias esferas de responsabilidade, com as consequentes **transições de responsabilidade**. Um mecanismo eficaz do controlo de gestão deve incluir instrumentos de orientação de comportamentos que tenham em conta estas transições e as suas características. Para isso é essencial compreender os fatores que contribuem para a geração de valor e produção de resultados.

Ainda segundo este modelo a função **Controlo**, realizando o controlo e avaliação dos projetos e da atividade operacional, apesar de não corresponder a uma responsabilidade operacional direta, revela ser uma atividade crítica para o ciclo de valor.

1.2 Contribuição das várias funções

Em termos financeiros, o negócio terminará por produzir resultados para a empresa em consequência dos ganhos e dos custos incorridos. Mas de que forma estes custos e ganhos são gerados e como este resultado financeiro é formado ou afetado pelas várias fases do processo e pelas várias áreas de responsabilidade envolvidas?

No final, a margem de contribuição é o resultado dos ganhos realizados depois de subtraídos os custos.

Os ganhos correspondem ao total concretizado pelos projetos, sendo que para cada negócio podemos subdividir o seu ganho em duas parcelas: o ganho esperado em fase comercial mais a variação obtida em fase de execução.

É possível organizar os vários tipos de custos e ganhos de acordo com a esfera de responsabilidade que lhes corresponde – **Comercial, Operações e Projetos**.

Os resultados operacionais globais podem ser decompostos nas seguintes parcelas:

$$\text{Resultado} = \text{Margem Venda} + \Delta\text{Produção} + \Delta\text{Gestão Projeto} \quad (2)$$

A esfera comercial é quem lidera a formação das condições económicas e financeiras na fase de negociação com o cliente, as operações desenham as soluções e proporcionam os recursos e competências para a realização do serviço, e a gestão do projeto a concretização do resultado orçamentado.

Fatores de resultados dos projetos

A complexidade de um projeto, do objeto de responsabilidade, pode ser caracterizada através dos seguintes fatores:

- **Orçamento** de custos e ganhos.
- **Plano e prazos** previstos (incluindo *milestones* associados a aceitações do cliente e emissão de faturas).
- **Riscos**, associados a pressupostos e fatores de incerteza, tanto externos como internos, como por exemplo a disponibilidade de recursos ou competências específicas.
- **Condições financeiras** acordadas, incluindo prazos de pagamento e momentos de faturação.

Cada um destes fatores pode influenciar os resultados gerados pelo negócio.

O **orçamento e plano** implicam uma margem de contribuição a produzir, calculada a partir dos custos e ganhos estimados. O plano de utilização de recursos também pode impactar nos custos do orçamento, por exemplo, por o alongamento de uma atividade implicar mais recursos que o estimado, ou por o contrato prever penalizações em caso de atraso na entrega. Também tem impacto no plano de pagamentos, pois ao indicar a distribuição da utilização dos recursos ao longo do tempo e ao poder determinar os *milestones* associados a pontos de faturação, determina a necessidades de fundos.

Os **riscos** têm associados probabilidades de ocorrência e impactos que podem implicar custos adicionais penalizadores da margem.

As **condições financeiras** – prazos de pagamento, descontos proporcionados e pontos de faturação acordados – em conjunto com o plano de utilização de recursos e entregas ao cliente, permitem calcular as necessidades de fundos geradas pelo projeto. Esses fundos têm subjacente um certo custo de capital que é necessário ter em conta.

Todos estes fatores são formados na fase comercial e são depois geridos ao longo do ciclo de vida do negócio, pelo que é importante que o sistema de controlo de gestão os acompanhe devidamente e defina qual a responsabilidade de cada uma das áreas intervenientes em cada momento.

Função Comercial

As vendas, apesar de serem o motor da atividade, ao não gerarem imediatamente custos ou ganhos não têm reflexo direto nas contas da empresa. Mas o potencial de criação de valor de cada negócio é em grande parte determinado nas condições acordadas com o cliente no momento do fecho do negócio com o cliente.

O volume das vendas é um indicador chave típico para a função comercial. No entanto, só por si não consegue retratar o contributo para o resultado da organização, dado que as margens conseguidas com cada negócio podem variar muito.

Por isso a medição do contributo da atividade comercial para os resultados da empresa precisa ter em conta margem esperada das vendas concretizadas, tendo em conta as condições financeiras acordadas com o cliente e o risco avaliado para o projeto.

Uma vez concretizada uma venda, a responsabilidade é transferida para a função operacional, que tem o ónus de concretizar o potencial de margem. Isso só pode acontecer de forma transparente se a função operacional estiver ativamente envolvida na fase comercial, sobretudo no que diz respeito à preparação do orçamento e avaliação do risco da oportunidade.

Função Operações

A função de operações tem a seu cargo um conjunto de recursos, competências e experiência que permite executar projetos, concretizando as soluções propostas e acordadas com os clientes.

Uma preocupação central da gestão da unidade de negócio é garantir um nível adequado de ocupação das suas pessoas em projetos, pois as horas de capacidade não usadas em projetos têm o mesmo custo mas não geram quaisquer ganhos. Assim, os custos podem ser divididos em **custos da atividade**, dos recursos aplicados em projetos, e **custos de “inatividade”**, relativos a tempos “não faturáveis”. Estes tempos correspondem, por exemplo, à não colocação em projetos, à realização de formação profissional, a projetos de melhoria de métodos e organização ou a tarefas administrativas não delegáveis nas unidades de suporte.

Por cada negócio concretizado pela função comercial é necessário formar uma estrutura projeto, nomear um responsável pela sua gestão e planear a disponibilização dos recursos necessários à sua execução.

Este planeamento é feito num momento posterior ao do orçamento de base da proposta comercial (frequentemente, muitos meses depois) e com um contexto operacional concreto, tendo em conta as competências e experiência das pessoas disponíveis e o atual plano de trabalho das unidades de negócio envolvidas. Por isso é necessário rever o orçamento, pressupostos e riscos, elaborados inicialmente baseados num cenário padrão ou esperado.

Dado que a responsabilidade pelo projeto passará a ser do gestor de projeto nomeado, que pode ou não ter participado na elaboração do orçamento da proposta, é também o momento adequado para obter o compromisso deste com os objetivos e resultados que deverão ser obtidos com o projeto. Isto implica uma negociação com o futuro responsável do projeto e pode resultar na necessidade de alteração do orçamento resultante da fase comercial.

Função Projetos

Um projeto é uma estrutura temporária, criada no seguimento da concretização de um negócio para levar a cabo a execução do objeto do contrato subjacente. Pretende-se estudar os impactos da gestão de projetos ser feita por uma estrutura especializada, independente das funções comercial e operacional, que prestaria internamente serviços de gestão de projetos e *project management office*.

O gestor de projeto precisa assumir o compromisso com os objetivos e resultados do projeto, havendo uma transferência de responsabilidade do gestor de operações. Assim, o gestor de projetos tem um orçamento para gerir e é responsável pelos custos incorridos, pelos ganhos obtidos e pela margem assim conseguida.

1.3 Transferências de responsabilidade e fatores de tensão

A cadeia de valor de uma organização é um conjunto de atividades interrelacionadas, que depende da colaboração de diferentes funções organizacionais, cada uma com a sua esfera de responsabilidade e variáveis de decisão.

Apesar de a organização definir objetivos globais, para os quais todos vão trabalhar, o responsável de cada função tem os seus objetivos próprios, que procura desempenhar da melhor forma, sendo inevitável que os objetivos de uns entrem em conflito com os objetivos de outros.

