



Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração

Politécnico de Coimbra



Inês Rafaela Rodrigues dos Santos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo
Relatório de Estágio na *Bradco*, S.A.

Coimbra, setembro de 2023



Inês Rafaela Rodrigues dos Santos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo
Relatório de Estágio na Bradco, S.A.

Setembro de 2023

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Rosa Nunes e supervisão da Doutora Teresa Cunha.

Coimbra, setembro de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dirigir, primeiramente, os meus agradecimentos a todos os membros da Bradco, SA, pela oportunidade de estagiar em uma empresa prestigiada e de grande dimensão, e pela forma como me receberam e acolheram.

Em especial à Doutora Teresa Cunha e ao restante departamento financeiro, composto pelas colegas Juliana Pinto e Vitória Cardoso, por todos os ensinamentos transmitidos, por todo o apoio, e por me terem feito sentir como parte do grupo.

Agradeço também à Professora Doutora Rosa Nunes por todo o acompanhamento e apoio ao longo do estágio e por toda a sabedoria transmitida ao longo do mesmo.

Ao Professor Doutor António Trigo pela prontidão em ajudar aquando de uma dificuldade encontrada na elaboração do *Tableau de Bord*.

Um agradecimento sincero ao meu namorado por toda a motivação e por nunca me deixar pensar que não era capaz.

Aos meus amigos, em especial à minha melhor amiga, pela amizade e apoio ao longo de todos estes anos, por celebrar todas as minhas conquistas como se fossem dela.

E a toda a minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai e às minhas irmãs, por estarem sempre presentes, por me encorajarem e apoiarem em todas as minhas fases e conquistas, sou-vos eternamente grata e tenho muito orgulho em vocês. Esta conquista é também vossa, sem vocês nada disto seria possível, obrigada.

RESUMO

O tema de estudo do presente relatório incide sobre o Controlo de Gestão na indústria dos bens de luxo e na procura pela sua melhoria continua. A proposta de melhoria envolveu a conceção e implementação de um *Tableau de Bord* criado em *Power BI* para a área financeira da empresa. A ideia de desenvolver este *Tableau de Bord* financeiro surgiu durante as atividades realizadas no departamento financeiro, no decorrer do período de estágio. A necessidade de tal desenvolvimento tornou-se evidente depois de analisar o controlo de gestão existente e veio dar resposta a uma aspiração há muito acalentada pelo próprio departamento.

Na criação do *Tableau de Bord* foi utilizado o método OVAR. Ao longo deste processo recorreu-se a entrevistas, com a diretora financeira e com a *controller* da empresa, e à consulta e análise de documentos facultados pelas mesmas. O *Tableau de Bord* para a área financeira servirá como um suporte crucial para uma melhor compreensão dos aspetos financeiros da empresa e facilitará o processo de tomada de decisão. Desta forma, a gestão financeira poderá atuar de forma mais estratégica, conferindo uma vantagem competitiva no mercado dos bens de luxo que está em constante evolução.

Palavras-chave: instrumentos de controlo de gestão, indústria de bens de luxo, *Tableau de Bord*, *Power BI*.

ABSTRACT

The subject of study in this report focuses on Management Control in the luxury goods industry and the quest for its continuous improvement. The improvement proposal involved the conception and implementation of a Tableau de Bord created using Power BI for the financial area of the company. The idea to develop this financial Tableau de Bord arose during the activities carried out in the finance department throughout the internship period. The need for such development became evident after analyzing the existing management control and addressed a long-standing aspiration of the department itself.

The OVAR method was used in the creation of the Tableau de Bord. Throughout this process, interviews were conducted with the financial director and the company's controller, and documents provided by them were consulted and analyzed. The Tableau de Bord for the financial area will serve as a crucial support for a better understanding of the company's financial aspects and will facilitate the decision-making process. In this way, financial management can act more strategically, providing a competitive advantage in the ever-evolving luxury goods market.

Keywords: management control instruments, luxury goods industry, *Tableau de Bord*, *Power BI*.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1 O controlo de gestão	3
1.2 Os sistemas de controlo de gestão	4
1.3 Os instrumentos de gestão de <i>performance</i>	6
1.3.1 Instrumentos de pilotagem	6
1.3.2 Instrumentos de comportamento	15
1.3.3 Instrumentos de diálogo	16
2 METODOLOGIA.....	18
3 EMPRESA DE ACOLHIMENTO	20
3.1 Setor da indústria dos bens de luxo	20
3.1.1 GRUPO BORASPORT, SA.....	21
3.1.2 Entidade de acolhimento do Estágio - BRADCO, SA	24
4 ESTÁGIO	31
4.1 Objetivos e planos do estágio	31
4.2 Tarefas desempenhadas	32
4.2.1 Apoio ao departamento financeiro	32
4.2.2 Apoio ao projeto Portugal 2020	33
4.2.3 Registos contabilísticos e arquivo	34
4.2.4 Atas de reuniões	36
4.2.5 <i>Dossier</i> dos preços de transferência	37
4.2.6 Relatório dos procedimentos adotados e a adotar	37

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

4.2.7	Recolha de informações estatísticas	38
4.2.8	Desenvolvimento do <i>Tableau de Bord</i>	39
4.3	Dificuldades encontradas e propostas de melhoria.....	55
CONCLUSÃO.....		57
BIBLIOGRAFIA		59
ANEXOS		64
ANEXO 1		65
Estrutura organizacional do grupo Brasport.....		66
ANEXO 2		67
Organograma da BRADCO, SA.....		68
ANEXO 3		69
Organograma da unidade DS17.....		70
ANEXO 4		71
Organograma da unidade BTS		72
ANEXO 5		73
Organograma da unidade MD23		74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Semelhanças e diferenças entre o BSC e o TDB.....	14
Tabela 2- Distribuição percentual das vendas e serviços prestados	28
Tabela 3- Principais clientes da empresa.....	28
Tabela 4- Distribuição percentual das compras por mercados	29
Tabela 5- Principais fornecedores, baseado em documentos internos	29
Tabela 6- Objetivos 2023	41
Tabela 7- Objetivos estratégicos e variáveis-chave correspondentes.....	42
Tabela 8- Variáveis-chave e indicadores correspondentes iniciais	45
Tabela 9- Indicadores correspondentes finais	46
Tabela 10- Indicadores e correspondentes fórmulas de cálculo e metas	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Metodologia adotada	18
Figura 2- Braceletes.....	24
Figura 3- Artigos em pele.....	24
Figura 4- Certificações Bradco,.....	25
Figura 5- Ficheiro Excel imobilizados projeto	34
Figura 6- Documento interno base	48
Figura 7- Documento interno base	49
Figura 8- Documento interno base	49
Figura 9- Vista de modelo PBI.....	50
Figura 10- Relatório do Tableau de Bord financeiro.....	51

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Figura 11- Recebimentos e Pagamentos.....	51
Figura 12- Recebimentos.....	52
Figura 13- Pagamentos	52
Figura 14- Fórmula PBI recebimentos	53
Figura 15- Fórmula PBI pagamentos	53
Figura 16- % Recebimentos em atraso	53
Figura 17- % Pagamentos em atraso	53
Figura 18- Saldo dos Recebimentos e Pagamentos	54
Figura 19- Margem Bruta.....	54
Figura 20- Volume de negócios.....	55
Figura 21- Ficha gestão de ativo SAGE	56

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AQR- *Association pour L'Assurance Qualité des Fabricants de Bracelets Cuir*

BSC- *Balanced Scorecard*

BTS- Setor Braceletes

CI- Custos indiretos

CMVMC- Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

CSC- Código das Sociedades Comerciais

DS17- Setor DS

ESG- *Environmental, Social and Governance*

EUA- Estados Unidos da América

FSE- Fornecimento e serviços externos

FT- Fatura

FTR - Fatura-recibo

IAPMEI - Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e à inovação

IMC- Índice de margem de contribuição

KPIs - *Key Performance Indicators*

LVMH - *Moët Hennessy Louis Vitton SE*

MD23- Setor MD

MOD - Mão de obra direta

MOI - Mão de obra indireta

OVAR- Objetivos, variáveis, ações e resultados

PBI- *Power BI*

PME - Pequenas e médias empresas

PMP – Prazo médio de pagamentos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

PMR – Prazo médio de recebimentos

PS- Prestação de serviços

PTI- Preço de transferência interna

RH - Recursos humanos

ROI - *Return on Investment*

RS22- Setor RS

SA- Sociedade Anónima

SST- Saúde e segurança no trabalho

TDB- *Tableau de Bord*

UE- União Europeia

VAB: Valor acrescentado bruto

VBP- Valor bruto de produção

VN - Volume de negócios

INTRODUÇÃO

O presente relatório constitui o produto final do estágio curricular que integra o Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, incluindo o resultado da procura de contribuir para melhorias no Controlo de Gestão da indústria de bens de luxo Bradco, SA, entidade de acolhimento para o estágio curricular.

No decorrer das tarefas realizadas no âmbito do departamento financeiro da empresa Bradco, SA, que engloba também o controlo de gestão, tornou-se evidente a pertinência do desenvolvimento e implementação de uma ferramenta de gestão de *performance* aplicada à área financeira. Esta iniciativa surge como uma contribuição relevante para a melhoria do atual sistema de controlo de gestão da empresa.

A seleção da ferramenta a utilizar centrou-se entre optar pelo *Tableau de Bord* francês ou pelo *Balanced Scorecard* Americano. De notar que esta escolha deve assentar na cultura e estilo de gestão da organização, podendo ser ajustada de acordo com requisitos locais (Ionescu D. , 2014).

Neste contexto, a decisão recaiu sobre a adoção do *Tableau de Bord*, que se revela mais adequado para os fins pretendidos, nomeadamente o controlo operacional. Além disso, essa escolha é respaldada pelo facto da própria empresa-mãe ser uma empresa suíça, orientando-se por princípios mais alinhados com os valores franceses do que com os americanos, o que reforça ainda mais a coesão da opção pelo *Tableau de Bord*.

O presente relatório tem como propósito detalhar de forma abrangente as tarefas executadas durante o estágio, enfatizando particularmente a criação desta ferramenta. A intenção subjacente a esta ferramenta é fortalecer uma gestão financeira transparente, alicerçada em dados concretos e orientada por metas bem definidas. Isto, por sua vez, dotará a empresa com a competência de tomar decisões estratégicas fundamentadas, conduzindo a um desempenho financeiro sólido e duradouro. A génese desta ferramenta resulta da orientação do estágio para investigar a seguinte questão fulcral: "Como é possível melhorar o controlo de gestão na empresa de acolhimento, inserida na indústria de bens de luxo?"

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Espera-se que a utilização do *Tableau de Bord* financeiro criado desempenhe o esperado papel crucial na obtenção de conhecimento relativo à área financeira essencial, que lhe permita a tomada de decisão informada e estratégica pela empresa.

Após a presente introdução, é feita uma revisão de literatura considerada relevante para a elaboração do presente relatório e para a elaboração do *Tableau de Bord* destinado ao departamento financeiro. Em sequência, descreve-se a metodologia adotada e de seguida efetua-se a apresentação da empresa e do grupo.

Posteriormente, são detalhadas as tarefas realizadas ao longo do estágio e é apresentado o *Tableau de Bord* criado para o departamento financeiro da empresa. Por último, apresenta-se a conclusão do relatório, onde também são formuladas algumas propostas para melhorias futuras na empresa.

1 REVISÃO DE LITERATURA

No âmbito deste primeiro capítulo, procede-se a uma revisão da literatura existente que está ligada ao tema do Controlo de Gestão e é considerada crucial para o desenvolvimento do presente relatório. Esta revisão tem início com uma exploração do próprio conceito de Controlo de Gestão. Em seguida, são abordados os Sistemas de Controlo de Gestão. Posteriormente são estudados os Instrumentos de Gestão de *Performance*. Por último é feita uma análise dos dois instrumentos considerados como os mais completos: o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*, bem como as suas semelhanças e diferenças.

1.1 O controlo de gestão

No contexto desta revisão, é relevante destacar a evolução das definições de controlo de gestão e como a mesma se relaciona com a confusão de conceitos. Inicialmente, os termos "contabilidade", "gestão financeira" e "controlo" eram frequentemente considerados como sinónimos na literatura, o que gerava uma falta de clareza. No entanto, em 1965, Anthony R. (1995) introduziu uma definição precisa de "controlo" como o processo de orientar variáveis em direção a metas predefinidas, criando, assim, uma clara diferenciação.

No entanto, essa diferenciação ganha ainda mais relevância quando se considera a confusão de conceitos que ainda persiste. No mesmo contexto, termos como "controlo", "contabilidade de gestão", "sistemas de controlo de gestão" e "sistemas de contabilidade de gestão" frequentemente foram considerados como sinónimos. Contudo, de acordo com Chenhall (2003), a contabilidade de gestão refere-se a ferramentas específicas de controlo, como o planeamento ou o orçamento. Por contrapartida, os sistemas de contabilidade de gestão englobam a aplicação sistemática das ferramentas da contabilidade de gestão para atingir os objetivos da organização.

Esta complexidade na diferenciação dos termos está intrinsecamente relacionada com a própria mutabilidade das definições de controlo de gestão, que reflete a ausência de uma definição única e universalmente aceite. Apesar dessa diversidade, observa-se que a maioria dos autores compreende o controlo de gestão como um conjunto de ferramentas que tem como objetivo influenciar os recursos humanos a alcançar os objetivos organizacionais (Simons, 1995).

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Além disso, o "controlo" também pode ser interpretado como uma função intrínseca ao papel do gestor. Segundo Merchant (1998), essa faceta constitui a parte final do processo de gestão. Dessa forma, a função de controlo é abrangente e pode ser vista como um complemento às outras funções do sistema de gestão, como o planeamento, a motivação, a avaliação de desempenho, a comunicação e o *feedback* (Anthony R., 1988).

No decorrer do tempo, a perceção da importância de um *controller* numa empresa evoluiu, tal como a própria definição e a função atribuída a este profissional. Em 1983, Sathe (p.31) afirmou que "(...) numa economia marcada por recessão, inflação, escassez de capital e incerteza generalizada, os gestores compreendem cada vez mais o papel crucial do *controller*".

Neste âmbito, as duas principais responsabilidades de um *controller* abrangem o auxílio no processo de tomada de decisões e a garantia da precisão das informações financeiras reportadas pela empresa, além de assegurar que as práticas de controlo interno estejam em conformidade com as políticas e procedimentos corporativos.

Para assegurar um desempenho eficaz da função do *controller*, é imprescindível contar com uma matriz complexa de dispositivos que habilmente traçam e orientam as atividades em constante evolução da organização. Estes dispositivos são reconhecidos como sistemas de controlo de gestão, desempenhando um papel fundamental enquanto infraestrutura essencial para a realização desse objetivo.

1.2 Os sistemas de controlo de gestão

Em 1995, Simons descreveu os Sistemas de Controlo de Gestão como uma estrutura organizada de normas e métodos, com o propósito de apoiar os líderes e gestores de uma organização na supervisão e orientação das atividades da empresa. Neste contexto, estes sistemas funcionam como um plano minucioso que visa garantir que tudo decorra conforme planeado ou permita em tempo útil efetuar ajustes quando necessários.

No entanto, estes sistemas transcendem a mera compilação de regras, incluindo também processos regulares que asseguram o funcionamento sistemático das operações da organização. Para além disso, contém ferramentas e métodos que os líderes utilizam para influenciar a direção e o desempenho da organização. Estas ferramentas são integradas

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

nas próprias estruturas de controlo, conferindo aos líderes a capacidade de orientar e tomar decisões com base em informações precisas e atualizadas (Simons, 1995).

Conforme argumentado por Chenhall (2003), os sistemas de controlo de gestão fundamentam-se no uso da contabilidade, abrangendo tanto a contabilidade financeira como a de gestão. Essa interação permite a construção de um sistema de controlo que engloba tanto a dimensão estratégica quanto a operacional. Nesse âmbito, tais sistemas assumem a forma de ferramentas amplamente defendidas pelos gestores, tendo como finalidade garantir a concordância dos comportamentos e decisões dos colaboradores com os objetivos e estratégias preconizadas pela organização.

Merchant e Stede (2007) reforçam a abrangência do controlo, que pode estender-se para além dos limites tradicionais da contabilidade de gestão, incorporando fatores como o desenvolvimento estratégico e os processos de aprendizagem. Tal visão ampla dos sistemas de controlo de gestão reflete a sua capacidade de adaptação ao ambiente organizacional e o seu contributo para atingir resultados cruciais para os *stakeholders* e manter a organização no rumo certo.

Por outro lado, as perspetivas de Guenther (2013) realçam as diferenças entre as abordagens alemã e anglo-americana no que diz respeito ao controlo de gestão. Na cultura corporativa, os sistemas anglo-americanos são influenciados pela incorporação de sistemas de contabilidade existentes, enquanto os alemães se orientam pelo desenvolvimento de ferramentas adaptadas para informações e apoio à tomada de decisões. As atribuições também variam, uma vez que os sistemas de controlo anglo-americanos lidam com a prestação de contas a partes externas e interações com entidades fiscais e governamentais, enquanto, na abordagem alemã, os sistemas de controlo não contemplam as responsabilidades contabilísticas e de relatórios financeiros externos.

