

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mariana Baptista Marques Pedroso

O Controlo de Gestão no VigentGroup

O Controlo de Gestão no VigentGroup

Mariana Baptista Marques Pedroso

ISCAC | 2021

Coimbra, julho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Mariana Baptista Marques Pedroso

O Controlo de Gestão no VigentGroup

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 Cláudia Maria Pires de Carvalho Coimbra e supervisão de Andreia Patrícia Costa Dias.

Coimbra, julho de 2021

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

A concretização deste relatório é fruto do trabalho e dos conhecimentos adquiridos ao longo dos últimos anos, tanto a nível profissional, como pessoal. Nesta perspetiva, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram e que de alguma forma tiveram influência na conclusão deste ciclo.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora de estágio, a Professora Doutora Cláudia Coimbra, pela orientação prestada, pela paciência e pelo incentivo ao longo destes meses.

Quero agradecer ao Grupo empresarial onde estive inserida, pela oportunidade que me foi dada, por me terem acolhido tão bem e fomentado a integração de forma tão rápida como o fizeram. Agradeço a todos os colaboradores pelo apoio, e em particular quero agradecer à minha supervisora, a Dra. Andreia Patrícia Costa Dias, que contribuiu de forma tão positiva e relevante para o desenvolvimento e consolidação dos meus conhecimentos e competências.

Finalmente, quero agradecer aos meus pais, ao meu irmão, restantes familiares e amigos, pelo apoio incondicional que sempre me deram ao longo do meu percurso académico e, em específico, na realização deste relatório de estágio; sem eles nada disto seria possível.

A todos, o meu **MUITO OBRIGADO!**

RESUMO

A atual instabilidade que se vive em contexto empresarial, fomentada pela contínua globalização e conseqüente competitividade dos mercados, tem impulsionado as empresas no acompanhamento e na monitorização constantes da informação de gestão, das atividades e da *performance* organizacional. Neste sentido, a necessidade efetiva que as organizações têm em se adaptar, de modo a conseguirem acompanhar as oscilações dos mercados, tem contribuído para o aparecimento de novos e mais desenvolvidos sistemas de controlo de gestão. A utilização destes sistemas permite à gestão otimizar as atividades, criar valor para a empresa e melhorar a sua *performance* nas mais variadas perspetivas.

O presente relatório foi desenvolvido em contexto de estágio curricular, englobado no Mestrado de Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O estágio foi realizado no Grupo empresarial VigentGroup, mais especificamente no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo e teve como principal finalidade a aplicação dos conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo do percurso académico, em contexto real de trabalho.

O relatório aborda o controlo de gestão nas organizações, a função do *controller* e os sistemas de informação de gestão. Apresenta e analisa os instrumentos de controlo de gestão utilizados e as atividades realizadas pela mestrandia. Como tema principal é desenvolvido um *dashboard*, a partir de uma ferramenta de controlo de gestão bastante atual, o *Business Intelligence* (BI). Em particular, será utilizada a ferramenta de BI desenvolvida pela Microsoft e denominada de *Power BI*.

Palavras-chave: *Business Intelligence* (BI), *Controller*, Controlo de Gestão, Instrumento de Controlo de Gestão

ABSTRACT

The current instability businesses are facing, increased by the continuous process of globalization and its consequential market's competitiveness, has been boosting companies to regularly track and monitor management information, activities, and performance as an organization. As they are now required to adapt to this new reality and keep up with market's swings, the efforts towards this goal have contributed to the appearance of new and improved systems of management control. The usage of such systems allows management to improve activities, increase profits and performance in multiple departments.

The present report was written within the scope of the internship included in the Master of Management Control at Institute of Accounting and Administration. The work done during this internship took place at the Department of Planning, Audit and Management Control of the VigentGroup company and had as primary goal putting into practice the concepts learnt by the author during the course, in a real working environment.

The report addresses management control in organizations, the role of the Controller and information management systems. It also presents and analyses which management control tools were used, and which tasks performed by the author. The main subject was the development of a *dashboard* through a trendy management tool, Microsoft *Power BI*. In particular, the BI tool, developed by Microsoft and called *Power BI*, will be used.

Keywords: *Business Intelligence (BI), Controller, Management Control, Management Control Instruments*

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	IX
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	2
1. ENQUADRAMENTO.....	2
1.1 As mudanças da gestão e dos mercados	2
1.2 As funções da gestão.....	4
1.3 O controlo de gestão	7
1.4 Sistemas de controlo de gestão	10
1.5 O papel do <i>Controller</i> nas organizações.....	12
1.6 A tomada de decisão nas organizações	15
1.7 Os instrumentos do controlo de gestão	17
1.7.1 Instrumentos de pilotagem	18
1.7.2 Instrumentos de orientação do comportamento	21
1.7.3 Instrumentos de diálogo	23
1.8 <i>Business intelligence</i> como ferramenta de <i>reporting</i>	24
1.8.1 O dashboard.....	27
1.8.2 As ferramentas que apoiam o <i>business intelligence</i>	28
CAPÍTULO II – ESTUDO DO CASO	30
2. METODOLOGIA	30
3. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA E DO GRUPO EMPRESARIAL.....	33

3.1	Caracterização da entidade acolhedora.....	33
3.1.1	Missão, visão e os valores.....	35
3.1.2	Responsabilidade social.....	37
3.2	História do Grupo.....	38
3.3	Apresentação e caracterização dos vários setores de atividade do Grupo.....	40
3.3.1	Setor de Engenharia e Proteção do Aço.....	41
3.3.2	Setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar.....	44
3.3.3	Setor de Gestão de Ativos Imobiliário.....	47
4.	ESTÁGIO CURRICULAR.....	47
4.1	Enquadramento do estágio.....	47
4.2	Descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	49
4.2.1	Observação, compreensão e análise de sistemas e documentos.....	50
4.2.2	Análise e revisão da estrutura analítica e de processos para monitorização de custeio industrial.....	51
4.2.3	Análises de rendibilidade.....	52
4.2.4	Desenvolvimento de ferramentas e mapas de gestão automatizados.....	53
4.2.5	Elaboração de reportings financeiros e operacionais periódicos.....	54
4.2.6	Elaboração, monitorização e controlo de orçamentos.....	55
4.2.7	Participação em projeto de revisão da informação de gestão e modelo de custeio com aplicação de novas ferramentas nas diversas empresas do Grupo.....	56
4.3	Reflexão crítica em relação ao estágio curricular.....	57
5.	PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM <i>DASHBOARD</i> EM <i>POWER BI</i>.....	59
5.1	Enquadramento.....	59
5.2	Principais motivos para a construção e implementação do <i>dashboard</i>	60
5.3	A ferramenta <i>business intelligence</i>	62

5.4 Definição da estrutura do <i>dashboard</i>	64
5.5 Análise, tratamento e desenvolvimento da informação	68
5.6 Construção e apresentação do <i>dashboard</i> na ferramenta <i>Power BI</i>	73
5.6.1 Demonstração de resultados de gestão anual	74
5.6.2 Demonstração de resultados de gestão mensal	82
5.7 Reflexão crítica do tema e da proposta implementada	85
CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Funções do gestor.....	5
Figura 2 - Hierarquia da entidade acolhedora	34
Figura 3 - Logotipo da empresa-mãe.....	34
Figura 4 - Composição do Grupo	35
Figura 5 - Locais onde o Grupo está representado	43
Figura 6 - Fluxo Financeiro Centro de Custo	72
Figura 7 - Medida construída para a rubrica "Vendas Líquidas para Grupo"	75
Figura 8 - Medida construída para a rubrica "Gastos com Pessoal" - Custo Industrial	76
Figura 9 - Medida construída para a rubrica "Vendas e Prestações de Serviços"	77
Figura 10 - Dashboard DR de gestão - perspetiva anual	80
Figura 11 - Dashboard DR de gestão - perspetiva anual (continuação da figura anterior) .	81
Figura 12 - Dashboard DR de gestão - perspetiva mensal	83
Figura 13 - Dashboard DR de gestão - perspetiva mensal (continuação da figura anterior)	84
Figura 14 - Fluxo de tratamento Alteryx	96
Figura 15 - Fluxo de tratamento Alteryx (Continuação da figura anterior)	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura da Demonstração dos Resultados de Gestão	65
Tabela 2 - Centros de Custos, departamentos e códigos dos respetivos centros de custos	68

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

BI – *Business Intelligence*

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

CICO – *Chief Information and Controlling Officer*

DAX – *Data Analysis Expressions*

DR – *Demonstração dos Resultados*

IFS Food – *International Featured Standard Food*

KPI's – *Key performance indicator*

MSC – *Marine Stewardship Council*

RSC – *Responsabilidade Social Corporativa*

SAP – *Systems Applications and Products*

SCG – *Sistemas de Controlo de Gestão*

SNC – *Sistemas de Normalização Contabilística*

TB - *Tableau de Bord*

TI – *Tecnologias de Informação*

INTRODUÇÃO

As profundas transformações que o mundo tem enfrentado, aos mais diversos níveis, quer a nível económico, empresarial ou mesmo político, tem resultado na crescente competitividade com que as empresas se deparam atualmente, alterando o modo como estas ponderam e olham para o futuro próximo. Vive-se num cenário de mudança constante, em que as empresas passaram a ter a necessidade de se reinventar, de criar novas oportunidades, novas formas de planeamento e de se adaptarem aos mercados externos em que estão envolvidas e em que operam. Hoje em dia, uma organização para conseguir alcançar vantagem competitiva perante as demais, é fundamental que inove, que desenvolva novas formas de medição e de desempenho e que utilize ferramentas de acompanhamento e de monitorização, como sistemas de controlo de gestão (SCG). A utilização destas ferramentas permitirá às empresas suportar melhores decisões de gestão, baseadas em informação correta e específica, e consequentemente prosperar.

Nesta temática, o presente estágio, foi realizado na VigentGroup, caracterizado por ser um Grupo empresarial em forte desenvolvimento e com altos níveis de experiência. Este estágio teve como objetivo principal a concretização de um relatório produzido no âmbito do Mestrado de Controlo de Gestão, que pretende abordar o controlo de gestão do VigentGroup, o papel e as funções do *Controller* e as ferramentas que utiliza para fazer face e para conseguir responder aos desafios que vão surgindo diariamente. Foi proposto à mestranda a construção e a elaboração de um relatório dinâmico, a partir de uma ferramenta denominada de *Business Intelligence* (BI).

No que se refere à metodologia abordada no presente relatório, é utilizado o estudo de caso, através do domínio de caracterização e descritivo.

Quando à estrutura geral do relatório, este está dividido em dois capítulos principais, sendo que, no primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura e no segundo capítulo, será desenvolvido o estudo de caso, onde é exibida a metodologia, é feita a caracterização do Grupo empresarial, são apresentadas as atividades realizadas ao longo do estágio curricular e no final deste capítulo é desenvolvida a proposta de elaboração e implementação do relatório dinâmico, por meio de uma das mais recentes e atuais ferramentas do controlo de gestão. Em seguida, são apresentadas as conclusões do relatório elaborado.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura, onde são abordados vários temas relacionados com o controlo de gestão, a sua importância e a influência crescente das ferramentas de controlo de gestão implementadas nas empresas. Serão ainda desenvolvidos outros conteúdos associados à gestão, para um melhor enquadramento e ligação entre os vários temas, nomeadamente a abordagem às funções da gestão, o papel do *Controller*, o processo de tomada de decisão e os instrumentos de controlo de gestão aplicados pelo *Controller*. Será ainda apresentado, em particular, um dos sistemas mais atuais da gestão, o *Business Intelligence*. Realça-se que a introdução e a utilização das ferramentas de controlo de gestão nas organizações, têm possibilitado uma melhoria na eficácia do desempenho das atividades e processos, constituindo um instrumento essencial na criação de valor das empresas.

1. ENQUADRAMENTO

1.1 As mudanças da gestão e dos mercados

No início do século XX, as pessoas e as organizações desenvolviam as suas atividades e cingiam os seus esforços apenas ao local ou cidade onde viviam. Tinham como foco principal garantir as condições para sobreviverem.

De acordo com Pinto et al. (2018), os mercados das empresas estavam confinados à área geográfica onde viviam, estando limitados apenas aquele território, os produtos eram simples e pouco desenvolvidos, não existia qualquer tipo de desenvolvimento ou inovação e os clientes não procuravam mais do que o que já existia. A concorrência era pouca ou inexistente.

Embora a inovação e os conhecimentos fossem limitados, as pessoas sempre planearam as tarefas e atividades que pretendiam realizar e gerir da melhor forma, consoante os recursos disponíveis, sucedendo o mesmo nas organizações.

Nestes últimos anos, vivemos numa economia em que a competitividade e a globalização são conceitos bem presentes nas organizações. As mudanças que têm ocorrido nos mercados têm transformado a forma como as organizações veem o futuro e como estas se apresentam. Estas mudanças têm ocorrido nas mais diversas áreas e em particular, a nível económico,

com o aumento e com a intensificação da competitividade, e a nível tecnológico, com a aceleração das inovações tecnológicas, sendo exemplo disso a introdução de novas técnicas, sistemas e processos.

Todas estas alterações têm conduzido ao surgimento de problemas complexos para as organizações. Estas entidades, para conseguirem sobreviver, são obrigadas a adaptar-se e a fazerem parte das mudanças organizacionais, sendo a gestão dessa mudança a responsável por estabelecer as metas dessa mesma mudança, de modo a alterar a sua posição presente para uma nova posição no futuro (Bhatt, 2017).

Neste sentido, é essencial que se diferenciem das demais, seja através de uma nova abordagem da sua estratégia ao mercado ou através de novos processos de fabrico e desenvolvimento, mais eficazes, ou mesmo através de alterações na gestão e introdução de novos processos e sistemas de gestão, que conduzam à implementação de uma estratégia focada na criação de valor (Neves, 2011).

Segundo Pinto et al. (2018), as organizações criam valor para os seus *stakeholders*¹, pois todas as atividades que desenvolvem afetam um leque de outros interessados. Com mercados cada vez mais exigentes como os que atualmente existem, as empresas têm a necessidade e a consciência que devem concentrar-se nos fatores críticos de sucesso, que criam vantagem competitiva e em aspetos importantes da atividade organizacional.

Atualmente, é determinante que as organizações tenham à sua disposição, informação de gestão relevante, fidedigna, atualizada e de modo permanente, para que os gestores possam antecipadamente detetar possíveis riscos e corrigi-los.

Em suma, a gestão e o controlo de gestão têm cada vez mais uma função vital na evolução, progresso e controlo de uma organização, uma vez que, as suas decisões e comportamentos afetam e direcionam a implementação da estratégia que pretendem conduzir.

¹ O termo “*stakeholder*”, retrata todas as entidades, que estejam ligadas e se relacionem de alguma forma com uma empresa, seja esta pública ou privada e que sejam influenciados pelo desempenho bom ou mau da mesma. Exemplos de stakeholder: colaboradores, fornecedores, detentores de capital, entre outros.

1.2 As funções da gestão

Gerir consiste em otimizar o uso de recursos. É isso que usualmente é dito, especialmente pelos economistas, significando eficiência, isto é, fazer melhor do que o que já foi feito, obrigando ao foco nos custos. Mas uma abordagem otimizada deve igualmente focar-se na eficácia (Drucker, 1982, citado por Borralho, 2018:34).

Os gestores assumem diversas funções a desempenhar, para que sejam eficientes e eficazes numa qualquer organização. A execução das funções da gestão possibilita a coordenação das tarefas de cada pessoa e dos meios e recursos de uma determinada organização, com a finalidade de desenvolver, progredir e atingir os objetivos da mesma.

Existem diversas perspetivas e definições das funções da gestão, variando de autor para autor. Segundo Teixeira (2013), a tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados, nas diversas áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos. A gestão abarca, portanto, quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo.

Por outro lado, segundo Pinto et al. (2018), a gestão é exercida utilizando três funções instrumentais² – o planeamento, a organização e o controlo – e funções comportamentais, ditas de direção. As funções da gestão consideradas como comportamentais³ para este autor, são nomeadamente a liderança, a comunicação, a decisão e a motivação, como apresentado abaixo na figura 1. As funções instrumentais interatuam como um ciclo fechado.

De notar que nenhum dos autores aborda ou considera a execução como uma das funções da gestão, mas esta deve ser tida em conta e reconhecida neste ciclo. Segundo Pinto et al. (2018), o processo da execução apenas ocorre no momento em que todas as tarefas tenham sido planeadas e organizadas. O processo de controlo só faz sentido ser realizado caso tenha existido o processo de execução.

² Segundo o autor, as funções instrumentais são definidas através de métodos e normas, colocando de parte qualquer tipo de envolvimento ou preocupação com as pessoas.

³ As funções comportamentais referem-se e estão relacionadas segundo Pinto et al. (2018), com as relações entre as pessoas.

Figura 1 – Funções do gestor



Fonte: Adaptado de Pinto et al. (2018:24)

De acordo com Dupuy & Roland (1999) e Tenório (2005), este ciclo é realizado de forma sistemática na gestão das organizações, sendo que, estão relacionadas com a previsão dos objetivos que se pretendem atingir, com a forma como as atividades de trabalho são divididas, com a execução e com o acompanhamento.

“Objetivos não são destino; são direção. Não são comandos; são compromisso. Eles não determinam o futuro; são meios para mobilizar os recursos e as energias do negócio para a construção do futuro.” (Drucker, 1982:75).

O planeamento está presente no dia-a-dia de cada pessoa. Uma ação que seja apenas pensada, por mais pequena que seja, é considerada como planeada no nosso cérebro. Essa ação é refletida e são definidas regras e métodos segundo os quais queremos aplicar a ação tendo sempre um fim em vista. O mesmo acontece nas organizações. Uma qualquer organização foca-se nos objetivos e metas que pretende atingir e na forma como tenciona alcançá-los, através da comunicação e planeando os passos a seguir no futuro. Desta forma, é capaz de vingar no mercado e estar no mesmo patamar dos seus concorrentes ou até mesmo atingir níveis ainda não alcançados. A primeira fase, a fase do planeamento, considera as alternativas pelas quais se pode optar e analisar, de forma prévia, qual o desenvolvimento ou impacto que poderão ter no futuro.

O planeamento pode ser considerado como a função da gestão que clarifica a missão da organização, que define os objetivos e que estabelece a estratégia e a tática mais correta à consecução dos objetivos definidos (Santos, 2008).

Com o fim do planeamento e das metas definidas, inicia-se a segunda fase, a fase da organização. Nesta etapa, decide-se e estipula-se, da melhor forma as tarefas e os processos a afetar aos recursos necessários na realização das atividades propostas.

Segundo Santos (2008), esta função para além de estabelecer e considerar todas as tarefas, processos e atividades, também analisa as disponibilidades dos recursos que são necessários à sua realização. Para além disso, define como serão atribuídos os recursos às tarefas e atividades e define ainda, através de níveis de responsabilidade e de autoridade, quem faz o quê em cada um dos processos.

Os recursos podem ser equipamentos, *know-how*, recursos humanos, recursos financeiros, entre outros, sendo que, são usados como um meio para atingir os objetivos. Estes são analisados de forma minuciosa consoante exista a possibilidade de utilização de mais ou menos recursos, para a atividade em concreto. No momento da execução, a motivação e a liderança são essenciais para que as atividades sejam desempenhadas eficazmente.

De acordo com Teixeira (2013), os gestores das organizações devem promover e influenciar a motivação dos colaboradores, para que estes desempenhem melhor as suas tarefas, adquiram bons comportamentos de trabalho e conseqüentemente atinjam os resultados pretendidos.

Quando se atinge a fase da execução, inicia-se em simultâneo o processo de controlo, ou seja, procede-se à verificação da realização das atividades de acordo com o planeado. Caso existam desvios, torna-se necessário identificá-los e corrigi-los, para posteriormente o processo ser revisto e implementar as alterações necessárias para que se consiga atingir os objetivos propostos (Pinto et al., 2018).

O controlo acompanha continuamente todas as etapas, para assegurar o cumprimento das metas estabelecidas, e quando necessário, executar e implementar novas medidas refazendo novo planeamento ou nova organização das atividades e processos. De acordo com vários autores, a forma como os gestores desempenham estas atividades é que demonstra o sucesso e os resultados que as organizações possuem.

Como já referido, vivemos, atualmente, num mundo em constante mudança tanto ao nível dos mercados, como das tecnologias. As organizações têm hoje uma necessidade acrescida de se adaptarem continuamente ao ambiente onde estão inseridas para que consigam prosperar. Segundo Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2015), é essencial que as organizações conheçam as ameaças e as oportunidades do meio ambiente onde atuam e identifiquem os pontos fortes e fracos da sua organização, considerando o meio onde estão inseridas. Uma organização para se adaptar necessita de planear, não o dia-a-dia, mas acima de tudo planear o seu futuro, uma vez que, as empresas que não planeiam têm maior probabilidade de insucesso.

Sem planeamento não existem “linhas orientadoras para o desenrolar das ações a implementar, e as funções Organização e Direção ficam diminuídas em termos de conteúdo e de aplicação. Quanto à função de controlo, a mesma fica praticamente impossibilitada de ser aplicada” (Reis & Rodrigues, 2011:19).

1.3 O controlo de gestão

Visto como uma área mais específica da gestão, o controlo de gestão é um conceito relativamente recente para muitas organizações. Ao longo do século XX, eram muitas as empresas que desconheciam ou não dominavam de forma explícita a definição de controlo de gestão e só na segunda metade do século passado, é que surgiram as primeiras definições.

Lorange e Mortor, citados por Anthony (1965), consideram que é a partir do controlo de gestão que a administração de uma qualquer empresa consegue atingir uma estrutura formal que possibilite o apoio dos objetivos e a continuação na realização dos mesmos.

Anthony & Govindarajan (2007:10), defendem que a “formulação da estratégia é o processo de decidir sobre novas estratégias e o controlo de gestão é o processo de implementação dessas estratégias”.

Nos anos seguintes, surgiram várias definições de controlo de gestão em que cada autor abordava esta área de uma forma diferente, mas sempre com o foco no cumprimento dos objetivos a que as empresas se propõem.

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a

tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2015:21).

De acordo com Almeida (2018), o controle de gestão pode servir para facilitar a gestão e tem foco no planejamento, na definição de objetivos, na coordenação, na integração, na monitorização das atividades e pretende gerar valor para a organização.

Neste sentido, o controle de gestão não estabelece objetivos apenas a pensar no presente, mas no futuro, e tem ainda em atenção todos os acontecimentos e conhecimentos adquiridos no passado.

As organizações para estabelecerem os objetivos que pretendem alcançar no futuro, devem analisar os acontecimentos passados e a realidade em que se encontram no presente. O controle de gestão, passa pela definição de metas a atingir, a partir de uma estratégia de ação, da elaboração de relatórios de orientação, de auxílio à tomada de decisão e num determinado período de tempo. O controle de gestão tem em conta o empenho constante e a persistência dos principais responsáveis das organizações para conseguirem alcançar as metas fixadas e assegurar o futuro das empresas (Jordan et al., 2015).