Sendo os recursos limitados, é expectável que a melhoria de um indicador implique, por contrapartida, a degradação de outros indicadores concorrentes: estimativas baixas para os recursos necessários para executar um contrato melhoram a margem esperada com a venda, mas pioram o grau de concretização de margem; a colocação em projetos de recursos sem ocupação, mas com perfis de competências desadequados, melhora a taxa de ocupação de uma unidade de negócio mas penalizam os resultados da gestão do projeto.

A consciência destas tensões permite identificar disfunções internas e ajuda a regular os mecanismo de incentivos de forma a promover o ponto de equilíbrio que melhor favorece a organização como um todo.

Por outro lado, a ausência de tensões identificadas pode indiciar que o sistema de controlo de gestão está incompleto e pode ser ineficaz, pois facilita a que a manipulação de indicadores passe despercebida.

Identificar estas tensões entre esferas de responsabilidade parece ser crítico para a eficácia de um sistema de controlo de gestão.

Funções Comercial e Operações

A função comercial recorre às funções operacionais para colaborar nas oportunidades de negócio. Concretizada a venda, a responsabilidade pela execução do compromisso assumido com o cliente transita para a função operacional. Apesar de ambos terem interesses comuns – concretizar vendas e fazê-lo conseguindo margens de contribuição estimadas altas – existem ainda assim vários pontos de possível tensão.

- **Divergência na avaliação do risco da proposta.** Uma proposta tem um âmbito definido para o fornecimento, que pode ter maior ou menor detalhe ou de dificuldade, e que resulta num grau de incerteza sobre as estimativas de esforço. A unidade de negócio preferirá que a estimativa de esforço maior, que dê maior segurança. O sector de negócio preferirá uma estimativa com um esforço suficiente mas menor, que corresponda a uma margem estimada maior para um mesmo preço. Para a organização é importante que o risco da proposta esteja bem identificado, que este seja partilhado entre os intervenientes na venda e que todos os orçamentos e pressupostos sejam claramente validados pelas unidades de negócio envolvidas.
- **Facilitação das condições de pagamento.** O plano de faturação e os prazos de pagamento é outro fator que é negociado e definido na fase comercial. Os sectores de negócio terão tendência em aceitar planos de pagamento mais tardios, para facilitar a venda, ao passo que as unidades de negócio terão interesse em ter planos de pagamento o mais antecipados possível. O interesse da organização é no sentido de incentivar a antecipação dos pagamentos, dentro do possível.
- **Insuficiente atividade comercial das unidades.** As unidades de negócio podem ficar demasiado concentradas no curto prazo, nos projetos em curso, e descurar a atividade comercial que deveria proporcionar novos projetos no médio prazo. Do ponto dos

sectores de negócio, podem sentir falta de disponibilidade das unidades para as ações comerciais, comprometendo o bom desenvolvimento das oportunidades. Do ponto de vista da organização, as unidades de negócio devem garantir a disponibilidade para as ações comerciais gerindo devidamente a dimensão da sua equipa de forma a poder conciliar essas ações com os projetos.

- **Insuficiente atividade comercial dos sectores de negócio.** A atividade de comercial pode ser considerada insatisfatória por unidades de negócio, por a própria unidade ser comercialmente muito ativa e por isso as oportunidades surgirem para os sectores de negócio sem ser necessário muito esforço; ou por a abordagem ao mercado dos sectores de negócio privilegiar algumas ofertas em detrimento de outras. Do ponto de vista global, é importante que o incentivo seja no sentido de os sectores serem muito ativos na sua atividade comercial, sendo quem tem preponderância na deteção de novas oportunidades e não as unidades.

Funções Operações e Projetos

O ponto de partida para um projeto é uma proposta com um âmbito definido, um orçamento, e um grau de incerteza e risco associado. A responsabilidade pela gestão do projeto é transferida para o gestor de projeto nomeado, que pode desafiar a estimativa e pressupostos subjacentes ao orçamento, o que pode significar que o projeto poderá exigir mais recursos e gerar menos margem do que o previsto.

.A interação entre a função operações e a gestão do projeto pode estar sujeita a várias fontes de tensão:

- **Divergência na avaliação do risco do projeto.** O ponto de partida de um projeto é uma proposta com um âmbito definido, um orçamento e um grau de incerteza e risco associado. O responsável pelo projeto pode desafiar a estimativa subjacente ao orçamento que deverá gerir. Para a unidade de negócio isso significa que o projeto poderá exigir mais recursos e gerar menos margem do que o previsto, penalizando a sua contribuição global.
- **Displicência com a faturação e cobranças.** Tipicamente a faturação de um projeto depende do seu andamento (atingimento de resultados intermédios) e os recebimentos estão ligados à qualidade e satisfação do cliente. Estes fatores podem penalizar os saldos de tesouraria, sobretudo se notarmos que o pagamento de remunerações é realizado todos os meses independentemente do trabalho e resultados nos projetos. O

gestor de projeto pode preferir não insistir nestas questões para evitar degradar a relação com o cliente, mas a unidade de negócio precisa de manter um saldo de tesouraria equilibrado.

- **Planeamento antecipado da necessidade de pessoas.** Uma das chaves para uma utilização eficiente da mão-de-obra é o seu planeamento. Por esse motivo a situação mais frequente é ser a unidade de negócio a indicar quem participa em cada projeto e não essa escolha ser feita pelos gestores de projeto. Outra chave importante é a capacidade de nivelar as necessidades de pessoas. Isto significa ser capaz antecipar necessidades, evitar urgências e negociar prazos com os clientes que evitam picos de esforço, o que precisa ser feito em estreita colaboração com os gestores de clientes e gestores de projeto.
- **Níveis de desempenho/custo dos profissionais:** Sendo a Unidade de Negócio quem gere as pessoas e o seu planeamento, é esta que indica que pessoas serão colocadas no projeto, com base nos perfis disponíveis. A colocação de pessoal no projeto com competências insuficientes ou com custos remuneratórios desadequados para o seu perfil pode penalizar os resultados do projeto por razões que não são da responsabilidade do gestor de projeto.

Funções de Suporte

As unidades de suporte incorrem em custos gerais de funcionamento e prestam serviços internos às unidades operacionais. Parte destes custos depende do volume de atividade das unidades, e outra parte é independente desse fator. Como estes custos acabam por ser transferidos para as unidades operacionais, temos um fator de tensão relacionadas com essa imputação de custos. São, por exemplo, fatores relacionados com a quantidade de projetos e rigor da atuação das unidades operacionais. Mais projetos, mais pontos de faturação ou erros nos pedidos de faturas, geram maior quantidade de serviços a prestar pelo suporte. Atrasos na faturação ou recebimentos podem gerar maior pressão na tesouraria e mais custos financeiros com créditos de curto prazo.

- **Custos do serviço das funções de suporte:** os serviços prestados pelas funções de suporte às outras unidades têm custos associados que são transferidos para estas. O valor desses custos pode ser questionado pelas unidades, sobretudo se for possível comparar com outras opções e o critério usado para a imputação desses custos pode ser contestado.

- **Qualidade do serviço das funções de suporte:** este é outro fator que pode gerar tensão entre as funções de suporte e as outras unidades, pois estas podem ter a percepção de pouco valor acrescentado nos serviços das funções de suporte, ou destes implicarem sobrecargas administrativas às outras unidades.