À medida que se explora a essência dos sistemas de controlo de gestão, torna-se evidente que a sua aplicabilidade está sujeita a nuances que surgem em diversos contextos organizacionais. Essa diversidade também se estende aos instrumentos específicos que compõem esses sistemas, os quais não apenas se adaptam, mas são meticulosamente moldados para atender às necessidades distintas das abordagens particulares. Essa cuidadosa adaptação dos instrumentos de controlo visa não somente melhorar a

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

performance das organizações, mas também alcançar com sucesso os objetivos estabelecidos num ambiente empresarial global mutável.

1.3 Os instrumentos de gestão de *performance*

No contexto atual, é notável a diversidade de instrumentos disponíveis para avaliar a *performance* organizacional e satisfazer as suas necessidades específicas.

No entanto, uma considerável parcela destes instrumentos concentra-se principalmente em indicadores financeiros, negligenciando frequentemente a incorporação da estratégia da empresa.

Segundo Jordan *et al.* (2015) os instrumentos de controlo de gestão dividem-se em três tipos: instrumentos de pilotagem, instrumentos de comportamento e instrumentos de diálogo.

1.3.1 Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de pilotagem são ferramentas técnicas que têm como objetivo operacionalizar e monitorizar a estratégia de uma organização (Jordan *et al.*, 2015). Eles auxiliam na tradução da estratégia em ações concretas, acompanham o progresso em direção aos objetivos estratégicos e permitem ajustes quando necessário. No entanto, a eficácia destes instrumentos depende da sua integração adequada com a estratégia e da implementação e monitorização corretas. Por isso, é fundamental que estes instrumentos sejam cuidadosamente planeados e integrados na gestão estratégica da organização, de forma a contribuir eficazmente para o sucesso da estratégia.

Estes instrumentos incluem o plano operacional, o orçamento e o controlo orçamental, bem como o *Tableau de Bord* (TDB) e o *Balanced Scorecard* (BSC) (Jordan *et al.*, 2015). Embora todos eles sejam importantes, neste relatório dedicaremos especial atenção ao TDB, uma vez que foi selecionado como a ferramenta para melhorar o controlo da empresa de acolhimento do estágio como será detalhado mais adiante neste relatório.

Antes de explorarmos em detalhe o TDB, é crucial fazer a distinção entre este e o BSC, pois muitas vezes são frequentemente considerados modelos idênticos. Assim, iniciaremos por abordar brevemente o conceito e evolução do BSC para depois clarificar as suas diferenças e similitudes antes de aprofundarmos a análise do TDB.

1.3.1.1 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC), inicialmente proposto por Kaplan e Norton em 1992, passou por uma notável evolução ao longo dos anos, transformando-se numa ferramenta indispensável de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1992). Inicialmente concebido como um sistema de avaliação de desempenho, o BSC rapidamente transcendeu esse propósito, ganhando um papel vital na comunicação, alinhamento e implementação de estratégias organizacionais (Rodrigues & Sousa, 2002). Essa evolução demonstra o impacto duradouro das ideias propostas por Kaplan e Norton.

O BSC é um instrumento de gestão estratégica que permite uma visão global do desempenho da organização. O BSC permite a tradução da estratégia da organização em objetivos mensuráveis divididos em quatro diferentes perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

As quatro perspetivas fundamentais do BSC - financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento - definem uma estrutura abrangente para a avaliação do desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 2007). Inicialmente, a abordagem do BSC visava equilibrar medidas financeiras e não financeiras, destacando a importância de uma visão mais holística do desempenho (Kaplan & Norton, 1992). No entanto, ao longo do tempo, essa estrutura evoluiu para além da simples medição, tornando-se uma metodologia amplamente aceite para traduzir a estratégia em ações concretas e mensuráveis (Rodrigues & Sousa, 2002).

A perspetiva financeira continua a ser fundamental no BSC, garantindo a sustentabilidade e a rentabilidade da organização a longo prazo (Kaplan & Norton, 2007). No entanto, a evolução do modelo reflete uma compreensão crescente de que as medidas financeiras são apenas um componente de um quadro mais amplo de avaliação. As perspetivas do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento foram adicionadas para fornecer uma visão mais completa do desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan e Norton (2007) destacam que o BSC evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica, capaz de impulsionar a transformação organizacional. O BSC não é apenas uma ferramenta de medição de resultados, mas um sistema que orienta as organizações na tradução da sua visão em objetivos estratégicos concretos (Kaplan & Norton, 2007).

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Essa evolução permitiu que o BSC se tornasse uma metodologia valiosa para a comunicação e o alinhamento de toda a organização em torno de uma estratégia comum (Rodrigues & Sousa, 2002).

O BSC sofreu uma evolução significativa desde a sua conceção inicial por Kaplan e Norton em 1992. De uma ferramenta de avaliação de desempenho, transformou-se numa abordagem abrangente de gestão estratégica, influenciando a forma como as organizações medem, comunicam e implementam suas estratégias. Ao incorporar perspetivas diversas e proporcionar uma visão equilibrada do desempenho, o BSC demonstra como ideias inovadoras podem evoluir.

Após abordagem do BSC e as suas características, onde se destacou o seu papel na tradução estratégica em medidas equilibradas e tangíveis, passa-se agora para uma análise detalhada do TDB. Este próximo ponto permitirá explorar como esta ferramenta específica aborda as necessidades de gestão a curto prazo. Ir-se-á examinar com detalhe as suas características intrínsecas e funções. Além disso, procede-se a uma análise das semelhanças e diferenças entre o TDB e o BSC. Este estudo comparativo será de vital importância para aprofundar a compreensão das estratégias e ferramentas ao alcance das organizações para uma gestão eficaz do desempenho.

1.3.1.2 Tableau de Bord

O TDB é um modelo causal que visualiza a organização como um sistema integrado, incorporando as suas relações com o ambiente circundante (Russo, 2005). Este modelo de avaliação de desempenho, segundo Epstein e Manzoni (1998), teve origem em França em meados de 1932, quando engenheiros de processo procuraram métodos para melhorar os seus processos de produção.

O TDB permite à empresa uma visualização rápida e clara do desempenho em relação às metas estabelecidas pela mesma. Consiste num instrumento de controlo visual composto por indicadores e informação relevante para o acompanhamento do desempenho em tempo real.

As raízes e evolução do TDB estão intimamente ligadas ao contexto económico e político francês. A crise económica da época gerou uma série de consequências, incluindo o protecionismo, intervenção estatal, nacionalização de grandes empresas e regulação de

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

preços até a década de 70. Em resposta, surgiu a necessidade de um sistema de contabilidade de custos padronizado para garantir a concorrência equitativa entre empresas, promovendo assim o crescimento económico e a redução do desemprego (Rodrigues & Sousa, 2002).

O contexto específico da França influenciou o aparecimento do TDB. Os primeiros gestores das empresas francesas eram frequentemente engenheiros, uma prática que se manteve até os anos 90. Além disso, a maior parte das empresas era financiada pelo sistema bancário estatal. Consequentemente, o TDB inicialmente baseava-se em medidas físicas de desempenho, refletindo a linguagem da engenharia (Russo, 2005).

No entanto, o TDB evoluiu ao longo dos anos, passando de um instrumento meramente operacional para um instrumento de apoio à estratégia. É neste contexto que Bourguignon (2003) assinalou o surgimento de um "novo controlo de gestão" mais estratégico e orientado para a gestão de desempenho. O TDB passou de um conjunto de rácios financeiros padronizados para um conjunto integrado de mapas, com uma estrutura piramidal, personalizada para cada responsável, colaborativamente criada e contendo indicadores financeiros e não financeiros sobre os quais têm poder de decisão.

A evolução do TDB também se relaciona com a crescente consciência da necessidade de indicadores não financeiros para prever a rendibilidade a longo prazo da empresa. Já em 1987, Kaplan e Johnson defendiam a substituição das medidas de curto prazo por múltiplos indicadores não financeiros, mais alinhados com a perspetiva de longo prazo.

Apesar de muitas empresas francesas já incorporarem indicadores financeiros e não financeiros no TDB antes dos anos 90, foi apenas nessa época que a investigação sobre a utilização desses dois tipos de indicadores ganhou relevância internacional (Rodrigues & Sousa, 2002).

Segundo Pezet (2007), o TDB torna-se necessário quando a empresa atinge determinado tamanho e dispersão geográfica, tornando impossível o contacto direto do gestor com todos os fornecedores, clientes ou funcionários. Assim, para que estes se consigam manter informados e tenham uma verdadeira e completa visão da empresa é necessária a introdução de um instrumento que “funcionará como um microscópio, ao permitir que o gestor veja o que já não consegue ver a olho nu” (Pezet, 2007, p.27)

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Para isso, consoante o objetivo da organização, é necessário perceber qual o tipo ou tipos de *dashboards* necessários, financeiro, comercial, entre outros; o tratamento a ser aplicado aos dados em questão e o nível de detalhe e frequência dos mesmos. (Pezet, 2007).

Além disso, Pezet (2007) sublinha que o TDB desempenha um papel como instrumento de capacitação, influenciando novos comportamentos e competências naqueles que o utilizam. Este instrumento pode ser concebido de forma a destacar determinados fenómenos e a ocultar outros, e pode ser interpretado de diferentes formas, reforçando o poder da gestão ao permitir uma visão remota do que está a ser realizado na organização, mesmo sem a sua presença física.

De acordo com Beaupère *et al.* (2012) este tipo de ferramentas permite potenciar o diálogo na gestão. Porém, para que isto efetivamente aconteça, é necessário primeiro a apropriação desta ferramenta por todos os envolvidos.

O TDB, entre outras funções, desempenha um papel fundamental ao serviço da estratégia global da organização. Portanto, a sua eficácia está diretamente relacionada com a frequência da sua utilização. Independentemente disso, mesmo que os resultados obtidos por meio deste instrumento sejam relativos, ele proporciona sempre uma visão partilhada do grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos para o período. Isso favorece uma abordagem de gestão proativa, em oposição a uma monitorização reativa. (Beaupère *et al.*, 2012).

1.3.1.2.1 Características do Tableau de Bord

De acordo com Jordan *et al.* (2015), o TDB é um instrumento de informação ágil para impulsionar ações a curto prazo. Esse instrumento deve ser sintético, incluindo um número mínimo de indicadores necessários para os gestores. Assim, o TDB não deve conter mais de dez indicadores.

O *Tableau de Bord* deve transmitir apenas o essencial, assim, as preocupações e objetivos que se querem, podem ou devem ser atingidos ou monitorizados devem ser ordenados por prioridade (Voyer, 2006).

Um TDB eficaz deve combinar indicadores financeiros e não financeiros, pois algumas situações são mais bem analisadas em termos físicos, facilitando as ações corretivas

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

necessárias. A sua atualização deve ser frequente, proporcionando informações atualizadas regularmente. Além disso, deve ser visual, para permitir uma compreensão imediata, e coeso com os objetivos, mediar a *performance* e tendências, identificando disfunções e fornecendo uma base de comunicação. Para cumprir o seu propósito, o TDB deve estar prontamente disponível, o que frequentemente leva à utilização de estimativas para dados financeiros e dados operacionais reais (Jordan *et al.* 2015).

1.3.1.2.2 Funções do Tableau de Bord

López (1998) destaca várias funções do TDB, incluindo a sua capacidade de suportar a tomada de decisão, analisando causas de desvios e fornecendo soluções e medidas corretivas. O TDB também atua como meio de comunicação entre os responsáveis, eliminando a burocracia de transmissão de informações. Além disso, ajuda a controlar o desempenho real, potencial e possíveis problemas, concentrando a atenção dos gestores em parâmetros relevantes para a ação e decisão (López, 1998).

1.3.1.2.3 Metodologia de elaboração do Tableau de Bord

A configuração de um TBD requer uma consideração cuidadosa dos parâmetros a serem monitorizados, chamados de variáveis-chave, bem como os critérios de desempenho característicos dessas variáveis.

Primeiro deve ser clarificada a estratégia, de seguida os objetivos gerais e específicos. Depois devem ser definidas as variáveis-chave controladas pelo responsável e os critérios de *performance* característicos dessas variáveis. Por fim, definidos os indicadores de monitorização a partir desses critérios e formatado o TBD.

O método utilizado no desenvolvimento do TBD é o método OVAR. Este método é composto por seis fases: A primeira diz respeito à definição e elaboração do organograma de gestão, de seguida são determinados os objetivos, a terceira fase corresponde à identificação das variáveis-chave de ação, na quarta é feita a escolha dos indicadores, na quinta é feita a recolha das fontes de informação e quantificados os indicadores, e na sexta é feita a construção do modelo e definidas as regras de utilização e apresentado o TBD.

Na primeira fase é transposto para esquema a estrutura, com identificação dos centros de responsabilidade, relações e ligações hierárquicas. Nesta fase deve proceder-se também à análise concreta dos meios disponíveis de cada responsável. Esta fase negligencia os

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

clientes, os produtos e o fluxo de atividades e admite que a estrutura existente é a adequada.

A segunda fase consiste em reconhecer, por cada centro de responsabilidade, os objetivos mais importantes, ou seja, aqueles que correspondem às áreas onde se pretende obter melhores resultados. Começa-se pelos objetivos da organização, ficando assim todos os outros subordinados a esses.

Na terceira fase são determinadas as variáveis de ação pertinentes, ou seja, são estudadas quais as variáveis que irão afetar de forma determinante a obtenção dos objetivos definidos. Segundo Jordan *et al.* (2015), um TBD sintético não deve contar mais do que dez indicadores.

A quarta fase corresponde à seleção dos indicadores. Aqui devem ser obtidos os critérios que quantificam cada objetivo e a variável de ação correspondente.

Os indicadores têm a função de fornecer informações sobre o estado da situação atual, sobre as tendências e sobre as consequências nos objetivos. São selecionados com base na oportunidade, face à necessidade de obtenção do indicador para a tomada de decisão; na capacidade de antecipação, sendo estes capazes de alertar antes que as consequências sejam irreversíveis. Também devem ser fidedignos, ou seja, devem refletir efetivamente o sentido e a importância do fenómeno estudado. Devem ter pouco risco de manipulação, ser medidas de *performance*, exequíveis e devem ser claros e ter relação com a ação. Os indicadores definidos devem ser atingíveis, mensuráveis e quantificáveis.

Para a quinta fase deve ser obtida informação para valorizar os indicadores.

A apresentação do TBD deve conter uma precisão razoável dos valores e deve ser simples.

Na apresentação e leitura deve-se ter cuidado ao apresentar a evolução dos indicadores e a sua tendência. Os indicadores não devem indicar ações a tomar, mas devem ajudar os gestores a tomar decisões relevantes. Não devem fornecer informações exatas, mas oportunas.

1.3.1.2.4 Semelhanças e diferenças entre o BSC e o TDB

Enquanto para muitos, o BSC parece ser uma derivação ou extensão do TDB, para outros, essa relação é mais de complementaridade. Segundo Ionescu (2014), o BSC caracteriza-se por uma estrutura rígida e inflexível, resultado da sua abordagem na estruturação dos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

indicadores, enquanto o TDB é notoriamente mais adaptável às necessidades dos gestores.

A Tabela 1 apresenta as diferenças entre o BSC e o TDB, visando oferecer uma síntese clara das características distintivas de cada sistema de gestão de desempenho. Tem como objetivo facilitar a identificação das discrepâncias fundamentais entre o BSC e o TDB, permitindo uma compreensão rápida e direta das particularidades de cada abordagem.

Pela análise da Tabela 1 é possível perceber que o TDB teve a sua origem mais cedo, em França no ano de 1920, enquanto o BSC surgiu em 1992 nos EUA (Kaplan e Norton, 1996). Embora, quando apareceu, o BSC fosse considerado uma nova ferramenta, para os franceses, como evidenciado por Malo (1992), o BSC refletia uma ferramenta familiar.

O contexto histórico é crucial para entender como essas ferramentas se desenvolveram em momentos diferentes, possivelmente influenciados por fatores específicos dessas épocas. Além disso, a diferença no momento de surgimento também pode ter implicado em abordagens e enfoques distintos nas suas conceções (Voyer, 2006).

A Tabela 1 também ressalta como a presença de indicadores financeiros e não financeiros é uma característica compartilhada por ambos, mas com nuances. Enquanto o TDB foi desenvolvido em uma era em que os sistemas de informação computadorizados eram quase inexistentes, o BSC foi concebido na era das novas tecnologias. Isso evidencia como as capacidades tecnológicas influenciaram a abordagem e a implementação desses indicadores em cada sistema (Voyer, 2006).

Ao analisar como esses sistemas fornecem informação sintetizada e em tempo útil, a Tabela 1 destaca que o TDB se concentra mais na monitorização da atividade operacional da organização, enquanto o BSC procura comunicar e monitorar a estratégia da empresa. Isso destaca a abrangência do BSC em relação ao alinhamento estratégico, indo além das operações diárias (Campos & Balanici, 2021).

A diferença na criação desses modelos é ressaltada na Tabela 1, onde o TDB é criado a partir de objetivos, enquanto o BSC é estruturado em torno da estratégia. Essa distinção sugere uma abordagem mais estratégica do BSC em relação ao alinhamento das metas organizacionais (Campos & Balanici, 2021).