Assim, o controle de gestão tem inúmeras funcionalidades, nomeadamente, facilita a adoção de estratégias, tendo em vista as metas e as necessidades das empresas e possibilita uma perceção mais aprofundada e mais próxima da realidade, através de um instrumento principal: a informação. Esta deve ser fiável, deve ir de encontro às necessidades da empresa e deve ser reunida em tempo útil, visto que, caso existam erros poderá pôr em causa todo o processo. A informação existe em todas as organizações, sejam elas de grande ou de pequena dimensão e seja qual for o seu negócio.

Segundo Horngren et al. (2015), a informação que os gestores obtêm é utilizada para comunicar, progredir, desenvolver e executar a estratégia e pode ainda servir para estruturar e analisar o desempenho da empresa.

A informação é um instrumento essencial da gestão, tornando a gestão mais eficaz no momento da atuação nos mercados e na escolha e análise dos fatores críticos de sucesso das organizações. Possibilita a gestão mais eficiente das tarefas e da atividade em geral. Desta forma, a informação contribui para que num futuro próximo as organizações consigam criar vantagem competitiva perante as suas concorrentes (Jordan et al., 2015) e disponham da informação suficiente para a tomada de decisão.

O controlo de gestão é composto por vários instrumentos que têm como propósito o cumprimento dos objetivos. Estes passam pela rendibilidade, pelo compromisso e responsabilidade que cada colaborador assume, tendo em conta as atividades e tarefas que lhes tenham sido atribuídas. Não obstante, o comportamento dos trabalhadores influencia, de forma significativa, o resultado da organização. Os resultados e lucros das empresas são obtidos em grande parte pelo comportamento dos seus trabalhadores, pois é a partir do conjunto do esforço individual de cada um e os objetivos particulares e globais que é possível atingir bons resultados.

De acordo com Simões, A. & Rodrigues, J. (2012), o controlo de gestão auxilia todos os níveis da hierarquia da empresa, mas tem em conta que cada um desses níveis tem as suas próprias necessidades. Cada departamento de uma determinada empresa dá relevância a pontos e objetivos diferentes de outro departamento. Este autor considera que um gestor operacional auxilia e acompanha as atividades e avalia os seus objetivos, seguindo-os de acordo com um plano de ação específico. Um gestor que esteja numa hierarquia intermédia, desenvolve o seu trabalho através da análise de indicadores referentes ao setor em questão; por outro lado, um administrador com uma visão mais abrangente da empresa dá maior importância à concretização de objetivos mais globais.

Os gestores operacionais têm um papel de grande importância no desenvolvimento das atividades, na medida em que devem seguir a estratégia estabelecida pela empresa e progredir consoante as metas definidas pelos gestores de níveis hierárquicos superiores. Para além disso, os gestores operacionais ao implementarem os procedimentos de controlo de gestão, devem ter em conta a sua eficácia e verificar se são possíveis de ser alcançados, executando desta forma processos reais de concretização.

Atualmente a área de controlo de gestão tem ganho cada vez mais importância no contexto organizacional em que vivemos, sendo considerada para muitos autores um fator de desenvolvimento indispensável para as empresas atingirem os seus objetivos. De acordo com Sandino (2004), o controlo de gestão é importante, na medida que representou um ponto de viragem na vida das empresas.

1.4 Sistemas de controlo de gestão

A definição apresentada por Merchant & Van der Stede (2007), defende os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) de forma ampla, englobando todas as atividades e tarefas que os gestores realizam para apoiar e garantir o desenvolvimento da estratégia e as metas que a organização pretende atingir.

Os SCG, são vistos como ferramentas fundamentais para a progressão de uma qualquer organização e contribuem para o seu êxito. Neste sentido, é essencial que sejam comunicadas as metas e os procedimentos propostos nas empresas (Jordan et al., 2015).

Os SCG devem ser definidos como um todo, ou seja, não através de funções individuais, mas por meio de uma análise que reflita todas as atividades, estratégias e práticas definidas pelas empresas. Desta forma, é possível implementar um SCG eficaz que oriente a conduta e a atitude dos colaboradores perante o processo (Malmi and Brown, 2008).

Um SCG quando é introduzido de forma correta nas organizações altera o comportamento dos colaboradores, contribuindo geralmente para que se atinga mais facilmente os objetivos pretendidos.

Estes sistemas não são processos estanques e adaptam-se à situação e realidade de cada empresa aos mais diversos níveis, seja ao nível do negócio, das hierarquias, da dimensão, dos costumes e dos comportamentos dos colaboradores, ou da sua situação económica e financeira. Por outro lado, diferenciam-se e desenvolvem-se em complexidade, de empresa para empresa, consoante as suas características e necessidades.

Segundo Jordan et al. (2015), existem fatores particulares que, de forma geral, influenciam os SCG, nomeadamente:

- Área de negócio;
- Complexidade e a dimensão da organização;
- Meio em que a empresa está inserida;
- Hierarquia da organização e a cultura e princípios da empresa.

A implementação de um SCG numa qualquer empresa, é um processo que necessita de monitorização e envolvimento por parte do gestor e deve ter em consideração as suas necessidades. Através desse processo é possível instituir o compromisso, controlar a forma

como o sistema está a ser implementado e verificar se este segue as metas individuais e o alinhamento estratégico estabelecido pela empresa.

Segundo ainda Jordan et al. (2015), para que um SCG seja eficaz e eficiente deve estar de acordo com oito princípios:

- Os instrumentos de controlo de gestão devem incluir informação diversa, sejam eles objetivos de natureza financeira ou não financeira e, deste modo, devem conseguir analisar e medir a rendibilidade, a qualidade, a produtividade, a inovação e a eficiência das atividades. Todos estes objetivos são pontos-chave para a execução e desempenho de uma organização;
- É indispensável que exista descentralização das decisões, delegação de autoridade e responsabilização para que conseqüentemente se consiga alcançar os objetivos que foram fixados inicialmente. Este processo varia consoante a dimensão e a complexidade das atividades da organização;
- É fundamental que haja convergência de interesses entre cada setor e a empresa (devem ser estabelecidos critérios de desempenho para cada uma das divisões ou setores, mas sempre tendo em conta os resultados da própria área e os resultados globais da empresa) e estes devem estar alinhados com os objetivos estratégicos;
- Os instrumentos de controlo de gestão devem atuar como meios de ação e não meramente como resumos de documentos e burocracia, isto é, devem ser analisados todos os fatores que possam influenciar a realização dos objetivos por parte da empresa;
- O controlo de gestão trata informação histórica, ou seja, relativa ao passado, mas concentra o seu foco no futuro;
- A razão que suporta o uso de ferramentas no controlo de gestão é o comportamento das pessoas, tendo, desta forma, natureza comportamental;
- O controlo de gestão compreende um sistema de recompensas e sanções tendo em conta, as decisões que são tomadas pelos colaboradores e gestores, o seu comportamento e a realização dos objetivos propostos;
- No controlo de gestão os atores de primeira linha são mais os gestores operacionais e não os controladores de gestão.

Já Horngren et al. (2015), acredita que não devem ser estabelecidas regras quando se implementa um SCG, mas defende que a informação obtida pelo controlo de gestão é importante para se perceber se os gestores estão a seguir o caminho correto e a estratégia desejada pela organização. Afirma ainda, que as organizações devem influenciar o comportamento dos colaboradores consoante a informação que obtenham.

Outra perspetiva surge por Flamholtz (1996), que defende quatro aspetos essenciais a ter em conta no momento de cativar e motivar os trabalhadores, para que as organizações estejam de acordo com a sua estratégia, que são:

- Destaque nos objetivos da organização;
- Integração organizacional⁴;
- Autonomia no controlo;
- Elaboração e execução de um mapa estratégico.

Resumindo, um SCG garante à organização que está a desempenhar as atividades e tarefas de forma correta, de acordo com as metas estabelecidas e com as suas próprias necessidades. Desta forma, a implementação deste processo possibilita a aproximação dos objetivos definidos com a realidade em que a empresa se encontra.

1.5 O papel do *Controller* nas organizações

De acordo com Siegel e Sorensen (1999), o papel do *Controller* tem sofrido várias alterações ao longo dos últimos anos. No passado, estes tinham um papel em muito semelhante à função exercida pelo contabilista tradicional e restringiam as suas tarefas aos registos financeiros e à preparação e conhecimento da documentação da organização. Tarefas como a realização dos relatórios financeiros, o apuramento das rendimentos e gastos, a preparação e elaboração de orçamentos e o tratamento dos inventários, contribuíam para a recolha da informação, necessária no momento da tomada de decisão a nível interno. Todas estas tarefas eram realizadas por alguém que na maioria das vezes não estava a par ou estava distante das principais atividades da empresa e não conhecia os problemas particulares de cada área ou setor, não conseguindo abordar a informação de forma eficiente.

⁴ Integração organizacional – tem como objetivo fortalecer o trabalho em equipa dentro para se atingir bons resultados e para que a organização consiga crescer.

Atualmente, as organizações têm cada vez mais ferramentas e instrumentos de controlo de gestão à sua disposição, com características e finalidades diferentes. As ferramentas e os instrumentos utilizados, devem ser analisados e escolhidos tendo em conta vários parâmetros: de forma geral, devem ser considerados e enquadrados na situação presente da empresa e das suas necessidades, atender e ir de encontro aos objetivos traçados, e seguir as perspetivas futuras delineadas pela empresa.

As mudanças significativas que ocorreram nos últimos anos no controlo de gestão e consequentemente nos SCG, contribuíram para a evolução da função e do papel do *Controller* nas organizações. Desta forma, passou a existir nas organizações uma pessoa especializada e responsável pela análise global, pela implementação, desenvolvimento, e aperfeiçoamento de todas as tarefas e atividades relacionadas com o controlo de gestão.

Segundo Kaplan e Cooper (1998), o papel do *Controller* é definido, tendo como base a mensuração, a verificação e a correção das atividades realizadas pelos colaboradores e garantindo que as metas estabelecidas e delineadas pela organização sejam atingidas e executadas.

Burgess (2007), menciona que a função do *Controller* tem cada vez mais um papel determinante nas equipas de gestão da empresa, o que se tem tornado uma mais-valia no momento da tomada de decisão e na direção que se pretende seguir.

O *Controller* nestes últimos anos, passou, de uma forma geral, a apoiar a gestão na tomada de decisão, na realização da estratégia da empresa, a contribuir para o crescimento do negócio, a recolher, analisar, tratar e divulgar as informações obtidas, procurando auxiliar os gestores nas suas principais funções de planeamento e controlo das técnicas, sistemas e processos da empresa.

De acordo com Jordan et al. (2015:446), “a missão do Controlador de Gestão é animar o processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias na empresa”. O autor desagrega as atividades desenvolvidas pelo *Controller* em dois grupos principais, distinguindo as atividades com carácter mais tradicional e os papéis realizados pelos controladores de gestão modernos, de âmbito mais relacional. Quanto às atividades mais tradicionais, para que a missão seja exequível, terão de ser realizadas atividades de gestão previsional e acompanhamento de resultados, atividades associadas com a elaboração do sistema de informação para a gestão, atividades decorrentes da atribuição de outras funções

e atividades de âmbito administrativo. No que respeita aos papéis desempenhados pelo controlador de gestão moderno, identifica-se o papel de consultor, o papel de animador e formador, o papel de coordenador e de conceção e o papel de operacional em atividades específicas.

Segundo Jordan et al. (2015), o *Controller* tem como objetivos apoiar a gestão nas suas principais funções, em particular no planeamento, na organização e no controlo. Para além disso, analisa os métodos e as técnicas empregues na empresa, bem como a sua estratégia. A informação é considerada a ferramenta mais importante e essencial do *Controller*. Esta ferramenta pode ser vista mediante duas perspetivas diferentes. A primeira considera a informação que é recolhida no momento da realização das atividades descritas, quando aquela é tratada, processada e comunicada em tempo útil aos gestores para tomarem as decisões mais corretas ao nível do desempenho operacional. A segunda perspetiva considera que a informação auxilia a correlação entre os vários níveis hierárquicos e departamentos no seio das organizações, contribuindo para que exista um maior envolvimento e conhecimento entre as várias áreas e consecutivamente uma estratégia mais firme e alinhada com os objetivos.

De acordo com Brito (2014), citando Reis & Rodrigues (2011), para que no controlo de gestão a atuação do *Controller* seja eficaz, a ferramenta fundamental é a informação. Referem ainda que deve ser analisada e tratada de forma rápida e fiável, uma vez que, a informação incorreta e/ou tardia poderá causar efeitos desfavoráveis à organização.

Atualmente e dado que os mercados estão sujeitos a constantes oscilações, não só a comunicação e a informação são ferramentas cruciais para a atividade do *Controller* dentro das organizações, como também é essencial que existam bons sistemas e ferramentas para que possam executar a sua função de forma ágil e eficaz. A implementação destes sistemas é dinâmica, uma vez que se vai alterando consoante as mudanças dos mercados e o desenvolvimento dos negócios, entre outros fatores tanto a nível interno como externo.

Em suma, o papel do *Controller* tem evoluído e assume-se cada vez mais preponderante. Independentemente do nível de complexidade dos SCG implementados nas organizações, estes sistemas são vitais para assegurar o desenvolvimento das atividades e para sustentar as tomadas de decisão.

1.6 A tomada de decisão nas organizações

Todos os dias as pessoas tomam decisões, por mais pequenas que sejam, por menor ou maior impacto que elas tenham nas suas vidas, ou até muitas vezes de uma forma inconsciente. As decisões são uma constante na vida de cada um de nós. O mesmo acontece dentro das organizações, sendo a tomada de decisão por parte dos gestores uma atividade diária e essencial, que se processa em todos os setores da empresa e atua diretamente na performance e nos resultados atingidos.

Vercellis (2009), refere que o processo de tomada de decisão é o método que os gestores usam para corrigir falhas ou oportunidades, de acordo com as circunstâncias operacionais dos sistemas com que se deparam na atualidade e as situações mais vantajosas que pretendam alcançar no futuro.

Segundo Hampton (1986), Keeney e Raiffa (1993), Huber (1980) e Mintzberg (1976), os motivos pelos quais se pode desencadear a tomada de decisão são: assumir que existe um problema, considerar que existem oportunidades e ameaças no meio envolvente à organização e constatar que existiram mudanças nesse ambiente.

Para que seja possível atingir determinado estágio expectável, o gestor estabelece um conjunto de alternativas e seleciona a que mais se adequa ao problema ou às necessidades no contexto onde está inserida, tendo sempre em consideração os diversos cenários que de cada uma delas poderá resultar. Para além disso, o comportamento dos gestores e a disponibilidade de tecnologias e de tecnologias de informação (TI) que suportem as decisões também podem alterar os resultados.

Pinto et al. (2018), refere que atualmente o gestor, no momento da tomada de decisão, depende cada vez mais do meio ambiente em que está envolvido, do excesso de informação que tem à disposição sobre as mais diversas áreas e sobre as quais terá de decidir e analisar em tempo útil, que é também cada vez mais reduzido. Menciona ainda que, o decisor está comprometido com a sociedade e a cultura onde está inserido, pelos rápidos avanços do conhecimento, pelas alterações dos mercados e pela relação da organização com o meio ambiente.

No mesmo seguimento, Harrison (1995), considera que os gestores para além de tomarem decisões nas mais diversas atividades e áreas, também decidem em contextos bastante díspares, com graus de frequência, de risco e de incerteza distintos.

Apesar de todas as condicionantes a que os gestores estão sujeitos, estes ambicionam fazer a melhor opção no momento da tomada de decisão e esperam que as consequências que daí advenham tragam os melhores resultados possíveis à organização. Porém, a tomada de decisão não é um processo simples nem uniforme, uma vez que engloba diversas fases até ao momento da decisão. Essas fases originam um conjunto de atividades que estão relacionadas entre si.

Simon (1972), afirma que a tomada de decisão é constituída por três fases principais, nomeadamente:

- A primeira fase acarreta a análise do meio ambiente em que está envolvido, a recolha de informação para essa análise e a identificação do problema ou as áreas que necessitem de alterações ou correções;
- A segunda fase é caracterizada pela elaboração, desenvolvimento e estudo dos caminhos a seguir e das possíveis opções de decisão a tomar;
- A terceira fase compreende o processo de escolha de entre as opções disponíveis e analisadas.

Embora este processo tenha uma sequência, o autor considera que é um processo dinâmico pois é possível, quando o gestor considerar vantajoso, voltar à fase antecedente e alterar, reanalisar ou até mesmo acrescentar informação relevante à situação em causa. Surgiram outros modelos de tomada de decisão, (desenvolvidos por Harrison (1995); Huber (1980); Mintzberg (1976)), uns mais complexos que outros, mas todos de forma geral, vão ao encontro do modelo proposto por Simon (1972).

Em suma, a qualidade da decisão depende da informação correta e organizada e de sistemas que lhes permitam aceder a essa informação. Quanto melhor e mais sistematizada for a informação, melhor resultado a empresa poderá alcançar e maior vantagem competitiva perante os seus concorrentes e o mercado. Neste sentido, os sistemas são parte fundamental de desenvolvimento da organização, que permite maior eficiência e obtenção de melhor qualidade de informação.

1.7 Os instrumentos do controlo de gestão

Atendendo ao contexto atual em que vivemos, as organizações têm a necessidade de acompanhar permanentemente cada uma das atividades, de modo a alcançarem o melhor posicionamento no mercado em que estão inseridas. Para conseguirem atingir este estágio, as organizações devem implementar ferramentas que sejam capazes de apoiar a gestão e a empresa num todo e desta forma prosperar.

Ao longo dos últimos anos surgiram inúmeras novas ferramentas de gestão, por efeito da instabilidade económica que se vive. Estas ferramentas são fundamentais no processo de monitorização da estratégia delineada pelas organizações.

A implementação dos instrumentos de gestão numa organização depende de fatores, tais como: ter em conta o meio-ambiente e a envolvente em que está inserida, analisar as exceções e limitações existentes, ter em consideração as características e a cultura da própria empresa e por fim a escolha dos instrumentos de acordo com o perfil dos respetivos gestores. Estes instrumentos quando implementados, devem transparecer a realidade em que a organização se encontra, através da recolha e análise de resultados durante um período de tempo e consequentemente auxiliar o controlo de gestão e os gestores.

Segundo Pereira (2013), é essencial perceber-se que, para a organização, o mais importante não é a ferramenta em si, mas a estabilidade e os resultados obtidos através dos indicadores de gestão atendendo aos procedimentos executados.

De acordo com Jordan et al. (2015), um SCG eficiente só é possível com recurso a instrumentos de gestão adequados, que sustentem as decisões tomadas pelos gestores, que os auxiliem na definição de objetivos e na determinação de estratégias a adotar para atingir essas metas e que sejam capazes de controlar e analisar os objetivos tendo em conta a sua avaliação do desempenho e também da empresa. Refere ainda que os SCG podem ser constituídos por três tipos de instrumentos:

- Instrumentos de Pilotagem;
- Instrumentos de Comportamento;
- Instrumentos de Diálogo.

1.7.1 Instrumentos de pilotagem

Os instrumentos de pilotagem ou também designados por instrumentos técnicos de gestão assumem especial destaque, dado que permitem aos gestores acompanhar o desempenho e os resultados da organização em tempo real e ter à sua disposição dados atualizados permanentemente, contribuindo para o apoio da tomada de decisão tendo em conta a direção que a empresa pretende seguir.

Segundo Jordan et al. (2015), os instrumentos de pilotagem permitem aos gestores fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados, assim como aplicar ações corretivas, com o objetivo de alcançar melhores desempenhos na organização.

Estes instrumentos devem definir os objetivos e a estratégia que se pretende implementar pelos vários níveis hierárquicos e pelas diversas áreas das empresas. Têm em vista apoiar cada uma das áreas e atividades da organização e a própria organização como um todo, através da determinação dos objetivos tanto a nível operacional como estratégico.

Estes instrumentos são constituídos, pelo plano operacional, pelos orçamentos, pelo controlo orçamental, pelo *Tableau de Bord* (TB), pelo *Balanced Scorecard* (BSC) e pela abordagem às novas ferramentas do controlo de gestão.

O plano operacional possibilita a identificação dos objetivos, das ações e dos recursos essenciais para operacionalizar a atividade das várias áreas e níveis hierárquicos das organizações (Jordan et al., 2015), permitindo que obtenha sucesso mais rapidamente. Nesta perspetiva, é fundamental o envolvimento e a atuação dos responsáveis operacionais, tendo em consideração que conhecem melhor o impacto que terá a estratégia estabelecida pela organização e asseguram que exista uma responsabilidade acrescida em relação aos objetivos a atingir (Franca e Monte, 2010).

A estratégia organizacional advém da necessidade de conceber e definir o SCG mais adequado a implementar na organização, considerando as suas próprias características, direcionando-o à fixação dos objetivos e o modo como estes serão alcançados. No momento da realização da análise estratégica é indispensável ter em vista vários fatores, como, o setor de atividade em que está inserido, o meio ambiente envolvente, os fatores críticos de sucesso, a concorrência, os pontos fortes e fracos da empresa, entre outros.

De notar que o planeamento sempre que seja apresentado de forma individual não tem capacidade para que a organização consiga alcançar o sucesso, contudo, este possibilita a elaboração e perceção de um panorama antecipado dos riscos e das oportunidades que se possam vir a suceder.

O orçamento pode ser considerado como uma ferramenta de implementação da estratégia. Para além disso, o orçamento deve quantificar todos os recursos disponíveis e os necessários à realização das ações e dos objetivos a atingir, assim como todas as previsões de gastos e de rendimentos agregados à estratégia delineada, para cada uma das áreas.

De acordo com Areias (2016:28), “o orçamento é uma das ferramentas mais importantes do controlo de gestão, porque permite planificar atividades e recursos necessários, traduzindo-se numa ferramenta de gestão e num instrumento para o controlo e tomada de decisões”.

Os orçamentos devem compreender planos financeiros e não financeiros. A sua elaboração deve ser da competência dos responsáveis operacionais e tem como finalidade prever e planear todas as atividades de curto prazo, normalmente um ano. A realização dos orçamentos auxilia na monitorização de desvios, tanto em termos de valores como na execução de prazos, permitindo ainda responder a eventuais contratempos que possam surgir nas organizações.

Para Jordan et al. (2015), os orçamentos não têm como único propósito o planeamento das atividades da empresa. Pretendem ainda contribuir para que exista uma melhor coordenação e apreciação dos gestores operacionais, uma vez que estes devem promover a comunicação e o consenso entre os vários níveis hierárquicos e os setores funcionais, estabelecendo as responsabilidades e os parâmetros de avaliação, por meio da comparação entre as previsões e as execuções.

De acordo com Teixeira e Teixeira (2008), o controlo orçamental monitoriza o alcance dos objetivos e a aplicação dos recursos necessários para os planos operacionais e para os orçamentos e direciona a atividade de cada gestor operacional para a execução das obrigações fixadas no momento da definição do planeamento do negócio.

O controlo orçamental permite ter uma visão da evolução do desempenho económico e financeiro da organização e compara os resultados com as previsões que foram inicialmente definidas, de modo a analisar o nível de consecução dos objetivos estabelecidos e identificar

os desvios. Posto isto, o controlo orçamental apoia a tomada de decisão no que se refere a medidas corretivas possíveis para a situação em causa.