Necessidade de fundos

Um aspeto que não deve ser desconsiderado é a utilização de fundos por parte do negócio. Apesar de tipicamente não ter despesas significativas com investimento, as condições financeiras e planos de trabalho dos projetos têm uma grande influência nos prazos de recebimento dos clientes, quer pelos planos de pagamento acordados, quer pelo seu cumprimento durante a execução dos projetos.

No que se refere à mão-de-obra própria, a necessidade de fundos corresponde ao tempo que decorre desde o pagamento das remunerações e o recebimento do cliente relativo a esse trabalho.

Por esse motivo, os responsáveis pelas unidades de negócio necessitam trabalhar em conjunto com os responsáveis comerciais e de projetos para controlar as necessidades de fundo de maneio geradas pela sua unidade.

2 Diagnóstico do sistema de controlo de gestão

Face às questões colocadas pela nova administração, é possível fazer um diagnóstico ao sistema de controlo de gestão, focando os vários aspectos que preocupam a direção:

2.1 Processo de criação de valor

Merchant *et al.* (2007) alertam sobre o perigo do excessivo enfoque em resultados financeiros imediatos resultar em miopia da gestão nas decisões tomadas. Por isso os indicadores financeiros imediatos necessitam ser ponderados junto com outros indicadores que proporcionem uma visibilidade dos impactos num horizonte mais alargado.

Outro aspeto assinalado importante para o desenho de um SCG é o forte enfoque nos indicadores escolhidos: *what you measure is what you get* (tradução livre: “terá aquilo que medir”). O reverso da medalha é que aquilo que não medimos poderá ter resultados que não são satisfatórios. Por isso os indicadores precisam ser escolhidos com cuidado, analisando os efeitos colaterais que o crescimento de um indicador pode ter e como criar contrapesos para manter controlados esses efeitos.

Podemos fazer uma primeira análise seguindo os vários indicadores chave usados ao longo do processo de criação de valor e os pontos-chave controlados, tendo em mente que qualquer desses pontos pode ser sujeito a uma grande pressão da gestão para apresentar resultados. Será necessário ao SCG incluir pontos de controlo para monitorizar estas questões identificadas.

Oportunidades: volume e margem ponderada do *pipeline*.

O volume e margem do *pipeline* dependem das avaliações (subjetivas) dos consultores comerciais e da manutenção de registos atualizados. Por exemplo, podemos ter excesso de otimismo ou esquecimento em abater oportunidades que já não são viáveis.

Embora estes indicadores não estejam ligados à avaliação do desempenho (são as vendas que o estão), é importante darem uma imagem fidedigna pois são usados para tomar decisões sobre pessoal e recursos.

Vendas: volume e margem das encomendas obtidas.

O volume de vendas depende da formalização do contrato ou encomenda pelo cliente. É importante ter precauções no reconhecimento de vendas, fazer uma verificação independente que o cliente está claramente a assumir o compromisso e que o valor e condições correspondem ao que foi proposto.

A margem das encomendas é uma estimativa realizada pela equipa que seguiu a oportunidade, pelo que pode ter elementos de subjetividade. Esta estimativa precisa ser viável e ter um grau de segurança significativo, pois precisa ser concretizado em fase de execução do projeto. Uma venda com um orçamento desadequado pode ser uma bomba-relógio com potenciais efeitos desastrosos nos resultados da organização, pelo que é crítico a validação independente do mesmo antes de se propor um preço ao cliente.

Carteira de trabalho: volume e margem do trabalho contratado por executar.

O volume da carteira de trabalho é apurado linearmente a partir das vendas e da produção dos projetos, pelo que só por si a sua medição não levanta problemas.

Este indicador é usado para ter uma perceção do volume de trabalho disponível para o período seguinte, de forma a assegurar altas taxas de ocupação para as pessoas. No entanto as indicações que dá para esse efeito podem ser enganadoras. De facto é normal que uma parte da carteira de trabalho não possa ser realizada no curto-prazo. Por exemplo, um novo projeto cujo volume de serviços teoricamente permite ocupar uma equipa inteira durante três meses, mas na prática só pode acomodar um máximo de três consultores em simultâneo; ou um

projeto que tem orçamento para uma pessoa um mês inteiro, mas que se trata de uma avença de um ano, que será realizada gradualmente ao longo desse período.

Produção: ganhos e margem gerados pela atividade realizada.

Dada a natureza de contratos de construção dos projetos, os ganhos são reconhecidos ao longo da realização de trabalho. Na prática, isso acontece com base na informação sobre a percentagem de acabamento e incorporação de recursos prestada pelos gestores de projeto. Ora essa informação está sujeita a erros de julgamento ou até mesmo manipulação, pelo que se torna necessário uma forma de validação.

É possível colocar pessoas num projeto que não seja absolutamente necessária, de forma a conseguir melhores taxas de ocupação à custa de uma menor eficiência e das margens futuras do projeto; ou não declarar horas efetivamente realizadas num projeto para conseguir apresentar uma margem superior à real.

Estas situações são suscetíveis de acontecer, para antecipar ganhos ou para adiar perdas (“alisar” resultados), introduzem dados que deturpam os indicadores sobre o negócio e adulteram o sistema da avaliação do desempenho.

No que se refere à gestão de pessoas e competências, os indicadores financeiros não conseguem traduzir a eficácia dessa gestão. Isso facilita políticas que penalizem a motivação das pessoas, o desenvolvimento profissional e de competências e até mesmo a satisfação dos clientes com a qualidade e competência apresentada nos serviços, em contrapartida do aumento dos resultados financeiros no curto prazo. Torna-se por isso necessário incluir mecanismos que permitam controlar estes efeitos.

Contas a receber: volume e prazo médio dos recebimentos.

O equilíbrio permanente entre pagamentos e recebimentos é importante para o funcionamento de uma organização. Incentivar uma boa gestão do dinheiro pelas atividades comerciais e operacionais é importante para reduzir as necessidades de fundo de maneo e custos de capital associados. É recomendado reforçar os mecanismos de controlo da faturação e cobranças. Por exemplo, os custos de capital não são considerados nos orçamentos dos projetos.

Os recebimentos são uma informação fiável, pois resultam de operações financeiras documentadas e não de julgamentos individuais. Têm por isso o potencial para corroborar outros indicadores complementares. Os problemas ou inconsistências que possam acontecer

nos processos operacionais acabam por ter impacto nos recebimentos, pelo que podem permitir detetar situações anómalas não relatadas por outros mecanismos.

Contingência de risco

A vertente **risco** precisa ser acompanhada, para controlar a exposição ao risco envolvida no trabalho por realizar. No final de um projeto acabaremos por ter o impacto efetivo que os riscos tiveram, positivo se o risco for bem controlado e mitigado, negativo se assim não foi.

A avaliação de valores de contingência para o risco é uma ferramenta que permite a quantificação dos níveis de risco de uma proposta ou projeto, expressa nas mesmas unidades que o resto do orçamento. Facilita por isso o estabelecimento de reservas de valor para salvaguardar os riscos mais importantes, a incorporar nas margens estimadas para o negócio.

O orçamento deve ser acompanhado de uma análise qualitativa de risco, na qual será baseada a quantificação dos seus **impactos financeiros estimados**. Esse cálculo pode ser mais ou menos sofisticado, podendo o grau de exigência variar consoante a dimensão do contrato em causa.