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Além disso, a Tabela 1 aponta para como o TDB é mais orientado para a gestão intermédia e operacional, enquanto o BSC é direcionado para a gestão de topo. Essa diferenciação ressalta os diferentes níveis de abrangência e enfoque de cada ferramenta (Campos & Balanici, 2021).

Tabela 1- Semelhanças e diferenças entre o BSC e o TDB

Semelhanças	Diferenças
Medem o desempenho organizacional	Ambos apareceram no século XX. Porém o TDB apareceu 1º, em 1920 em França. O BSC apareceu em 1992 nos EUA.
Têm a presença de indicadores financeiros e não financeiros	O TDB foi desenvolvido durante uma época em que sistemas de informação computadorizados eram quase inexistentes. Já o BSC foi desenvolvido na era das novas tecnologias.
Fornecem informação sintetizada e em tempo útil	O TDB tem maioritariamente o propósito de monitorização da atividade operacional da organização. O BSC procura a divulgação e monitorização da estratégia da empresa.
São desenvolvidos e controlados por responsáveis	O modelo do TDB é criado a partir de objetivos. O modelo do BSC é em função da estratégia.
Auxiliam ao processo de tomada de decisão	No TDB os objetivos são estabelecidos por área de responsabilidade funcional, enquanto no BSC estes são estabelecidos em 4 dimensões: financeira, clientes, processos, e aprendizagem e crescimento.
Reforçam a comunicação	O TDB é orientado para gestão intermédia e operacional e o BSC para a gestão de topo.
Identificam os fatores chave de sucesso	O TDB é criado para o curto prazo e o BSC para o médio e longo prazo.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Detetam de desvios	O TDB acompanha resultados históricos. Já o BSC traça o caminho a seguir para alcançar a visão do negócio.
Desenvolvem-se tendo em conta as relações causa-efeito	O TDB normalmente oferece uma visão parcial da organização. O BSC oferece uma visão da organização como um todo.
Consideram igualmente indicadores financeiros e não financeiros	O TDB baseia-se no conceito “fator-chave” e o BSC no conceito “fator-crítico”.
	No TDB os indicadores são selecionados para as variáveis-chave. No BSC são selecionados para objetivos e iniciativas.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Campos & Balanici (2021).

1.3.2 Instrumentos de comportamento

Os instrumentos de comportamento permitem enquadrar e direcionar as ações e decisões de cada gestor não só com os próprios objetivos individuais, mas também com os objetivos estratégicos da empresa. A organização por centros de responsabilidade, a avaliação dos centros de responsabilidade e os preços de transferência interna (PTI) constituem os três instrumentos de comportamento identificados pelos autores (Jordan *et al.* 2015; Duan, 2022).

1.3.2.1 Preços de transferência interna

Os PTI representam um preço justo e adequado para fins contabilísticos e fiscais, utilizado para valorizar as transferências de bens ou serviços entre entidades relacionadas. Embora empresas que realizem um grande volume de transações entre entidades relacionadas possam enfrentar desafios mais complexos devido ao seu tamanho e escala, as diretrizes e regulamentos relativos aos PTI podem ser aplicados a empresas de todas as dimensões. A sua função difere dos preços de venda, uma vez que se destinam à alocação eficaz de recursos internos na empresa, ao contrário dos preços de venda, cujo propósito é a alocação eficiente de recursos no mercado (Anthony *et al.* 1992; Dan & Ferreira, 2008). As empresas geralmente optam por uma das quatro principais abordagens para avaliar as transferências internas, nomeadamente o preço negociado, o preço ajustado ao mercado

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

externo, o preço baseado nos custos e o preço administrado (Atkison 2000; Dan & Ferreira, 2008).

Idealmente, os preços de transferência devem refletir os preços de mercado. No entanto, essa idealização pressupõe a existência de um mercado perfeitamente estabelecido e competitivo, com preços de mercado, liberdade de escolha, informações disponíveis e mecanismos de negociação pré-estabelecidos (Atkison 2000; Dan & Ferreira, 2008). Quando o método dos preços de mercado não é viável, os custos de produção podem ser usados na determinação dos PTI, adicionados de uma margem. Isso levanta questões na definição do valor, visto que podem ser usados os custos reais ou custos padrão, bem como na determinação da margem (Atkison 2000).

Caso existam várias referências de preços de mercado ou dificuldades na obtenção de informações de custos, o PTI deve ser negociado. Os desafios da negociação estão relacionados com o poder de negociação dos gestores, uma vez que a sua capacidade de influenciar o processo de negociação afetará o desempenho do centro ou da empresa que representam, além do tempo dedicado à negociação e da possibilidade de intervenção da administração em caso de conflito. Em última instância, se a administração possuir informações e competências suficientes, pode optar por PTI administrados. No entanto, esse método pode ter repercussões na eficiência das várias partes envolvidas e limitar a sua autonomia (Atkison 2000).

De acordo com Jordan *et al.* (2015), os objetivos dos PTI passam por motivar os gestores a tomar decisões que beneficiem globalmente a empresa ou o grupo, fornecer informações precisas para uma avaliação justa do desempenho do gestor, servir como instrumento estratégico que apoie a administração na realização das estratégias definidas e implementar um mecanismo de autocontrolo.

1.3.3 Instrumentos de diálogo

A promoção do diálogo dentro de uma organização é crucial para fomentar a colaboração entre os gestores e a estrutura hierárquica. No entanto, envolver todos os participantes nos processos decisórios muitas vezes representa um desafio para o *controller*, de acordo com Jordan *et al.* (2015).

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Enquanto ferramentas tradicionais, como reuniões, relatórios e mapas, identificados principalmente por Jordan *et al.* (2015), têm sido fundamentais na construção de uma base sólida de comunicação, não podemos subestimar o impacto positivo das ferramentas modernas. Plataformas de comunicação *online*, videoconferência e redes sociais, transformaram a maneira como as equipas interagem, permitindo comunicação em tempo real, independentemente da localização geográfica dos colaboradores. Além disso, *software* de colaboração em tempo real, compartilhamento de documentos, como Google *Workspace* ou a *Dropbox*, revolucionaram a maneira como as informações são compartilhadas e acedidas (Chapman *et al.*, 2007). A combinação eficaz dessas ferramentas tradicionais e modernas reflete a diversidade de recursos disponíveis para fortalecer o diálogo, promover a aprendizagem e impulsionar o sucesso organizacional no cenário empresarial em constante evolução, evidenciando a complementaridade entre abordagens tradicionais e contemporâneas (Abernethy & Brownell, 1999).

Nesse contexto, é interessante observar que os SCG, que eram geralmente percebidos como ferramentas destinadas a formalizar rotinas, estabelecer regras e estabilizar os processos empresariais, suscitando, inclusive, preocupações sobre a sua capacidade de limitar a criatividade necessária para impulsionar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Amabile, 1998); Davila, 2000; Aureli *et al.* 2019), têm passado por uma transformação significativa em suas perceções. Hoje, destaca-se um aspeto crucial e transformador: a capacidade dos SCG de promover a inovação e melhorar o desempenho dos processos. Mesmo as ferramentas tradicionais, como os orçamentos, demonstraram a sua utilidade ao fomentar o diálogo, a aprendizagem e a criação de ideias inovadoras.

2 METODOLOGIA

A observação participante e a investigação-ação foram as metodologias utilizadas, de forma a responder à principal questão desenvolvida no relatório: “Como se pode melhorar o controlo de gestão na empresa de acolhimento, que é uma indústria de bens de luxo?”

As metodologias foram utilizadas de forma subsequente, como mostra a Figura 1, de forma a criar uma proposta de melhoria do controlo de gestão existente.

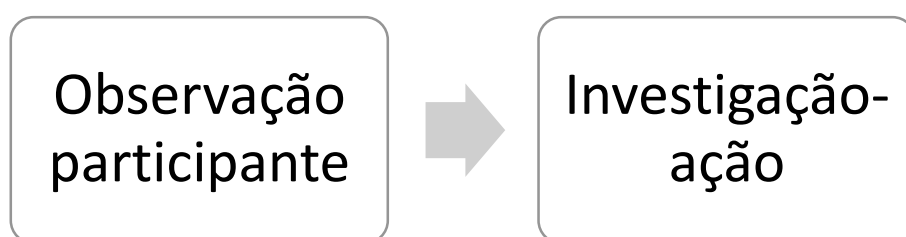


Figura 1- Metodologia adotada

Fonte: Elaboração própria

Na primeira fase foi utilizada a metodologia da observação participante. A observação participante envolveu a imersão ativa no ambiente de trabalho, permitindo que a aluna participasse diretamente nos processos de controlo de gestão da organização. Essa abordagem proporcionou uma compreensão profunda das práticas e dinâmicas internas da empresa. Desta forma, o primeiro objetivo focou-se em conhecer e compreender o contexto em que está a ser inserida e em procurar perceber de que forma pode interceder para a melhoria do controlo de gestão existente na organização.

A metodologia da observação participante é continuamente aplicada em diversas áreas de investigação, sobretudo nas ciências sociais, antropologia, sociologia, psicologia, estudos organizacionais e em investigações que envolvem interações humanas. Esta abordagem envolve a observação direta e a participação ativa no contexto de estudo, permitindo uma compreensão mais profunda dos fenómenos investigados (Laurier, 2010). A base desta abordagem é tornar-se, ou permanecer, o mais próximo possível do fenómeno que está a ser estudado.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

A observação participante é uma forma orientada de observação que interfere na situação observada, uma vez que, ao envolver o pesquisador nos processos, ele se assemelha àqueles que estão a vivenciar a situação. Ao contrário da observação não participante, esta abordagem requer que os envolvidos estejam cientes de que estão a ser observados.

Em contrapartida, na observação não participante, não há interferência por parte do pesquisador no fenómeno sob estudo. No entanto, tanto na observação participante quanto na não participante, é necessário elaborar um guia e fazer anotações detalhadas durante o processo de observação. É fundamental registrar as atividades à medida que são concluídas, a fim de evitar o esquecimento de aspetos importantes (Laurier, 2010).

Para que esta metodologia tenha êxito é necessário que a questão ou problema a ser desenvolvido esteja claro e definido desde início. Desta forma, é possível estabelecer que momentos vão ser observados e porquê (Laurier, 2010).

A segunda fase é iniciada quando se define, em conjunto com a orientadora e a supervisora do estágio que a forma de responder à questão colocada passará pela criação de um *Tableau de Bord* para o departamento financeiro. Aqui inicia-se a utilização da metodologia investigação-ação.

A metodologia de investigação-ação é uma abordagem de pesquisa teórica que envolve a resolução de problemas práticos em colaboração com a organização (Kerridge & Smith, 2012). Esta metodologia é baseada num processo cíclico de ação, reflexão e ajustes. Este processo é composto por quatro fases: a identificação do problema, o planeamento da ação com base no problema encontrado, a implementação da ação e a reflexão e avaliação dos resultados.

A investigação-ação é utilizada quando o objetivo é melhorar práticas, políticas ou procedimentos existentes. Tem sido aplicada numa variedade de contextos, permitindo aos indivíduos identificar e melhorar as soluções implementadas pelos mesmos de forma a atingir os objetivos pretendidos (Kerridge & Smith, 2012).

A metodologia em questão é útil em situações em que o objetivo é resolver problemas práticos imediatos e promover uma mudança na organização. Aqui, a estagiária atuou como um agente de mudança que contribuiu para a solução de um problema real na organização de acolhimento.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Além da observação participante e da investigação-ação, a análise de documentos desempenhou um papel fundamental na recolha de informações essenciais para a investigação. Através da análise de relatórios, registos financeiros, políticas organizacionais e outros documentos relevantes, a estagiária pôde observar dados concretos e históricos relacionados ao desempenho e às estratégias da empresa. Essa análise documental contribuiu para uma visão abrangente da gestão da organização.

Essas metodologias combinadas permitiram à estagiária contribuir para a elaboração da proposta de melhoria do controlo de gestão, de acordo com os objetivos deste estágio.

3 EMPRESA DE ACOLHIMENTO

A Bradco- Fabricação e Comercialização de Marroquinaria, S.A., entidade de acolhimento do estágio, é uma empresa que pertence ao setor dos bens de luxo. Especificamente, atua no segmento de maior prestígio do mercado da moda.

3.1 Setor da indústria dos bens de luxo

O setor da indústria dos bens de luxo é caracterizado por produtos e serviços associados a atributos como identidade de marca, qualidade, preços elevados e exclusividade. Atrai considerável atenção de profissionais, investigadores e pesquisadores devido ao seu tamanho significativo, crescimento acelerado e margens atrativas (Chiu *et al.*, 2018). No ano de 2021, as 100 maiores empresas de bens de luxo do mundo registaram receitas de 305 biliões de euros, superando os números de 2020 (252 biliões) e de 2019 (281 biliões), anteriores ao impacto da pandemia de COVID-19 (Faccioli & Martin, 2022). O funcionamento das cadeias de produção na indústria de bens de luxo é notavelmente complexo e abrange uma escala global. Estas cadeias envolvem múltiplos participantes altamente especializados e de pequena escala. Aqui, a logística e a gestão da cadeia de abastecimento desempenham um papel crucial (Brun *et al.*, 2008).

Neste contexto, é essencial compreender que, no mercado dos bens de luxo, o interesse dos consumidores reside primariamente na marca em si, ultrapassando o próprio produto. Cada marca de luxo cativa um público-alvo específico, que acompanha atentamente os seus lançamentos. A indústria dos bens de luxo pode ser subdividida em três subsegmentos: luxo inacessível, intermediário e acessível. O luxo inacessível abarca itens

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

preciosos, raros e únicos, destinados a um grupo extremamente restrito de clientes, enquanto o luxo intermediário abrange produtos de menor exclusividade, mas dirigidos a uma audiência maior, embora ainda limitada. O luxo acessível, por sua vez, está ligado a produtos de alta qualidade direcionados a consumidores com recursos financeiros mais modestos (Cabigiosu, 2020).

França e Itália destacam-se como líderes na oferta de bens de luxo, sendo que a China e os EUA são os principais destinos desses produtos. A Europa e o Japão também representam importantes mercados consumidores, onde os rendimentos elevados conduzem a uma ampla adoção de produtos de alta qualidade (Cabigiosu, 2020).

Neste cenário, os principais intervenientes do mercado de luxo incluem LVMH e Kering, cujas sedes estão em França, bem como a Richemont, localizada na Suíça. A LVMH lidera mundialmente o segmento de produtos de luxo, congregando 75 marcas de prestígio e alcançando uma receita de 79,2 biliões de euros em 2022, com uma rede de mais de 5600 lojas (LVMH, 2022). A Kering detém o segundo lugar em termos de faturação, controlando marcas como Gucci, Balenciaga e Bottega Veneta (Donzé & Fujioka, 2017). A Richemont, por sua vez, concentra-se em joias, relógios e outros acessórios de moda, abrangendo empresas como Cartier e MontDBlanc.

3.1.1 GRUPO BORASPORT, SA

A Bradco- Fabricação e Comercialização de Marroquinaria, S.A. pertence ao grupo Bradport.

3.1.1.1 Breve enquadramento do grupo

O grupo Bradport possui quatro centros de produção: dois na Europa (Portugal e Suíça) e dois na Ásia (China e Tailândia).

Para além da Suíça, os escritórios de vendas estão estrategicamente localizados em Nova Iorque, Hong Kong e Shangai. Esta localização permite a coordenação logística em nome das principais marcas de relógios, garantindo a reposição eficiente das pulseiras. A escolha deste local foi cuidadosamente realizada com o objetivo de satisfazer as possíveis solicitações, mantendo sempre os padrões de qualidade de serviço “*Made in Suíça*” em todo o mundo.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

A estrutura organizacional do grupo Brasport apresenta uma notória diversificação e abrangência. Esta característica decorre da composição do grupo por múltiplas entidades que operam em distintas jurisdições e setores.

A estrutura organizacional do grupo Brasport é formada por 11 empresas, sendo elas a Brasport, empresa-mãe do grupo; a All; a Bradco SA; a Cuir Concept; a DLC II; a Brasport China; a Brasport HK; a Brasport Thailand; a Brasport USA; a Brad-Tech e a Premium for Leather. À semelhança da Bradco, SA estas duas últimas são também empresas portuguesas. No anexo 1 encontra-se detalhada a estrutura organizacional do grupo.

Neste contexto, é relevante compreender a génese e a evolução das empresas que compõem o grupo Brasport. Desde a sua fundação em 1946 por Albert Dubois, a empresa mãe do grupo, a Brasport Suíça, tinha uma vocação regional, mas sob a liderança de Francis Dubois e Pierre Dubois nos anos 70, adaptou-se para atender a grandes volumes de produção. A transição deu-se com a liderança de Alain Dubois, que assumiu o comando do grupo em 2000, imprimindo uma nova dinâmica ao focar-se na produção de artigos topo de gama.