É importante salientar que o propósito da avaliação dos possíveis desvios, não tenciona sancionar os gestores, mas pretende possibilitar a tomada de decisão em tempo útil e sustentar o desenvolvimento da atividade, direcionando-a para a concretização da estratégia e dos objetivos definidos (Jordan et al., 2015).

Atendendo a que o controlo orçamental é unicamente de natureza financeira, o TB e o BSC, são considerados como instrumentos complementares de informação e dão apoio aos gestores, uma vez que contribuem para uma perspetiva do desempenho individual e da organização como um todo. Para além disso, estes instrumentos têm em conta não só a vertente financeira como também a não financeira.

Em conformidade com o controlo orçamental, estes dois instrumentos devem estar constantemente disponíveis, de maneira que os responsáveis operacionais consigam atuar rapidamente e de uma forma eficiente (Kaplan e Norton, 2004).

De acordo com Jordan et al. (2015), o TB é um instrumento de gestão com vista à ação, conciso, ágil e permanente. Este possibilita a divulgação de informação histórica e previsional, tal como indicadores financeiros e operacionais e incrementa a comunicação e o diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos e as áreas de trabalho, auxiliando o gestor no TB.

Ainda segundo Jordan et al. (2015), o TB é visto como um sistema de indicadores que tem como finalidade direcionar os processos e os comportamentos dos colaboradores, de modo que estes estejam alinhados com a estratégia da organização. Os sistemas de indicadores podem ser apresentados das mais diversas maneiras.

O BSC tal como o TB, são instrumentos que oferecem uma visão integrada da gestão de desempenho organizacional e pretendem alinhar a atividade de cada um dos gestores operacionais com a estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os indicadores de natureza financeira não são suficientes para analisar e avaliar a trajetória das organizações; neste sentido, o BSC é caracterizado através da relação da informação financeira e não financeira, estando dividido em quatro perspetivas diferentes: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e

Crescimento. Este instrumento concede aos gestores uma visão clara dos processos e da realização dos objetivos estratégicos da organização.

Nos últimos anos, surgiram novas ferramentas, com o objetivo de auxiliar os gestores e os responsáveis a analisar e avaliar o desempenho das organizações.

1.7.2 Instrumentos de orientação do comportamento

Um dos grandes objetivos que se coloca à gestão de topo é garantir, que a empresa funcione como um todo, ou seja, pretendem que a atividade de cada responsável operacional e de cada área de trabalho contribua de forma positiva e significativa para alcançar os objetivos organizacionais.

Os instrumentos de orientação do comportamento têm como propósito alinhar os gestores descentralizados das organizações, com os objetivos estratégicos e operacionais da mesma, assegurando o seu funcionamento.

Numa organização, a existência de um elevado número de gestores descentralizados, provoca um aumento de responsabilidades, logo, é essencial garantir que as ações e decisões tomadas pelos responsáveis de cada uma das áreas divisionais da organização, colaborem para a consecução dos objetivos tanto divisionais, como organizacionais. Esta é considerada como uma das funções principais dos instrumentos de orientação do comportamento (Almeida, 2018).

De acordo com Jordan et al. (2015), direcionar o comportamento dentro da empresa traduz-se em assegurar o alinhamento da gestão, ou seja, é fundamental que cada gestor tenha as condições necessárias para ter um comportamento empresarial, de modo a favorecer, na gestão da sua área de atividade, os interesses da organização. Para tal, um das principais instrumentos passa por definir um organigrama de gestão identificando os diferentes centros de responsabilidade da organização.

Um centro de responsabilidade pode ser considerado como uma área da organização, composta por objetivos específicos e por um conjunto de meios materiais e humanos, que possibilitam ao seu gestor ser responsável por todas as atividades e tarefas particulares da sua área (Poeiras, 2009).

Segundo Jordan et al. (2015), os centros de responsabilidade são instrumentos que estão relacionados com a gestão por objetivos, as estruturas descentralizadas e a responsabilização e delegação de autoridades. Neste sentido, o sucesso, no momento da elaboração de centros de responsabilidade, depende da capacidade da gestão de topo em conseguir comunicar a missão e a estratégia fixada e ao mesmo tempo alinhar o comportamento dos vários responsáveis operacionais.

Podem ser identificados três tipos de centros de responsabilidade nas organizações:

- Centro de custos (ou de gastos) – onde os gestores são responsáveis e tomam decisões somente pelos recursos que geram custos (inputs), tendo como principal finalidade reduzir o mais possível a sua utilização e diminuir a variação entre os custos padrão e os custos reais;
- Centro de resultados – onde o gestor tem o poder de tomar decisões quanto aos recursos que produzem custos e também rendimentos, tendo como propósito expandir os lucros, por meio da diminuição de custos e maximização das receitas;
- Centro de investimentos – centro idêntico ao centro de resultados, acarretando para além desse, responsabilidades sobre os ativos e passivos de exploração da empresa.

Almeida (2018), refere que a avaliação de desempenho é um instrumento de orientação do comportamento, que permite medir a consecução dos objetivos e as metas definidas pela empresa, tanto de curto como de longo prazo, contribuindo para a eficácia e eficiência da empresa. A utilização da avaliação de desempenho numa determinada empresa é fundamental não propriamente para estabelecer objetivos, mas no momento de ponderar e avaliar o grau de execução dos mesmos. Esta possibilita a monitorização das unidades de negócio, das subunidades organizacionais e dos colaboradores validando a sua contribuição para a execução e concretização dos objetivos. Nesta perspetiva, devem ser designadas responsabilidades a cada um dos colaboradores, departamentos ou unidades da organização.

A avaliação de desempenho é medida, tendo em consideração a especificação e as metas de cada centro de responsabilidade, para que o gestor responsável por esses centros fique responsabilizado exclusivamente pelos meios e pelas decisões que toma.

Salienta-se a importância de existir um sistema de sanções e recompensas, relacionado com a avaliação de desempenho, em que cada organização considera os seus próprios critérios (Jordan et al., 2015). Para os colaboradores, esta avaliação é bastante relevante, pois permites-

lhes atingir os objetivos organizacionais, tendo em vista a perspetiva da organização, sendo que esta tem o dever de definir políticas de incentivos e de penalizações, de modo a atingir os níveis de motivação e o envolvimento dos trabalhadores (Teixeira e Carreira, 2008).

Os preços de transferência interna são sistemas que têm como objetivo valorizar as trocas de bens e serviços realizadas internamente entre diferentes áreas de atividade da organização. A implementação destes sistemas viabiliza o alinhamento entre as ações dos gestores, face aos objetivos que se pretendem alcançar (Anthony e Govindarajan, 2007).

De acordo com Jordan et al. (2015), os sistemas de preços de transferência interna têm interesse significativo quando, dentro das organizações, existem relações de dependência entre as várias áreas de trabalho, tornando-se necessário estabelecer os preços dos produtos ou dos serviços que serão transacionados internamente, permitindo deste modo, analisar a performance de cada centro de responsabilidade. É de realçar que as relações de dependência referidas anteriormente decorrem dos produtos ou serviços que percorrerem as várias unidades e subunidades dentro da organização, ao longo do processo de transformação. Para além disso, este autor refere ainda que os preços de transferência interna, ao valorizarem monetariamente este processo de transação entre os vários centros de responsabilidade, permitem que exista uma maior autonomia nas decisões.

Nos preços de transferência interna, o desempenho do gestor só tem em vista os aspetos e os fatores que o mesmo pode influenciar, independentemente de possuir um controlo total ou não. Nesta perspetiva, o método de fixação de preços ideal, é o que orienta o gestor de cada uma das unidades ou subunidades específicas a tomar as melhores decisões tendo em conta a organização como um todo.

1.7.3 Instrumentos de diálogo

Segundo Poeiras (2009), é fundamental e necessário que durante os processos de controlo de gestão sejam criados diálogos de forma contínua e que haja negociação entre os vários níveis hierárquicos e áreas de trabalho da organização. Deste modo, os instrumentos de diálogo são essenciais pois promovem a comunicação na divulgação dos objetivos e na missão da organização e no comprometimento, tendo em conta o ponto de vista comportamental dos colaboradores face às ações a executar e os resultados a alcançar.

Todavia, existem dificuldades na implementação de instrumentos de diálogo nas organizações. De acordo com Areias (2016), a principal dificuldade está em induzir os gestores dos vários níveis hierárquicos a comunicarem entre si e a assumirem responsabilidades. Logo, o êxito no processo de implementação dos instrumentos de diálogo, resulta das aptidões de negociação entre os gestores, tornando-se decisivo a implementação de instrumentos que contribuam e auxiliem na comunicação e no diálogo.

Os instrumentos de diálogo incluem reuniões, planeamentos, comunicações, relatórios das reuniões, mapas estratégicos, entre outros, sendo que têm como propósito a criação de diálogo entre os gestores para facilitar os processos que o gestor tenciona desenvolver.

As frequentes oscilações dos mercados levam à necessidade das organizações se adaptarem constantemente ao nível dos processos e das atividades implementadas. Deste modo, é imprescindível que os instrumentos de controlo de gestão sejam flexíveis e consigam auxiliar os gestores no momento da tomada de decisão, avaliando cada departamento de forma individual com o objetivo de alcançar a estratégia definida. Em suma, os instrumentos de diálogo são essenciais para a criação de valor, pois através destes é possível gerar entendimento entre os diferentes níveis hierárquicos e departamentos e conseqüentemente, contribuir para o sucesso da organização.

1.8 *Business intelligence* como ferramenta de reporting

Segundo Vercellis (2009), as organizações devem ser ágeis e devem tomar decisões rápidas e regulares, sejam estas estratégicas, táticas ou operacionais. Neste sentido, as organizações devem tomar boas decisões para colocar os seus esforços na direção correta, decisões essas que têm na sua base conhecimento e informação, tanto financeira como operacional e que irá ditar os resultados que futuramente possam vir a obter. O desenvolvimento de sistemas que possibilitem a realização de análises para o momento da tomada de decisão, têm sido progressivamente apresentados como fundamentais, de modo a melhorar tanto a qualidade como a quantidade de informação ao dispor no apoio à decisão. Através destes sistemas, os responsáveis organizacionais passam a tomar decisões de forma menos intuitiva e passam a ter como base opiniões mais fundamentadas e ponderadas.

A necessidade real de uma ferramenta que auxiliasse no processamento e no tratamento de grande quantidade de dados, provocou o aparecimento de novas ferramentas e sistemas, tais como o BI e os sistemas que o suportam.

O BI é uma ferramenta que pretende analisar os dados e dar suporte no processo da tomada de decisão, possibilitando a monitorização da atividade da organização, uma vez que fornece um conjunto de indicadores e ferramentas, tais como relatórios e análises de previsão. Esta ferramenta, que permite dar à gestão e aos responsáveis da empresa uma visão global das atividades e dos vários processos, tem vindo progressivamente a ter o seu destaque a nível mundial e a ganhar relevância como um dos principais sistemas no processo de gerir e melhorar grandes quantidades de dados e qualidade de informação.

Estes sistemas foram desenvolvidos para serem manuseados, dando apoio às necessidades da organização e à tomada de decisão pelos vários níveis hierárquicos, abrangendo desde os gestores de topo às áreas mais operacionais. Para além disso, a implementação destes sistemas contribui para que haja uma forte redução de falhas nos processos, de modo a tornar o mais eficiente possível a *performance* tanto no presente como em projetos futuros.

De acordo com Turban, Sharda, e Delen, (2010), o BI permite acompanhar os objetivos operacionais e estratégicos, utilizando informações que analisa e transforma, de modo a criar os mais diversos relatórios, como relatórios de vendas, financeiros, comerciais, operacionais, entre outros.

Relativamente às necessidades operacionais, este tipo de sistemas possibilita a monitorização e otimização de desempenhos e permite a correção de processos e de informação, tendo sempre em mente os objetivos estratégicos a atingir.

Kumari (2013), define o BI como um conjunto de ferramentas e procedimentos que pretendem divulgar as informações importantes para os gestores. Um dos principais propósitos desta ferramenta é auxiliar os responsáveis a compreender o ambiente da organização e auxiliá-los na tomada de decisão estratégica.

“*Business Intelligence*: conceito que engloba um vasto conjunto de aplicações de apoio à tomada de decisão que possibilitam um acesso rápido, partilhado e interativo das informações, bem com a sua análise e manipulação, através destas ferramentas, os utilizadores podem descobrir relações e tendências e transformar grandes quantidades de informação em conhecimento útil.” (Sezões et al., 2006:10).

Os sistemas de BI dispõem de inúmeras finalidades, sendo aqui apresentadas apenas as principais. Estes sistemas oferecem uma visão da organização como um todo, em que a informação é tratada e analisada, permitindo obter dados claros das várias áreas de trabalho e de atividades que estejam a decorrer. Proporcionam ainda, informação sobre indicadores *Key performance indicator* (KPI's), (que permitem verificar se as metas e a estratégia definida está a ser atingida), sendo ainda possível a definição de prazos e o estabelecimento de novos e diferentes objetivos. A informação desenvolvida e elaborada por estes sistemas irá permitir aos responsáveis dar suporte e apoiar a conduta e as ações implementadas nos processos da organização. Nesta perspetiva, os gestores terão em tempo útil, a informação real necessária para não só tomarem decisões eficazes, como também adequadas ao contexto atual em que a empresa se encontra. Adicionalmente, outro objetivo essencial baseia-se no processo da recolha da informação, que deve ser realizado comunicando aos principais responsáveis, dados fiáveis e transparentes; para tal deve existir um esforço por parte de cada departamento para perceber a importância e as consequências que podem advir ao divulgar informação incorreta. De salientar que todos estes objetivos têm carácter de acompanhamento permanente, permitindo efetuar o *reporting* diário, de modo que a organização possa tirar o máximo partido.

As vantagens que estes sistemas trazem às organizações são sem dúvida uma mais-valia quando implementados e utilizados corretamente. Os principais benefícios do BI são:

- Conceção de indicadores chave de desempenho, pois a partir destes é possível obter informação oportuna e determinante para a análise de cada processo, departamento e da organização. Os gestores através destes indicadores conseguem controlar e possuir uma visão mais clara da empresa;
- Incrementação das atividades e processos, dado que, por vezes são tomadas decisões com base em informação incorreta e não fiável, a otimização de processos irá contribuir para que os responsáveis tenham disponível dados claros e autênticos. Neste sentido, possibilita uma tomada de decisão mais consciente e fundamentada, tendo como base a informação, os objetivos e o aperfeiçoamento da estratégia da organização;
- A possibilidade de ter no mesmo relatório um leque temporal atualizado, com análises de informação passada e presente e a partir destas elaborar perspetivas

futuras para cada uma das unidades de negócio, processos, departamentos ou a empresa como um todo;

- A facilidade de obter previsões específicas de vendas, custos ou inventários e a possibilidade de realizar acompanhamento contínuo a nível financeiro, promove e mitiga o conhecimento pormenorizado do desempenho da organização. As previsões e o acompanhamento das unidades de negócio, permitem aos gestores analisar as tendências de crescimento e desenvolvimento do mercado, perceber e antecipar possíveis desvios e aplicar medidas corretivas quando necessário, permitindo ainda analisar os possíveis riscos a que a empresa possa estar sujeita no futuro.

Nesta perspetiva, o BI elabora relatórios, sendo uma das suas principais funções precisamente o *reporting*. De acordo com Elena (2011), esta é provavelmente uma das funcionalidades mais utilizadas neste sistema e permite aos gestores escolher as informações referentes a um período de tempo definido, na produção ou setor do cliente ou fornecedor; ordenar, agrupar ou filtrar os dados tendo em conta fatores à escolha; procede à realização de resultados, sejam eles totais, médias, percentagens, desvios, entre outros. Os resultados são exibidos de forma concisa e detalhada, sendo que, quase sempre são apresentados graficamente, através de *dashboards*, em função das necessidades e expectativas da organização.

1.8.1 O *dashboard*

Num estudo de Freire (2011), é realçada a importância dos *dashboards*, que podem ser definidos como uma ferramenta de gestão da informação, que auxilia na compreensão e na monitorização de métricas, de indicadores chave da performance, e dos KPI's e na apresentação de dados respeitantes tanto aos setores de atividade, como do desempenho da organização. O autor considera fundamental os indicadores serem exibidos em *dashboards*, visto que tal possibilita que qualquer responsável da organização consiga ter acesso à informação em qualquer momento e em tempo útil.

Um *dashboard* é construído através da ferramenta BI e de incorporação de dados. Esta ferramenta possibilita à organização medir, monitorizar e controlar o desempenho do seu negócio de modo eficaz, tendo como propósito dar resposta de forma atempada aos problemas colocados pelos responsáveis, uma vez que, permite a sua aplicação aos mais diversos níveis hierárquicos (Eckerson, 2006 e Caldeira, 2010).

Este modo de visualização é cada vez mais utilizado pelas organizações, dado que apresenta relatórios completos e através deles é possível criar vantagem competitiva, embora tal só aconteça caso seja corretamente implementado e utilizado.

O *dashboard* apresenta um conjunto de vantagens, que contribui para se distinguir de outros sistemas, nomeadamente:

- A informação é apresentada preferencialmente a partir de gráficos com carácter dinâmico e ilustrativos, diminuindo os custos associados a análises repetitivas dos dados;
- Recorre a gráficos e *layouts* claros, acessíveis, inovadores, realistas e objetivos, de forma que qualquer responsável da organização consiga analisar e compreender rapidamente os indicadores que são apresentados;
- Exibe os indicadores em apenas um ecrã, sintetizados e instantaneamente, fomentando a visualização da informação de modo mais inteligente;
- Estabelece uma ligação eficaz da informação através de pontos de vista diferentes, com o propósito de apresentar conexões que, caso fossem expostas individualmente, seriam complexas de analisar. A título de exemplo, um *dashboard* permite verificar a evolução das vendas de uma unidade, agrupando os principais produtos, num determinado período de tempo específico e ainda ser capaz de identificar os principais clientes.

Segundo Caldeira (2010), o *dashboard* é uma ferramenta que deve ser capaz de captar a atenção dos principais usuários, deve conseguir evidenciar e transmitir o essencial, providenciar dados que sejam realmente importantes e relevantes para que os responsáveis consigam compreender a evolução e o rumo que a empresa está a tomar. Para além disso, deve refletir o impacto das decisões que têm sido tomadas, de modo que os gestores possam ir corrigindo e analisando, obtendo uma otimização do desempenho tanto a curto como a longo prazo.

1.8.2 As ferramentas que apoiam o *business intelligence*

O BI é uma das ferramentas disponibilizada pela Microsoft. Para a construção dos *dashboards* existe a necessidade de tratar, armazenar e agrupar a informação. Nesta

perspetiva foram desenvolvidos diversos sistemas dos mais simples aos mais complexos, desde o excel a *softwares* como o *Microsoft SQL Server* e *Alteryx*.

Segundo Tavares (2015), o *Microsoft SQL Server* é um sistema de gestão de bases de dados, também conhecido como um servidor que faculta informação, sendo caracterizado por ser rápido, seguro e possuindo um ambiente gráfico agradável e intuitivo.

Quanto ao sistema *Alteryx*, é uma ferramenta única que permite preparar, tratar as diversas fontes de dados e utilizá-las para a elaboração de análises avançadas, na construção de relatórios e transformação da informação em plataformas digitais.

Este sistema é um processo simples e rápido que possibilita a extração dos dados através de várias fontes distintas. O *Alteryx* tem como principais funções, unir e misturar dados internos e de terceiros; preparar os dados de forma correta tendo em conta o que se pretende atingir como resultado e consegue tratar e analisar grandes quantidades de informação.

Tanto o sistema da *Microsoft SQL Server* como o *Alteryx* são sistemas que apoiam o BI. Estes dois sistemas, após realizarem o tratamento da informação enviam-na para a ferramenta de BI que a apresenta através de gráficos atrativos e simples, como os *dashboards*.

Em suma, o *Controller* tem um papel de extrema importância no que concerne no apoio dos gestores de topo, uma vez que, estes auxiliam nas análises dos mapas estratégicos e relatórios disponibilizados por estes sistemas anteriormente referidos. Para além disso, contribuem para a conceção e análise dos KPI's, para a elaboração dos próprios relatórios e na atualização e constituição de bases de dados necessárias aos sistemas associados ao BI.

CAPÍTULO II – ESTUDO DO CASO

O capítulo II apresenta-se dividido em quatro secções.

Na primeira secção, é abordada a metodologia utilizada na realização deste trabalho, sendo que é apresentada uma breve descrição dos métodos de pesquisa e dos instrumentos usados. Neste sentido, este tópico apresenta de forma minuciosa, todo o estudo e os métodos empregues para atingir um determinado fim.

A segunda secção deste capítulo tem como finalidade a descrição, a história e caracterização da entidade acolhedora, tal como uma breve descrição dos setores onde atua. Neste tópico estão referidos os dados históricos mais relevantes da entidade, bem como a sua visão, missão e os valores pelos quais se rege.

Na terceira secção, procede-se a uma descrição pormenorizada de todas as atividades desenvolvidas, bem como os instrumentos de controlo de gestão que foram tratados ao longo do estágio no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo. Neste tópico, é ainda realizada uma reflexão crítica dos estágio.

Finalmente, na quarta secção, é apresentada a proposta de implementação e construção de um *dashboard* a partir da ferramenta de *Power BI*, onde são descritas as etapas que a mestranda realizou, tal como uma breve reflexão crítica quanto ao tema tratado.

2. METODOLOGIA

Por meio deste trabalho, pretende-se adquirir conhecimentos e práticas de forma mais aprofundada nos projetos de revisão da informação de gestão e nos modelos de custeio, uma vez que, serão manuseadas ferramentas que servirão de suporte direto à gestão das empresas pertencentes ao Grupo empresarial em análise. Para além destas, serão executadas atividades de revisão de estrutura analítica, de recolha, tratamento e monitorização de bases de dados com o objetivo da sua otimização, através de sistemas de informação de gestão específicos e atuais, para a elaboração de *reportings* financeiros e apoio ao controlo orçamental.

No âmbito das estratégias de investigação frequentemente utilizadas na elaboração de perspetivas empíricas qualitativas, inclui-se a metodologia designada por estudo de caso. Esta abordagem tem sido fortemente utilizada e tem ganho notoriedade, apresentando diferentes pontos de vistas e possibilitando o alcance de resultados bastante positivos.

Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L. e Pinto, R. (2008), refere que o estudo de caso é a metodologia de investigação mais adequada e vocacionada para trabalhos onde se pretende apresentar, explorar ou descrever acontecimentos em contextos complexos para a prática da gestão e que envolvem diversos fatores simultaneamente.

Na perspetiva de Yin (2009), o estudo de caso é fundamental, tendo em vista que, por via da obtenção de informação privilegiada da unidade de análise e por meio da observação e comparação de diversas fontes de dados, pode-se alcançar as melhores respostas às questões que se ambiciona estudar empiricamente. A utilização de fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite considerar um conjunto mais diversificado e conteúdos de análise em simultâneo, permitindo certificar o estudo.