A literatura de gestão de projetos, como por exemplo a publicada pelo PMI (2008), prevê metodologias de gestão do risco recorrendo a matrizes de risco, inventariando fatores de risco, tais como a probabilidade de não cumprimento de pressupostos importantes. Cada fator terá a seguinte caracterização:

- a) Fator de risco identificado
- b) Descrição dos impactos possíveis
- c) Ações de mitigação
- d) Custo das ações de mitigação
- e) Probabilidade de ocorrência, tendo em conta ações de mitigação
- f) Impacto financeiro provável (por escalões de severidade, por exemplo), em caso de ocorrência

A avaliação do risco pode então ser quantificada calculando: $r = d) + e) \times f)$.

2.2 Pontos de transição de responsabilidade (*hand-off*)

É possível identificar várias oportunidades de melhoria que se prendem com o controlo das transições de responsabilidade:

Responsabilidade pela atividade comercial.

Uma unidade de negócio pouco ativa comercialmente corre o risco de negligenciar o seu *pipeline* e vir a ter problemas de inatividade a médio prazo. Uma unidade de negócio comercialmente muito ativa pode provocar inação nos sectores de negócio, pois as vendas estão a acontecer.

O primeiro caso pode ser controlado através de indicadores que vigiem o *pipeline*.

O segundo caso é mais complexo e obriga-nos a refletir sobre a forma como as vendas devem ser reconhecidas, estando duas entidades distintas conjuntamente envolvidas nesse processo. Para que o sistema não fique desvirtuado, a contabilização de vendas para os Sectores de Negócio precisa ser uma decisão casuística, de acordo com o seu empenho e contributo, e essa decisão precisa incorporar uma tensão, uma disputa, entre ambas as partes interessadas.

Um mecanismo possível o reconhecimento de cada venda ser dividido entre as duas partes, por quotas refletindo a participação de cada uma no fecho da venda, mas isso obriga a acrescentar as vendas como critério de avaliação das unidades de negócio.

Outro mecanismo possível recorre aos preços de transferência. Os sectores de negócio prestam um serviço de “concretização de vendas”, que deve ser cobrado pelo menos ao seu preço de custo. Estão é justo as unidades de negócio “pagarem” pelas vendas na proporção do contributo que os sectores de negócio tenham dado para as mesmas. Desta forma, os Sectores de Negócio são recompensados pelas vendas onde estejam envolvidos e as Unidade de Negócio são recompensados com margens mais altas (sem serviços comerciais) pelas vendas que geram autonomamente.

Avaliação e seguimento do risco.

Em fase comercial os riscos do projeto podem ser subavaliados facilitando a concretização de vendas ou apresentando margens estimadas superiores. Durante a execução do projeto, pode haver insuficiente avaliação e atuação sobre os riscos, fazendo com que as projeções de resultados dos projetos sejam irrealistas. Por exemplo, o risco de penalizações por atrasos de entrega precisa estar refletido nos indicadores de controlo.

Gestão de pessoas, competências e planeamento.

É outro fator que pode ter graves impactos nos resultados e que não é acautelado pelo processo de controlo. É recomendado introduzir no sistema de controlo mecanismos que

permitam acompanhar a eficácia da gestão operacional de pessoas. São exemplos de situações de risco:

- Gestor do projeto que não acompanhou a fase comercial da oportunidade, não estando totalmente inteirado do contexto e objetivos do projeto.
- Colocação de pessoas sem os níveis de experiência ou competência considerados nos pressupostos do orçamento.
- Mudanças substanciais de equipas de projeto quando este já está em curso.

Os gestores comerciais e de projetos devem ser incentivados a antecipar as necessidades de mão-de-obra. O risco que assumem é não ter pessoas disponíveis para a tarefa quando pretendem, ou conseguirem ter alguém mas este não ter o perfil mais adequado. Faz sentido o gestor de projeto ter que negociar com o responsável de unidade os perfis que irá ter colocados, pois esta é única solução se não houverem recursos disponíveis e também trará melhores resultados quanto maior for a antecipação.

As competências e desempenho das pessoas colocadas em projetos devem ser avaliadas face aos perfis requeridos pelo projeto. Se o resultado dessas avaliações afetar os objetivos do gestor da unidade, isso cria um incentivo para que este mantenha uma equipa competente, com formação adequada, e que procure ativamente fazer as melhores colocações para as características de cada projeto. Por exemplo, apostando em mecanismos de *coaching* e na eficaz alavancagem de profissionais mais seniores.

2.3 Criação de um *Project Management Office*

Apesar de cada projeto ter um gestor indigitado, estes gestores têm pouca independência relativamente às Unidades de Negócio.

Uma maior independência destes profissionais pode trazer vantagens para o sistema:

- Maior rigor na definição dos orçamentos das oportunidades/projetos, dificultando subavaliações visando melhorar os objetivos de curto prazo de vendas ou ganhos, pois um responsável por projeto terá independência para levantar a discussão sobre quaisquer questões que consiga antecipar para um projeto.
- Melhor visibilidade sobre a eficácia da gestão das competências e de colocações em projetos, com a necessidade de representar esta fronteira de interação no sistema de controlo.

Do ponto de vista operacional, a formação de centros de PMO é uma prática comum em muitas organizações. Visa manter um corpo de profissionais treinados e especializados na gestão de projetos, por princípio mais eficazes nessas funções que consultores ou engenheiros especializados em áreas operacionais.

A separação desta função num centro de responsabilidade autónomo permite resolver os problemas de independência do gestor de projeto, torna mais evidente quais os resultados da gestão das competências e da gestão do projeto. Por exemplo, torna mais difícil que os riscos sejam subavaliados e torna mais evidentes problemas de *staffing*.

Para além disso, é possível obter ganhos de escala com tratamento dos registos e documentação por uma equipa de *staff* especializada.

2.4 Implementação de transferências internas

A introdução de um mecanismo de preços de transferência é, segundo a literatura, uma boa prática. Apesar de implicar um esforço inicial de definição dos fluxos de transferência e respetivas políticas de preços, ao traduzir essas interações, acaba por tornar o sistema de controlo mais simples, justo e intuitivo. Isto porque os efeitos das diferentes decisões e indicadores são traduzidos na mesma unidade – dinheiro – e refletivos diretamente nos resultados apurados. Consegue-se estabelecer uma melhor relação de causa-efeito na utilização interna de recursos, e responsabilizar os decisores por resultados que dependem principalmente da sua ação.

Para além disso, acrescenta à organização mais um instrumento que permite orientar os comportamentos de quem toma decisões.

3 Organograma de gestão

A partir da descrição da estrutura e do ciclo de valor, conseguimos identificar e caracterizar os **centros de responsabilidade**.

Pretende-se privilegiar centros de resultados e centros de investimento, para substituir lógicas de absorção de custos por transferências internas a preços previamente definidos e acordados. Desta forma cada centro de responsabilidade consegue maior transparência e controlo sobre a sua conta de resultados.

Face à estrutura original, é acrescentado mais um centro de responsabilidade relativo ao *Project Management Office*, para estudar a forma como este poderá interagir com os restantes centros de responsabilidade.

3.1 Sectores de Negócio

A missão dos Sectores de Negócio é desenvolver o negócio, liderando a identificação de novas oportunidades, conceção de soluções para os clientes e o fecho contratos para a implementação dessas soluções.