A localização da Brasport, SA em La Chaux-de-Fonds foi estrategicamente escolhida, uma vez que esta região é reconhecida como centro de excelência para a indústria relojoeira e de luxo. A empresa desempenha, ainda hoje, um papel crucial nas atividades de compra de materiais, supervisão operacional de subsidiárias e gestão das relações comerciais com clientes finais, desde o desenvolvimento até à venda dos produtos acabados. A proximidade com grandes marcas relojoeiras e fornecedores qualificados tem permitido à Brasport capitalizar essas relações em prol do seu sucesso contínuo.

A Sufra Holding, S.A., por sua vez, desempenha um papel vital no grupo como uma sociedade anónima suíça detentora de participações em várias empresas, tanto na Suíça como no estrangeiro. Além das atividades financeiras, a Sufra Holding é responsável pelo marketing internacional, administração do grupo, desenvolvimento e gestão da rede global de logística, bem como pela produção dos negócios do grupo Brasport. A sua abordagem multifacetada é um pilar fundamental na estrutura e sucesso do grupo.

A história e a composição das empresas do grupo Brasport ilustram não apenas a sua adaptação ao longo das décadas, mas também a forma como as diferentes entidades

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

colaboram para criar uma presença sólida no mercado de bens de luxo e relojoaria. Esta contextualização proporciona um entendimento mais profundo do ambiente empresarial no qual o *Tableau de Bord* está a ser desenvolvido para otimizar a gestão financeira e apoiar as operações do grupo.

A Bradco tinha, inicialmente, o papel único de fabricação de braceletes. Questões relacionadas com vendas, angariação de clientes e contacto com os mesmos, eram um encargo da Brasport. Apenas em casos de o cliente pretender um produto especializado o contacto deste com a Bradco era estabelecido.

Em 2017 a empresa passou a vender prestações de serviços, com a criação do setor DS17, que se dedica à fabricação de artigos de couro e marroquinaria. Aqui, a fabricação de braceletes passou a ser denominada de setor BTS. Em 2022 foi criado, em regime similar, o RS22, tendo esta prestação de serviços já encerrado; e no corrente ano o MD23.

Com a introdução destas prestações de serviços a empresa passou a ter um papel mais autónomo no grupo, visto que questões de vendas, clientes, é da responsabilidade da própria organização.

3.1.1.2 Produtos transacionados

O grupo Brasport, S.A. destaca-se pela sua competência no desenvolvimento, produção e fornecimento de uma ampla variedade de braceletes destinadas a relógios e outros artigos em pele (ver Figuras 2 e 3). A abrangência das ofertas engloba uma diversidade de canais de distribuição, incluindo a sua própria força de vendas diretas, que estabelece um contacto próximo com os clientes, bem como a colaboração com representantes e distribuidores autorizados. Esta abordagem multifacetada garante a difusão dos produtos e soluções do grupo a um vasto espectro de clientes.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo



Figura 2- Braceletes

Fonte: Documentos internos



Figura 3- Artigos em pele

Fonte: Documentos internos

3.1.2 Entidade de acolhimento do Estágio - BRADCO, SA

A Bradco- Fabricação e Comercialização de Marroquinaria, S.A., doravante designada apenas por Bradco, é uma empresa portuguesa fundada em 2005, com um capital de 200.000€. A sede está localizada na Zona Industrial de Felgueiras, sendo identificada pelo número de contribuinte 507312694, e o seu registo comercial encontra-se arquivado na Conservatória de Castelo de Paiva. A atividade principal da empresa é a fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, com especialização em marroquinaria, de correeiro e de seleiro.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

A trajetória da Bradco, tem sido marcada por notáveis reconhecimentos e certificações que atestam a sua excelência e contribuição para o panorama empresarial. Em 2011, foi distinguida como empresa Gazela pela revista Exame, e no ano seguinte, em 2012, recebeu o título de melhor empresa de Castelo de Paiva, além de figurar entre as 1000 empresas que mais cresceram em Portugal, solidificando-se como uma das referências no distrito de Aveiro.

O estatuto de PME Líder, conferido pelo IAPMEI, reflete seu desempenho de qualidade, ampliando a sua reputação no mercado. De igual forma, o estatuto de PME Excelência, instituído pelo mesmo organismo, reforça a distinção para empresas de pequeno e médio porte que apresentam desempenho superior. No período de 2013 a 2016, a Bradco foi reconhecida como PME Líder, sendo também galardoada com o título de PME Excelência em 2013.

No âmbito da gestão, a Bradco demonstra o seu compromisso com a qualidade e responsabilidade através das suas certificações. O Sistema de Gestão Integrado da empresa é certificado em várias vertentes: qualidade (ISO 9001:2015), ambiente (ISO 14001:2015), segurança e saúde no trabalho (ISO 45001:2019) e responsabilidade social (SA 8000:2014), todas válidas até diferentes datas no futuro. Além disso, a empresa também possui a certificação concedida pela Associação Internacional de Braceletes de Couro (AQC), entidade de direito suíço que congrega fabricantes de braceletes de couro para a Alta Relojoaria, certificado válido até setembro de 2023. Estas distinções e certificações, apostas nos logos na Figura 4, refletem o comprometimento da Bradco com a excelência em todas as dimensões da sua atividade.



Figura 4- Certificações Bradco,

Fonte: Documentos internos

A atividade da Bradco abrange uma ampla gama de peles e materiais clássicos, como couro, répteis e têxtil, resultando na produção de produtos de pele de alta qualidade. Além de responder à produção em grande escala, a empresa está tecnicamente equipada para fabricar produtos personalizados de acordo com as especificações dos clientes, seguindo

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

um conceito de "*custom made*". Isso demonstra a sua notável capacidade de adaptação e flexibilidade, fortalecendo a sua posição no mercado.

No ano de 2020, a Bradco enfrentou circunstâncias excepcionais e desafiadoras. A empresa foi impactada por dois acontecimentos inesperados: o surto de COVID-19 no início do ano e um incêndio que ocorreu em 13 de julho, destruindo as antigas instalações fabris. O cenário previamente descrito colocou em risco a continuidade da produção e a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Felizmente, a empresa já estava na fase final da construção de uma nova unidade fabril como parte de sua estratégia de expansão e melhoria contínua das operações. Essa previsão estratégica permitiu uma recuperação ágil das operações e a retomada da normalidade. Atualmente a empresa tem outra unidade em fase de conclusão, que desempenhará um papel crucial no enfrentamento dos desafios atuais e futuros. A nova unidade fabril não apenas reforça a capacidade de adaptação da empresa, mas também representa um marco significativo em seu percurso de crescimento sustentado.

3.1.2.1 Visão, missão e objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos da Bradco, SA visam a consolidação de sua presença no mercado internacional. Para alcançar esses objetivos, a empresa direciona os seus esforços para uma estratégia de divulgação externa, com o intuito de ampliar a sua notoriedade e atrair novos clientes e projetos nos setores de braceletes e artigos de marroquinaria. Além disso, a Bradco procura reforçar as parcerias já estabelecidas e estabelecer novas conexões com parceiros, a fim de fortalecer sua posição nos mercados-alvo. Essa abordagem estratégica reflete o compromisso contínuo da empresa em expandir a sua presença global e melhorar a sua posição competitiva.

3.1.2.2 Estrutura organizacional

A estrutura da Bradco encontrava-se em fase de mudança aquando da chegada na empresa. Atualmente, possui uma estrutura hierárquica divisional, dividida em quatro centros, o DS17, o BTS, o MD23 e os Comuns.

O DS17, O BTS e o MD23 são as três unidades de negócio existentes, e os Comuns são departamentos que se estendem a todas as unidades de negócio existentes.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Importa ressaltar que durante o período de estágio deu-se a saída da antiga unidade RS22 e a entrada da MD23.

Segundo o organograma atual, o conselho de administração é composto pelo CEO e por uma vogal.

Em relação ao *bord* de diretores, aquando da entrada existia a diretora geral e a diretora financeira e de recursos humanos (RH). Atualmente este é composto pela diretora financeira, pela diretora de RH, e, entretanto, acrescerá o diretor de operações, o diretor de marketing e vendas, o diretor de logística e compras e o diretor de qualidade.

Quanto às três unidades de negócio da empresa, estas tratam de produtos, serviços e clientes diferenciados entre si. Cada uma delas é regida pelo respetivo coordenador da unidade de negócio, seguido do gestor da unidade de negócio. Cada unidade possui responsáveis de secção, responsáveis de industrialização e técnica, responsáveis de *stock* e aprovisionamento, responsáveis de logística e responsáveis de qualidade.

Quanto aos comuns, são compostos pelos departamentos financeiro e de serviços administrativos, de RH, de SST e certificações, de informática, e de infraestruturas e manutenção.

No anexo 2 encontra-se o organograma geral, seguindo-se dos organogramas por unidade de negócio nos anexos 3,4 e 5.

3.1.2.3 Mercado e áreas de negócio

O principal âmbito de atuação é a fabricação e comercialização de braceletes e artigos de marroquinaria para clientes do segmento de luxo. Os produtos em pele fabricados destinam-se à alta relojoaria suíça e a marcas de marroquinaria de grande renome internacional.

Relativamente às vendas e serviços prestados, a Bradco opera principalmente no mercado extracomunitário e, conseqüentemente, a maioria dos seus principais clientes situam-se nesse mercado. Os restantes clientes situam-se no mercado nacional e comunitário.

A Tabela 2 apresenta a distribuição das vendas e serviços prestados.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Tabela 2- Distribuição percentual das vendas e serviços prestados

Mercados	Vendas e Serviços Prestados
Nacional	49,6%
Intracomunitário	6%
Extracomunitário	44,4%

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

Já na Tabela 3 encontram-se os principais clientes da empresa.

Tabela 3- Principais clientes da empresa

Entidades Independentes		Entidades Relacionadas	
Mercado Geográfico	Cliente	Mercado Geográfico	Cliente
Nacional	Cliente 1	Nacional	Brad-Tech
Intracomunitário	Cliente 2	Nacional	Premium for Leather
Intracomunitário	Cliente 3	Extracomunitário	Brasport
Intracomunitário	Cliente 4	Extracomunitário	Brasport Thailand
Extracomunitário	Cliente 5	Extracomunitário	Brasport China
Extracomunitário	Cliente 6	Extracomunitário	Brasport USA
Extracomunitário	Cliente 7	Extracomunitário	Brasport HK
Extracomunitário	Cliente 8		
Extracomunitário	Cliente 9		

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

Quanto às aquisições de bens e serviços, como se pode observar pela Tabela 4, a Bradco concentra a sua atuação principalmente no mercado comunitário, o que resulta na localização da maioria de seus fornecedores nesse mesmo mercado. No entanto, também mantém relações com fornecedores situados no mercado extracomunitário e interno,

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

garantindo assim uma abordagem diversificada na gestão de suas cadeias de abastecimento.

Tabela 4- Distribuição percentual das compras por mercados

Mercados	Compras/ FSE`S
Nacional	16,5%
Intracomunitário	82,5%
Extracomunitário	1%

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

Para uma melhor compreensão, será apresentada a seguir uma lista dos fornecedores (ver Tabela 5), detalhando a sua localização nos mercados comunitário, extracomunitário e interno, para proporcionar uma visão completa das relações de abastecimento da Bradco.

Tabela 5- Principais fornecedores, baseado em documentos internos

Entidades Independentes		Entidades Relacionadas	
Mercado Geográfico	Fornecedor	Mercado Geográfico	Fornecedor
Nacional	Fornecedor 1	Nacional	Brad-Tech
Intracomunitário	Fornecedor 2	Nacional	Premium for Leather
Intracomunitário	Fornecedor 3	Intracomunitário	Brasport
Intracomunitário	Fornecedor 4	Extracomunitário	Sufra- Holding
Intracomunitário	Fornecedor 5		

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

3.1.2.4 Principais dados financeiros

Durante o ano de 2022, a Bradco, SA apresentou um aumento significativo no seu volume de negócios, com um crescimento de 3% em relação a 2021. Esse resultado surpreendeu positivamente, uma vez que superou as expectativas de uma possível contração de cerca de 10%, que tinha sido estimada devido às contingências econômicas nacionais e internacionais, incluindo o conflito entre a Ucrânia e a Rússia.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

No que diz respeito à área de Braceletes (BTS), houve uma diminuição de 14% em comparação com o ano anterior, representando 47% do volume de negócios total da empresa. Por outro lado, o setor DS17 registou um crescimento notável de 19%, com um peso de 50% no volume de negócios. Além disso, destaca-se o início do setor RS22 em 2022, que contribuiu com 3% para o volume de negócios da empresa.

3.1.2.5 O controlo de gestão na empresa

Na esfera da indústria de produtos de luxo, a presença de um sistema de controlo de gestão robusto é de primordial importância para assegurar a eficiência e a lucratividade do negócio. Nesse sentido, na Bradco, SA, encontram-se implementados um conjunto de procedimentos que visam garantir a mencionada eficiência e rendibilidade.

O acompanhamento do fluxo de caixa é realizado de forma meticulosa, com um responsável designado para essa tarefa. Sempre que se verifica uma necessidade de compra que dará origem a levantamento/transferência de fundos correspondentes, essa é cuidadosamente registada e, na altura da efetivação da despesa, por contrapartida da fatura da compra, a correspondente baixa é efetuada, com subsequente regularização. As despesas estão sujeitas a limites de montante e aprovados por instâncias específicas. A conciliação entre o montante de caixa e os registos contabilísticos é efetuada periodicamente, a cada 30 dias.

No âmbito da tesouraria, a empresa adota uma postura proativa, procedendo a análises mensais para antecipar movimentos financeiros de saídas e entradas. No que concerne aos custos de produção, a Bradco mantém uma gestão rigorosa dos materiais utilizados, recorrendo a um processo criterioso para a seleção de fornecedores, tendo em consideração a qualidade, os prazos e os custos.

A administração do inventário é alvo de uma atenção particular, evitando situações de excesso ou falta de produtos. Os registos das entradas e saídas de matérias-primas e produtos acabados são mantidos diariamente. A cada trimestre, são avaliados os prazos de rotação do inventário, culminando com controlo total dos inventários no término do ano.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

A garantia da qualidade dos produtos é uma preocupação constante, abrangendo todas as fases da produção, desde a receção das matérias-primas até à etapa final. A empresa segue criteriosamente um processo de controlo quantitativo e qualitativo.

No que se refere a investimentos e aquisições de ativos, os procedimentos assemelham-se aos aplicados aos fornecedores convencionais, envolvendo a solicitação de orçamentos com base em critérios de qualidade, prazos e custos. Cada novo equipamento é minuciosamente etiquetado e, no fecho do ano, é efetuada controlo total dos inventários de ativos.

No contexto da produção, análises diárias são executadas para avaliar o desempenho, indicadores de qualidade, absentismo e tempo de produção. O planeamento das encomendas é meticulosamente concebido, tendo em consideração os prazos de entrega e a disponibilidade de tempo de produção.

A monitorização dos custos e proveitos é uma prática contínua. Mensalmente, são analisados os resultados financeiros, comparando desvios com o orçamento, período homólogo e mês anterior. Também é efetuada uma projeção para os períodos subsequentes. Indicadores financeiros relevantes são utilizados para acompanhar os resultados financeiros, enquanto uma análise detalhada das despesas e receitas é conduzida com o objetivo de otimizar e reduzir gastos dispensáveis.

4 ESTÁGIO

No presente ponto serão descritos os objetivos e planos do estágio, as tarefas desempenhas, com ênfase na elaboração de um *TDB* para o departamento financeiro da empresa, e as dificuldades encontradas e propostas de melhoria.

4.1 Objetivos e planos do estágio

O plano de estágio consistia no desempenho de funções de apoio à direção financeira, nomeadamente na execução da contabilidade financeira e de gestão, na dinamização dos processos de controlo orçamental, na deteção e análise de desvios orçamentais, na execução do plano estratégico do grupo, no *reporting* interno e externo mensal de monitorização das operações financeiras, na preparação de relatórios financeiros e nos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

processos de tesouraria e faturação. De modo concomitante, almejou-se que, ao assimilar plenamente o ambiente da empresa, a estagiária estivesse apta a conceber uma proposta que visasse o desenvolvimento de um instrumento de controlo de gestão, com o objetivo de otimizar o já existente no seio da organização. Consequentemente, essa realidade veio a efetivar-se e o trabalho empreendido revelou-se de valor incontestável para a organização, considerando que há muito se almejava a conceção de um instrumento sintetizador de informação financeira, a fim de agilizar o processo de tomada de decisão. Nesse contexto, a implementação do *Tableau de Bord* surge como a solução há muito ansiada, englobando a criação de um conjunto criterioso de indicadores que promete acarretar vantagens tangíveis para a empresa, inclusive em um horizonte temporal iminente.

4.2 Tarefas desempenhadas

Além das atribuições regulares delineadas no plano de estágio para respaldar a gestão financeira da empresa, como delineado no ponto subsequente, procedeu-se à elaboração de um *Tableau de Bord* destinado a assistir o departamento financeiro.

4.2.1 Apoio ao departamento financeiro

O estágio curricular foi realizado no período de fevereiro a agosto de 2023, no departamento financeiro da Bradco, SA, como parte da concretização da componente não letiva do Mestrado em Controlo de Gestão pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. A supervisão deste estágio ficou a cargo da Doutora Teresa Cunha, contando ainda com o apoio essencial das colegas do departamento, Juliana Pinto e Vitória Cardoso.