O estudo de caso tem como orientação inicial diferentes fontes de evidência e a sua apreciação engloba o uso de análises de documentos, análises quantitativas de dados recolhidos e trabalho de campo direto. Este método de pesquisa, contribui de forma única, para a compreensão dos acontecimentos individuais, organizacionais, sociais e políticos da organização em estudo (Yin, 2009).

As principais vantagens do método de estudo de caso, de acordo com Yin (2013), passam por evidenciar aspetos fundamentais que não seriam considerados num estudo mais amplo, e por facilitar a compreensão e a análise da informação recolhida e elaborada. Descreve ainda de forma pormenorizada todo o contexto que está em estudo, permitindo que haja um maior entendimento da situação real e possibilitando que a investigação e o desenvolvimento em estudo sejam realizados apenas por um investigador, isto é, de forma individual. Não obstante, são identificadas algumas desvantagens, nomeadamente, a impossibilidade de generalizar os resultados alcançados através de conclusões específicas para outras organizações ou investigadores, tendo estes como principal propósito o foco e a pesquisa detalhada da informação e da situação em causa.

Segundo Yin (2013), existem diversas aplicações que poderão ser consideradas no método de estudo de caso, estando exposto no primeiro ponto, a aplicação mais importante:

- Contempla a explicação das relações causais na intervenção da vida real, uma vez que estas têm um nível de complexidade bastante elevado para serem tratadas nas estratégias experimentais realizadas;

- O método de descrição de uma intervenção e todo o enredo na vida real em que esta ocorre;
- Para ilustrar situações específicas numa avaliação, mesmo de um modo descritivo, da intervenção desempenhada;
- Para analisar e pesquisar situações nas quais as intervenções que são avaliadas não exibam um conjunto de resultados compreensíveis e claros.

Este método possibilita a investigação de situações no contexto real, com várias fontes de evidência que permitem a análise, a obtenção de alternativas e de soluções. O método de estudo de caso assenta no raciocínio indutivo e depende em grande parte do desenvolvimento e trabalho que é feito no terreno e das diversas fontes de dados e fatores que ocorram (Yin, 2015). Este autor, acrescenta ainda, que a utilização de diversas fontes de dados na elaboração de um estudo de caso, permite considerar um conjunto mais diversificado e conteúdos de análise em simultâneo, consentindo a certificação do estudo. A aplicação das fontes de dados conduz a colocar questões do tipo “porquê” e “como?” e os resultados obtidos irão depender das capacidades do investigador e da forma como este se integra.

Tendo em vista que um dos principais processos deste método é a descrição, Freixo (2010), considera que o principal objetivo do método descritivo, é descrever e caracterizar de forma rigorosa todos os acontecimentos. O autor afirma ainda, que um dos processos utilizados no método descritivo para o atingimento dos dados, é o estudo de caso.

O método do estudo de caso, será aplicado ao longo do capítulo II, estando presentes técnicas como a observação, a descrição e a recolha de documentação importante para o desenvolvimento da investigação em causa.

Em conclusão, para a elaboração do estudo, foi fundamental a realização do estágio na entidade em análise, enquadrado em contexto de trabalho, direcionado para o desenvolvimento de sentido crítico e focado na obtenção e aprofundamento de conhecimentos. Neste estudo, a mestrandia acompanhou de forma permanente todas as atividades e processos do departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo e demais departamentos, que, de igual modo, contribuíram para a recolha e análise de informação e conhecimento, com o objetivo de desempenhar e executar todo o processo de análise.

3. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA E DO GRUPO EMPRESARIAL

3.1 Caracterização da entidade acolhedora

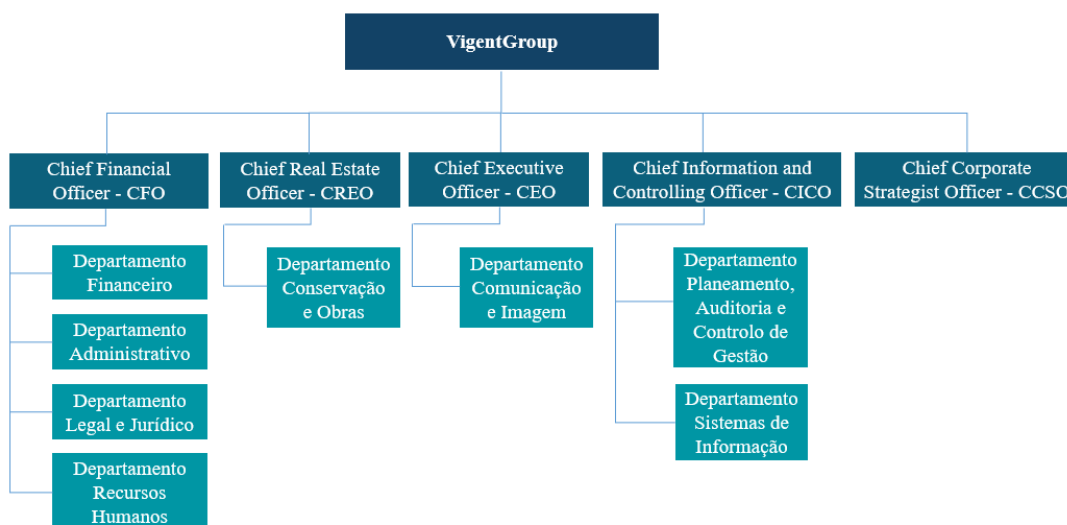
Como já mencionado na introdução, este estágio foi realizado na VigentGroup - Serviços Corporativos, Unipessoal, Lda., no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, de junho de 2020 a dezembro de 2020.

A informação apresentada ao longo deste terceiro tópico, foi recolhida do *website*, do sistema de informação do Grupo e de informação divulgada oralmente à mestranda.

A VigentGroup – Serviços Corporativos pertence a uma Grupo de sociedades cuja empresamãe é a VigentGroup SGPS, S.A., sociedade constituída em 2000, tendo como atividade principal a gestão de participações sociais em várias empresas.

A VigentGroup – Serviços Corporativos foi constituída em 2018, com a finalidade de centralizar e tornar mais automáticas todas as atividades no que se refere ao domínio corporativo, tendo como principal objetivo focar-se na prestação de serviços às várias empresas do grupo. Deste modo, a estrutura operacional da VigentGroup – Serviços Corporativos, Lda. está dividida em oito departamentos principais: o departamento Financeiro, o Administrativo, o Legal e Jurídico, o de Recursos Humanos, o de Conservação e Obras, o de Comunicação e Imagem, o de Planeamento, Auditoria e Controlo e, por último, o departamento de Sistemas de Informação (Figura 2). De salientar que a figura apresentada abaixo não possui vários níveis, serve apenas para facilitar a visualização.

Figura 2 - Hierarquia da entidade acolhedora



Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

A VigentGroup, SGPS, S.A., é a empresa-mãe de um Grupo empresarial de capital português, a operar em mais de 15 países e teve como propósito, no momento da sua constituição, a agregação de diversas participações sociais em empresas reconhecidas e bem-sucedidas, algumas das quais alcançaram já os 45 anos de atividade. Ao longo dos últimos anos a atividade do Grupo tem crescido de forma progressiva e constante, contando atualmente com mais de 1.400 colaboradores.

Na figura 3, é apresentado o logótipo da empresa-mãe da entidade acolhedora, a VigentGroup, SGPS, S.A..

Figura 3 - Logótipo da empresa-mãe



Fonte: Documento interno da empresa

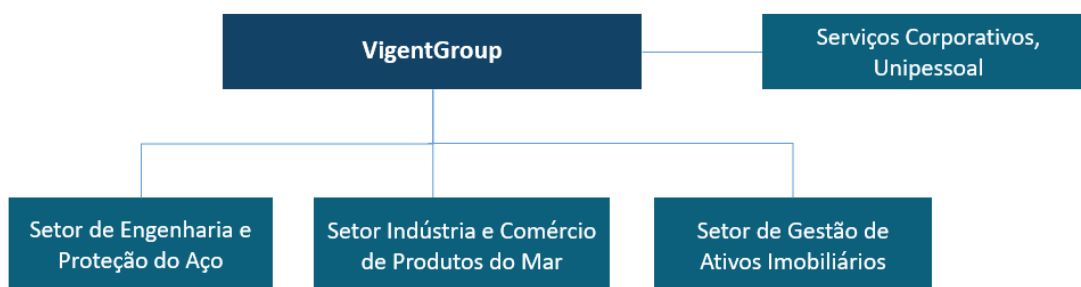
Ao longo deste relatório, o Grupo empresarial será identificado por “VigentGroup” ou apenas “Grupo”.

A sede da empresa-mãe do Grupo encontra-se localizada no norte de Portugal, distrito do Porto, mais concretamente na cidade da Trofa, onde estão instaladas algumas das empresas pertencentes ao Grupo. As sociedades do Grupo operam em diversas áreas de atividade,

através de inúmeros investimentos e parcerias que foram sendo concretizados ao longo de vários anos.

Relativamente ao *core-business* do Grupo, este divide-se em três áreas principais: o setor de Engenharia e Proteção de Aço, o setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar e o setor de Gestão de Ativos Imobiliários (Figura 4). O setor de Engenharia e Proteção do Aço, faz tratamento de superfícies metálicas, produz sistemas de iluminação pública, infraestruturas na área do transporte de energia, telecomunicações, vias rodoviárias e ferroviárias. O setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar, atua e distingue-se no comércio e processamento de produtos do Mar congelados. O setor de Gestão de Ativos Imobiliários desenvolve negócios na área imobiliária, tanto residencial como *corporate*.

Figura 4 - Composição do Grupo



Fonte: Adaptado de documento interno da empresa

3.1.1 Missão, visão e os valores

Vivemos num mundo em que a globalização está bem presente. Nesse sentido, a identidade é essencial para a construção da personalidade de uma organização e para que esta tenha as suas próprias características, que a tornam única. No momento da constituição de uma qualquer organização é fundamental que sejam traçadas diretrizes bem definidas, como a missão, a visão e os valores pelos quais as organizações se querem reger. Através destes três conceitos, as organizações definem qual o propósito e a estratégia que pretendem seguir e têm como principal objetivo, delinear e definir qual a identidade que a empresa pretende trilhar, tanto a curto como a longo prazo.

A missão tem como finalidade evidenciar o motivo pelo qual a empresa existe e o papel que desempenha na sociedade em que atua. Uma organização, para definir a sua missão, deve, de uma forma objetiva, perceber qual o setor, os clientes e o público-alvo em que quer operar.

A missão deve ser concisa e direta, para que seja de fácil compreensão quando passada para o mercado.

A visão de uma organização, ao contrário da missão, pode alterar-se ao longo do tempo. Tem como objetivo definir o futuro da empresa, isto é, perceber quais as metas que pretende atingir e a forma como tenciona alcançá-las, mas estes objetivos não são estanques, visto que o mundo está em constante mudança. Desta forma, as empresas têm necessidade de inúmeras vezes, adaptarem a sua visão à medida que vão crescendo.

Por sua vez, os valores de uma organização, são os princípios e as crenças que esta segue. Os valores ditam não só a forma como as empresas procedem e se comportam, como também delimitam a conduta que os colaboradores da empresa devem seguir. É a partir destes princípios que as empresas definem a forma como atuam, como transmitem a confiança necessária e como se diferenciam no mercado.

A VigentGroup tem estes três conceitos: missão, visão e valores muito bem definidos e orientados para o mercado onde atua.

A missão do Grupo passa por desenvolver uma gestão mais eficaz dos ativos. Para além disso, foca-se, na criação de valor dos seus negócios e num desenvolvimento sustentável entre os *stakeholders*. É de extrema importância para o Grupo, que todos os intervenientes sintam que estão envolvidos num ambiente justo, igualitário e de sucesso.

Relativamente à visão, o Grupo tem objetivos específicos, sendo que o principal propósito é a liderança que pretende atingir nas áreas e setores em que atua. Para isso, a empresa-mãe está focada na criação de valores humanos e éticos, no desenvolvimento de competências e no sucesso que cada um dos colaboradores pode alcançar.

Por fim, concentra os seus valores na edificação de relações com grande duração, tendo estas como base a confiança, o comprometimento e o envolvimento. São fortemente apoiadas as pessoas com características dinâmicas, produtivas, que gostem de inovar, que sejam flexíveis, que tenham pontos de vista diferentes e assertivos, que tenham foco e motivação nas tarefas que desempenham. É a partir destes valores e princípios, que o Grupo considera que é possível construir uma estrutura de liderança, que seja ágil e que esteja orientada para um desenvolvimento eficiente, produtivo e, conseqüentemente, consiga alcançar e atingir o sucesso.

3.1.2 Responsabilidade social

A responsabilidade social, de acordo com *website* do Instituto de Marketing Research, é uma prática voluntária, que tem cada vez mais relevância para as empresas. Atualmente, as organizações aliaram o foco da maximização dos lucros com práticas, comportamentos e ações responsáveis. A responsabilidade social passa não só, por melhorar as condições das pessoas que fazem parte da empresa e da sociedade, mas também pode ser apresentada numa perspetiva de preservação do meio ambiente e do mercado económico onde a empresa está presente.

Nos últimos anos, a forma como os consumidores agem e pensam mudou radicalmente. Existe cada vez mais informação, o que leva os consumidores a conhecer mais rapidamente as inúmeras opções pelas quais podem optar e escolher as que possam ter mais interesse para si. Hoje em dia, o consumidor já não compra tendo em conta apenas o preço e a qualidade, passando a considerar também a vertente social da empresa e o impacto que essa tem na sociedade e no meio-ambiente que a rodeia.

As organizações para se conseguirem distinguir, num mundo em que existe cada vez mais concorrência empresarial, necessitam de novas abordagens, como por exemplo, uma vertente voltada para o desenvolvimento estratégico de sustentabilidade e uma maior preocupação com a sociedade que a envolve. Estas práticas trazem inúmeras vantagens tanto para o meio ambiente como para as empresas. Quanto ao meio ambiente, é urgente que a sociedade encare a responsabilidade social não só como um dever das empresas, como também um dever que cada cidadão tem para consigo e para com os outros. Por outro lado, relativamente às empresas, estas práticas trazem largos benefícios a longo prazo, criando vantagem competitiva e promovendo as boas relações entre fornecedores e colaboradores, na medida em que:

- contribuem de forma significativa para o reconhecimento da empresa ou marca;
- promovem o aumento das vendas e conseqüentemente aumenta o leque de clientes;
- permitem que a empresa consiga alcançar patamares mais altos no mercado, comparativamente a outros concorrentes diretos.

Nos últimos anos, em torno da responsabilidade social surgiram novos conceitos. Um desses conceitos tem como designação, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sendo que,

este foi projetado particularmente para as empresas de grande dimensão. Esta definição de responsabilidade social vai ao encontro do envolvimento das empresas nas preocupações dos colaboradores e da comunidade onde se insere.

Nesta perspetiva, a VigentGroup, tem como orientação, a prática da RSC, no sentido em que se envolve em várias atividades de voluntariado, nas mais diversas áreas, como por exemplo: no apoio local, na educação, no meio ambiente, na economia, entre outras. Estas atividades têm como finalidade impulsionar o relacionamento entre os colaboradores das várias empresas do Grupo, os *stakeholders* e a comunidade.

Sendo este um Grupo com um elevado número de empresas e conseqüente número de colaboradores, o mesmo tem forte impacto na comunidade envolvente. Assim, a organização assume de forma constante, a responsabilidade de dinamizar e apoiar a comunidade.

Concluindo, a organização procura todos os dias promover o bem-estar, o desenvolvimento e a progressão dos seus colaboradores, na medida em que são eles que representam e fazem as empresas do Grupo gerar valor. Neste sentido, promove acordos com várias entidades fora da organização, como são exemplo os protocolos na área da saúde, das comunicações, do apoio às famílias na educação dos filhos, entre outras. Através destes benefícios, a organização pretende proporcionar melhoria do rendimento, bem-estar e satisfação aos colaboradores.

3.2 História do Grupo

A VigentGroup SGPS, S.A., como é apresentada atualmente, de nada se compara com a dimensão da primeira empresa com que este Grupo iniciou a sua atividade há quase 50 anos.

A história deste Grupo começou com uma pequena empresa, fundada no ano de 1971 na Trofa, por dois irmãos o Sr. Adelino Silva e o Sr. Joaquim Silva, que tinham um sonho em comum, o de ter a sua própria serralharia. A primeira empresa que constituíram exercia atividade no setor de Engenharia e Proteção de Aço. Ano após ano foi superando os inúmeros desafios e ultrapassando todas as adversidades que lhe foram surgindo, e desta forma, conquistou o reconhecimento e notoriedade, tanto a nível nacional como internacional.

Após quase trinta anos de crescimento progressivo e de reforço de novas áreas de negócio, foi necessário adaptarem-se a uma nova realidade e foi assim constituída uma *holding*

*industrial*⁵. Esta nova organização foi fundada no ano de 2000 e teve como objetivo realizar a gestão das participações sociais do conjunto de empresas controladas pelos dois irmãos.

Nos anos subsequentes, seguiram-se várias aquisições e constituição de sociedades, ligadas e associadas às novas áreas que a primeira empresa do Grupo foi conquistando. Estas novas sociedades, localizadas no Norte de Portugal, todas na área da Engenharia e Proteção do Aço, foram-se especializando noutras atividades para além da atividade principal de serralharia, como a galvanização, os produtos siderúrgicos e a montagem e reparação de estruturas de construções metálicas. A incorporação destas novas áreas, permitiu à empresa expandir-se e passar a estar representada em outros países como por exemplo o Reino Unido, Ucrânia, Brasil e Arábia Saudita.

Com o decorrer dos anos, os dois irmãos não ficaram apenas pelos investimentos na área da metalomecânica e adquiriram e fundaram negócios em outras duas grandes áreas: a área alimentar, mais precisamente em produtos do mar e a área de gestão imobiliária.

A primeira empresa ligada à área alimentar, à semelhança do setor da metalomecânica, conquistou o seu lugar e destacou-se no mercado. Nos últimos anos, foram adquiridas várias empresas com a mesma atividade, mas fora de Portugal, o que permitiu que o Grupo crescesse a nível internacional. As empresas adquiridas no exterior estão sediadas ou representadas em países como Espanha, Noruega, Brasil, Estados Unidos da América, Itália, entre outros.

Dado o crescimento significativo que o Grupo atingiu e tendo em conta a expansão geográfica e económica, tornou-se cada vez mais evidente o papel fundamental que a SGPS representava, desde logo, pelas vantagens económicas, que permitem concentrar as necessidades das empresas na SGPS, ao agregar em apenas uma unidade económica diversas empresas societárias que se apresentam como juridicamente independentes.

Com este propósito, em 2010, inicia-se, de forma formal, clara e definitiva todo o processo de internacionalização, sendo que, o mesmo ditou e destacou várias metas em que o Grupo está focado, nomeadamente na criação de valor dos seus ativos no exterior, no

⁵ *Holding industrial* é definida como uma organização que tem o poder de controlar e exercer influência noutra empresa (subsidiárias) sejam elas industriais ou não e normalmente possui participação majoritária, em pelo menos uma empresa.

desenvolvimento e na valorização das operações, no gradual crescimento dos investimentos e na sustentabilidade das várias atividades das organizações.

Decorridos seis anos do arranque do processo de internacionalização e com o contínuo crescimento do Grupo, de forma a acentuar a visão, a missão e a estratégia, o Grupo altera a sua designação e passa a designar-se por VigentGroup SGPS, S.A. e a ser conhecida como Vigent. Esta alteração não se baseia apenas na mudança e na constituição de uma nova marca, mas pretende transmitir, tanto aos colaboradores do Grupo, como a todos os parceiros, maior confiança, atitude, dinamismo, ambição e foco na prosperidade, de maneira a fortalecer os negócios internacionalmente.

“É exatamente aí que nos queremos posicionar – estes são os nossos valores. A nossa nova imagem representa-os e transmite-os para o exterior. A partir de agora, existe um maior alinhamento entre a nossa identidade e a nossa realidade, mentalidade e principalmente a nossa ambição – Criar Valor e Prosperar.”

*Sérgio Silva, CEO do Grupo*⁶

Desde 2016 até à atualidade, este tem sido o principal objetivo do Grupo, prosperar, fortalecer o seu crescimento, melhorar as suas relações com os parceiros e progredir a nível internacional. No decorrer destes últimos quatro anos, o Grupo continuou em progressivo crescimento, com a aquisição de novas empresas e novas unidades industriais.

A VigentGroup é na atualidade um Grupo dinâmico, com uma estratégia bem definida e de grande reconhecimento tanto a nível nacional, como internacional.

3.3 Apresentação e caracterização dos vários setores de atividade do Grupo

A VigentGroup, que agrega na atualidade mais de trinta empresas no seu portefólio, incorpora, como já referido no início deste capítulo, três setores bastante distintos de negócio, o setor de Engenharia e Proteção do Aço, o setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar e por último, o setor de Gestão de Ativos Imobiliários. O Grupo gerou um volume de negócios no ano de 2018, de cerca de 289,6 milhões de euros, com um EBITDA

⁶ Retirado do Website da VigentGroup.

de 25,5 milhões de euros, sendo que no ano de 2019 obteve um volume de negócios no valor de 379,6 milhões de euros, com um EBITDA de 34,9 milhões de euros.

3.3.1 Setor de Engenharia e Proteção do Aço

O setor de Engenharia e Proteção do Aço agrega várias empresas que foram sendo adquiridas ao longo dos anos nos setores da metalúrgica e da metalomecânica.

Como já referido, a primeira empresa do Grupo estava localizada na Trofa e iniciou a atividade na área da serralharia, mais especificamente no ramo de Engenharia e Proteção do Aço. No ano de 2008 diversificou a atividade, passando a operar nos setores da fabricação, montagem e reparação de estruturas de construções metálicas e galvanização.

Atualmente, este setor de atividade emprega mais de 600 colaboradores, repartidos pelas oito unidades industriais da organização, com uma área coberta de 60.440 m² e com uma área total de 199.000 m² dispersas por várias localidades.

Desta forma, os produtos que são desenvolvidos e produzidos abrangem diversas áreas e atividades, nomeadamente;

- A área da iluminação, com postes de eletricidade;
- A área das energias, com torres reticuladas (linhas de média, alta e muito alta tensão), torres tubulares e estruturas de subestações;
- A área das renováveis com suportes para a colocação de painéis fotovoltaicos;
- A área das rodovias com colunas basculantes, guardas de segurança para estradas, proteções e pórticos;
- A área das ferrovias com infraestruturas ferroviárias, como suporte de catenárias, colunas de suporte de sinalização, pórticos e barreiras de proteção para impedir o acesso às catenárias em cruzamentos;
- A área das telecomunicações com torres reticuladas triangulares, mastros tubulares, torres reticuladas quadradas.

Para além disto, ao longo dos últimos anos, o Grupo aceitou e arriscou em novos desafios e desenvolveu projetos de grandes dimensões, únicos no mundo.