Para o sistema de controlo de gestão tem, atualmente, características de centro de ganhos pois é o seu desempenho avaliado pelas vendas realizadas. Os seus custos são decididos pela administração e depois repartidos pelas unidades de negócio por rateio segundo o respetivo peso relativo no volume de negócios.

Pode ser tornado num centro de resultados se considerarmos que prestam serviços comerciais às unidades de negócio, cobrando a estas pela transferência das vendas concretizadas. Adicionalmente, isso dá à Administração a possibilidade descentralizar a responsabilidade pela gestão dos custos da estrutura comercial.

3.2 Unidades de Negócio

As Unidades de Negócio já têm características de centros de resultados, pois têm responsabilidade pela gestão dos custos e dos ganhos. Os seus ganhos resultam dos projetos sob sua responsabilidade. Os custos resultam sobretudo dos custos das suas remunerações mais o saldo das cedências de pessoal entre unidades.

A separação da gestão de projetos noutra centro de responsabilidade vai implicar rever a forma como os resultados dos projetos são distribuídos.

3.3 Gestão de Projetos

Esta nova estrutura dedica-se aos serviços de gestão profissional de projetos. Como unidade de serviços faturáveis a clientes, pode ter uma estrutura muito semelhante à das Unidades de Negócio. Nessa ótica irá corresponder a um centro de resultados, que gere os seus recursos (o tempo dos profissionais dedicados à gestão de projetos) e os seus ganhos, que são gerados pelos resultados conseguidos pelos projetos geridos.

3.4 Projetos

Os Projetos são “unidades de responsabilidade” dentro de uma Unidade. Têm uma conta de resultados, gerindo os custos e ganhos, pelo que correspondem a centros de resultados. Os custos correspondem aos gastos diretos com os recursos, próprios e cedidos por outras unidades. Os ganhos resultam do trabalho realizado no projeto, valorizado aos preços de venda. Os custos, ganhos e resultados contribuem diretamente para formar as contas de resultados das Unidades de Negócio.

Sendo a gestão de projetos feita por outro centro de responsabilidade, e partilhando esta a responsabilidade pelos resultados obtidos, será necessário definir a forma como essas transferências ocorrerão.

3.5 Unidades de Suporte

As unidades de suporte tipicamente correspondem a centros de custo: agregam os custos de atividades partilhadas, que normalmente são repartidos pelas outras unidades numa lógica de absorção. No entanto, podem ser transformadas em centros de resultados através de uma lógica de pagamento pelos serviços, em vez da absorção dos seus custos.

As unidades de suporte incorrem em custos, sendo que uma parte destes depende do volume de atividade das unidades de negócio, mas outra parte não – é independente da atividade operacional de cada unidade, pelo menos para um intervalo de nível de atividade.

Para permitir maior clareza às interações entre as funções comercial, operações e gestão de projetos, centrais a esta análise, não entraremos iremos em consideração com as Unidades de Suporte no estudo das transferências de preço e indicadores de gestão.

4 Transferências internas

4.1 Sectores de Negócio

Transferência de vendas para as Unidades de Negócio

Podemos dizer que a função comercial contribui com margens esperadas para as funções operacionais pelo que faz sentido que os seus serviços sejam fornecidos a um preço por euro de margem esperada entregue, tendo em conta o seu grau de participação em cada oportunidade.

O preço de transferência pode ser calculado a partir do orçamento para o ano, dividindo a margem esperada das encomendas pelo custo total previsto.

Por exemplo: se tivermos uma previsão de 10 M€ de margem bruta esperada; as oportunidades são seguidas em conjunto com um representante da unidade de negócio, sendo o resultado reconhecido em 50% para cada parte envolvida; e tivermos 1 M€ de custos previstos para BD; então o preço dos serviços comerciais deverá ser 20 cêntimos por cada euro de margem bruta. Uma encomenda de 100 K€ onde 50% é reconhecido para a função comercial implicará um “pagamento” de 10 k€ ($= 100 \text{ k€} * 0,5 * 0,20$).

Isto implica que:

- Os sectores de negócio terão maior autonomia para gerir os seus próprios resultados.
- As unidades de negócio terão maior transparência e controlo das suas contas, pois sabem exatamente o quanto e o porquê dos custos comerciais que lhe são imputados.

Esta abordagem acaba por resultar num método de aplicação muito semelhante ao atual, mas tem algumas diferenças chave. Continua a ser uma afectação dos custos da estrutura comercial pelas unidades de negócio, mas a base de afectação são os custos orçamentados e não os reais; o critério para a afectação é pela margem estimada das vendas concretizadas e não pelo volume de negócios das Unidades.

Incorporação de serviços de e para as Unidades de Negócio

Na atividade comercial também é empregue tempo dos profissionais das Unidades de Negócio, pelo que é legítimo equacionar preços de transferência para esses serviços. Se assim se fizer, esses custos farão parte do preço de transferência das vendas, pelo que de certa forma acabarão por ser retransferidos para a Unidade de Negócio. Na ótica dos Sectores de Negócio isso incentivará a evitar solicitar a participação das Unidade de Negócio, mas isso é indesejado pois tal falta de envolvimento criará orçamentos menos ajustados, menor compromisso com os projetos resultantes das vendas e maiores conflitos entre a função comercial e a função operacional. Na ótica das Unidades de Negócio incentiva a dedicar mais tempo à atividade comercial e pode proporcionar resultados mais altos à custa de atividade que na realizada não corresponde a futuração a clientes, o que deturpa a sua verdadeira missão. Por estes motivos, não é recomendada a implementação de preços de transferência para a atividade comercial realizada pelas Unidades de Negócio. Ainda assim esse registo pode servir de base de partida para o critério de divisão do reconhecimento da venda pelos intervenientes.

Os gestores e conta dos Sectores de Negócio também participam no acompanhamento do projeto. Fazem-no no interesse do bom desenrolar do projeto, mas também para reforçar a relação com o cliente e identificar novas oportunidades de negócio. Por esses motivos, e reciprocamente, faz sentido esses serviços serem assumidos como custo do próprio sector de negócio, a título de atividade comercial / gestão de conta.

4.2 Unidades de Negócio

Transferência de serviços para outras Unidades

As unidades de negócio cedem pessoas entre elas, de forma a minimizar os tempos sem colocação em projetos. A cedência pode ser por um período de tempo acordado, correspondendo a uma transferência temporária; neste caso o custo da pessoa nesse período é totalmente assumida pela unidade de destino, mesmo o tempo de trabalho não usado em projetos faturáveis. A cedência também pode ser apenas pontual para um projeto ou atividade, e nesse caso a unidade de destino apenas recebe os custos das horas que são imputadas ao projeto.

Transferência de serviços para Projetos

A unidade de negócio suporta o custo das remunerações dos seus profissionais, quer o seu tempo esteja ou não dedicados a projetos. Inclui portanto tempo “não faturável” relativo a atividade comercial, formação, tarefas de gestão e administrativas, ou simplesmente sem colocação (*bench* ou *idle time*). Estes custos são inevitáveis e fazem parte do negócio. Por isso faz sentido serem incluídos no seu **cálculo do custo/hora**, que assim pode ser feito dividindo a remuneração anual de cada pessoa pelas horas faturáveis que tem previstas para o ano, de acordo com o orçamento da Unidade de Negócio.