No contexto de uma Bradco em franca expansão, a principal incumbência foi prestar auxílio às tarefas diárias do departamento financeiro. Especificamente, este departamento desempenha atividades relacionadas com o controlo de gestão vigente na organização.

No início do estágio, foi dedicado o primeiro dia para a familiarização com as instalações da empresa. Nesse contexto, os diferentes setores e departamentos foram percorridos, e os colegas de trabalho foram devidamente apresentados. Além disso, as informações essenciais sobre as normas e regulamentos aplicáveis foram compartilhadas pelo técnico

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

responsável pela área de ambiente, segurança e saúde no trabalho, garantindo assim um entendimento abrangente das diretrizes vigentes na empresa.

No início do período de estágio, também foram fornecidas orientações acerca da organização e estruturação dos *dossiers* contabilísticos e permanentes, com o objetivo de assegurar a subsequente gestão e arquivo eficaz dos mesmos. Adicionalmente, foi realizada a conciliação bancária referente ao mês precedente.

4.2.2 Apoio ao projeto Portugal 2020

Como anteriormente mencionado, no contexto do crescimento da empresa, destaca-se a construção de um segundo edifício, um projeto beneficiado pelo programa de incentivos Portugal 2020. Este programa consiste em "um acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020"¹.

Portugal recebeu um montante de 25 mil milhões de euros, condicionando a libertação destes fundos ao cumprimento dos objetivos temáticos estabelecidos, com o propósito de "(...) estimular o crescimento e a criação de emprego, as intervenções necessárias para os concretizar e as realizações e os resultados esperados com estes financiamentos"¹.

Nesse contexto, é imperativo que a empresa cumpra integralmente as metas propostas para assegurar a obtenção da parcela correspondente destes fundos. Tais metas englobam a contratação de um determinado número de colaboradores e a aquisição de máquinas até um valor específico. A fim de comprovar a concretização desses investimentos, foi trabalhado, pela estagiária, um arquivo digital (ver Figura 5) que engloba faturas, orçamentos, fotografias e vídeos comprovativos de cada aquisição. Com o auxílio dos respetivos responsáveis pelas máquinas e equipamentos, todas as máquinas listadas no arquivo Excel relacionado ao projeto foram identificadas e fotografadas. A organização de pastas e a criação de hiperligações permitem um acesso direto às faturas, orçamentos, fotografias e vídeos através do próprio ficheiro Excel.

¹Ver https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/?doing_wp_cron=1684254015.2053840160369873046875. Acedido em maio de 2023

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

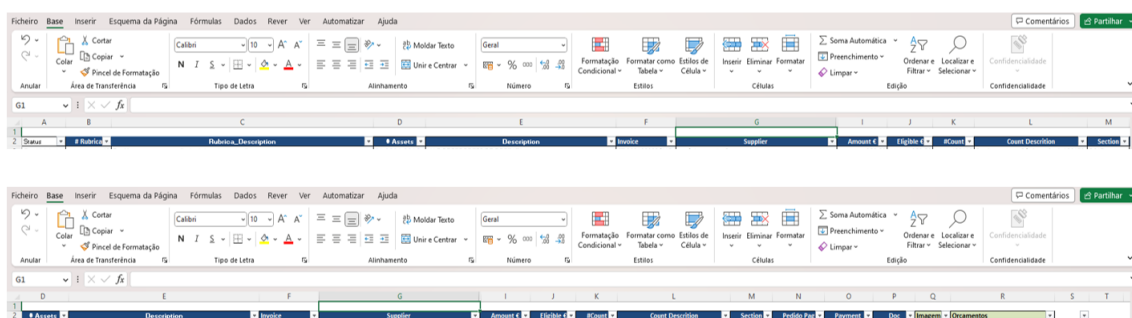


Figura 5- Ficheiro Excel imobilizados projeto

Fonte: Documento interno

Nesta etapa, deparou-se com um obstáculo significativo. Ficou evidente a ausência de um ficheiro atualizado que consolidasse os números técnicos e os códigos de imobilizado de todos os equipamentos, o que levou à dificuldade de localização de alguns deles. Para contornar esta situação, procedeu-se a comparações meticolosas entre os dados presentes no ficheiro Excel mencionado e os registos armazenados pelos responsáveis pelas máquinas e equipamentos da organização, na tentativa de resolver a questão.

Adicionalmente, procedeu-se à associação das faturas relativas à aquisição dos diversos ativos fixos no sistema SAGE. Este procedimento foi repetido subsequentemente à aquisição de novos equipamentos.

4.2.3 Registos contabilísticos e arquivo

Uma atividade recorrente durante o estágio consistiu na organização dos *dossiers*, especialmente ao efetuar o registo dos documentos no SAGE. Os *dossiers* são estruturados em três categorias: "Vendas FT", "Vendas FTR" e "Todos". Por sua vez, o dossier "Todos" é subdividido em secções como "Bancos", "Compras," "Compras de imobilizado", "Caixa" e "Diversos".

Foi feito o lançamento dos documentos do diário “Todos” durante todo o estágio. Todos os custos são imputados ao respetivo centro de custos. Quando se trata de custos com o pessoal esta divisão faz-se também pelos Comuns, de que fazem parte todos os trabalhadores não afetos diretamente à produção. Ainda nos custos com o pessoal estes são divididos em mão-de-obra direta e mão-de-obra indireta. A mão-de-obra direta

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

representa os trabalhadores de determinado setor que trabalham diretamente na produção do setor, e da mão-de-obra indireta fazem parte os trabalhadores que estão associados diretamente a determinado setor (produtivo), mas que não produzem, como controladores e chefes de equipa. Estes custos são imputados na proporção do número de trabalhadores afeto a cada centro.

Quanto ao diário de vendas, foi feito o tratamento de todas as faturas. Numa primeira fase deve ser inscrito nas mesmas o número correspondente ao cliente em causa. Depois são classificadas consoante o tipo de transação, seja de matérias-primas, produtos acabados, prestações de serviços, ferramentas, custos de transporte, cites. Nacionais, intracomunitários ou extracomunitários.

Posteriormente, no sistema ProConcept ERP, é executado o procedimento de validação das faturas e o cálculo dos valores correspondentes às transações extracomunitárias, considerando a aplicação das taxas de câmbio pertinentes. Em seguida, esses dados são inseridos no integrador de documentos para a integração das vendas do mês. Nesse processo, são utilizados descritores para categorizar os tipos de produtos constantes em cada fatura, de acordo com a classificação inicial estabelecida.

No diário de compras, ao proceder à contratação de um novo seguro, realiza-se a imputação inicial do gasto mensal, enquanto o remanescente é direcionado para a categoria de acréscimos de gastos. Esta atribuição é documentada em uma folha de cálculo Excel, posteriormente integrada na pasta de seguros correspondente. Mensalmente, efetua-se a dedução do montante equivalente ao acréscimo associado ao mês em análise, até à finalização do contrato.

Além disso, procedeu-se à realização de confrontações entre os valores registados na contabilidade e aqueles documentados por setores específicos da empresa. Essa comparação teve como propósito confirmar a correta alocação dos custos pertinentes aos respetivos centros.

Como a empresa possuía grande parte dos arquivos, tais como faturas, somente em suporte papel, e, com o incêndio de 2020, grande parte desses documentos foram perdidos, foi impossível recuperar grande parte desses documentos, o que dificultou ainda mais o trabalho de recuperação da empresa. De forma a prevenir problemas relacionados

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

no futuro, e ao mesmo tempo, facilitar a visualização desses documentos, procedeu-se à digitalização dos mesmos até ao momento atual.

4.2.4 Atas de reuniões

Outra atividade que se realizou ao longo do estágio foi a elaboração de atas de reuniões. Essa responsabilidade contribuiu para o registo e documentação das discussões e decisões tomadas ao longo desse período.

Segundo o disposto no ponto 2 do artigo 63º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), as atas devem conter, pelo menos:

- a) A identificação da sociedade, o lugar, o dia e a hora da reunião;
- b) O nome do presidente e, se os houver, dos secretários;
- c) Os nomes dos sócios presentes ou representados e o valor nominal das partes sociais, quotas ou ações de cada um, salvo nos casos em que a lei mande organizar lista de presenças, que deve ser anexada à ata;
- d) A ordem do dia constante da convocatória, salvo quando esta seja anexada à ata;
- e) Referência aos documentos e relatórios submetidos à assembleia;
- f) O teor das deliberações tomadas;
- g) Os resultados das votações;
- h) O sentido das declarações dos sócios, se estes o requererem.

Na Bradco, tratando-se de uma sociedade anónima, as atas devem ser assinadas pelo presidente e pelos secretários.

Também devem, segundo o artigo 382º do mesmo código, elaborar uma lista de presenças, em que deve ser indicado:

- a) O nome e o domicílio de cada um dos acionistas presentes;
- b) O nome e o domicílio de cada um dos acionistas representados e dos seus representantes.
- c) O número, a categoria e o valor nominal das ações pertencentes a cada acionista presente ou representado.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Posteriormente a lista deve ser rubricada pelos acionistas ou pelos seus representantes no lugar respetivo e esta deve ficar arquivada na sociedade, onde pode ser consultada por qualquer acionista.

4.2.5 Dossier dos preços de transferência

Como previamente mencionado, a Bradco S.A. é parte integrante do grupo Brasport, com sede na Suíça. Dentro deste contexto, as diferentes entidades do grupo realizam operações de compra e venda entre si. Para garantir a transparência e conformidade dessas transações, a empresa é responsável por elaborar anualmente o *dossier* de preços de transferência. Este processo assegura a adequada documentação das transações intragrupo, de acordo com as regulamentações pertinentes.

O *dossier* de preços de transferência é um instrumento elaborado por empresas multinacionais com o propósito de demonstrar a aderência às diretrizes fiscais associadas às transferências de valores entre entidades do mesmo grupo situadas em diferentes países. Este documento abrange informações pormenorizadas sobre os preços praticados nas operações comerciais entre as entidades do grupo, acompanhadas de uma análise comparativa com transações semelhantes no mercado. O objetivo fundamental do *dossier* de preços de transferência é prevenir práticas de manipulação de preços entre as entidades do grupo, visando fins fiscais, e garantir que as transações se realizem a valores equitativos e justificáveis. Em Portugal, a apresentação deste *dossier* às autoridades fiscais é obrigatória e deve ser feita quando solicitada.

Com vista à elaboração do *dossier* de preços de transferência da Bradco para o ano de 2021, procedeu-se à análise das alterações na legislação fiscal ocorridas em relação ao ano anterior. A partir dessa análise, foi redigido um documento-guia que servirá de diretriz para posterior composição do *dossier*.

4.2.6 Relatório dos procedimentos adotados e a adotar

Foi também solicitada a elaboração de um relatório que detalhasse a abordagem adotada na gestão dos meios financeiros líquidos, clientes, vendas, compras, fornecedores, recursos humanos, matérias-primas e ativos. O relatório deveria não apenas descrever o estado atual dessas áreas, mas também apresentar recomendações para melhorias, identificando potenciais oportunidades de melhoria. O documento foi elaborado

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

conforme as diretrizes, apresentando informações de forma organizada por meio de tabelas e quadros. Por uma questão de confidencialidade o mesmo não poderá ser inserido no presente relatório.

4.2.7 Recolha de informações estatísticas

A recolha de informações estatísticas, com o propósito de serem disponibilizadas no âmbito do sistema Intrastat constituiu uma tarefa efetuada durante o estágio.

O sistema Intrastat representa um mecanismo de recolha de dados estatísticos relativos ao comércio transfronteiriço entre países pertencentes à União Europeia. Instaurado em 1993 como parte integrante do Mercado Único Europeu, este sistema foi concebido com o objetivo de monitorizar as transações e o movimento de mercadorias no âmbito da UE. Empresas envolvidas em operações comerciais transfronteiriças com outras nações da UE estão sujeitas à obrigação de fornecer informações detalhadas ao Intrastat, incluindo os montantes e as quantidades de mercadorias importadas ou exportadas. Estes dados têm uma relevância considerável para as autoridades fiscais e governamentais da UE, uma vez que permitem avaliar a dinâmica do comércio internacional e elaborar estatísticas pertinentes.

A exigência de adesão ao sistema Intrastat é aplicável a empresas que ultrapassem um limiar anual predefinido no que concerne à movimentação de mercadorias. Em Portugal, no ano de 2021, estes limiares foram fixados em 300 mil euros para importações e 500 mil euros para exportações. Empresas que alcancem esses valores têm a responsabilidade de proceder ao registo no sistema Intrastat e submeter declarações mensais ou trimestrais, prestando informações detalhadas sobre o comércio transfronteiriço. Neste contexto, a Bradco efetua a submissão destas declarações de forma mensal.

O não cumprimento das obrigações impostas pelo Intrastat pode incorrer em multas ou outras sanções. Estas penalizações variam entre 150 e 3 mil euros por cada declaração. Adicionalmente, a autoridade tributária portuguesa reserva a prerrogativa de conduzir inspeções e auditorias nas empresas, com o intuito de verificar o escrupuloso cumprimento das obrigações associadas ao Intrastat, podendo, inclusivamente, aplicar sanções suplementares, como a suspensão do regime de isenção de IVA em operações internacionais.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Consequentemente, após a análise criteriosa das faturas, procedeu-se ao levantamento das faturas aptas a serem incluídas no âmbito do Intrastat, assim como das faturas emitidas pela Brasport relativas às quantidades de mercadorias que ingressaram, acompanhadas pelo respetivo Código de Mercadoria validado pela Comissão. Este conjunto de informações passou por um processo de validação, conduzido pelo departamento de compras, garantindo assim a conformidade e a precisão dos dados submetidos ao organismo Intrastat.

Outra faceta estatística de relevância para a empresa está associada ao uso de matérias-primas provenientes de répteis, o que requer uma autorização especial devido à natureza sensível dessas espécies.

A sigla CITES designa a "Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies da Fauna e Flora Silvestres Ameaçadas de Extinção" em inglês. Esta convenção, estabelecida em 1973, tem como propósito regular o comércio global de espécies ameaçadas de extinção, visando protegê-las da exploração excessiva e do comércio ilegal. A CITES estabelece listas categorizadas de espécies ameaçadas nos anexos I, II e III, com regulamentações específicas de acordo com o grau de ameaça. Para a venda ou transporte de animais e plantas listados na CITES, é requerida uma autorização especial. Esta convenção assume um papel crucial na preservação ambiental e na conservação da biodiversidade, sendo considerada uma das mais importantes a nível mundial.

4.2.8 Desenvolvimento do *Tableau de Bord*

Durante o período de estágio, uma das atividades centrais que merece destaque foi a criação de um TDB direcionado ao departamento financeiro. Dada a sua abrangência, autonomia e significativo impacto na organização, a apresentação detalhada deste desenvolvimento será abordada de forma específica e destacada no presente ponto.

O TDB como já foi referido é um instrumento para o acompanhamento e avaliação da *performance* de uma empresa ou de um departamento.

Na perspetiva da Bradco, a implementação do *TDB* é considerada mais benéfica que a do *BSC*, visto que este é mais eficaz para a visualização rápida de informações e para a monitorização dos dados em tempo real, ao nível operacional, permitindo que a gestão identifique rapidamente que áreas precisam de ser ajustadas ou melhoradas. Para além

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

disso, a Bradco lida com um grande volume de dados, e esta ferramenta permite que os usuários filtrem e organizem rapidamente informações importantes, fator essencial para as finanças e vendas. Enquanto o BSC se torna mais vantajoso em empresas que pretendam medir a *performance* em relação a um conjunto de objetivos estratégicos. Este instrumento trará para a equipa de gestão um quadro abrangente dos principais indicadores de sucesso, permitindo que estes avaliem se a empresa está na direção certa.

4.2.8.1 Tabelau de Bord para a área financeira

O TDB elaborado é destinado à área financeira da empresa, visto que foi neste departamento que o estágio decorreu e o mesmo se mostrou interessado no desenvolvimento deste TDB pois que era algo já há algum tempo pensado e necessário.

Como foi dito acima, o método utilizado na construção do TDB é o método OVAR, portando, esta vai ser feita em seis fases. Vai-se procurar selecionar os dados pertinentes já existentes e organizá-los de forma a conseguir uma construção que se mostre útil para o departamento.

A primeira fase corresponde à definição e elaboração do organograma de gestão. Na segunda fase são determinados os objetivos da empresa, com maior ênfase no departamento em estudo. A terceira fase do processo passa por identificar as variáveis-chave de ação. Na quarta fase são escolhidos os indicadores com base nas variáveis-chave definidas. A quinta fase corresponde à recolha das fontes de informação e quantificação dos indicadores. Na última fase é construído o modelo, definidas as regras de utilização e apresentado o TDB.

4.2.8.1.1 Definição e elaboração do organograma de gestão

O presente tópico representa a primeira fase da elaboração do TDB para o departamento financeiro da empresa.

O organograma da empresa encontra-se descrito no tópico 3.1.2.2, designado de estrutura organizacional.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

4.2.8.1.2 Determinação dos objetivos

Segundo (Voyer, 2006, p.221) “os objetivos podem ser definidos e priorizados de acordo com o contexto organizacional em que o TDB é utilizado, por exemplo, o contexto “recursos-resultados” numa perspetiva de custo/eficiência de serviço.