Esta atividade exige alta precisão e rigor em todas as tarefas realizadas, visto que são estruturas de grandes dimensões e, caso não sejam executadas com a exigência e o rigor necessários, um qualquer erro pode comportar enormes prejuízos para a organização, que se podem traduzir em perdas materiais ou mesmo vidas humanas. A exigência imposta em todo o Grupo é elevada, nas mais variadas dimensões, começando pela qualidade dos materiais manuseados, e passando pelo método e pormenores como os produtos que são construídos, e terminando nos acabamentos. Só desta forma é possível atingir um produto final, que ofereça confiança ao cliente tanto na sua estrutura como na funcionalidade para o qual é construído.

Para que todos os procedimentos sejam realizados com precisão, é necessário que exista um contínuo processo de investigação e desenvolvimento industrial e de competências por parte da empresa. Nesta lógica, a organização apostou fortemente ao longo dos últimos anos em técnicas de investigação e desenvolvimento de maquinaria de ponta, que possibilitasse o aumento da produção e a melhoria de técnicas incorporadas nos produtos, mas também apostou em mão-de-obra altamente qualificada. A implementação de todas estas medidas levou a instituição a ganhar grande destaque no mercado, a nível nacional e internacional.

a) Crescimento em Portugal

Com o progressivo e contínuo crescimento que a organização conquistou ano após ano, surgem dificuldades na capacidade de satisfazer, de uma maneira eficiente, todas as encomendas. No ano de 2003, a organização adquire uma empresa no distrito de Aveiro, com o objetivo de enveredar numa nova área, a galvanização⁷.

No ano seguinte, é constituída uma nova empresa que passa a integrar o Grupo, tendo como atividade principal a comercialização de produtos ligados ao ferro e ao aço, serviços de corte em chapas, serviços de oxicorte e fabrico das estruturas de painéis solares.

No ano de 2015 são construídas duas novas unidades fabris, com o objetivo de aumentar substancialmente a produção e poder expandir os negócios para novos mercados. Com a aquisição de uma nova empresa no ano de 2018, a organização consegue enveredar por novas

⁷ Este processo é caracterizado pela emersão do aço num banho de zinco fundido a aproximadamente 450°C, tendo este procedimento como finalidade o tratamento do aço; esta técnica contribui para a proteção contra a corrosão e aumenta a resistência dos produtos.

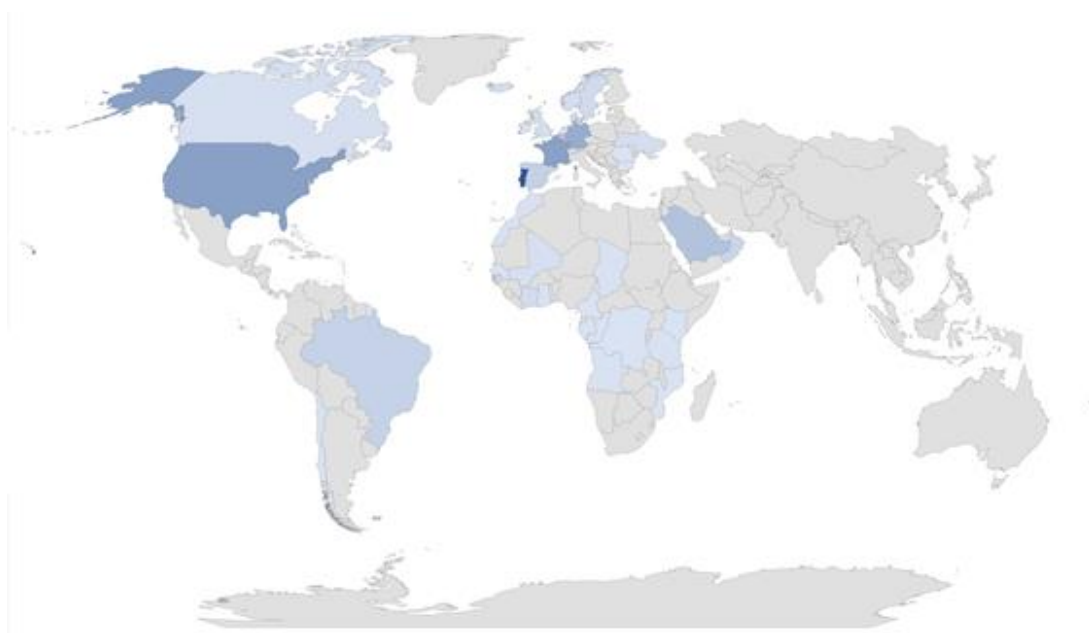
áreas de especialização, como o fabrico de tubos de aço e o corte de bobines de aço. De modo a colmatar algumas lacunas em termos de quantidades produtivas, no ano de 2019 foi construída uma nova unidade industrial, em Vila Nova de Famalicão.

b) Crescimento no resto do mundo

Em 2010, simultaneamente com o crescimento a nível nacional, iniciou-se o processo de internacionalização, tendo o mesmo revolucionado toda a estrutura da organização. Em 2012, passa a estar representada em França; em 2013 em Espanha e em Moçambique; no ano de 2014 na Polónia e na Argélia e no ano de 2015 na Alemanha, Bélgica e Senegal. No ano seguinte, passa a estar representada no Reino Unido e na Ucrânia; em 2017 estabelece uma parceria no Brasil; em 2018, estabelece nova parceria, ficando representada também na Arábia Saudita. Já no ano de 2020, adquire uma nova empresa sediada em França. Estas empresas representam investimento nos vários setores produtivos da VigentGroup.

Na figura 5, mostra a presença mundial do setor de Engenharia e Proteção do Aço.

Figura 5 - Locais onde o Grupo está representado



Fonte: Retirado de documento interno da empresa

O setor da metalomecânica e da metalúrgica tem crescido de forma notável ao longo dos anos, conseguindo demonstrar que as políticas definidas e adotadas, refletem o sucesso das relações que este setor mantém com os parceiros e com os mercados em que está envolvido. O crescimento desta área de negócio proporcionou grande notoriedade e demonstrou que o

forte dinamismo dos recursos humanos que integram esta organização, foi um dos principais fatores para esse progresso, juntamente com o desenvolvimento e introdução de novas técnicas nos processos de fabrico dos produtos e a rigorosa verificação em termos de qualidade. Todos estes fatores permitiram que a empresa entrasse numa fase de globalização e contribuíssem para a fidelização dos clientes e parceiros à organização.

3.3.2 Setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar

O setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar é caracterizado por 13 empresas com atividade principal de comércio e transformação de produtos do mar.

A primeira empresa do Grupo no setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar, foi fundada em 2003. Tem a sua sede no distrito do Porto, mais precisamente na cidade da Trofa e surgiu pelo interesse e paixão pelos mares de Portugal.

Esta sociedade do setor dos produtos do mar pretende destacar-se dos demais *players* já existentes neste setor, através da estratégia, da atitude, dos valores pelos quais se rege, do brio, da responsabilidade, e pela sustentabilidade dos mares, que nos dias de hoje é cada vez mais um fator de extrema importância. O Grupo do setor alimentar, conta atualmente com mais de 500 colaboradores e procura continuar a progredir para novos mercados mantendo a qualidade, aumentando a sua responsabilidade social, o crescimento sustentável e a fidelidade com os clientes e parceiros. Embora a primeira empresa do Grupo do setor alimentar tenha poucos anos de atividade, apresenta-se como uma das organizações no setor da transformação e comercialização de produtos do mar, com maior liderança no mercado nacional. Este prestígio deve-se principalmente a fatores como o contínuo investimento em investigação e desenvolvimento, tanto para técnicas de produção, como para novos produtos. Para que isso seja possível, a organização investe em colaboradores fortemente qualificados, sendo as equipas de trabalho um dos principais valores que a organização distingue.

O conjunto de empresas pertencentes ao setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar, apresenta um amplo conjunto de produtos, que são distribuídos por cinco grandes grupos:

- O grupo das espécies do pescado, que inclui cerca de trinta e seis espécies diferentes como, a abrótea, a pescada, a sardinha, a maruca, o atum, entre outros, que são apresentados com diversos formatos;

- O grupo do marisco, que abrange desde a amêijoia, às diversas espécies de camarão, passando também pela lagosta ou a sapateira, entre outros;
- O grupo dos cefalópodes, com espécies como o choco, a lula, o polvo e a pota;
- O grupo do bacalhau, que oferece um amplo leque de seleção de bacalhau, como o bacalhau demolido ultracongelado, ou o bacalhau salgado seco e o bacalhau ponto de sal;
- O grupo dos complementos, classificado como os complementos de refeição, que apresenta uma grande variedade de produtos como os bolinhos de bacalhau, os rissóis, os croquetes, as tiras de potas entre outros.

Vivemos num mundo em constante mudança e com uma forte concorrência entre os vários setores. É, pois, necessário que as empresas alterem os seus objetivos e a sua estratégia consoante o período de tempo em que se encontram e o mercado em que atuam. Neste seguimento, foi executado em 2017 um *rebranding* da marca da empresa. Este processo tem como objetivo melhorar a perceção e confiança que o público tem na marca e permitir à empresa enquadrar-se no mercado onde atua e quer enquadrar-se no mercado com forte crescimento futuro. Neste caso em concreto, foram realizadas várias mudanças, uma das quais ao nível do logotipo, tornando-o mais moderno e atrativo ao público. Houve igualmente alterações ao nível da atitude e estratégia da empresa.

Ainda no ano de 2017, a empresa obteve o certificado IFS Food (International Featured Standard Food) e o certificado MSC (Marine Stewardship Council), para algumas espécies, tais como, a pescada, a amêijoia, o bacalhau e o paloco do pacífico.

O certificado ISF Food é um certificado entregue às empresas quando estas garantem a segurança alimentar e a qualidade dos seus produtos, ao longo das etapas no processo de fabrico. Este certificado comprova que a empresa alimentar segue procedimentos rigorosos e tem consciência e respeito pela renovação das espécies, cumprindo os padrões para a pesca sustentável. O certificado MSC, é atribuído por uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo promover a sustentabilidade das pescas e combater problemas como a pesca ilegal. Para que uma qualquer organização consiga obter este certificado para uma determinada espécie, é necessário que todos os intervenientes sejam certificados pela MSC. Esta é uma forma dos consumidores saberem se os produtos que estão a comprar provêm de

uma pesca sustentável, considerando que a pesca ilegal causa estragos irreversíveis nos ecossistemas marinhos.

Em 2020, a empresa alimentar foi premiada com o prémio “Sabor do Ano”, nos produtos de bacalhau e polvo. O prémio “Sabor do Ano”, foi criado em França em 1995, e é exclusivo da área alimentar. Este prémio tem como objetivo distinguir os produtos com uma qualidade e sabor excecional. A seleção é realizada através de vários testes em laboratório e numa prova cega, em que vários consumidores provam os produtos a concurso e avaliam-nos, considerando determinados critérios de avaliação, como o sabor, a textura, o cheiro, o aspeto e a satisfação do produto no geral. 2020 não foi o primeiro ano que a empresa ganhou o prémio de “Sabor do ano”, uma vez que em anos anteriores já tinham sido distinguidos, por diversas vezes, o Polvo Limpo Ultracongelado, o Polvo Cozido Ultracongelado e os Lombos e Postas de Bacalhau Demolhado Ultracongelado.

a) Crescimento em Portugal

O setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar ganhou o seu espaço no mercado nacional pouco tempo depois de ter sido constituído, no ano de 2003, como já referido anteriormente e, passados apenas quatro anos, inaugura uma nova unidade de produção e armazenamento de produtos.

Um ano depois, em 2008, o Grupo instala uma nova área de transformação de pescado, demolha e congelação de bacalhau e adquire a primeira empresa que tinha como atividade principal o comércio de bacalhau. No ano de 2012, ampliam o seu negócio para conseguir responder ao mercado, aumentando as instalações em 6.000 m². Em 2015 o Grupo adquire outra empresa portuguesa, sediada no distrito de Aveiro, que tem como negócio principal a salga, secagem e transformação de produtos da pesca.

Com o contínuo crescimento deste setor o Grupo, decide lançar-se numa nova Indústria de Produtos do Mar e introduz, em 2016 uma nova área de transformação e comercialização de Polvo.

b) Crescimento no resto do mundo

Em 2013 foi adquirida no Brasil, a primeira empresa a nível internacional, mais precisamente na cidade de São Paulo. Esta empresa brasileira dedica-se à importação e comercialização

de produtos do mar. No ano de 2015, o Grupo adquiriu duas empresas localizadas na Noruega, que têm como atividade de negócio a pesca de peixe e a importação e exportação do mesmo.

Em 2019, é adquirida pelo Grupo uma empresa espanhola com atividade principal ligada à indústria e transformação de cefalópodes. No mesmo ano, é adquirida outra empresa também sediada em Espanha, com o negócio focado na transformação e comercialização de bacalhau e salmão fumado.

Com o crescimento do Grupo a nível internacional, aumentou o número de clientes e parceiros além-fronteiras. Como consequência do aumento de procura dos produtos das várias marcas, em 2020 é constituída uma nova sociedade nos Estados Unidos da América, na Florida e outra em Itália, mais especificamente em Roma.

3.3.3 Setor de Gestão de Ativos Imobiliário

A primeira empresa do setor imobiliário conta já com 20 anos de atividade desde o ano da sua fundação. Este setor desenvolve o seu negócio de imobiliário, nas mais variadas vertentes, desde o nível habitacional ao nível *corporate*. A atividade da primeira empresa deste setor foca-se na promoção e desenvolvimento de projetos de construção e comercialização de edifícios. Em 2015, foi adquirida uma nova empresa, com sede em Vila Nova de Famalicão, que tem como atividade de negócio a compra e a venda de bens imobiliários. No ano de 2016, foi adquirida outra empresa, cuja atividade principal passa pela compra e venda de imóveis. Em 2020, foi adquirida uma empresa, que presta serviços de arrendamento de bens imobiliários. Este setor tem vários projetos em execução, com a construção de edifícios habitacionais e comercialização e arrendamento de espaços de habitação e comércio.

4. ESTÁGIO CURRICULAR

4.1 Enquadramento do estágio

O presente estágio curricular, foi realizado, na esfera da unidade curricular “Estágio e Relatório”, com vista à conclusão do Mestrado em Controlo de Gestão ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). É importante salientar que devido ao surgimento do surto do vírus SARS-COV-2 em Portugal no primeiro

trimestre de 2020, este gerou a interrupção do estágio curricular, que teve a duração do primeiro período de confinamento imposto pelo governo português. A realização do estágio decorreu no período compreendido entre fevereiro de 2020 a novembro de 2020, no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo na VigentGroup - Serviços Corporativos, Unipessoal, Lda., sediada na cidade da Trofa, sob a supervisão da diretora do departamento a Dr.^a Andreia Patrícia Costa Dias.

Este estágio teve como objetivo principal a integração na área do controlo de gestão, desenvolvimento ao nível de competências técnicas, interpessoais e sociais, permitindo à mestranda a aplicação dos conhecimentos teóricos e práticos, apreendidos ao longo do percurso académico, em problemas reais, em contexto de trabalho. Este tipo de práticas pretende ainda incitar à capacidade de reflexão, de análise e de construção de conceitos, e à capacidade de desenvolvimento da comunicação, do relacionamento e do trabalho em equipa no seio da organização.

Refira-se que este estágio foi o primeiro contacto que a mestranda teve com o mercado de trabalho. No decorrer do estágio foram realizadas atividades que promoveram a transferência de conhecimentos e experiências, através de acontecimentos reais tanto ao nível teórico como prático.

A mestranda passou por diversas etapas, sendo a primeira a de iniciação e integração no Grupo, tendo em conta a dimensão do mesmo, a função que o *Controller* exerce, a necessidade que existe em se adaptar e de conhecer a organização quer a nível global, quer a nível mais específico e particular. Para além disso, é essencial conhecer os sistemas, processos, atividades e os métodos implementados e utilizados pela organização, tal como, e não menos importante, conhecer os seus colaboradores, uma vez que, o controlo de gestão é uma área que abrange e que trata uma quantidade enorme de informação no que concerne à gestão da empresa.

Ao longo do decurso do estágio, foi possível observar e analisar as técnicas realizadas pelo *Controller*, destacando-se a importância da função e do departamento na organização. Deu-se relevância a situações do quotidiano, tendo acompanhado as tomadas de decisão e a gestão eficiente dos recursos disponíveis. Note-se, que as decisões que foram sendo tomadas pelo *Controller* favoreciam e direcionavam a organização para uma gestão mais eficaz e contribuía para a criação de valor perante outras empresas do mercado.

Um dos principais objetivos deste estágio para além dos já referidos, foi compreender a função, as responsabilidades, o papel do *Controller* e a evolução do seu trabalho em contexto organizacional. Deste modo, foi possível acompanhar de forma contínua todas as atividades do *Controller*, permitindo perceber e conhecer de forma prática determinados conceitos e práticas desempenhadas e executadas na função em causa.

No decorrer do entendimento e da realização das atividades e tendo em conta o conhecimento reduzido dos processos executados pelo *Controller*, foi possível à mestranda dar uma nova perspetiva e visão das práticas utilizadas, elaborando uma análise mais crítica no que concerne a melhorias possíveis de serem implementadas futuramente na área de controlo de gestão da organização.

Visando a concretização dos objetivos apresentados anteriormente, foram realizadas várias tarefas no decurso deste estágio, que permitiram apoiar e auxiliar a gestão na tomada de decisão. As tarefas executadas foram nomeadamente:

- Observação, compreensão e análise de sistemas e documentos;
- Análise e revisão da estrutura analítica e de processos para monitorização de custeio industrial;
- Análises de rendibilidade;
- Desenvolvimento de ferramentas/mapas de gestão automatizados;
- Elaboração de *reportings* financeiros e operacionais periódicos;
- Elaboração, monitorização e controlo de orçamentos (análise de desvios);
- Participação em projeto de revisão da informação de gestão e modelo de custeio com aplicação de novas ferramentas nas diversas empresas do Grupo.

4.2 Descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Com vista a alcançar os objetivos anteriormente referidos, o estágio desenvolvido no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, compreendeu a realização de diversas atividades, tratando-se temáticas quer do ponto de vista do controlo de gestão, quer do ponto de vista do planeamento.

Evidencia-se que existiram atividades não previstas inicialmente, mas que foram executadas ao longo do estágio, tendo em conta, as necessidades expostas pelos gestores e pela

administração. Contudo, importa ressaltar que as elaborações das atividades previstas para o estágio continuaram asseguradas e decorreram de acordo com o previsto.

Primeiramente, para que fosse possível executar determinadas tarefas, houve a necessidade de apreender o funcionamento da organização a nível global, os procedimentos elaborados, os sistemas utilizados e de conhecer os respetivos responsáveis que garantem a prática destes processos.

Em seguida, será realizada uma descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas e das práticas assimiladas e implementadas no decurso do estágio, com fim ao progresso, desenvolvimento e conclusão do mesmo.

4.2.1 Observação, compreensão e análise de sistemas e documentos

Inicialmente, foram desenvolvidas atividades de observação, consulta e análise de documentos relativos ao departamento onde foi realizado o estágio e quanto à empresa no seu todo, bem como aos sistemas utilizados pela organização para a execução das tarefas regulares preparadas no controlo de gestão.

Relativamente à documentação em causa e com objetivo de integrar a estagiária no ambiente da organização, foram disponibilizados diversos documentos, tais como:

- Organogramas das várias áreas de negócio do Grupo;
- Apresentação dos diferentes níveis de hierarquia, das chefias e identificação dos responsáveis a reportar em situações específicas;
- Disponibilização dos documentos de planeamento das atividades anuais, semestrais e mensais definidas para o departamento e com as respetivas datas a cumprir para atingimento dos objetivos;
- Leitura e análise dos serviços e produtos comercializados e a forma de fabrico dos mesmos nas diversas áreas do Grupo.

Para além disso, foi realizada uma pequena visita a cada um dos departamentos do Grupo, tendo como propósito conhecer os colaboradores e consequentemente criar relação com as pessoas da empresa.

No que diz respeito aos sistemas utilizados pela organização foram apresentados inicialmente dois sistemas principais, o software de gestão Systems Applications and Products (SAP) e o *Business Intelligence* (BI). Relativamente ao primeiro, o SAP, é usado pela organização para tratamento e processamento de dados e foram apresentadas as principais transações, os benefícios da utilização do software e o modo como se podem obter informações e análises relevantes através do mesmo. Quanto ao sistema BI, foram disponibilizados e apresentados todos os *dashboards* já criados para a empresa, nas áreas da produção, comercial e financeira, bem como todos os processos necessários e desenvolvidos para suporte aos *dashboards*.

Salienta-se que a observação e o primeiro contacto com estes sistemas permitiram a criação de um bom alicerce na realização e no desenvolvimento das atividades conseguintes, uma vez que, estes dois sistemas foram essenciais na realização das tarefas elaboradas ao longo do estágio.

4.2.2 Análise e revisão da estrutura analítica e de processos para monitorização de custeio industrial

Foram executadas tarefas de apoio à revisão da estrutura analítica, nomeadamente, na revisão da estrutura de centros de custo, na gestão da alocação de custos e na monitorização de dados. Estes processos são executados nas várias empresas do Grupo, sendo geralmente revistos quando impulsionados por acontecimentos específicos ou simplesmente por motivos de atualização de dados.

Quanto à revisão da estrutura analítica de centros de custo, estes são considerados e analisados como uma unidade dentro da organização, nomeadamente um departamento, permitindo agregar os custos e rendimentos no mesmo centro de custo, analisar os dados por departamento e posteriormente desenvolver análises, apresentando a expressão de cada departamento tendo em conta a empresa como um todo.

A análise realizada aos centros de custos permitiu verificar a alocação de diversos custos aos respetivos departamentos, uma vez que existia a necessidade de reavaliar determinadas transações que não estavam a ser incluídas nos centros de custo corretos, como por exemplo, custos com viaturas, telemóveis, entre outros. Para tal, foi necessário o envolvimento entre

os vários departamentos, de modo a identificar e alocar corretamente, e de forma o mais verdadeira possível, cada um dos bens em causa.

Não obstante, a revisão dos centros de custos permitiu ainda compreender quais as áreas da empresa que têm mais custos e mais rendimentos, e, ainda, se é feita uma boa gestão dos recursos disponíveis atendendo às necessidades dos departamentos. Desta forma, foi avaliado o desempenho de cada departamento e foram criadas novas estratégias e objetivos adequados à realidade dos mesmos, tendo como propósito principal obter uma gestão mais eficiente.

No que respeita à revisão da monitorização dos dados, esta tarefa foi realizada ao longo do estágio através da atualização e acompanhamento de dados, permitindo a construção de relatórios com comparativos das diversas áreas e departamentos da empresa, e auxiliando no momento da tomada de decisão.

Neste âmbito, foram também executadas tarefas de análise e revisão de processos para monitorização de custeio industrial, analisando e acompanhando diferentes custos, em particular, custos de mão-de-obra, custos fixos e variáveis, custos diretos e indiretos, custos de distribuição, custos de administração, entre outros. Esta análise fornece à organização uma visão pormenorizada dos custos e permite consequentemente a construção de relatórios detalhados como suporte de decisões futuras, direcionando a uma melhor reafetação dos recursos existentes.