A decisão da equipa a atribuir ao projeto é uma decisão do gestor da Unidade de Negócio pelo que não é correto o projeto receber os custos reais da equipa colocada, escolha sobre a qual o seu gestor teve pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, pode acontecer uma pessoa com nível salarial superior ser colocada numa posição destinada para um júnior, por indisponibilidade de pessoas com o perfil ideal. É certo que se trata de um mal menor, mas não faz sentido ser a conta do projeto a ser penalizada. Noutra exemplo é colocada uma pessoa com o nível de salarial previsto, mas que não tem a especialização necessária. À partida sabemos que essa pessoa não terá a produtividade do perfil previsto no momento de

elaboração do orçamento, o que acontece por motivos relacionados com a gestão da equipa da unidade de negócio.

Assim, os elementos da equipa deverão ser imputados ao projeto a um preço de transferência que não é o seu custo real. Não é trivial definir qual será o melhor sistema a usar, mas uma base de partida será usar custos padrão para cada perfil, correspondendo à média dos custos/hora do respetivo perfil. Deve haver margem para negociação destes preços entre os responsáveis da Unidade e do Projeto, para resolver os casos em que os perfis disponíveis estão desajustados dos perfis previstos em orçamento.

Os projetos são estruturas sob a dependência das Unidades de Negócio, ainda que possam ser geridos por especialistas que não pertencem à Unidade do projeto. Mantendo-se este princípio, as margens geradas por um projeto são contabilizadas na Unidade de Negócio respetiva.

4.3 Gestão de Projetos

Assumir responsabilidade por Projetos

A gestão do projeto recebe da Unidade de Negócio um orçamento, plano de risco e equipa, que deverá gerir e com isso produzir o resultado acordado. O ponto de partida a proposta comercial subjacente, que tem com um âmbito definido, um orçamento e um grau de incerteza e risco associado. O responsável pelo projeto pode desafiar a estimativa e pressupostos subjacentes ao orçamento, incluindo os preços de transferência para os custos, dados os perfis reais das pessoas que vão integrar a equipa. Para a unidade de negócio isso significa que o projeto poderá exigir mais recursos e gerar menos margem do que o previsto.

Transferência de serviços para os Projetos

O típico orçamento de projeto inclui uma parcela de serviços de gestão. Tal como os restantes recursos, têm associado um custo de referência e um preço de venda. O peso desta componente será tanto maior quanto mais exigente for a gestão do projeto.

Esses serviços de gestão podem ser imputados aos projetos de forma idêntica ao que acontece com as Unidades de Negócio. Se tivermos em conta que a Gestão de Projetos também pode ser uma oferta para clientes finais, então faz sentido considerar um preço de transferência baseado em valores de venda em vez de valores de custo.

Transferência de resultados para as Unidades de Negócio

A gestão de projeto assume responsabilidade pelos resultados do projeto. O acréscimo de valor proporcionado pelo gestor de projetos virá da capacidade fazer uma eficiente gestão dos recursos que lhe são atribuídos, cumprindo os objetivos de qualidade e prazo dentro do orçamento disponível. Uma eficaz gestão dos riscos também produzirá efeitos positivos no resultado gerado, pela minimização de impactos ou não ocorrência de custos para contingências que foi possível evitar.

Por isso torna-se necessário que seja solidária com os resultados obtidos. Isso pode ser feito através da transferência de uma parte dos resultados, positivos ou negativos, para o centro de responsabilidade da gestão de projetos. Uma possibilidade será essa percentagem corresponder ao peso dos serviços de gestão na totalidade do projeto.

4.4 Financiamento

O custo do capital usado por cada unidade, que corresponde sobretudo a fundo de maneiio, não gera nenhum tipo de encargo, salvo os custos de financiamento, que acabam por ser repartidos são distribuídos pelas outras unidades junto com os outros custos de suporte.

Sabendo que o investidor tem uma expectativa de rendimento para o seu capital, podemos incorporar esse valor nos custos de utilização de capital. Isso significa que a margem bruta dos projetos deve incorporar o custo do capital utilizado para o financiar.

Este raciocínio é aplicável à venda. No caso da gestão de projeto, podemos usar um critério análogo ao usado para a margem bruta, que é adicionar à melhoria da margem bruta do projeto a melhoria dos custos de capital, que pode resultar de uma efetiva gestão do plano de pagamentos.

O capital seria cedido pela direção financeira e o preço de transferência seria uma taxa fixada pela administração. As contas de resultados dos CRs seriam penalizadas pelos custos do capital que utilizam, passando a ter características de centro de investimento:

- As unidades de negócio seriam mais criteriosas na definição de planos de pagamento.
- A direção financeira teria mais incentivos para otimizar a estrutura de financiamento.

5 Objetivos, variáveis-chave de ação e indicadores

A organização tem um conjunto de objetivos globais para atingir. Os centros de responsabilidade devem contribuir para estes objetivos globais trabalhando para os **objetivos** específicos traçados para si.

Para o fazer, têm um conjunto de meios e graus de liberdade que podem gerir. Isso é capturado pelas **variáveis-chave de ação**, que correspondem às “alavancas” que os gestores de cada área têm disponíveis para atuar. A forma como as variáveis-chave atuam sobre os objetivos é chave para estruturar o sistema de controlo de gestão.

Finalmente, os **indicadores** são as métricas que permitem operacionalizar a monitorização dos objetivos e das variáveis-chave de ação.

Adicionalmente, podem ser identificados **procedimentos de controlo** sobre indicadores, para ajudar a garantir que os estes contêm informação correta e fiável.

Tendo em vista a análise de gestão, é útil proporcionar uma **desagregação dos resultados** em vários indicadores de suporte. Esta desagregação facilita a explicação dos resultados e ajuda a perceber as relações causais entre variáveis de ação e resultados.

Para que seja efetivamente útil aos decisores da organização, precisa ser apresentada aos seus utilizadores de forma sucinta e contextualizada. Para isso foram desenhados **painéis de monitorização (dashboards) destinados a cada área de responsabilidade**. Estes painéis devem apresentar apenas os indicadores mais relevantes a cada utilizador, dar uma leitura rápida do nível de resultados face ao orçamento, dos fatores que provocam esses resultados, e permitir antecipar a evolução desses indicadores.

5.1 Objetivos globais

Os objetivos organizacionais estão estreitamente relacionados com a estratégia e o posicionamento no mercado. No entanto, os objetivos financeiros são críticos à sobrevivência da organização pelo que estão sempre presentes. Para efeitos desta análise, vamos focar-nos nesses, sem o prejuízo de *a posteriori* outros poderem ser acrescentados. Tipicamente temos nos **objetivos**:

- **Rendibilidade:** o primeiro objetivo é proporcionar aos acionistas resultados financeiros que permitam remunerar o capital investido.

- **Volume:** um outro objetivo é a geração de negócio, que necessita ser continuamente gerado para alimentar a atividade.
- **Necessidade de fundos:** organização não consegue funcionar sem dinheiro, sendo imperativo garantir que o trabalho realizado se converte em dinheiro.

Os **indicadores de objetivos** escolhidos são:

- **Resultado Operacional:** obtido subtraindo as perdas aos ganhos. O valor do resultado condensa as consequências dos níveis de rentabilidade e de volume de negócios.
- **Dias de Necessidade de Fundos:** obtido usando um indicador semelhante ao clássico Prazo Médio de Recebimentos, mas medindo o tempo de ciclo desde a realização do serviço até ao recebimento: = $Dias \times \frac{Trabalho\ por\ faturar + Conta\ Clientes}{Ganhos}$.