Os objetivos a concretizar em 2023 pela *Bradco*, SA são os seguintes:

Tabela 6- Objetivos 2023

Objetivo geral	Objetivo por área
Consolidar a presença da empresa no mercado internacional	Área financeira Fazer uma boa gestão do fluxo de caixa
	Área comercial Aumentar o volume de negócios global
	Área dos RH Contratar o pessoal de acordo com os valores definidos
	Área da produção Aproximar a qualidade dos produtos acabados da qualidade total Reduzir os custos pelo uso eficiente de recursos Reduzir o absentismo

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

4.2.8.1.3 Identificação das variáveis-chave de ação

A procura contínua por crescimento e sucesso é uma preocupação constante para as empresas num cenário competitivo. Nesse contexto, estabelecer objetivos estratégicos é essencial para direcionar os esforços e tomar decisões assertivas. Para cada um desses objetivos, existem variáveis-chave que devem ser consideradas para maximizar o sucesso. Ao considerar e analisar as variáveis-chave para cada um desses objetivos estratégicos, a empresa estará mais bem preparada para tomar decisões informadas, ajustar as suas

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

estratégias e obter resultados sólidos, impulsionando o seu crescimento e sucesso no mercado.

Assim, considerando os seguintes objetivos estratégicos ir-se-á definir as variáveis-chave correspondentes.

Para o ano de 2023 o objetivo geral da empresa prende-se na consolidação do mercado internacional, e o departamento financeiro tem como principal objetivo definido uma boa gestão do fluxo de caixa. Com o desenvolvimento deste TDB pretende-se facilitar a gestão e aumentar a eficácia desta nos recursos financeiros da empresa, de forma a maximizar os lucros e a diminuir os custos.

Desta forma, considera-se que as variáveis-chave apresentadas na Tabela 7 serão as que melhor traduzirão os resultados financeiros da empresa.

Tabela 7- Objetivos estratégicos e variáveis-chave correspondentes

Objetivos estratégicos	Variáveis-chave
– Fazer uma boa gestão do fluxo de caixa	– Recebimentos – Pagamentos
– Controlar a rentabilidade da empresa	– Resultado – VAB
– Aumentar o volume de negócios global	– Volume de negócios
– Contratar o pessoal de acordo com os valores definidos	– Contratações segundo as especificações
– Aproximar a qualidade dos produtos acabados da qualidade total	– Rejeições (internas e externas)
– Reduzir os custos pelo uso eficiente e total de recursos	– Custos variáveis (diretamente atribuíveis às vendas: matérias-primas, consumíveis, embalagem, energia, transporte, mão-de-obra direta, trabalhos temporários, entre outros) – Custos fixos (diretamente atribuíveis às vendas: mão-de-obra indireta, manutenção e reparação, alugueres, energia indireta, seguros, entre outros)

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

– Reduzir o absentismo	– Horas (disponíveis e trabalhadas)
------------------------	-------------------------------------

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

4.2.8.1.4 Escolha dos indicadores

De acordo com Voyer (2006), após serem estabelecidas as preocupações e os objetivos da gestão, a escolha dos indicadores relevantes a reter é realizada com base na identificação dos indicadores necessários e desejados correspondentes às preocupações existentes inspirando-se, se possível, em bancos de indicadores existentes; no inventário dos dados disponíveis nos sistemas da empresa que possam fornecer os indicadores desejados ou permitir a produção de novos indicadores; e numa seleção dos indicadores relevantes, entre os necessários e disponíveis e exploráveis de forma rentável.

Os indicadores existentes devem, segundo o autor, ser sujeitos a uma nova análise de acordo os critérios de um bom indicador (relevância, qualidade e convivialidade). É necessário verificar ainda se estes correspondem às preocupações e objetivos da gestão. Esta inventariação pode trazer indicadores adicionais que não foram pensados, ou melhorar os já identificados.

Os indicadores para os quais não existam bases de dados poderão ser objetivo de análise de pertinência e exequibilidade e poderão constituir, caso exista possibilidade ou desejo, uma melhoria ou complemento a introduzir no atual sistema de informação. Caso contrário, estes podem ser guardados para desenvolvimento futuro (Voyer, 2006).

Há que ter em atenção se a produção destes indicadores é rentável, ou seja, por mais que sejam pertinentes, analisar se o valor que este acrescentará ao TDB é superior ao respetivo custo de produção do indicador.

Com base no que foi dito acima, o TDB pensado inicialmente foi reformulado várias vezes, com o objetivo de se tornar viável e utilizável de forma não muito dispendiosa pela empresa.

Numa fase inicial era objetivo criar um TDB para a organização de forma global, baseado nos objetivos que esta apresentava para o presente ano. Porém, a tarefa era demasiado ambiciosa para o tempo disponível para o estágio, pelo que foi necessário desagregar esse modelo pelos centros da empresa, e nessa fase pensou-se aplica-lo apenas a um dos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

centros. Visto que o BTS era o centro com o qual a supervisora tinha maior contacto, considerou-se oportuno que o TDB fosse dirigido a esse centro.

Com base nos objetivos e nas variáveis-chave obtidas, sendo estas relacionadas com a expansão geográfica, a consolidação de parcerias e da relação com o cliente, as formações dos trabalhadores, a boa gestão do fluxo de caixa, o aumento do volume de negócios global, a contratação de pessoal, a qualidade dos produtos, a redução dos custos e a redução do absentismo foram criados os indicadores considerados pertinentes.

Porém, a Bradco está numa fase em que a empresa-mãe, a Brasport, ainda possui grande influência e detém, portanto, a gestão dos indicadores relacionados com a expansão e com a consolidação de parcerias e relações com os clientes. Desta forma, estes indicadores serão oportunos não agora, mas futuramente aquando da delegação dos mesmos à Bradco.

Quanto a formações, quase a totalidade das mesmas é obtida internamente, não sendo, portanto, considerada pela empresa, pertinente a contabilização destes valores.

Depois de todos os constrangimentos analisados, surgiu então a ideia de elaborar um TDB para o departamento financeiro da empresa, visto que era o departamento onde estava a ser desenvolvido o estágio, e deixando assim uma contribuição para o departamento de acolhimento, que se mostrou totalmente recetivo e interessado na ideia.

Aqui os objetivos relativos à contratação de pessoal e à qualidade dos produtos acabados tornaram-se pouco relevantes para o TDB que estava a ser criado, visto que durante o período de estágio estes deixaram de estar na alçada do departamento financeiro, sendo, portanto, excluídos na presente fase.

Nesta nova abordagem foram criadas variáveis e indicadores diretamente relacionados com o departamento financeiro, e estes foram posteriormente discutidos, originando o TDB final.

Os dados utilizados no modelo já existiam de forma dispersa, sendo necessário reuni-los e tratá-los num Excel único que serviu de base para a criação do TDB. Futuramente, para que este fique atualizável automaticamente, basta criar ligações aos documentos de onde foram retirados os dados.

Alguns indicadores, tais como o ROI e o VAB, PMR e PMP não foram incorporados. Isto porque de momento não existem dados que permitam suportar os mesmos.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

No caso no ROI, que permite saber se a empresa está a ganhar ou perder dinheiro com os investimentos realizados, o problema reside na obtenção do valor efetivo das receitas, mais concretamente num dos setores da empresa. Sugere-se então o tratamento da informação de forma que este valor possa ser obtido.

Também é sugerida a inclusão do *Payback*, de forma a saber o tempo decorrido antes de cada investimento feito pela empresa ser recuperado. Para isso é necessária informação acerca do fluxo de caixa gerado pelos mesmos.

De acordo com os objetivos estratégicos e as variáveis-chave definidas inicialmente obtiveram-se os indicadores descritos na Tabela 8.

Tabela 8- Variáveis-chave e indicadores correspondentes iniciais

Variáveis-chave	Indicadores
– Recebimentos – Pagamentos	– Valor dos Recebimentos por mês – Valor dos Pagamentos por mês – PMR médio acumulado – PMP médio acumulado
– Resultado – Valor Acrescentado das operações	– ROI – VAB
– Volume de negócios	– Valor do Volume de negócios Atual face ao valor de negócios orçamentado – Valor do Volume de negócios Atual face ao valor de negócios homólogo – Margem Bruta libertada (em % e em valor) – Break-even
– Contratações segundo as especificações	– Número de contratações nas condições definidas
– Rejeições (internas e externas)	– Número de Rejeições internas – Número de Rejeições externas
– Custos variáveis – Custos fixos	– Custos variáveis industriais – Custos variáveis comerciais – Custos fixos industriais – Custos fixos comerciais e administrativos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

– Horas	– Horas trabalhadas/ N° de Horas disponíveis
---------	--

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

Contudo, conforme descrito acima, após a reanálise dos indicadores que podem ser calculados, devido à disponibilidade de dados que os podem quantificar, e também porque estão sob a responsabilidade do departamento financeiro, conclui-se que os indicadores listados na Tabela 9 são os que vão fazer parte do TDB final.

Tabela 9- Indicadores correspondentes finais

Indicadores
– Valor dos recebimentos por mês e acumulados
– % de recebimentos em atraso
– Valor dos pagamentos por mês e acumulados
– % de pagamentos em atraso
– Valor das vendas por mês e acumuladas
– Valor do ponto de equilíbrio por mês e acumulado
– Margem bruta em valor e % por mês e acumulada
– Valor dos custos variáveis diretamente atribuíveis às vendas por mês e acumulados
– Valor dos custos fixos diretamente atribuíveis às vendas por mês e acumulados

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

Na Tabela 10 apresentam-se os indicadores selecionados e as fórmulas de cálculo e metas correspondentes.

Tabela 10- Indicadores e correspondentes fórmulas de cálculo e metas

Indicadores	Fórmula de cálculo	Metas
– Valor dos recebimentos por mês e acumulados	Soma dos valores recebidos no mês e soma dos valores recebidos desde início do ano até mês atual	– Reduzir em 10% os valores recebidos em atraso em relação ao ano anterior

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

– % de recebimentos em atraso	prazo efetivo – prazo normal	– Reduzir em 10% os valores recebidos em atraso em relação ao ano anterior
– Valor dos pagamentos por mês e acumulados	Soma dos valores pagos no mês e soma dos valores pagos desde início do ano até mês atual	– Reduzir em 5% os valores pagos em atraso em relação ao ano anterior
– % de pagamentos em atraso	prazo efetivo – prazo normal	– Reduzir em 5% os valores pagos em atraso em relação ao ano anterior
– Valor das vendas por mês e acumuladas	Valor das vendas e prestações de serviços ao mês e ao ano	– Aumentar o volume de negócios global em 19% em relação ao ano anterior
– Margem bruta em valor e % por mês e acumulada	1º margem bruta vendas – custos variáveis – custos fixos diretamente atribuíveis – variação dos inventários de produção 2º margem bruta em proporção das vendas	– Aumentar a margem bruta da empresa em 2% relativamente à do ano anterior
– Análise do avanço da margem bruta em relação às vendas por mês e acumulado	$\frac{\text{margem de contribuição bruta}}{\text{vendas}} \times 100$	
– Valor do ponto de equilíbrio por mês e acumulado	1º margem de contribuição vendas – custos variáveis 2º índice de margem de contribuição	– Reduzir o ponto de equilíbrio para 30% das vendas

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

	$\frac{\text{margem de contribuição}}{\text{vendas e serviços}}$ 3º break-even $\frac{\text{custos fixos}}{\text{IMC}}$	totais em relação ao do ano anterior
– Valor dos custos variáveis diretamente atribuíveis às vendas por mês e acumulados	Valor dos custos variáveis diretamente atribuíveis às vendas	– Reduzir os custos variáveis por unidade em 10% em relação ao ano anterior
– Valor dos custos fixos diretamente atribuíveis às vendas por mês e acumulados	Valor dos custos fixos diretamente atribuíveis às vendas	– Reduzir os custos fixos por unidade em 2% em relação ao ano anterior

Fonte: Elaboração própria, baseado em documentos internos

4.2.8.1.5 Recolha das fontes de informação e quantificação dos indicadores

Após a definição dos indicadores foram obtidos os dados necessários para os quantificar.

A obtenção foi feita a partir dos documentos internos abaixo (ver Figuras 6,7 e 8). Após a extração dos dados necessários para a elaboração do *Tableau de Bord* do departamento financeiro, os mesmos foram tratados e inseridos num ficheiro Excel base.

O tratamento mencionado passou por organizar os dados de forma que ficassem com a estrutura necessária para a inserção dos mesmos no *Power BI*.

	A	B	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
				Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22
1		(+)	Revenue from Sales												
2		(+)	DS17												
3		(+)	DS22												
4		(+)	Other customers												
5		(+)	Intercompany BCN												
6		(+)	Intercompany BCN												
7		(+)	Intercompany BHK												
8		(+)	Intercompany BHK												
9		(+)	Intercompany BUSA												
10		(+)	Others cash inflow (Bradco accounts)												
11		(+)	Others cash inflow												
12		(+)	Cash inflow subtotal												
13		(-)	Raw Materials												
14		(-)	Direct Labor												
15		(-)	Indirect Labor												
16		(-)	Tools												
17		(-)	Rent												
18		(-)	Utilities												
19		(-)	Insurance												
20		(-)	Other oper. Cash outflow												
21		(-)	Tax												
22		(-)	Others cash outflow (Bradco accounts)												
23		(-)	Cash outflow subtotal												
24		(-)	Total Operating Cash Flow												

Figura 6- Documento interno base

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Fonte: Documento interno

Cost of Sales	JANUARY			FEBRUARY			MARCH			APRIL			MAY			JUNE			JULY			AUGUST			SEPTEMBER		
	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT
Units sold Straps																											
Units produced/Straps																											
Hours produced/sold RS22																											
Hours produced/sold DS17																											
Sales Straps 3rd Parties																											
Sales Raw Material 3rd Parties																											
Sales Straps Intercompany																											
Sales Raw Material Intercompany																											
Services 3rd Parties																											
Services Intercompany																											
Subsides																											
Total Sales																											
Raw Materials 3rd Parties																											
Raw Materials Intercompany																											
Consumables																											
Packaging																											
Direct Energy																											
Transportation																											
Direct Labour																											
Toll Manufacturing																											
Other variables																											
Total Variable costs																											
Indirect Labor																											
Maintenance & Repairs																											
Rental Fees																											
Indirect Energy																											
Insurances																											
Taxes																											
External Services 3rd Parties																											
External Services Intercompany																											
Depreciation & Amortization																											
Other fixed Costs (CO% of total fixed costs)																											
Total Fixed Costs																											
Change in WIP and Finished Goods - Variable																											
Change in WIP and Finished Goods - Fixed																											
Total Change in WIP and Finished Goods																											

Figura 7- Documento interno base

Fonte: Documento interno

Capital Employed	JANUARY			FEBRUARY			MARCH			APRIL			MAY			JUNE			JULY			AUGUST			SEPTEMBER		
	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT	LY	BU	ACT
Packaging																											
Consumables																											
Raw Materials																											
Work in Progress																											
Finished Goods																											
Total Inventories																											
Trade Receivable 3rd Parties																											
Trade Receivable Intercompany																											
Total Trade Receivable																											
Trade Payable 3rd Parties																											
Trade Payable Intercompany																											
Total Trade Payable																											
Total Net Working Capital																											
Capex Payables																											
Fixed Assets																											
Goodwill																											
Total Capital Employed																											
Days Inventories																											
DSO																											
DPO																											
Days Net Working Capital																											
ROCE (%)																											

Figura 8- Documento interno base

Fonte: Documento interno

4.2.8.1.6 Construção do modelo, definição das regras de utilização e apresentação do *Tableau de Bord*.

Após a elaboração do *Excel* base passou-se para a ferramenta de BI, O PBI, como já mencionado.

Após obtenção de dados do *Excel* procedeu-se à análise de possíveis correções no *Power Query*. Como estava tudo de acordo foram carregados os dados. Foi criada de seguida a tabela de dimensão Data.