Salienta-se que as atividades descritas anteriormente, contribuíram para a construção de um *dashboard* que será apresentado mais à frente neste capítulo.

4.2.3 Análises de rendibilidade

No decurso do estágio foram realizadas várias análises de rendibilidade, com o objetivo principal de contínuo acompanhamento do desempenho em diversas dimensões, especificamente, análises aos mercados, às tipologias de bens, às famílias de produto, entre outros, tendo sempre como base as decisões estratégicas tomadas pelos gestores no que concerne aos recursos disponíveis.

Nas análises de rendibilidade desenvolvidas foram acompanhados inúmeros indicadores para que existisse um conhecimento total da sua capacidade de execução. Para além disso, estes indicadores foram fundamentais para o seguimento dos resultados da organização,

visto que é possível, a partir dos mesmos ter-se uma visão financeira da empresa a nível específico e/ou a nível global.

Com base nas análises de rendibilidade, os gestores conseguiram identificar quanto à análise dos mercados, para quais mercados a empresa vende mais ou menos produtos e quais os mercados que estão a crescer e em expansão e que conseqüentemente se deve apostar fortemente no curto, no médio e longo prazo. Na mesma perspetiva, estão as análises realizadas à tipologia de bens e às famílias de produtos, ou seja, foi possível perceber quais os produtos que são mais vendidos e os que são menos vendidos e perceber porque é que esses produtos não têm tanta procura como outros, podendo levar a empresa a fazer futuramente estudos de mercado e análises aos consumos dos clientes.

Concluindo, ao longo do estágio foram realizadas análises aos pontos anteriormente referidos e com base nelas, os gestores optaram e tomaram decisões. Estas decisões levaram ao desenvolvimento de novas ações, à otimização de processos com vista à melhoria da rendibilidade da organização.

4.2.4 Desenvolvimento de ferramentas e mapas de gestão automatizados

As ferramentas de gestão ou mapas de gestão são indispensáveis para tornar a gestão mais eficiente e dinâmica, sendo definidos como métodos, técnicas ou *softwares*, que permitem auxiliar os gestores nos mais diversos níveis hierárquicos. Possibilitam, ainda, apoiar outros profissionais, quando esses são responsáveis por projetos ou determinadas atividades. São normalmente apresentados de forma clara e simples, e permitem observar os objetivos e as estratégias definidas para o negócio.

O desenvolvimento deste tipo de ferramentas no decorrer do estágio, promoveu a comunicação entre as várias equipas e departamentos e estabeleceu cooperação entre si ao longo dos ciclos dos projetos. Contribuiu ainda para que caminhassem todos na mesma direção e para o mesmo objetivo em cada um dos projetos concedidos. Duas atividades realizadas na empresa durante o estágio, relacionadas com as ferramentas de gestão, foram, os planos de negócios e a construção de KPI's, sendo desenvolvidas atividades de automatização de mapas estratégicos.

Com a execução destas tarefas, é possível concluir que as ferramentas de gestão permitem definir vários objetivos que estão diretamente relacionados com a gestão de desempenho da organização. Esses objetivos passam pela explicação clara do planeamento estratégico da empresa, pela agregação da estratégia das tarefas desempenhadas pelos colaboradores e pelas equipas, e pela definição de medidas para melhorar determinados processos e alcançar os objetivos nas diversas áreas.

Em suma, a estagiária apoiou e contribuiu de forma significativa para a realização e automatização de mapas estratégicos e de ferramentas de gestão, de modo a reduzir o tempo empregue pelo *Controller* na elaboração dos mesmos, gerando tempo para outras atividades.

4.2.5 Elaboração de reportings financeiros e operacionais periódicos

A elaboração de reportings financeiros e operacionais é uma das atividades mais importantes do departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo. Esta atividade é preparada geralmente no início de cada mês, com a informação financeira e operacional do mês anterior, existindo envolvimento entre os diversos departamentos da organização para a sua conceção e análise.

Estes relatórios são construídos e elaborados a partir de determinadas ferramentas e bases de dados, agregando informação histórica através de mapas de excel, gráficos, tabelas, entre outros, e são divulgados no início de cada mês dois tipos de reportings, as análises mensais de gestão numa perspetiva operacional e as contas mensais com uma perspetiva financeira.

No que respeita às análises mensais de gestão, estas apresentam diversas perspetivas, nomeadamente, o volume de negócios, a evolução mensal por quantidades vendidas com os respetivos preços médios, a evolução anual do volume de negócios e ainda a evolução por cliente. São também analisados neste reporting, as compras de inventário realizadas, as análises da evolução mensal dos inventários e por último é executada uma análise geral aos clientes, de modo a acompanhar os prazos médios de recebimento e o detalhe entre os saldos vencidos e não vencidos.

Relativamente à realização das contas mensais de gestão, dada a sua vertente mais financeira, são divulgadas especificamente as seguintes informações, o balanço e a demonstração dos resultados, ambas apresentadas em panorama anual e mensal, o mapa das origens e das

aplicações de fundos, os principais indicadores de rendibilidade, os financiamentos, a liquidez, a produtividade e as remunerações. É ainda apresentada a análise de gastos mensal, com os respetivos detalhes da mesma.

Após a elaboração dos relatórios, são realizadas notas dos acontecimentos díspares, das variações e dos desvios que tenham ocorrido ao longo do mês em causa. Quando finalizado o tratamento da informação, o departamento envia os reportings aos gestores e aos administradores da organização, para que estes possam avaliar os resultados, os desvios, as melhorias a implementar e os êxitos conquistados, contribuindo para posteriormente serem tomadas decisões com base nesses dados.

4.2.6 Elaboração, monitorização e controlo de orçamentos

Durante o estágio foram realizadas atividades de elaboração, monitorização e controlo de orçamentos. O orçamento é um instrumento que engloba informações vitais para o funcionamento da empresa, baseando-se nos dados históricos do negócio, no contexto económico atual, nas perspetivas de mercado e nas principais metas a alcançar.

O orçamento é considerado como parte integrante de um plano financeiro estratégico, que inclui uma antevisão dos rendimentos e dos gastos que irão ocorrer no futuro, com previsão para vários períodos de tempo diferentes. A organização elabora orçamentos tendo em conta o ano anterior, o ano atual e realiza projeções para os cinco anos seguintes, sendo que, o ano seguinte para além de ser apresentado com a previsão anual é também apresentado com previsões mensais.

Estes orçamentos elaboram-se normalmente no final do ano ou no início do ano seguinte e vão sendo monitorizados e reavaliados ao longo do ano, permitindo à empresa analisar e explicar os desvios que vão ocorrendo. Através da realização dos orçamentos, a empresa verifica desvios na mensuração dos resultados, aplica os esforços nas áreas e nos processos que realmente precisam de melhoria e promove a otimização do negócio. Com este processo é possível comparar os dados previstos, com os reais, originando nova informação, que irá servir no futuro para corrigir determinadas ações e implementar outras, com o principal objetivo de garantir melhores resultados para a empresa.

4.2.7 Participação em projeto de revisão da informação de gestão e modelo de custeio com aplicação de novas ferramentas nas diversas empresas do Grupo

No início do estágio foi proposto à mestranda a construção e a participação na revisão da informação de gestão e do modelo de custeio através da utilização de ferramentas de gestão inovadoras, nomeadamente o BI e o *Alteryx*. Salientar que a empresa já utilizava ambas as ferramentas. Este projeto decorreu praticamente ao longo de todo o estágio, embora tenha sido interrompido para a realização das atividades descritas anteriormente.

Foi, desta forma, proposto a construção de uma Demonstração dos Resultados de Gestão (DR Gestão) com duas perspetivas, uma anual e uma mensal, apresentada através de um *dashboard* em BI, sendo esta, uma das ferramentas mais recentes ao nível dos SCG.

Aquando do início do desenvolvimento deste projeto, um dos colaboradores do departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, realizou várias apresentações dos relatórios e dos sistemas de gestão já existentes, transmitindo a informação principal sobre o modo de utilização das ferramentas e aconselhando sobre a melhor forma de iniciar este projeto. Esta explicação inicial foi uma mais-valia no desenvolvimento deste projeto, visto que permitiu mais facilmente a integração nos sistemas e simplificou a compreensão das atividades a realizar.

Para a construção deste projeto foi elaborado um plano inicial com as várias fases e atividades, por meio de pequenos objetivos e pelas quais a mestranda teria de passar para conseguir executar o projeto. Antes de iniciar a construção da DR de Gestão, houve a necessidade de construir novas bases de dados, mais ágeis, tendo sido fundamental a análise profunda que inicialmente se realizou, de investigação, recolha e tratamento da informação. O tratamento e a análise da informação foram essencialmente realizados em excel e em *Alteryx*, passando posteriormente essa informação para o BI e transformando-a, de modo a conseguir obter a visão que se pretendia.

Todas as fases e atividades executadas serão descritas de forma detalhada no próximo tópico deste relatório de estágio.

4.3 Reflexão crítica em relação ao estágio curricular

Num contexto de prática empresarial, o principal propósito deste estágio para além de servir de término à conclusão da parte não letiva do Mestrado, proporcionou à mestranda uma visão mais realista do mercado de trabalho e permitiu o desenvolvimento das suas capacidades e competências a nível teórico e prático. Com este estágio houve uma consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico, na Licenciatura de Gestão de Empresas e no Mestrado de Controlo de Gestão, através da aprendizagem de novos sistemas e das atividades desenvolvidas no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo.

Não obstante, a realização deste estágio, permitiu à mestranda desenvolver capacidades de trabalho em equipa, que em contexto de trabalho se tornam bem distintas das atividades em grupo realizadas em âmbito letivo. Contribuiu ainda para desenvolver as capacidades de reflexão e de tomada de decisão e para melhorar e ganhar novas aptidões como adaptabilidade e flexibilidade.

A realização deste estágio, a desempenhar funções na área de controlo de gestão, foi uma ótima oportunidade profissional, uma vez que foi uma experiência extremamente enriquecedora, tanto do ponto de vista profissional como do ponto de vista do desenvolvimento pessoal. Este estágio permitiu igualmente à mestranda adquirir uma visão mais ampla dos processos e comportamentos e das ações realizadas pelo controlo de gestão da organização, dado que este era um dos propósitos iniciais deste estágio.

Atendendo ao facto de a organização dispor de técnicas e de sistemas recentes e bem desenvolvidos, foi possível presenciar e apreender o papel e as principais funções que o *Controller* executa. Neste seguimento, o acompanhamento das atividades, dos processos e das tomadas de decisão, resultou num enorme benefício para a mestranda, estando em concordância com os objetivos que foram inicialmente estabelecidos e considerando que são experiências que não se conseguem adquirir na parte letiva do Mestrado.

Ao longo destes meses e tendo em conta que foi a primeira vez que a mestranda contactou com o mercado de trabalho na área do controlo de gestão, verificaram-se algumas carências de conhecimentos técnicos de gestão. No entanto, no desenvolvimento e elaboração das diversas atividades, estas dificuldades foram ultrapassadas com o apoio e orientação dada

pelos colaboradores do departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, e pelos restantes departamentos da empresa.

O acompanhamento realizado ao longo da execução das atividades, permitiu alcançar e desenvolver novas capacidades e conhecimentos, que serão cruciais para o contínuo crescimento nesta área. Salienta-se que outro ponto forte para a concretização e êxito deste estágio, é a organização onde foi realizado, sendo este um Grupo em forte expansão geográfica e económica, com práticas e sistemas de controlo de gestão avançados e sempre com foco na superação dos desafios que surgem continuamente.

Apesar da forte expansão que o Grupo tem verificado nos últimos anos, existe por parte das empresas do Grupo a necessidade de se atualizarem com novos sistemas, cada vez mais inovadores e dinâmicos, que vão surgindo no mercado. Nesta lógica, é fundamental que as empresas analisem e ponderem sobre os sistemas mais adequados e tenham em conta os benefícios que estes possam trazer ao negócio, estabelecendo um equilíbrio entre as necessidades detetadas e os recursos disponíveis.

Com vista a auxiliar os gestores nas suas tomadas de decisão e facilitar o entendimento entre os vários níveis hierárquicos, o *Controller* da organização elabora relatórios de forma periódica. A base para a construção destes relatórios passa pelo desenvolvimento e tratamento da informação relevante e pela análise aprofundada dos dados obtidos. O tempo disponibilizado para o tratamento e análise da informação na elaboração de um relatório é pouco significativo, mas, considerando o tempo despendido na construção de vários relatórios, nomeadamente um para cada empresa do Grupo, constata-se a importância da automatização dos processos. Tendo em conta a importância que os relatórios apresentam para a organização, a automatização de processos no tratamento de dados, diminuiria o tempo despendido pelo *Controller*, podendo ser utilizado para outras tarefas e permitindo uma gestão mais eficaz do tempo por tarefas.

Noutra perspetiva, desenvolver um relatório automatizado permite visualizar para além dos rendimentos, os gastos industriais da organização, isto é, analisar e monitorizar os gastos por departamento e por centros de custo de uma empresa, com vista a avaliar a performance da empresa tanto a nível individual, por gastos, como a nível global, numa perspetiva anual e mensal. Esta perspetiva será apresentada no próximo tópico.

Em suma, realça-se que a realização do estágio em questão foi uma experiência, para além de desafiadora, muito enriquecedora para a mestranda, dado que foi a sua primeira experiência como profissional na área do controlo de gestão, tendo promovido o crescimento e desenvolvimento quer a nível pessoal quer a nível profissional, e permitido fortalecer determinados conhecimentos e firmar outros relacionados com a gestão.

5. PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM DASHBOARD EM POWER BI

5.1 Enquadramento

Como referido anteriormente, tendo em conta a evolução do Grupo, torna-se cada vez mais urgente e necessária a existência de informação atualizada, de consulta rápida e a qualquer momento, surgindo assim a necessidade de construção da DR de Gestão automática em *Power BI* que, para além dos rendimentos normalmente exibidos, evidencia os principais gastos de forma detalhada numa vertente anual e mensal através de um *dashboard*, integrando os respetivos centros de custo. Em consequência, esta proposta irá auxiliar os gestores, dando uma visão económico-financeira dos gastos detalhados, permitindo obter e examinar diversas componentes. Tem como principal finalidade aperfeiçoar o desempenho e a performance da empresa. Este relatório dinâmico será construído apenas para o setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar, setor esse que já utiliza vários *dashboards* apresentados através da ferramenta de BI.

Para a construção do *dashoard* proposto através da elaboração da DR de Gestão, serão descritas, ao longo deste capítulo, todas as atividades realizadas pela mestranda até ao resultado final obtido. As várias atividades foram divididas em três etapas principais, nomeadamente:

- Definição da estrutura do *dashboard*;
- Análise, tratamento e desenvolvimento da informação;
- Construção e apresentação do *dashboard* na ferramenta de *Power BI*.

É importante referir que não serão apresentados os dados obtidos na DR de Gestão, com o intuito de proteger a informação interna do Grupo, sendo apenas apresentada a estrutura do *dashboard*.

5.2 Principais motivos para a construção e implementação do *dashboard*

Atualmente, vivemos um período de grande incerteza e instabilidade económica e financeira, influenciada não só pelas mudanças constantes que os mercados sofrem, mas também influenciada pela atual pandemia que tanto afetou e continua a afetar de forma generalizada a economia Portuguesa e Mundial.

Fruto do crescimento do Grupo e da ampliação dos negócios para novos países, com a instalação de novas sucursais e pela aquisição de novas empresas, sejam estas nacionais ou internacionais, a organização conseguiu alcançar e entrar em novos mercados e conseqüentemente atingir patamares com diferentes concorrentes. Esta expansão trouxe novos desafios para o Grupo, passando a estar envolvido em mercados em que a concorrência é cada vez mais agressiva e feroz, o que exige um melhor acompanhamento e uma monitorização mais eficaz da performance da organização. Torna-se, assim, indispensável para a gestão a implementação de novos sistemas e o desenvolvimento de novos métodos, de modo que seja possível dar seguimento à evolução da organização.

É, pois, essencial que os gestores e os principais responsáveis dos diversos níveis hierárquicos tenham preocupação no acompanhamento dos fatores críticos de sucesso e nos gastos associados a cada um dos departamentos, tendo em conta a estratégia inicialmente definida, uma vez que estes fatores podem limitar a atuação da organização no curto ou no longo prazo.

As principais vantagens de uma DR de gestão passam por:

- Auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas, visto que, permite compreender se uma determinada estratégia implementada foi bem-sucedida ou não. Permite ainda perceber, através dos resultados, quais as melhores projeções e de que modo os investimentos realizados podem afetar o desempenho financeiro da organização;
- Analisar as condições financeiras da empresa, sendo que o aumento da receita líquida significa um desempenho positivo da empresa;

- Identificar a origem de possíveis dificuldades nas finanças empresariais da empresa, visto que, quando existem resultados desfavoráveis os gestores conseguem apurar quais os indicadores e os fatores que estão a contribuir para esse desempenho;
- Acompanhar a evolução de desempenho, tendo em conta que é construída numa perspetiva mensal, permitindo acompanhar o progresso da empresa e podendo comparar com os meses anteriores;
- Identificar antecipadamente os desvios tendo em conta a monitorização da análise mensal, considerando as necessidades existentes com os recursos disponíveis, aplicando, caso necessário, medidas corretivas e facilitando ainda a análise de eventuais riscos e de várias componentes a que possam estar sujeitos cada um dos departamentos da organização no curto prazo;
- Melhorar a produtividade e a eficiência da empresa, dado que serve de suporte para a revisão das técnicas e dos processos e consequentemente contribui para a melhoria da eficiência e da produtividade do negócio da empresa de forma global.

A construção deste *dashboard* aliado aos benefícios descritos anteriormente será importante para a organização, na medida em que possibilita, por meio de um conjunto de indicadores, o aperfeiçoamento, ou mesmo a melhoria, da gestão das áreas e de departamentos da empresa.

O *dashboard* permite aos gestores identificarem os desvios ocorridos e a evolução dos indicadores, dotando-os da informação necessária para promover a correção através da comunicação aos responsáveis dos respetivos departamentos.

Atendendo ao facto, do estágio ser realizado num Grupo de grande dimensão e sendo este constituído por diversas empresas, torna-se necessário salientar que a tarefa dos gestores é extremamente complexa, na medida em que, existe dificuldade em que estes consigam acompanhar e controlar eficazmente todos os departamentos ou processos da organização.

O relatório dinâmico desenvolvido, através da ferramenta de BI com visualização a partir de um *dashboard*, será uma mais-valia para a organização e não será visto apenas como um projeto de curto prazo, mas igualmente de longo prazo, que poderá mais tarde ser ampliado a outros setores e acrescentadas novas vertentes, perspetivas e indicadores.

Assim, a construção deste *dashboard* irá contribuir positivamente para a gestão do Grupo, dado que, possibilita a definição de novos objetivos, reforça os já existentes, permite o

alinhamento tendo em conta a estratégia definida inicialmente e promove a aproximação e a comunicação entre os colaboradores e os vários departamentos envolvendo-os e nas metas e os objetivos globais a serem atingidos.

5.3 A ferramenta *business intelligence*

Para a construção deste *dashboard* será utilizada a ferramenta de BI que é comercializada pela Microsoft, sendo designada por Microsoft *Power BI*.

Quanto ao BI é caracterizado como um processo que recolhe, organiza, especifica e trata os dados em bruto, modificando-os e transformando-os em informação útil e relevante. A informação obtida permite aos gestores dispor de dados simples e ágeis e para qualquer período de tempo, através da informação histórica e atual, e apresentar possíveis previsões futuras, permitindo acompanhar a evolução e os desvios e, conseqüentemente, assumir e tomar decisões perante vários contextos da organização. Como já descrito anteriormente, o principal objetivo do BI é permitir uma fácil compreensão de grandes dimensões de dados. Esta ferramenta permite ainda detetar novas possibilidades de negócio e realizar novos planos de ação, adequados e fundamentados nos dados apresentados, que contribuam para a consistência permanente do negócio e para criar vantagem competitiva no setor em que atua.

O *Power BI* é uma ferramenta que recolhe grandes quantidades de dados e transforma esses dados em informação coerente. Esta é uma ferramenta que tem como principal objetivo, gerar os recursos existentes de BI e apresentar toda a informação através de *dashboards* interativos e dinâmicos, que possibilitem e apoiem os responsáveis hierárquicos na tomada de decisões organizacionais. Nesta perspetiva, o *Power BI* tem várias vantagens, nomeadamente:

- Realiza a integração de diferentes fontes de dados. Trata-os e estabelece conexão de modo a recolher dados de várias fontes como o *Alteryx* ou o *SQL Server*. Todos os dados são tratados de forma simples;
- É uma tecnologia, considerada como uma nuvem, isto é, este *software* pode estar conectado com um qualquer aparelho, tais como, computadores, tablets e telemóveis e pode ser acedido em qualquer altura e em qualquer lugar. Quando se efetuam alterações aos dados, estes serão atualizados automaticamente;

- Permite a visualização da informação através de tabelas e gráficos dinâmicos, interativos, visualmente agradáveis e apresentados em tempo real;
- No seguimento dos pontos anteriores e tendo em conta que os relatórios gerados são dinâmicos e tratam grandes quantidades de informação, promovem e facilitam a comunicação entre os vários níveis hierárquicos da organização, contribuindo para um alinhamento comum dos objetivos estabelecidos;
- Permite o envio dos relatórios ou dos *dashboards* para qualquer pessoa. Normalmente são escolhidas pessoas chave de cada departamento e nível hierárquico;
- Para a construção dos relatórios dinâmicos não é necessário ter formação profissional específica ou ser programador para conseguir utilizar e perceber esta ferramenta.

Atualmente esta é cada vez mais uma ferramenta utilizada nas organizações tanto em Portugal como pelo Mundo todo, quer pela facilidade em compreender o sistema, quer pela contribuição que este oferece em termos de gestão de dados.

Salienta-se ainda, que pela ótica da mestrandia, estando esta integrada no departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, as ferramentas de controlo de gestão trouxeram para além das vantagens já descritas, outros benefícios, como por exemplo, contribuir para a diminuição do tempo dispensado mensalmente na elaboração de relatórios. Esta redução de tempo permitiu à equipa focar-se em análises mais profundas e de reforçar atividades para as quais até então não tinha tempo de realizar.

Em consequência da vantagem apresentada anteriormente, esta ferramenta veio trazer à organização a diminuição da dependência e do tempo de espera do departamento de Sistemas de Informação para tratar as bases de dados, e transformar os dados em informação simples e perceptível enviada posteriormente ao *Controller*. Ou seja, o departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, passa a ser autónomo no desenvolvimento de bases de dados e relatórios sem auxílio dos profissionais do departamento de Sistemas de Informação.

A ferramenta de *Power BI*, oferece ainda outro benefício fundamental ao trabalho do *Controller* da organização, uma vez que possibilita a importação dos dados através de diversas fontes e com diferentes formatos, como o excel, o *Alteryx*, o SQL Server, entre outros. A integração dos dados através de diferentes fontes não é independente quando importado para o *Power BI*, visto que esta ferramenta relaciona e interliga as bases de dados,

tratando e apresentando a informação a partir de tabelas, gráficos e relatórios dinâmicos, com informação coerente e real.