Num primeiro nível de análise é interessante perceber como as várias funções contribuem para estes resultados globais. Para isso, o painel de monitorização (*dashboard*) global proposto apresenta os principais indicadores de resultados, Resultado Operacional e Necessidade de Fundos, acompanhados por indicadores que explicam o contributo dado por cada área.



Ilustração 12. Painel de controlo geral (elaboração própria).

Esse contributo pode ser analisado em maior detalhe no painel de monitorização especializado de cada área. Aí teremos os dois indicadores principais acompanhados de dois conjuntos de indicadores: sobre as variáveis-chave que contribuem para o resultado; e precursores das variáveis-chave, antecipando o sentido da sua evolução.

5.2 Sectores de Negócio

Têm por missão gerar vendas agregando valor aos clientes. A eficácia na concretização de novas encomendas é essencial. Por esse motivo os objetivos são o volume de vendas e a contribuição esperada dessas vendas.

As **variáveis-chave de ação** controladas pelos responsáveis comerciais são:

- **Pipeline:** representa o potencial de mercado identificado, a partir do qual serão geradas as vendas. É responsabilidade dos Sectores de Negócio usar o seu tempo e competências em iniciativas comerciais para aumentar e qualificar o *pipeline*.
- **Criação de valor:** é a capacidade para propor soluções aos clientes que proporcionem benefícios que justificando margens mais generosas. Benefícios mais altos justificam preços mais altos. É conseguido durante a formação e negociação da proposta comercial com o cliente.
- **Condições de pagamento:** faz parte da proposta comercial o plano de faturação e prazos de pagamento, que terão impacto direto nos dias de necessidade de fundos.
- **Risco dos projetos:** os projetos propostos têm sempre algum risco associado à sua execução. A identificação e contenção desses riscos depende da boa comunicação com o cliente, identificação de pressupostos e levantamento de dados realizada durante a preparação da proposta.

O painel de monitorização desenhado apresenta os indicadores selecionados para o painel global, explica-os em função do volume, *markup*, risco e taxa de sucesso, e antecipa a evolução dessas variáveis recorrendo à informação do *pipeline* de propostas:



Ilustração 13. Painel de controlo Comercial (elaboração própria).

Os **indicadores de objetivos** são:

- **Contribuição Esperada das Vendas:** obtido do orçamento associado a cada proposta realizada. Como procedimento de controlo, estes orçamentos e seus planos de risco devem ser validados pelas Unidades de Negócio envolvidas.
- **Markup médio:** rácio do valor de venda pelo custo do *pipeline*.
- **Necessidade de fundos (NFM) das vendas:** apurado a partir do plano de trabalho e condições de pagamento associados ao orçamento de cada proposta adjudicada.

Temos assim mais alguns **indicadores relativos a resultados**, sobre as vendas realizadas:

- **Valor das Vendas:** volume total das encomendas realizados pelos clientes. Como procedimento de controlo, as encomendas devem ser recepcionadas por alguém independente, por exemplo, nas Unidades de Suporte.
- **Markup das Vendas:** rácio do valor de venda pelo custo orçamentado.
- **Risco das Vendas:** valor apurado através da matriz de risco associada aos orçamentos, apresentado como percentagem do valor de venda.
- **Taxa de sucesso** das vendas realizadas, que corresponde ao rácio entre as vendas e o valor das propostas entregues (tanto ganhas como perdidas ou abandonadas).

Os **indicadores sobre variáveis-chave**, incidindo sobre o *pipeline* comercial, são:

- **Volume total do *pipeline*:** valor total (estimado) das oportunidades que estão ou estiveram abertas no período em análise. A desagregação em oportunidades ganhas, perdidas, com proposta entregue e em desenvolvimento (sem proposta entregue) é relevante. Como procedimentos de controlo é importante justificar oportunidades ativas sem evolução num período de tempo (30 ou 60 dias, por exemplo); justificar o estado de oportunidades sem registo de atividade (a partir do cruzamento com relatórios de atividade comercial ou registo de atividade em *timesheets*).
- **Markup das propostas:** rácio do valor de venda pelo custo do *pipeline*.
- **Risco das propostas:** é o valor total das contingências de risco estimadas para cada projeto, que são baseados nos respetivos planos de risco.
- **Probabilidade de concretização:** somatório do valor das propostas ponderado pela probabilidade de sucesso estimada de cada uma.

5.3 Unidades de Negócio

Têm por missão gerir pessoas, competências e a sua colocação em projetos. Os seus objetivos são obter margens de contribuição operacionais e conseguir clientes satisfeitos com os serviços prestados.

As **variáveis-chave de ação** controladas pelos responsáveis de unidades de negócio são:

- **Competência e capacidade de execução**, através da promoção da aprendizagem, desenvolvimento de competências, e manter a quantidade adequada de pessoas para cada perfil.
- **Níveis de remuneração**: afeta também os custos da unidade, sendo afetado por aumentos, promoções e atribuição de prémios. Um nível demasiado baixo provoca desmotivação das pessoas e dificuldade em reter pessoas competentes. Um nível demasiado elevado compromete a viabilidade económica, pois as margens obtidas nos negócios deixam de ser suficientes.
- **Alavancagem (*leverage*)**: o rácio de perfis juniores por cada sénior afeta a produtividade, pois um rácio maior consegue gerar maior contribuição, ou viabilizar negócios com margens mais baixas. Não existe um rácio ideal universal, pois depende do modelo de negócio da unidade, mas em cada unidade deve existir um intervalo viável. Abaixo desse intervalo há um défice de renovação de pessoal, temos demasiados seniores, e as margens conseguidas são insuficientes. Acima desse intervalo temos demasiados juniores, e a capacidade de execução degrada-se, provocando problemas de qualidade nos projetos e insatisfação nos clientes.

O painel de monitorização desenhado para as operações foi o seguinte:



Ilustração 14. Painel de controlo de Operações (elaboração própria).

Os **indicadores de resultados** são:

- **Contribuição das Operações**, os ganhos gerados subtraídos dos custos incorridos.
- **Satisfação dos clientes**, medida pelos inquéritos de satisfação respondidos.

Os **indicadores sobre variáveis-chave** são:

- **Tempo faturável**: rácio entre as horas usadas que geram produção e as horas totais disponíveis / potenciais. Nesta definição não são contadas como produção horas que excedem o orçamento e por isso não são faturáveis ao cliente. A previsão do esforço futuro a alocar a projetos permite calcular o **tempo faturável projetado**.
- **Markup**: rácio entre os ganhos obtidos e o custo padrão dos recursos empregues para esses ganhos. Multiplicado pelo custo padrão obtém os ganhos. Os ganhos e custos do trabalho em carteira permite calcular o **markup da carteira de trabalho**.
- **Alavancagem de custos**: rácio, para as horas imputadas a projetos, do seu custo padrão total pelo seu custo real total. Multiplicado pelo custo real resulta no custo padrão e reflete o diferencial do custo real relativamente ao custo padrão estabelecido.
- **Custo Médio real**: rácio dos custos de remunerações pelos dias potenciais.
- **Dias de trabalho em carteira**: dias de trabalho em carteira dividido pelos dias potenciais mensais. Indica quanto tempo o trabalho em carteira permite manter as equipas operacionais ocupadas.
- **Dias potenciais**: dias de remunerações pagas a pessoas das operações. Retrata o volume da capacidade de produção.