Após este processo foram organizadas as tabelas e feitas as ligações necessárias.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

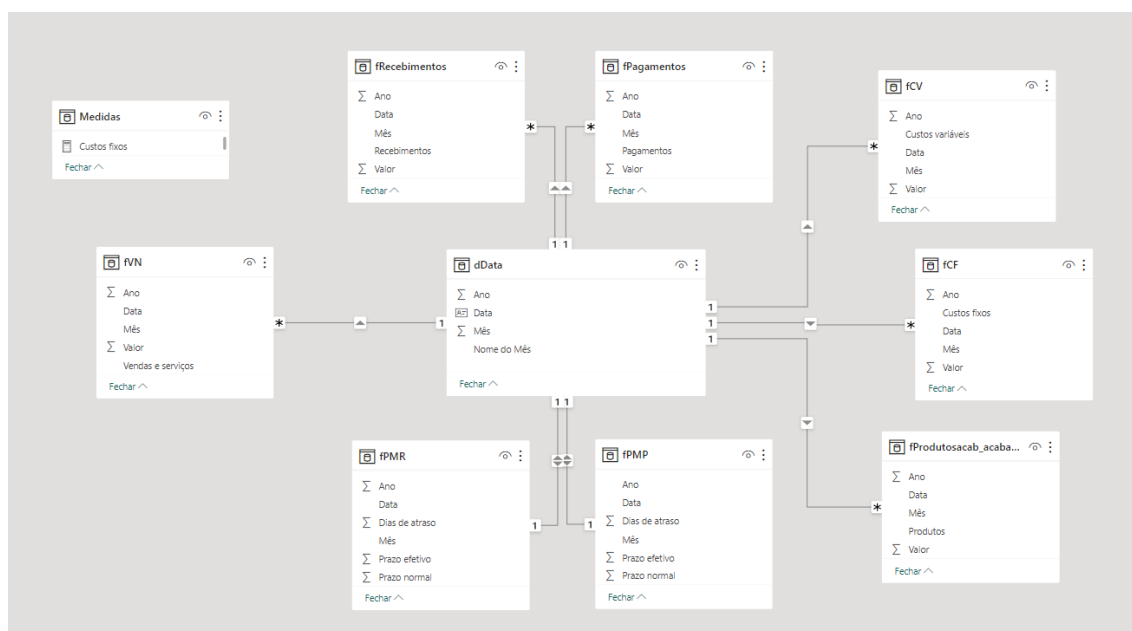


Figura 9- Vista de modelo PBI

Fonte: PBI

Como se pode analisar, o modelo multidimensional apresentado é composto por oito tabelas de facto e uma tabela de dimensão (ver Figura 9).

A tabela de dimensão criada, a dData, possui a dimensão do tempo.

Nas tabelas de facto estão os vários tipos de vendas, recebimentos, entre outros, divididos por tipo, ano e mês corresponde.

De seguida foi feita a construção do relatório financeiro de BI (ver Figura 10).

De forma a respeitar a confidencialidade da empresa, os valores apresentados no presente relatório não representam valores reais.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

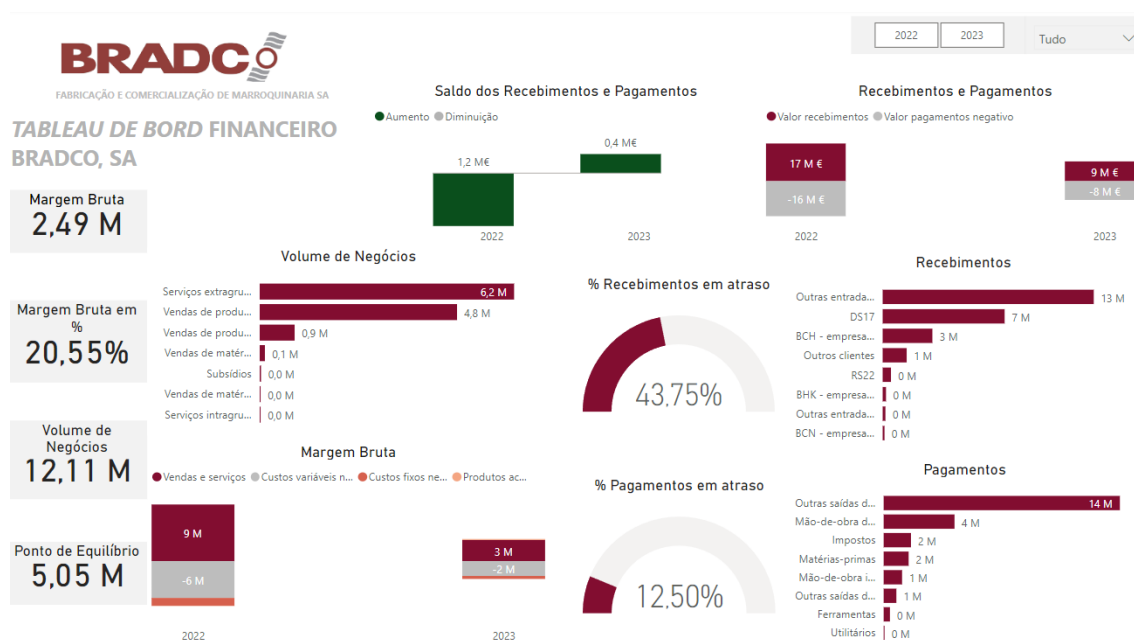


Figura 10- Relatório do Tableau de Bord financeiro

Fonte: PBI

O TDB criado contém informações relativas ao período de janeiro de 2022 a abril de 2023.

Como se nota, no canto direito é possível fazer a segmentação dos dados ao ano e ao mês. Isto facilita a visualização da evolução dos vários indicadores e a comparação entre meses e anos.

Seguindo o lado direito podemos fazer a comparação entre valores recebidos e que podem ser analisados e comparados ao mês e ao ano (ver Figura 11).

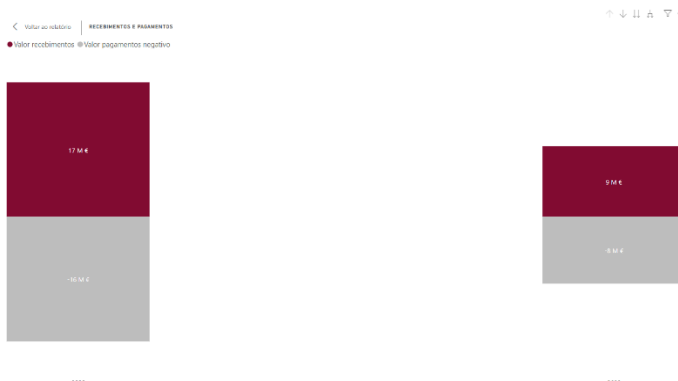


Figura 11- Recebimentos e Pagamentos

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Fonte: PBI

Abaixo encontram-se os pagamentos e recebimentos desagregados por tipo. Porém é possível fazer a desagregação para que sejam visualizados por mês e por ano (ver Figuras 12 e 13).

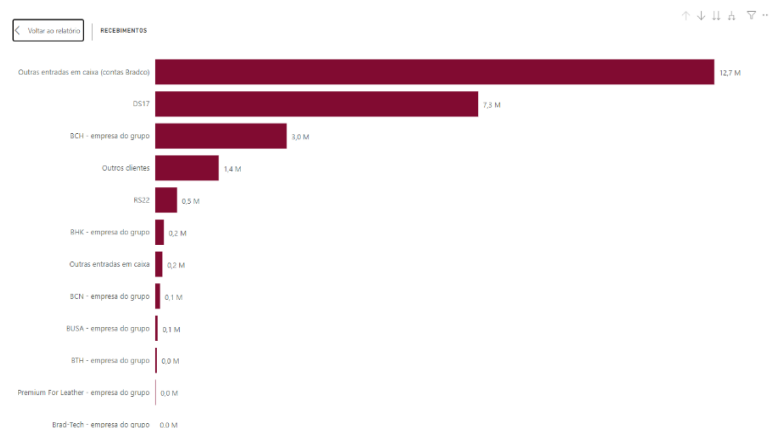


Figura 12- Recebimentos

Fonte: PBI

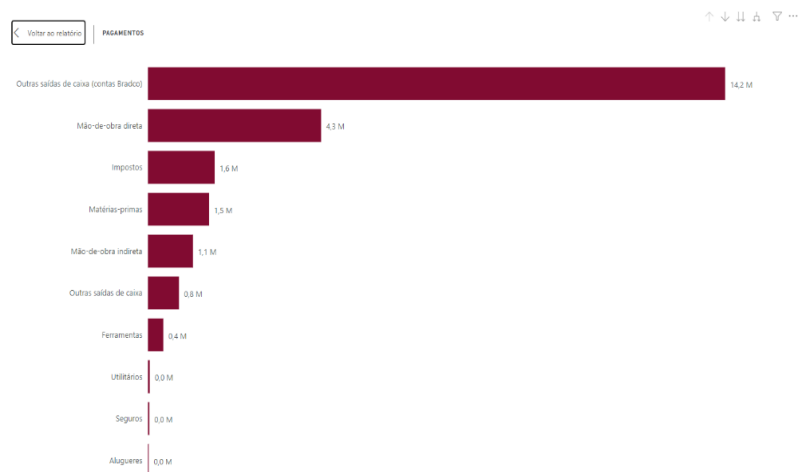


Figura 13- Pagamentos

Fonte: PBI

A análise dos pagamentos e recebimentos desempenha um papel crucial no controlo financeiro e no planeamento estratégico da empresa, garantindo a gestão adequada do fluxo de caixa, o controlo dos custos, a análise da liquidez e a construção de relações com clientes e fornecedores.

Também é possível controlar os recebimentos em atraso e os pagamentos sem atraso (ver Figuras 14 e 15).

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Para a obtenção dos gráficos representados nas Figuras 16 e 17 foram utilizadas as fórmulas abaixo no PBI.

1 Recebimentos em atraso = `CALCULATE([Quantidade de recebimentos], fPMR[Dias de atraso ]>0)`

Figura 14- Fórmula PBI recebimentos

Fonte: PBI

1 Pagamentos em atraso = `CALCULATE([Quantidade de pagamentos], fPMP[Dias de atraso]>0)`

Figura 15- Fórmula PBI pagamentos

Fonte: PBI

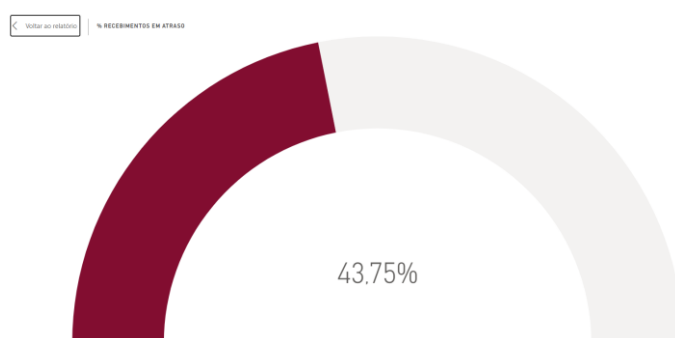


Figura 16- % Recebimentos em atraso

Fonte: PBI

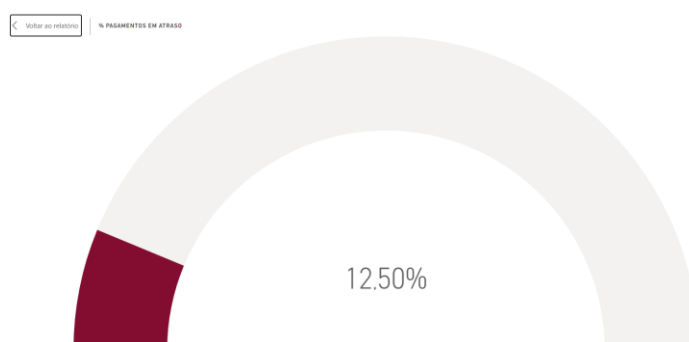


Figura 17- % Pagamentos em atraso

Fonte: PBI

O controlo destes prazos é importante para análise, planeamento financeiro e orçamental da empresa.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Ao lado dos recebimentos e pagamentos consegue-se visualizar o saldo dos mesmos e verificar que houve um aumento entre a proporção dos valores recebidos e pagos entre 2022 e 2023 (ver Figura 18).

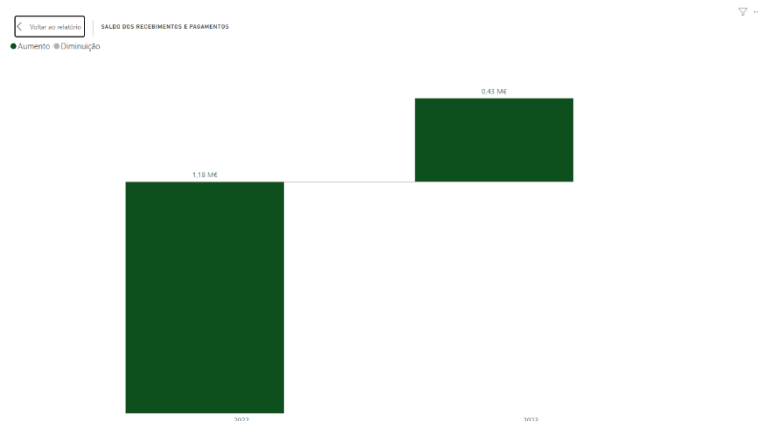


Figura 18- Saldo dos Recebimentos e Pagamentos

Fonte: PBI

Do lado esquerdo temos informações quanto à evolução da margem bruta, em valor e percentagem. Esta informação também está representada graficamente, com a discriminação dos componentes que integram a margem bruta, vendas e serviços, custos variáveis, fixos e produtos acabados ou em acabamento. Também pode ser analisada por mês e ano (ver Figura 19).

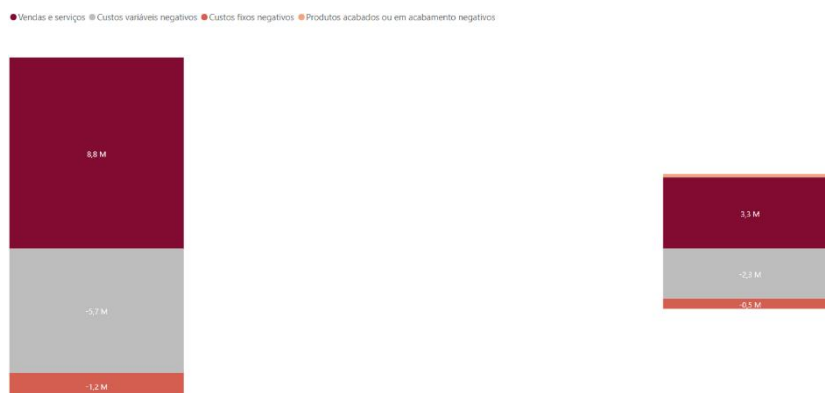


Figura 19- Margem Bruta

Fonte: PBI

A margem bruta permite que a empresa tenha informações acerca da rentabilidade das vendas. Uma margem alta significa um lucro significativo para os produtos vendidos.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

O volume de negócios também se encontra representado em valor e graficamente, de forma a apurar que tipos de vendas e serviços mais contribuíram para o resultado do volume de negócios (ver Figura 20).

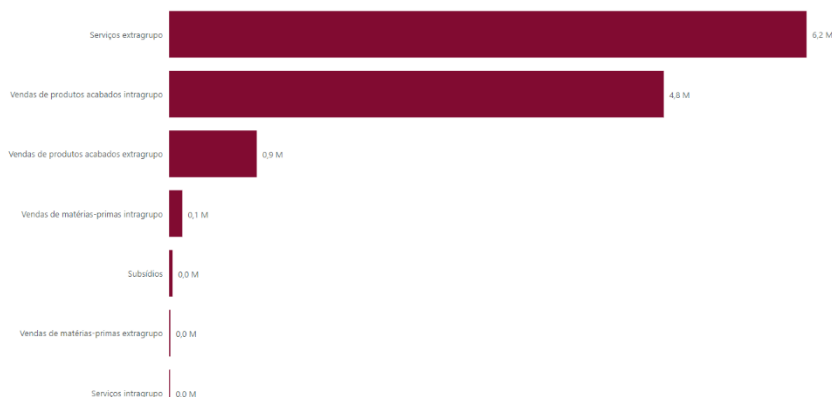


Figura 20- Volume de negócios

Fonte: PBI

O *break-even*, ou ponto de equilíbrio, sinalizador da saúde financeira da empresa, compõe o relatório.

Este indicador é de elevada importância para o departamento financeiro da empresa, visto que fornece *insights* cruciais sobre a viabilidade financeira da empresa, ao permitir determinar o valor mínimo de vendas necessário para cobrir os custos operacionais.

4.3 Dificuldades encontradas e propostas de melhoria

Nas tarefas desempenhadas durante o estágio, a maior dificuldade encontrada relaciona-se com a gestão de ativos.

Na gestão de ativos por vezes ocorrem confusões de informação entre o departamento financeiro e o de infraestruturas e manutenção da empresa. Esta confusão decorre de o departamento financeiro reger a gestão de ativos pelos números de imobilizado² enquanto o de infraestruturas e manutenção se foca no número técnico atribuído. De forma a ultrapassar esta situação sugere-se a introdução num dos campos de informação do ativo

² Embora a empresa ainda utilize o termo “imobilizado”, devido ao programa informático que manteve a designação anterior, o termo atual no contexto do CNC é “ativos fixos”

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

do SAGE o correspondente número técnico, por exemplo no campo mostrado abaixo (ver Figura 21).

Para que isto seja exequível, é necessário que, aquando da chegada dos equipamentos e da entrega das faturas no departamento financeiro pelo departamento de infraestruturas e manutenção esteja já lá inserido o número técnico do mesmo.

Figura 21- Ficha gestão de ativo SAGE

Fonte: SAGE

CONCLUSÃO

A crescente noção da importância do Controlo de Gestão nas organizações provocou uma procura cada vez maior por ferramentas de gestão para o apoio deste nas empresas. Algo que era considerado como necessário apenas para grandes organizações passou a ser visto como necessário em qualquer empresa. Em Portugal esta é uma ideia ainda em evolução, ainda que cada vez mais dinamizada, não só nas grandes, como também nas médias empresas.