Em suma, esta ferramenta veio permitir a existência de um acompanhamento e monitorização constante e automatizada em tempo útil, dos principais indicadores da empresa, de forma a aperfeiçoar e a melhorar os SCG e conseqüentemente promover uma gestão mais eficaz e tomadas de decisão adequadas ao contexto real da empresa.

5.4 Definição da estrutura do *dashboard*

Como exposto anteriormente, a construção do *dashboard* passou por um conjunto de etapas fundamentais ao seu desenvolvimento e implementação, sem as quais não teria sido possível a realização deste projeto.

No início do estágio, a mestrandia reuniu-se com os principais intervenientes e impulsionadores da proposta apresentada, nomeadamente com o Chief Information and Controlling Officer (CICO) e com a Dr.^a Andreia Dias, como diretora do departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo. Nesta reunião foi apresentada a proposta geral, estabelecidos objetivos e definidos todos os aspetos relevantes a ter em conta ao longo deste projeto.

Posteriormente, a mestrandia iniciou o seu processo de elaboração da estrutura da DR de Gestão em formato excel, combinando todas as variáveis e fatores relevantes e elaborando a estrutura mais adequada e correta para a organização. A DR de Gestão não é uma DR típica com as rubricas padrão, centrando-se numa vertente mais operacional, focada nas vendas e nos gastos da organização, detalhando os mesmos de forma objetiva e pormenorizada.

Na tabela 1 abaixo, está apresentada a estrutura detalhada da DR de Gestão e que foi utilizada como base para a construção do *dashboard*.

O Controlo de Gestão no VigentGroup

Tabela 1 - Estrutura da Demonstração dos Resultados de Gestão

Ordem	Cálculo	Rúbrica
1	+	Vendas Líquidas para Terceiros
2	+	Vendas Líquidas para Grupo
3	+	Prestações de Serviços Líquidas Terceiros
4	+	Prestações de Serviços Líquidas Grupo
5	+	Vendas Lojas
6	+	Redébito de Custos com Transporte (não deb. via pv)
7	=	Vendas e Prestações de Serviços
8	-	Custos com Transporte de Mercadoria
9	=	Vendas e Prestações de Serv. (S/ débito do transp.)
10	-	CMVMC
11	-	Variação da Produção (material - estimado)
12	=	Margem de Contribuição 0
13		Gastos com Pessoal
14		Azoto
15		Energia
16		Equipamento Geral
17		Outros Gastos Gerais
18	-	Produção
19		Gastos com Pessoal
20		Outros Gastos Gerais
21	-	Manutenção
22		Gastos com Pessoal
23		Outros Gastos Gerais
24	-	Qualidade
25		Gastos com Pessoal
26		Outros Gastos Gerais
27	-	Ambiente e Segurança
28		Gastos com Pessoal
29		Outros Gastos Gerais
30	-	Operações
31		Custos Industriais
32	=	Margem de Contribuição 1
33	-	Variação da Produção (valor acresc. - estimado)
34	=	Margem de Contribuição 2
35		Gastos com Pessoal
36		Armazenagem
37		Manutenção
38		Qualidade
39		Ambiente e Segurança
40		Operações
41		Outros Gastos Gerais
42	-	Custos Logísticos
43	=	Margem de Contribuição 3
44		Gastos com Pessoal
45		Publicidade e Propaganda
46		Ambiente e Segurança
47		Imparidades
48		Rendimentos / Gastos em Inventários
49		Outros Gastos Gerais
50	-	Gestão de Produto, Comercial e Marketing
51	=	Margem de Contribuição 4
52		Gastos com Pessoal
53		Ambiente e Segurança
54		Outros Gastos Gerais
55	-	Custos de Administração e Administrativos
56		Diferenças de Câmbio Favoráveis / Desfavoráveis
57		Outros Rendimentos / Gastos
58	=	Resultados económicos (EBIT)
59		Depreciações
60		Imparidades
61		Provisões do Período
62		Reversões de Amortizações, Imparidades e Provisões
63		Perdas por Reduções de Justo Valor
64		Ganhos por Aumentos de Justo Valor
65		Meios Libertos Totais (EBITDA)

Fonte: Adaptado de documentos internos da organização

Quanto às rubricas apresentadas, estas estão divididas, de uma forma geral, em rubricas de rendimentos e rubricas de gastos. Para além disso, são calculadas diferentes margens de contribuição ao longo da DR de Gestão, tal como representado na tabela 1. Esta repartição entre os rendimentos e os gastos serve para uma melhor organização, apresentação e explicação das rubricas expostas. Relativamente às rubricas de rendimentos, estas são repartidas especificamente em:

- Vendas líquidas a terceiros e vendas líquidas ao Grupo

As vendas líquidas, refletem o valor das vendas brutas subtraindo o valor dos descontos e abatimentos e o valor das devoluções das vendas. Neste ponto, serão apresentadas as vendas líquidas realizadas para fora do Grupo empresarial e as vendas realizadas às empresas que compõem o Grupo empresarial.

- Prestações de serviços líquidas a terceiros e prestações de serviços líquidas ao Grupo

As prestações de serviços líquidas seguem a mesma lógica das vendas líquidas, sendo calculadas através da subtração dos descontos e abatimentos ao valor das prestações de serviços brutos. Assim, esta rúbrica engloba as prestações de serviços para fora do Grupo empresarial e as prestações de serviços efetuadas às empresas que pertencem ao Grupo empresarial.

- Vendas lojas

Nesta rúbrica estão a ser consideradas apenas as vendas praticadas nas duas lojas de comércio que a empresa possui.

- Redébitos de custos com transporte

Os redébitos efetuados aos clientes, correspondem ao valor dos custos com o transporte suportado com a entrega dos produtos vendidos ou faturados, não incluídos na faturação.

Quanto às rubricas dos gastos estas são decompostas de acordo com as diversas áreas da organização, nomeadamente:

- Custos com transporte de mercadorias

Os custos de transporte de mercadorias são todos os custos suportados pela empresa com cargas e descargas e transporte de mercadorias ou produtos acabados de um local para outro.

- Gastos industriais

Nesta rubrica estão incluídos todos os gastos que estão relacionados com o departamento da produção, assim como 80% dos gastos (de pessoal e outros gastos gerais) referentes aos departamentos de manutenção, da qualidade, do ambiente e segurança e de operações.

- Gastos logísticos

Os gastos logísticos, são todos os gastos, da responsabilidade da empresa, após a fase de fabrico do produto até este ser entregue ao cliente. Os gastos logísticos incluem os gastos de transporte (mesmo que estes sejam entre unidades industriais), e os gastos com a armazenagem e a manutenção dos espaços onde os produtos ficam guardados, entre outros. Incluem ainda, custos específicos do departamento de logística, nomeadamente os gastos com os colaboradores do departamento e gastos de manutenção e conservação do equipamento do armazém, entre outros. Aos gastos logísticos são ainda imputados os restantes 20% dos custos dos departamentos de manutenção, de qualidade, de ambiente e segurança e de operações que não foram imputados aos gastos industriais

- Gastos de gestão de produto, comerciais e de marketing

Os gastos de gestão de produto, comerciais e de marketing, são todos os gastos que estão associados ao processo de compra de matéria-prima, mercadorias e matérias-subsidiárias, e de venda e promoção dos produtos e mercadorias. Incluem os gastos com o pessoal do departamento, publicidade e propaganda, imparidades de dívidas de clientes, rendimentos/gastos em inventários (quebras ou sobras de inventários), entre outros.

- Gastos de administração e administrativos

Os gastos de administração e administrativos, correspondem aos gastos que não estão diretamente relacionados com a produção e vendas ou prestações de serviços que a empresa executa, ou seja, incluem todos os gastos que decorrem da sua estrutura central, assim como os gastos administrativos e os gastos associados à administração da empresa.

5.4.1 Centros de custo

Os centros de custo do Grupo foram determinados consoante os custos existentes e tendo em conta os departamentos, as áreas, as empresas e as respetivas unidades industriais de cada empresa.

A tabela 2 infra apresenta, na coluna “Descrição Geral”, os centros de custo da empresa; na coluna seguinte, denominada “Descrição Específica”, encontram-se os departamentos ou as áreas que integram os centros de custos referidos., e na última coluna “Código Centro de Custo” são apresentados os códigos em uso nas diversas empresas e respetivas unidades industriais que compõem o VigentGroup, para identificar cada um dos centros de custo e que servem de auxílio à construção da DR de Gestão.

Tabela 2 - Centros de Custos, departamentos e códigos dos respetivos centros de custos

Descrição Geral	Descrição Específica	Código Centro de Custo
Produção	Produção	BF01080600; BF01080100; BF01080200; BF02080000; BF03080000; BR_PROD_01; BR2_PROD01; BR3_PROD01; GR_PROD_01; FR_PROD_01
Manutenção	Manutenção	BR_MANU_01; BR2_MANU01; BR3_MANU01; BF01090000; BF02090000; BF03090000
Qualidade	Qualidade	BR_QASH_01; BR2_QASH01; BR3_QASH01; BF01100000; BF02100000; BF03100000
Ambiente e Segurança	Ambiente e Segurança	BR_DMC_01; BF01110000; BF02110000; BF03110000
Operações	Operações	BF01070000
Logística	Logística	BF01120600; BF01120703; BF01120704; BF01120705; BF01120706; BF01120707; BF01120708; BF01120709; BF01120710; BF01120711; BF01120712; BF01120713; BF01120716; BF01120717; BF01120718; BF01120719; BF01120720; BF01120720; BF01120814; BF01120815; BF02120000; BF03120000; BR_LOGS_01; BR2_LOGS01; BR3_LOGS01
Gestão de Produto, Comercial e Marketing	Administração	BB00000000
	Back Office	BR_ADMN_02
	Comercial	BD04070000; BD04130000; BD04140000; BR_COMR_01; BR_COMR_02; BR2_COMR01; BR3_COMR01; FR_COMR_01; GR_COMR_01
	Gestão de Produto	BE11000000; BE12000000; BE13000000
	Marketing	BC04000000; BC14000000; BC15000000; BR_LOJA_01; BR_LOJA_02; BR_MARK_01
Administração e Administrativo	Administração	BR_ADMN_01; BA00000000
	Administrativo	BH00000000; BH00000000; BH04000000; BH16000000
	Back Office	BR2_ADMN02; BR3_ADMN02; BG00000000
	Controlo de Gestão	BH19000000
	Financeiro	BH17000000
	Recursos Humanos	BH18000000

Fonte: Adaptado de documentos internos da organização

5.5 Análise, tratamento e desenvolvimento da informação

Após definida a estrutura do *dashboard*, deu-se início ao processo de análise, tratamento e desenvolvimento das bases de dados, de modo a conseguir atingir a informação necessária.

Esta foi uma etapa morosa e exigiu à mestranda a aprendizagem de novas ferramentas, uma vez que lhe eram totalmente desconhecidas. Houve a necessidade de compreender e absorver informação do modo do seu funcionamento. Ao longo deste processo foram realizados vários

testes e os dados foram tratados de diversas formas até conseguir alcançar a informação correta e necessária para a construção do *dashboard*.

A ferramenta utilizada para o tratamento das bases de dados foi o *Alteryx*. Note-se que esta ferramenta funciona como base à ferramenta de *Power BI*, uma vez que, a informação extraída do *Alteryx* é a informação que posteriormente segue para o *Power BI* e que será utilizada na construção do *dashboard*. Embora a informação pudesse ser tratada diretamente em *Power BI*, visto que a ferramenta suporta grandes quantidades de dados, a organização optou por utilizar o *Alteryx* para a transformação da informação tendo como principal objetivo não tornar o *dashboard* tão pesado, tornando mais ágil a atualização dos dados.

O *software Alteryx* permite, assim, o tratamento de dados através da sua preparação, combinação e análise, ainda que os dados sejam provenientes de fontes diferentes. Todo o processo de recolha, tratamento e construção de uma nova base de dados nesta ferramenta é definida como um *workflow*.

De acordo com Reinwald (1994), um *workflow* é um sistema ativo que gere o fluxo do processo em questão, que pode ser realizado por diversas pessoas, obtendo os dados corretos e transmitindo-os aos responsáveis. Para além disso, um *workflow* pode ser ilustrado a partir de um conjunto de etapas que vão sendo concluídas de forma sequencial.

É importante ainda salientar que o *workflow* é uma sequência de etapas e de ferramentas internas do *software* que seguem um método e um alinhamento de construção, ou seja, quando determinada tarefa estiver a ser realizada, a subsequente não consegue iniciar o seu processo enquanto a anterior não estiver terminada.

Assim, a utilização deste *software*, através da construção de um *workflow*, permite cruzar e tratar a informação de modo simples, alcançando resultados úteis e rápidos, que demorariam muito mais tempo a realizar caso não fosse utilizada uma ferramenta de transformação de dados como esta.

No início do processo de tratamento dos dados, a mestrandia teve, pois, o apoio dos colegas de equipa do departamento de Planeamento, Auditoria e Controlo, que em muito ajudaram a compreender o *software* e o modo de utilização do mesmo, permitindo acelerar o desenvolvimento do projeto. De realçar que a organização já utilizava esta ferramenta para o tratamento de dados e possuía um grande leque de fluxos desenvolvidos, o que possibilitou à mestrandia utilizar uma parte desses fluxos para o tratamento da informação.

Após o processo de integração e adaptação à ferramenta, a mestranda iniciou o processo de recolha da informação. Nesta fase, foram extraídos os dados do *software* de gestão SAP, existindo a necessidade de cruzar esta informação com a tabela 2 apresentada no ponto anterior, respeitante aos centros de custo da organização. Houve ainda a necessidade de cruzar uma terceira informação com o plano de contas alternativo, uma vez que existem empresas do Grupo sediadas fora do país, que não utilizam o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), como utilizado em Portugal.

Neste seguimento, foi construído um *workflow* na ferramenta de *Alteryx* (figura 6), que inicialmente tratou a informação extraída diretamente do SAP, trazendo a informação contabilística dos últimos dois anos e transformando a estrutura para que fosse possível cruzar com os dados seguintes. Para isso foram realizadas tarefas como por exemplo a conversão do formato do campo de texto em formato de data, para se seleccionar a data pretendida.

No momento em que a informação proveniente de SAP estava tratada, cruzou-se com o campo da conta alternativa, com o objetivo principal de uniformizar as contas contabilísticas. Desta forma, foi possível obter na base de dados uma coluna que abrangesse todas as contas do SNC e todas as contas utilizadas nos outros países, mas convertidas para o nosso SNC, conseguindo unificar todas as empresas do Grupo, independentemente da sede das mesmas e da maneira como estas fazem a contabilização.

Seguidamente, foram novamente feitos tratamentos aos dados através da limpeza e da filtragem dos mesmos, como, por exemplo, removendo nulos, espaços em branco ou caracteres estranhos, filtrando e criando novas colunas, segmentando pelas principais contas contabilísticas e o formato dos dados dos centros de custos, entre outros.

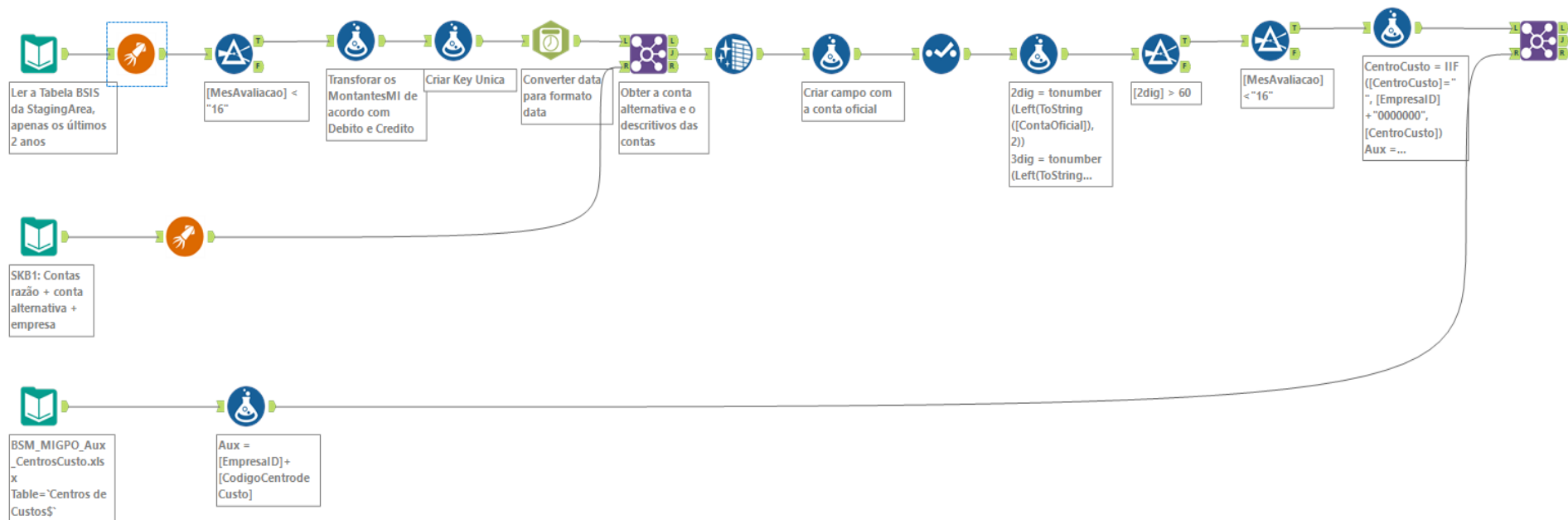
Posteriormente foi introduzida a tabela 2 apresentada no ponto anterior, com a identificação de cada centro de custo e os dos respetivos códigos por departamento. Através da combinação destes conjuntos de dados, obteve-se uma base de dados que continha todos os campos e informação útil ao desenvolvimento e à construção do *dashboard* proposto.

Para além do tratamento às bases de dados exposto, faltava apenas um ponto para a conclusão do tratamento dos dados. Como são várias as empresas do Grupo em que a moeda utilizada não é o euro, existiu a necessidade de tratar a informação de modo a uniformizar a moeda e gerar uma base de dados em que todos os valores estivessem apresentados em euros. Para

tal, foi utilizada uma parte de um outro *workflow* já existente, que elabora e trata dados tendo em conta a taxa de câmbio de cada país. A parte do *workflow* com este detalhe será apresentada no apêndice I deste relatório, uma vez que não foi desenvolvida no âmbito do estágio curricular, nem pela mestranda.

Após todo este processo, deu-se por finalizada a etapa de recolha e tratamento da informação. Conclui-se reconhecendo que esta foi sem dúvida um etapa rigorosa e caracterizada por ser de grande detalhe e paciência, visto que foram feitos inúmeros testes ao longo do tratamento de dados até conseguir atingir a informação final.

Figura 6 - Fluxo Financeiro Centro de Custo



Fonte: Fluxo retirado da ferramenta de Alteryx

5.6 Construção e apresentação do *dashboard* na ferramenta *Power*

BI

Finalizado o processo de tratamento da informação necessária à construção do *dashboard*, esta foi enviada para a ferramenta de *Power BI*, já segmentada pelas colunas e rubricas requeridas, iniciando uma nova fase deste projeto.

O *Power BI* é uma ferramenta que permite transformar os dados e tratá-los de forma simples e rápida, apresentando diversos campos e separadores, com as mais diversas funcionalidades, como por exemplo, ferramentas de filtros que vão desde a transformação e cruzamento da informação, até simples filtros que possibilitam alterar o aspeto, como o tamanho dos ícones, o tipo de letra, o sombreado, entre muitas outras opções. Esta ferramenta permite fazer o cruzamento de várias informações e de várias bases de dados, obtendo gráficos e tabelas de forma dinâmica. Para além disso, permite construir alguns procedimentos de cálculo, normalmente designados por “medidas”. Estas medidas são cálculos simples, tais como somas, médias, etc., e que em muito são semelhantes às fórmulas utilizadas no excel, obtendo um resultado a partir de uma fórmula de expressão. Qualquer pessoa pode criar medidas em *Power BI* e quando o fizer estará a utilizar uma linguagem de fórmulas específicas e próprias desta ferramenta, designada por *Data Analysis Expressions* (DAX).

A construção do *dashboard* passou, então, por duas etapas principais, através da elaboração de uma DR de Gestão com duas vertentes, nomeadamente:

- Demonstração dos Resultados de Gestão Anual;
- Demonstração dos Resultados de Gestão Mensal.

A base de dados extraída da ferramenta de *Alteryx* para a ferramenta de *Power BI* será utilizada como base para a construção do *dashboard*, tanto na vertente anual como mensal, ou seja, a mesma base de dados dará suporte a todo o relatório dinâmico.

A base de dados referida, quando foi importada para a ferramenta de *Power BI*, veio preparada com toda a informação e colunas necessárias, especificamente, pelos centros de custo e respetivos departamentos, pelo montante de cada rubrica, e pela conta razão associada a cada lançamento e movimento contabilístico. A partir da coluna da conta do razão, foram criadas várias colunas, uma vez que a conta do razão proveniente da ferramenta

SAP é constituída por dez dígitos e, de modo a facilitar o processo na elaboração do *dashboard*, transformou-se e dividiram-se as contas do razão por várias colunas. A técnica informática utilizada foi a seguinte, criação de uma primeira coluna que apresenta os dois primeiros dígitos do conta razão, uma segunda coluna que apresenta os três primeiros dígitos do conta razão, uma terceira coluna que apresente os quatros primeiros dígitos da conta razão, uma quarta coluna que apresenta os cinco primeiros dígitos da conta razão e uma quinta coluna que apresenta os primeiros seis dígitos da conta razão.

Desta forma, conseguiu obter-se a base de dados com os elementos essenciais à construção do *dashboard*, podendo dar início à sua elaboração na ferramenta de *Power BI*.

5.6.1 Demonstração de resultados de gestão anual

Ao iniciar a fase de construção da DR de Gestão, a mestranda teve a necessidade de criar uma medida para cada uma das rubricas apresentada na tabela 1 (ver página 65), pois, embora a base de dados elaborada esteja pronta a usar e segmentada pelas principais rubricas, é necessário filtrar a informação específica para cada uma delas. O processo de criação das medidas foi moroso, mas fundamental para a construção do *dashboard*, permitindo obter os valores corretos. Nesta fase, a mestranda utilizou o conceito e as medidas (nomenclatura utilizada para identificar os cálculos efetuados em *Power BI*) criadas anteriormente aquando da criação pela empresa de outros *dashboards* e realizou diversos testes para perceber quais as fórmulas mais corretas e ágeis a serem utilizadas.

As medidas elaboradas para cada uma das rubricas seguiam na sua generalidade três modelos distintos:

- Os dois primeiros modelos tiveram como suporte de cálculo, a base de dados tratada e extraída da ferramenta do *Alteryx*;
- No terceiro modelo foi usada apenas a função soma.

Estes foram os três modelos necessários à construção das medidas, uma vez que têm formas de cálculo diferentes, sendo que todas as rubricas apresentadas na tabela 1 conseguiram ser elaboradas apenas por estes modelos, não sendo necessário criar outro tipo de cálculos. No caso dos dois primeiros modelos, estes diferenciam-se pelos campos que são filtrados na fórmula utilizada.