Os resultados podem ser desagregados em indicadores de variáveis-chave da seguinte forma:

$$\mathbf{Ganhos = DiasPot \times txOcup \times CustoMédio \times Markup \times Alavancagem} \quad (3)$$

$$\mathbf{Perdas = DiasPot \times (1 - txOcup) \times CustoMédio} \quad (4)$$

5.4 Gestão de Projetos

Tem por missão concretizar os contratos com os clientes produzindo a margem prevista. O principal objetivo é a margem de contribuição gerada. O tempo entre a prestação do serviço e a faturação é outro fator, que tem impacto nos recebimentos e é afetado pela gestão dos projetos.

O gestor do projeto tem um conjunto de meios para atingir os resultados pretendidos:

- **Produtividade:** fazer o trabalho contratado com mais eficiência, usando menos (e não mais) horas de recursos que o previsto, através de uma boa organização da equipa e gestão das atividades. Assim é possível conseguir ganhos de produtividade e usar menos esforço para obter os mesmos *outputs*.
- **Alavancagem:** usar recursos menos (e não mais) seniores e onerosos que o previsto. Isso pode ser conseguindo alterando o *mix* de perfis da equipa reduzindo os perfis mais seniores e aumentando os perfis mais juniores, conseguindo um rácio de tempo de juniores por cada sénior maior que o previsto e a redução do custo médio das horas do projeto.
- **Extensão:** conseguir ampliar o âmbito dos serviços, por exemplo negociando trabalhos adicionais, que estavam fora do âmbito original do projeto. Isso permite aumentar os ganhos previstos para o projeto.
- **Contenção do risco:** conseguindo mitigar e controlar os fatores de risco e consequências, o que poderá resultar em ganhos com contingentes para risco que não precisaram ser usados.

O painel de controlo para a Gestão de Projetos tem o seguinte aspeto:



Ilustração 15. Painel de controlo de Projetos (elaboração própria).

Os indicadores de resultados, a confrontar com o previsto em orçamento, são:

- **Alavancagem global da gestão:** rácio dos ganhos reais gerados pelo projeto subtraídos pelos custos incorridos, a custos-padrão unitário acordados com as Unidades de Negócio.
- **Dias de trabalho por faturar:** calculado de forma análoga aos dias de necessidade de fundos:
$$= \text{Dias} \times \frac{\text{Trabalho por faturar}}{\text{Ganhos}}$$

Os **indicadores sobre variáveis-chave** disponíveis são:

- **Fator Produtividade:** rácio entre os dias de trabalho completado (segundo orçamento) e os dias efetivamente gastos para o realizar. Um rácio maior que um é favorável: uma tarefa vendida por 20 dias e realizada em 25 dias corresponde a uma produtividade de 20/25, ou seja 80%.
- **Alavancagem de recursos:** rácio entre o preço/dia médio de venda e o custo/dia médio. Expressa a alavancagem dos recursos conseguida.
- **Extensão:** rácio da contribuição orçamentada total, incluindo orçamento inicial e seus adicionais, pela contribuição orçamentada inicial.
- **Impacto do risco:** peso dos custos incorridos devido a mitigação e impactos ocorridos no valor de venda do contrato.
- **Risco projetado:** peso da contingência para risco, segundo as últimas avaliações dos gestores de projeto, no valor de venda do contrato.

A contribuição da gestão dos projetos resulta dos **ganhos** deduzidos dos **custos**:

$$G - C = Q_{\text{real}} \times \text{Produtividade} \times \text{Markup} - (Q_{\text{real}} \times C_{\text{padrão}}) \quad (5)$$

D Conclusões

A contabilidade de projetos exige um sistema relativamente complexo, com alguns conceitos bastantes diferentes dos sistemas de contabilidade usuais.

Os preços de transferência provam ser um potente mecanismo para retratar as relações entre os centros de responsabilidade, mas precisam ser usados com cuidado. Uma escolha incorreta das transferências pode ter impactos indesejados significativos. Para além disso, é fácil complicar os mecanismos de transferência, que devem ser mantidos o mais simples possível.

Na identificação das transferências e indicadores de gestão surgiu como útil à análise o estudo dos fatores de tensão entre os interesses dos vários responsáveis, e os efeitos colaterais que o enfoque num indicador teria noutros. Essa análise ajuda a evitar más escolhas no desenho do sistema de controlo de gestão.

O orçamento revelou-se uma ferramenta complementar, talvez até mesmo indispensável, a uma política de preços de transferência. Isto porque este permite estipular referenciais fixos para os preços. Além disso, a fase de discussão do orçamento parece ser um excelente momento para (re)definir e acordar os preços de transferência que vão ser praticados.

Também derivou naturalmente a necessidade de “procedimentos de controlo”, que não são indicadores, são antes cuidados a ter nos processos internos ou pontos de verificação sobre os indicadores, que permitem promover a qualidade dos indicadores dos SCG.

A ideia de desagregação de um indicador de resultados em vários indicadores de variáveis-chave de ação também surgiu naturalmente, e tem o poder de estabelecer claramente a ligação entre ambos.

Como oportunidade para trabalho futuro, foram identificados alguns tópicos que seja interessante aprofundar:

- Para Unidades de Suporte, estudar em mais detalhe o potencial de preços de transferência, provavelmente através de uma análise de gestão por atividades.
- O sistema de avaliação do desempenho não foi discutido em detalhe e é uma vertente de um sistema de controlo de gestão que poderia ser aprofundada.
- Os indicadores propostos têm diferenças significativas face ao modelo inicial; seria interessante poder avaliar resultados e conclusões da experiência concreta de aplicação do modelo proposto.

Bibliografia

- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. (2007). *“Management Control Systems”*, 12ª edição. McGrawHill.
- BASCHAB, John; PIOT, Jon. (2005). *“The professional services firm bible”*. John Wiley and Sons.
- BRODERICK, M.. (2010). *“The Art of Managing Professional Services: Insights from Leaders of the World's Top Firms”*. Prentice Hall.
- CRUZ, CARLOS PEREIRA (2009). *“Balanced Scorecard. Concentrar uma organização no que é essencial”*. Vida Económica, Porto.
- DICKSON T. e outros. (2000). *“Mastering strategy: the complete MBA companion in strategy”*, *Financial Times Mastering Series*. Editora Pearson Education.
- HOLLENSSEN, Svend. (2007). *“Global marketing: a decision-oriented approach”*. Pearson Education.
- JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. (2011). *“O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores”*, 9ª edição. Áreas Editora.
- MAISTER, David H. (1997). *“Managing the professional service firm”*. Simon and Schuster.
- McCAHERY, J; RAAIJMAKERS, M.; RAAIJMAKERS, T.; VERMEULEN, E.M. (2004). *“The governance of close corporations and partnerships: US and European perspectives”*. Oxford University Press.
- MERCHANT, A. K.; VAN DER STEDE, W. A. (2007). *“Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives”*. Prentice Hall.
- PIVEN, Peter. (2002). *“Architect's essentials of ownership transition”*. John Wiley and Sons.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008), *“A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)”*.
- POEIRAS A.I. (2009). *“Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e da Criação de Valor”* – Mestrado em Gestão. ISCTE Business School.
- PORTER, Michael. (1985) *“Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”*. Free Press.
- SCOTT, M.C. (2003). *“The professional service firm: the manager's guide to maximising profit and value”*. John Wiley & Sons.
- STABELL, C.; FJELDSTAD, Ø. (1998). *“Configuring value for competitive Advantage: on chains, shops, and Networks”*. Strategic Management Journal, Vol. 19, 413–437.