Duas das ferramentas de gestão de *performance* mais utilizadas são o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, e a escolha entre um ou outro deve ser baseada na cultura e estilo de gestão da organização, se bem que o instrumento também pode ser modificado de acordo com os requisitos locais. (Ionescu D. I., 2014).

A implementação do *Tableau de Bord* é ideal para empresas que precisem de informações em tempo real e que lidem com grandes volumes de dados operacionais, enquanto o *Balanced Scorecard* é mais adequado para empresas que queiram monitorizar o progresso em relação a objetivos estratégicos específicos. Assim, o TDB tornou-se a ferramenta ideal a aplicar na Bradco, SA.

Pretendeu-se criar um TDB reativo, sendo para isso composto por indicadores rapidamente acessíveis e suficientes, baseados na relação de causalidade (ação/resultado); seletivo, apoiando-se sobre um número reduzido de indicadores, e orientado para a tomada de decisão, contendo indicadores próximos das operações.

Vale ressaltar que a implementação do TDB exigiu um planeamento cuidadoso e uma análise aprofundada dos processos, sistemas e informação financeira da indústria de bens de luxo. Com base nisso, foram realizados testes e ajustes para garantir a precisão e confiabilidade das informações apresentadas no *Tableau de Bord*.

Sugere-se um acompanhamento contínuo do processo de implementação do *Tableau de Bord*, através de revisões periódicas, de forma a perceber se o objetivo deste está a ser concretizado ou se será necessário efetuar alterações. Também se sugere que a implementação deste instrumento se estenda aos restantes departamentos da empresa.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

A realização do estágio no departamento financeiro da organização e integração nos processos de dia-a-dia da mesma permitiu a aquisição de experiência na área financeira, através da inclusão em processos de controlo de gestão, gestão, contabilidade e tesouraria.

A experiência adquirida durante o estágio e a realização do presente relatório contribuíram significativamente para a solidificação de conhecimento relativo a diversos assuntos estudados ao longo da parte letiva do mestrado.

BIBLIOGRAFIA

- Abernethy, M., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 189-204.
- Achille, A., & Zipser, D. (1 de Abril de 2020). McKinsey & Company. Obtido de A perspective for the luxury-goods industry during and after coronavirus: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus>
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 77-87.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. (1988). *The Management Control Function*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Govindarajan, V. (1992). *Management Control Systems*. Homewood: Irwin.
- Atkinson, A. B. (2000). Introduction: Income distribution and economics. *Handbook of Income Distribution*, 1-58.
- Aureli, S., Cardoni, A., Baldo, M., & Lombardi, R. (2019). Traditional management accounting tools in SMEs' network. Do they foster partner dialogue and business innovation? *Management Control*, 35-50.
- Beaupère, S., Marini, C., & Eliseeva, N. (Outubro de 2012). LES TABLEAUX DE BORD DYNAMIQUES A L'INSTITUT GUSTAVE ROUSSY : QUELLE VALEUR AJOUTEE EN MATIERE DE PILOTAGE. *Les tableaux de bord dynamiques, un outil transversal en appui à la décision.*, pp. 1-10.
- Bourguignon, A. (2003). Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion. *Comptabilite Controle Audit* 9, 25-53.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

- Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., . . . Spina, G. (2008). Logistics and supply chain management in luxury fashion retail: Empirical investigation of Italian firms. *International Journal of Production Economics* 114, 554-570.
- Cabigiosu, A. (2020). An Overview of the Luxury Fashion Industry. *Digitalization in the Luxury Industry*, 9-31.
- Campos, C., & Balanici, C. (14-15 de Outubro de 2021). O XVIII CICA A Contabilidade no século XXI: Novos horizontes. *As perspetivas do Tableau de Bord e Balanced Scorecard: relatos de concetualização e modus operandi*, pp. 1-26.
- Chapman, C., Hopwood, A., & Shields, M. (2007). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28, 127-168.
- Chiu, C.-H., Choi, T.-M., Dai, X., Shen, B., & Zheng, J.-H. (2018). Optimal Advertising Budget Allocation in Luxury Fashion Markets with Social Influences: A Mean-Variance Analysis. *Production and Operations Management* 27, 1611-1629.
- Dan, L., & Ferreira, M. P. (2008). Internal and external factors on firms' transfer pricing decisions: insights from organization studies. *NOTAS ECONÓMICAS - Revista Da Faculdade de Economia Da Universidade de Coimbra*, 1–16.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 383-409.
- Donzé, P.-Y., & Fujioka, R. (2017). *Global Luxury: Organizational Change and Emerging Markets since the 1970s*. Singapore: Palgrave Macmillan.
- Duan, Y. (2022). The Consequences of Internal Transfer Pricing: A Practice Perspective. *Accounting Auditing Control* , 39-79.
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy:: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 190-203.

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

- Faccioli, G., & Martin, K. (30 de Novembro de 2022). *Potências Globais dos Bens de Luxo* 2022. Obtido de Delloitte: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- Guenther, T. (2013). Conceptualisations of "controlling" in German-speaking countries: Analysis and comparison with Anglo-American management control frameworks. *Journal of Management Control*, 269-290.
- Ionescu, D. (2014). The Implementation of the Tableau de Bord at S.C. Turbomecanica S.A. *Business Excellence and Management*, 63-71.
- Ionescu, D. I. (2014). The implementation of the Tableau de Bord at S.C. Turbomecanica S.A. *Business Excellence and Management*, 63-71.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. London: Kogan page publishers.
- Kaplan, R., & Johnson, T. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kerridge, C., & Smith, A. (2012). Using action research to develop a balanced scorecard to aid corporate governance. *CMI Top Management Articles of the Year*, 1-14.
- Kothari, C. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Laurier, E. (2010). Participant Observation. Em N. Clifford, S. French, & G. Valentine, *Key Methods in Geography* (pp. 116-130). London: SAGE Publications Ltd.
- López, A. (1998). El cuadro de mando empresarial: gestión global coordinada y responsable. *Boletín AECA* 47, 54-57.
- LVMH. (31 de Dezembro de 2022). *Financial indicators*. Obtido de LVMH: <https://www.lvmh.com/investors/profile/financial-indicators/#region>

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

- LVMH. (27 de Janeiro de 2022). *New records for LVMH in 2021*. Obtido de LVMH: <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/new-records-for-lvmh-in-2021/>
- Malo, J.-L. (1992). Tableau de Bord. *Encyclopédie du Management* , 923-939.
- Merchant, K. (1998). *Modern Management Control Systems: Text & Cases*. New Jersey : Prentice- Hall, Inc.
- Merchant, K., & Stede, W. V. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Prentice Hall.
- Pezet, A. (Maio de 2007). Les "french tableaux de bord". pp. 1-32.
- Rodrigues, L., & Sousa, M. (2002). *O Balanced Scorecard: Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- Russo, J. (2005). Balanced Scorecard vs Tableau de Bord. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas* 62, 56-63.
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics* 11, 31-48.
- Shen, B., & Li, Q. (2017). Market disruptions in supply chains: a review of operational models. *International Transactions in Operational Research* 24, 697-711.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Strauss, E., & Zecher, C. (2013). Management Control Systems- A Review . *Journal of Management Control* 23, 233-268.
- União Europeia . (2022). *Portugal 2020*. Obtido de Portugal 2020: https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/?doing_wp_cron=1684254015.2053840160369873046875
- Venkatesan, R. (2017). Executing on a customer engagement strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science* 45, 289-293.
- Voyer, P. (2006). *Tableau de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Legislação

Código das Sociedades Comerciais (CSC). Disponível em [Código das Sociedades Comerciais \(cmvm.pt\)](#). Acedido a 18 de agosto de 2023.

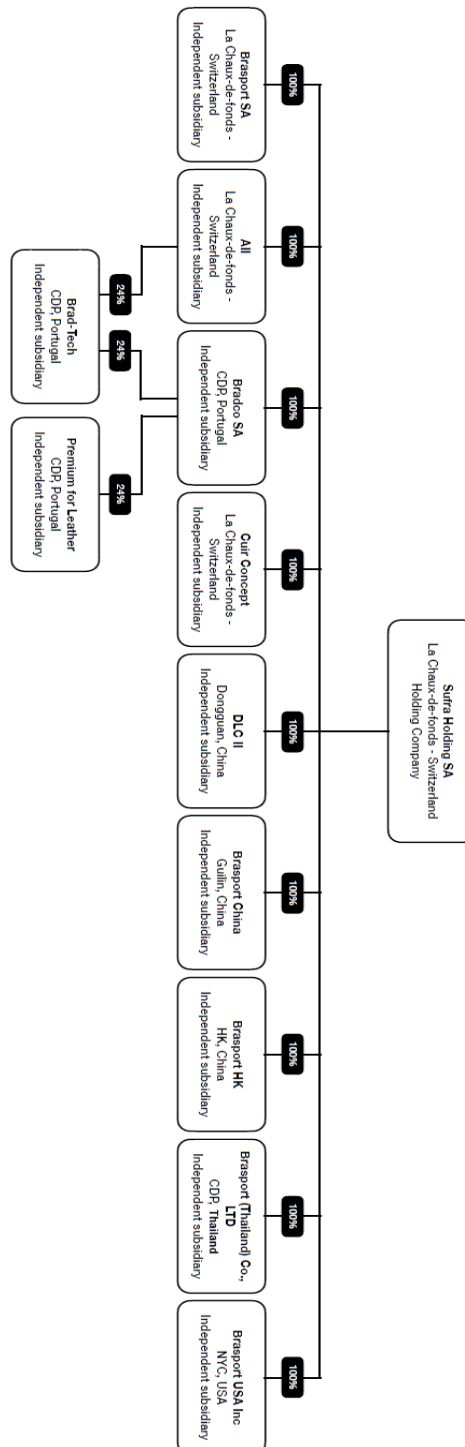
ANEXOS

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

ANEXO 1

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

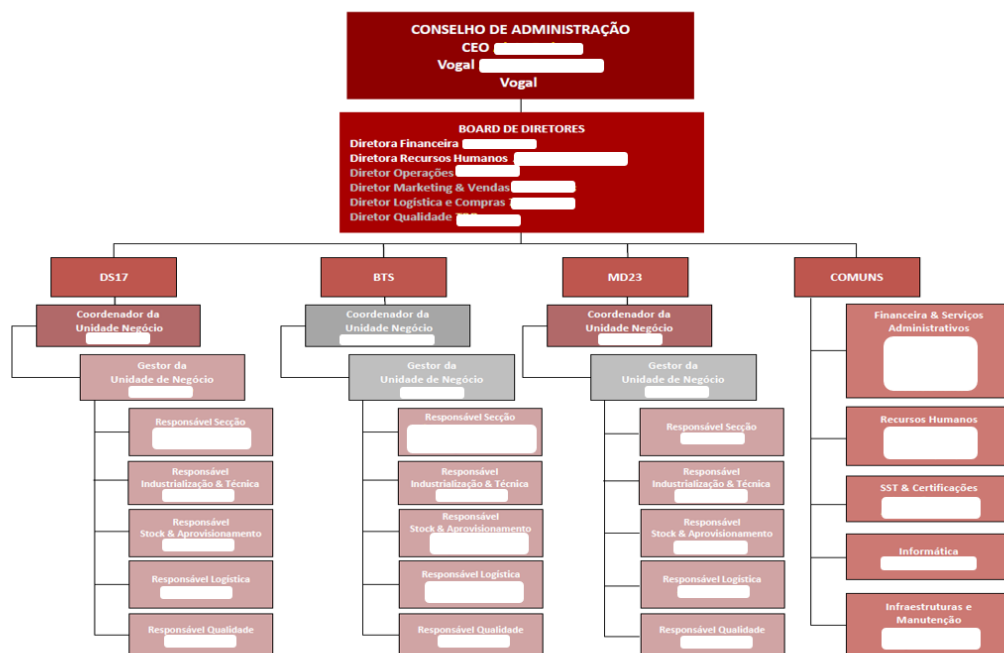
Estrutura organizacional do grupo Brasport



ANEXO 2

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

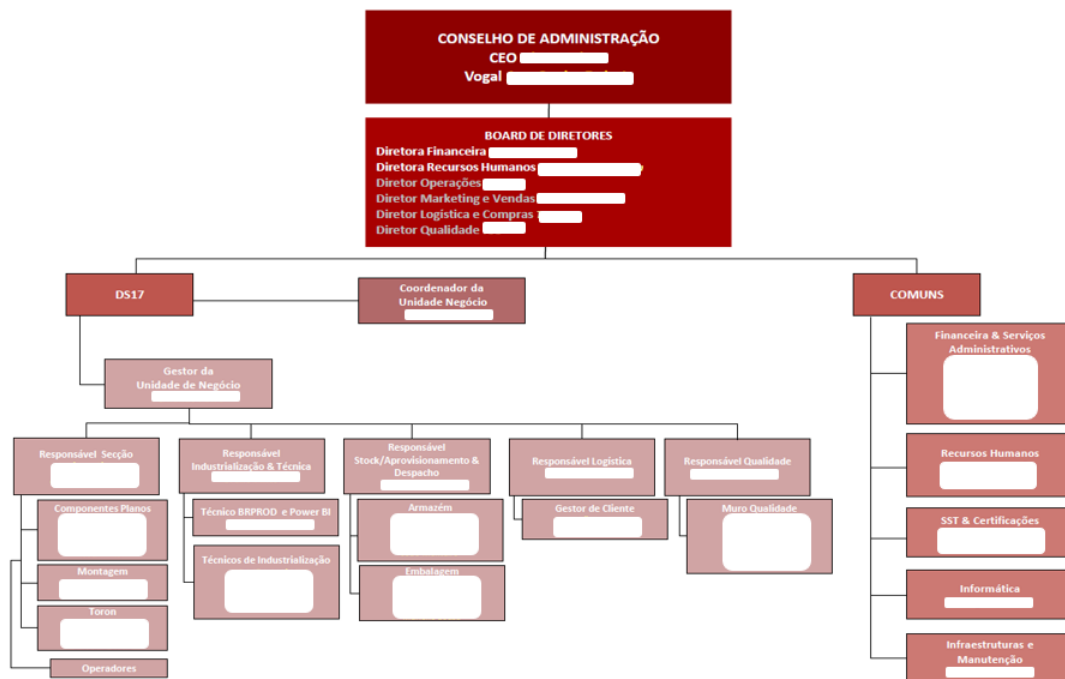
Organograma da BRADCO, SA



ANEXO 3

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

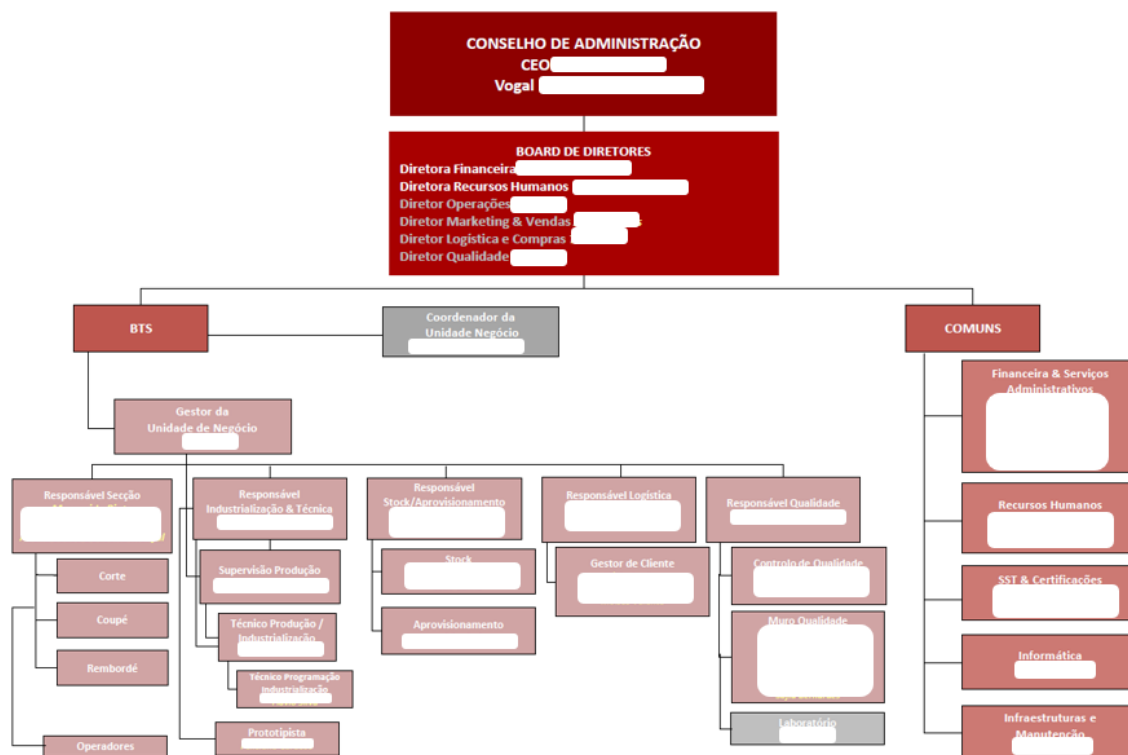
Organograma da unidade DS17



ANEXO 4

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Organograma da unidade BTS



ANEXO 5

Controlo de Gestão na Indústria dos Bens de Luxo

Organograma da unidade MD23