No primeiro modelo, identificaram-se os campos a serem filtrados em *Power BI*, como é o caso de colunas relativas à conta razão (SNC), filtrando pelo número de dígitos pretendido ou mesmo pela coluna principal da conta do razão. Foi ainda filtrado pelo campo empresa e pela data. Como exemplo desta situação, considere-se a rubrica “Vendas Líquidas para o Grupo”, conforme apresentado na figura 7:

- Primeiramente, selecionou-se a base de dados extraída para *Power BI*;
- Filtrou-se na coluna “Sociedade Parceira”, todas as empresas pertencentes ao Grupo;
- De seguida filtrou-se a coluna conta do razão, que considera apenas os dois primeiros dígitos, logo, como esta rubrica está associada aos rendimentos da empresa, extraiu-se todos os movimentos da conta 71 – Vendas;
- Por último, filtrou-se a data, estabelecendo-se a mesma para um ano.

Figura 7 - Medida construída para a rubrica "Vendas Líquidas para Grupo"

```
1 Vendas Líquidas para Grupo =
2 VAR VendasLiqGrupo =
3 -(CALCULATE(
4     SUM(FinanceiroCentrosCusto_Main[MontanteMI]),
5     FinanceiroCentrosCusto_Main[SociedadeParceira] <> "",
6     FinanceiroCentrosCusto_Main[2dig] = 71,
7     DATESYTD('Datas'[Date])))
8
9 return
10 IF(ISBLANK(VendasLiqGrupo), "0", VendasLiqGrupo)
11
```

Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI*

Desta forma, as rubricas iniciais de vendas e de prestações de serviços foram criadas tendo em conta este modelo, alterando apenas a conta do razão e alterando o campo empresa, pois na rubrica para terceiros não são selecionadas nenhuma das empresas do Grupo, filtrando o campo da sociedade parceira em branco, para que fossem selecionadas todas empresas não pertencentes ao Grupo empresarial.

No segundo modelo, foi igualmente utilizada a base de dados alterada e tratada em *Power BI* e foram feitos filtros pelas várias colunas da conta do razão, consoante a rubrica a ser realizada. Para além disso, foram feitos filtros a partir da coluna do centro de custo, caracterizada pelos códigos de centros de custo referentes a cada departamento e filtrou-se a data. Foi aplicado este modelo de cálculo para obter todos os valores identificados da tabela 1, desde o número de ordem cinco “Vendas Lojas” até ao final da DR de Gestão. Exceção

feita às rubricas identificadas a negrito, na referida tabela, consideradas como principais ou totais, cujos cálculos fazem parte do terceiro modelo que será apresentado mais à frente.

Explanando este modelo, será utilizado como exemplo a rubrica “Gastos com Pessoal” incluída na “Produção” e por sua vez incluída nos “Custos Industriais” que se descreve, e que a figura 8 representa:

- Inicialmente selecionou-se a base de dados extraída para a ferramenta de *Power BI*;
- Filtrou-se a coluna conta do razão, em específico a conta do razão 63 – Gastos com Pessoal, sendo que esta foi filtrada pela coluna que apresenta os dois primeiros dígitos da conta do razão;
- Posteriormente, poderá ser filtrado ou não, dependendo das rubricas, os centros de custo associados ao departamento em questão. Neste caso, seria filtrado o centro de custo “Produção”, que tem associado na base de dados os seguintes códigos: “BF01080600”, “BF01080100”, “BF01080200”, “BF02080000”, “BF03080000”, “BR_PROD_01”, “BR2_PROD01”, “BR3_PROD01”, “GR_PROD_01”, “FR_PROD_01”;
- Por fim, foi filtrada a data a utilizar, determinando a mesma para um ano.

Figura 8 - Medida construída para a rubrica "Gastos com Pessoal" - Custo Industrial

```
1 Gastos com Pessoal1 =
2 var GastosPessoal1 =
3 -CALCULATE(
4     SUM(FinancieiroCentrosCusto_Main[MontanteMI]),
5     FinancieiroCentrosCusto_Main[2dig]= 63,
6     FinancieiroCentrosCusto_Main[DescricaoGeral] = "Produção",
7     DATESYTD('Datas'[Date])
8 )
9 return
10 IF(ISBLANK(GastosPessoal1), "0", GastosPessoal1)
```

Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI*

Note-se que as rubricas da variação da produção foram divididas como exposto na tabela 1 inicial, utilizando uma percentagem de imputação, sendo que a rubrica da linha onze “Variação da Produção (material-estimado)”, considera 90% do valor total da variação da produção e a rubrica apresentada na linha trinta e três “Variação da Produção (valor acrescentado – estimado)”, reflete uma percentagem de imputação dos restantes 10%. Deste modo, o valor total da variação da produção é dividido entre estas duas rubricas, sendo que

ambas são calculadas tendo em conta o modelo dois apresentado, acrescentando no final da expressão a respetiva multiplicação pela percentagem de imputação.

Embora o departamento da produção não tenha qualquer tipo de percentagem associado à imputação de gastos, sendo estes imputados a 100% nos gastos industriais, o mesmo não acontece nos outros departamentos. Nos departamentos de manutenção, de qualidade, de ambiente e segurança e de operações foram definidas percentagens de imputação dos gastos, sendo que 80% serão imputados aos gastos industriais e os restantes 20%, serão imputados aos gastos logísticos. O cálculo desenvolvido para estes departamentos, teve como base o modelo dois apresentado, acrescentando apenas no final da expressão a multiplicação pela percentagem de imputação. Desta forma os valores totais dos departamentos com percentagens de imputação são divididos pelos dois tipos de gastos.

O terceiro e último modelo é representado pelas rubricas principais ou totais. A forma de cálculo destas rubricas é a mais simples dos três modelos, uma vez que, nestas são apenas feitas somas, não sendo necessário recorrer à base de dados. É exemplo, a primeira rubrica das “Vendas e Prestações de Serviços”, apresentada na linha de ordem sete. Esta rubrica foi calculada a partir da seguinte soma (figura 9):

Figura 9 - Medida construída para a rubrica "Vendas e Prestações de Serviços"

```
1 Vendas e Prestações de Serviço1 =  
2 +[Vendas Líquidas para Terceiros]+ [Vendas Líquidas para Grupo]+ [Prestações de Serviços Líquidas Terceiros]+[Prestações de  
3 Serviços Líquidas Grupo]+ [Vendas Lojas]+[Redébito de Custos com Transporte]
```

Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI*

Utilizando o mesmo processo, foram criadas todas as rubricas principais, apresentadas a negrito na tabela 1.

Após a elaboração de todas as rubricas apresentadas na DR de gestão, a mestranda concluiu o processo de construção e de cálculo das medidas, obtendo os valores acumulados do ano. Nesta fase, foi construída uma nova coluna tendo como base os valores acumulados, que demonstra, em percentagem, o peso de cada rubrica, sendo uma coluna de percentagens. Esta coluna, foi desenvolvida com base nos cálculos criados para as rubricas da DR de Gestão, nomeadamente para a construção dos valores acumulados, não sendo necessário novamente a criação de novos cálculos para cada umas das rubricas.

A DR de Gestão ficou concluída e esquematizada, ocupando o lado esquerdo do *dashboard*, sendo que do lado direito foram elaborados dois gráficos, com base nos valores calculados e apresentados (figura 10).

O primeiro gráfico apresentado na parte de cima do *dashboard* exhibe os valores totais acumulados do ano, que cada centro de custo evidencia. É ainda possível visualizar a percentagem de cada centro de custo, tendo em consideração que a totalidade dos centros de custo apresentada neste gráfico totaliza os 100%, permitindo à organização perceber de forma simples qual o centro de custo que tem maior valor absoluto e qual o que tem maior peso percentual.

No segundo gráfico, apresentado mais abaixo na figura 10, está expressa a variação do EBITDA, exibindo os valores acumulados, as respetivas percentagens e os valores por meses do ano.

Por último, neste *dashboard*, para além da DR de Gestão e dos gráficos, foram introduzidos alguns botões de filtragem, ou seja, filtros que, quando selecionados, alteram os gráficos e os dados da DR de Gestão, nomeadamente:

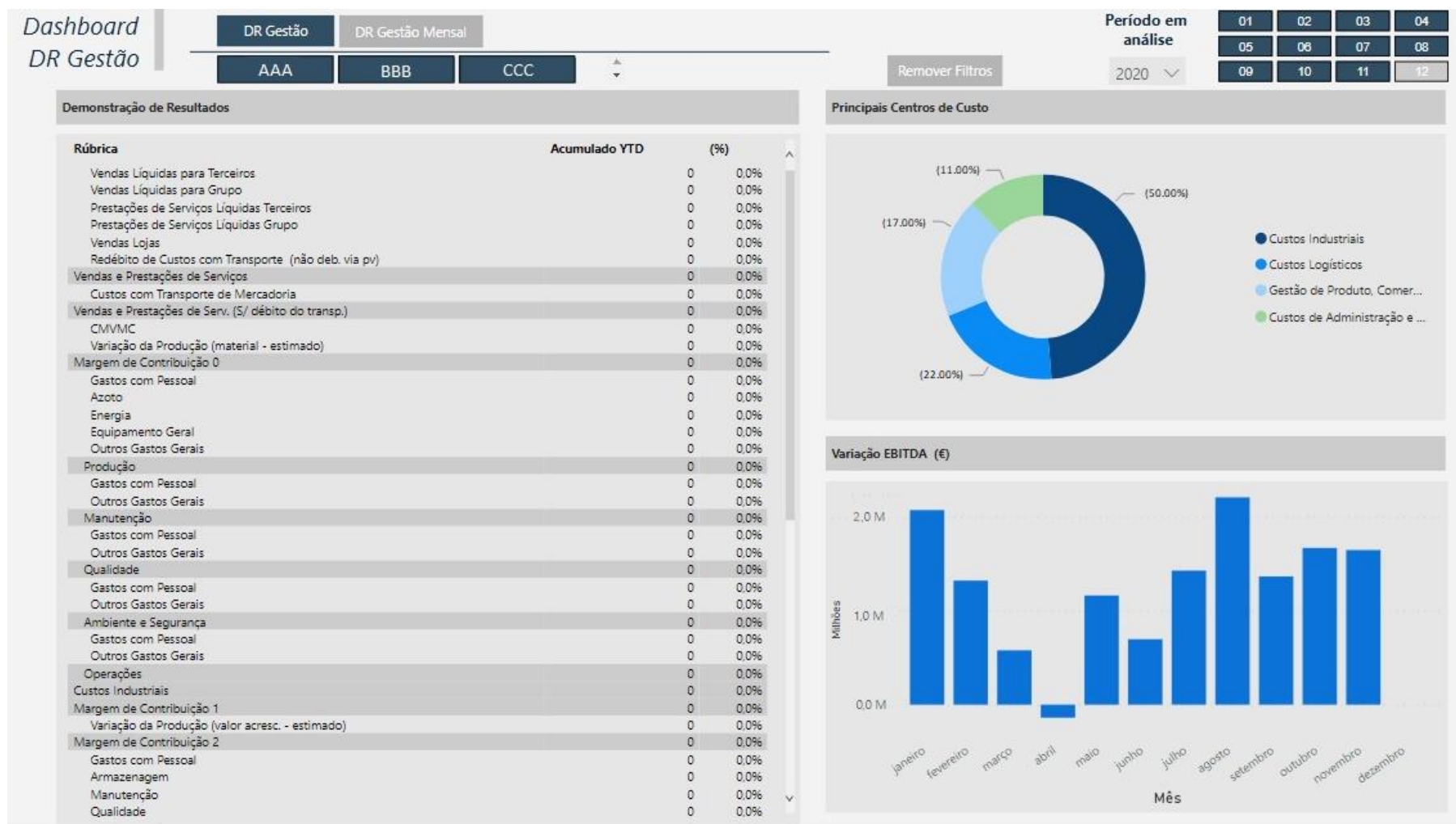
- Os botões do lado superior esquerdo correspondem à possibilidade de ver a DR de Gestão acumulada ou a DR de Gestão Mensal. Esta última abrirá outra página no *dashboard* onde apresentará a DR de Gestão mensal e onde é exibido mês a mês o valor para cada rubrica. Esta será apresentada mais à frente neste relatório;
- Ainda do lado esquerdo, foram construídos botões com a possibilidade de escolher a empresa que se pretende selecionar. Deste modo, quando se seleciona determinada empresa ou empresas da área alimentar, só serão exibidos os valores respeitantes a essas empresas. Caso não se seleccione nenhum botão, são apresentados os valores acumulados para toda a área alimentar. As empresas são representadas usando apenas as iniciais das mesmas;
- Do lado superior direito do *dashboard* foram construídos botões, onde é possível selecionar o ano e o mês que se pretende. Esta opção permite visualizar os valores acumulados até um mês específico do ano escolhido;
- Por último, foi elaborado um botão que se apresenta na parte superior central do *dashboard*, que permite remover todos os filtros que foram selecionados até aquele momento.

Nesta fase, deu-se por concluído o *dashboard* da DR de gestão anual. Este irá contribuir para as decisões tomadas pelos gestores e restantes responsáveis, uma vez que pode ser acedido a qualquer hora e em qualquer lugar, seja através de um telemóvel, tablet ou portátil. Facto é, que o *Power BI*, é uma ferramenta definida como sendo ágil, flexível e rápida e que permite a atualização permanente dos dados apresentados.

É possível assumir que esta é uma ferramenta dinâmica e interativa e que, a partir dos dados que apresenta, permite aos gestores controlar e corrigir situações que podem representar desvios do alinhamento estratégico definido inicialmente.

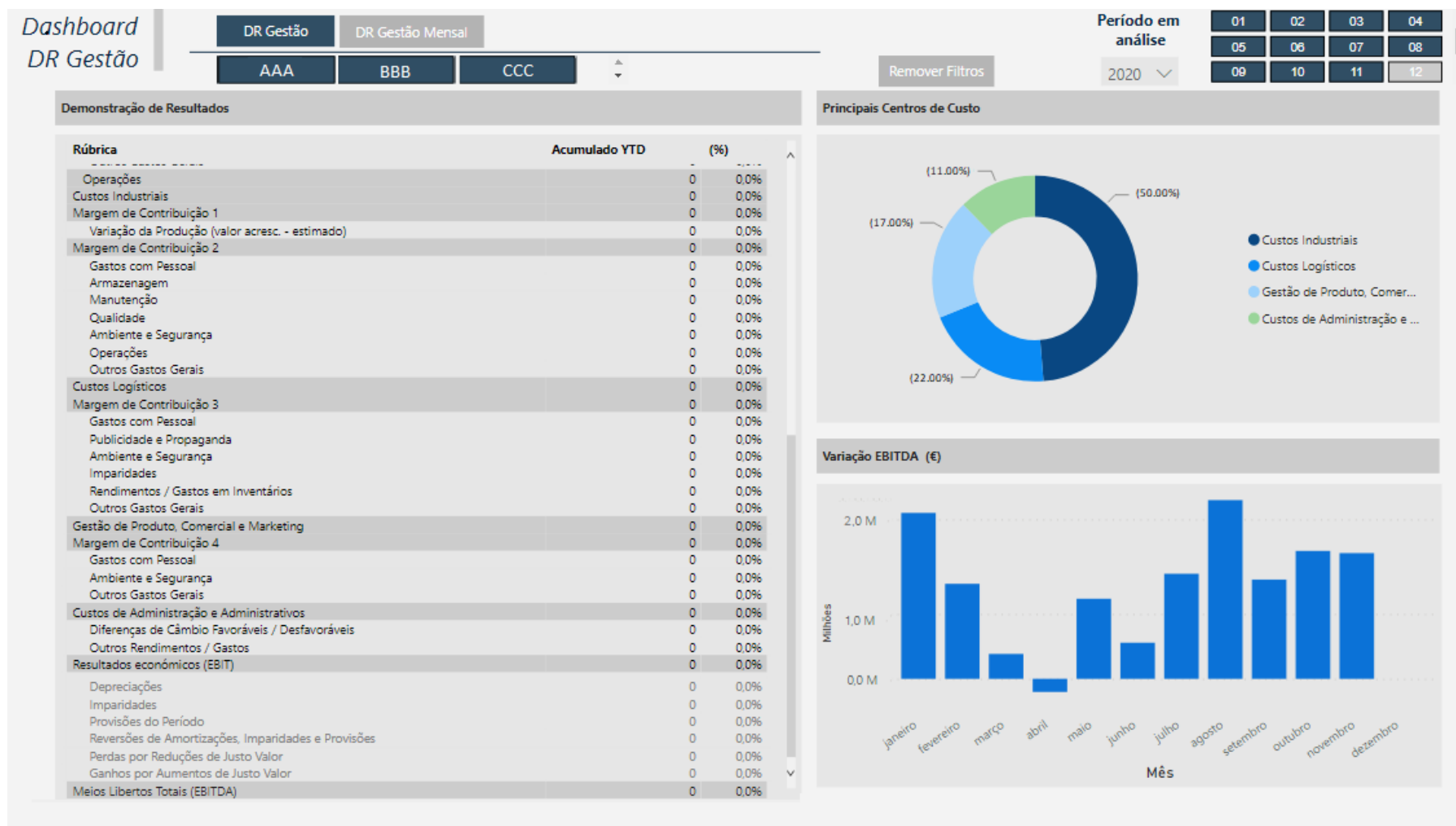
Em seguida será apresentado o *dashboard* da DR de Gestão anual (figura 10). É importante salientar que as iniciais das empresas utilizadas em âmbito de relatório de estágio, isto é, nas figuras apresentadas a seguir não são as reais, de modo a preservar os direitos e os dados da organização, estando o nome das empresas apresentadas como “AAA”, “BBB” e “CCC”. Como não é possível colocar toda a DR de Gestão numa só figura, o *dashboard* da DR de Gestão anual será dividido em duas, a figura 10 e a figura 11, sendo que os gráficos representados nas duas figuras são os mesmos.

Figura 10 - Dashboard DR de gestão - perspetiva anual



Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI* da empresa

Figura 11 - Dashboard DR de gestão - perspetiva anual (continuação da figura anterior)



Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI* da empresa

5.6.2 Demonstração de resultados de gestão mensal

Terminada a DR de Gestão anual, deu-se início à elaboração da DR de Gestão mensal, bastando, como referido em cima e como apresentado nas duas figuras anteriores, seleccionar o botão da DR de Gestão mensal. Este *dashboard* apenas apresentará a DR de Gestão mensal, uma vez que esta estará dividida em doze colunas e cada uma delas corresponderá a um mês do ano e ocupará todo o espaço do ecrã, de modo a permitir uma apresentação simples e uma leitura clara.

A DR de Gestão mensal foi elaborada a partir das medidas criadas para a DR anual, sendo apenas criadas doze medidas, uma por cada mês, filtrando-se em cada uma das colunas o respetivo mês. A primeira coluna, corresponde ao primeiro mês do ano, o mês de janeiro, a segunda coluna foi filtrada tendo em conta o segundo mês do ano, fevereiro e assim consecutivamente até à última coluna apresentada, a coluna de dezembro, filtrada pelo mês doze.

Para além disso, o cabeçalho ou parte superior do *dashboard* da DR de Gestão mensal, é idêntica à DR de Gestão anual, tendo sido criados botões para que fosse possível filtrar determinados campos, semelhantes aos da DR de Gestão anual. Caso não se pretenda ver exibidos todos os meses, é possível filtrar e seleccionar apenas os meses pretendidos, tal como o ano que se pretende visualizar. Por último, permite ainda seleccionar o botão que remove todos os filtros que foram seleccionados até aquele momento (figuras 12 e 13).

O Controlo de Gestão no VigentGroup

Figura 12 - Dashboard DR de gestão - perspetiva mensal

Dashboard
DR Gestão

DR Gestão DR Gestão Mensal

AAA BBB CCC

Remover Filtros

Período em análise 2020

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Demonstração de Resultados												
Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Vendas Líquidas para Terceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendas Líquidas para Grupo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestações de Serviços Líquidas Terceiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestações de Serviços Líquidas Grupo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendas Lojas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Redêbito de Custos com Transporte (não deb. via pv)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendas e Prestações de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos com Transporte de Mercadoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendas e Prestações de Serv. (S/ débito do transp.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CMVMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varição da Produção (material - estimado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Azoto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Energia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamento Geral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente e Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos Industriais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varição da Produção (valor acresc. - estimado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Armazenagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI* da empresa

O Controlo de Gestão no VigentGroup

Figura 13 - Dashboard DR de gestão - perspetiva mensal (continuação da figura anterior)

Dashboard
DR Gestão

DR Gestão Mensal

Período em análise: 2020

01 02 03 04
05 06 07 08
09 10 11 12

AAA BBB CCC

Remover Filtros

Demonstração de Resultados

Rúbrica	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Operações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos Industriais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varição da Produção (valor acresc. - estimado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Armazenagem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente e Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos Logísticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente e Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendimentos / Gastos em Inventários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão de Produto, Comercial e Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margem de Contribuição 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos com Pessoal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ambiente e Segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Gastos Gerais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custos de Administração e Administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferenças de Câmbio Favoráveis / Desfavoráveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Rendimentos / Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados económicos (EBIT)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões do Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reversões de Amortizações, Imparidades e Provisões	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perdas por Reduções de Justo Valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganhos por Aumentos de Justo Valor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Meios Libertos Totais (EBITDA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Retirado da ferramenta de *Power BI* da empresa

Após a conclusão da elaboração da DR de Gestão anual e da DR de Gestão mensal, efetuou-se a partilha do *dashboard* com os gestores e com outros responsáveis hierárquicos, para que estes o pudessem visualizar e analisar como instrumento de auxílio ao processo de tomada de decisão e de controlo.

A partir daqui o *dashboard* passou a estar disponível na plataforma *online* do *Power BI*. Cada utilizador autorizado apenas terá de aceder à sua conta *Power BI* através de um *browser* ou navegador que lhe esteja acessível, passando a ver imediatamente o *dashboard* que estará atualizado em tempo real.

Posteriormente à partilha do *dashboard* com os diversos utilizadores, é possível afirmar que o projeto de elaboração e construção das DR de Gestão, em *Power BI*, ficou concluído.

5.7 Reflexão crítica do tema e da proposta implementada

Após a conclusão do tema abordado e da proposta implementada, existe a necessidade de refletir acerca dos mesmos e do caminho percorrido ao longo destes últimos meses, tendo em conta o projeto elaborado. O controlo de gestão e o *Controller* permitem dar suporte à gestão e à criação de valor, através da implementação de ferramentas e de instrumentos de controlo de gestão cada vez mais utilizados em contexto empresarial. A introdução e a evolução de novas técnicas de controlo efetuadas dentro do Grupo permitiram à mestrandia ter a possibilidade de estudar e de se aproximar em termos práticos das várias ferramentas utilizadas pela empresa, possibilitando ainda o desenvolvimento aprofundado e a elaboração de análises específicas. Desta forma, foi proposto desenvolver um projeto numa das ferramentas mais atuais e dinâmicas do controlo de gestão e que tanto tem influenciado as várias áreas da empresa a ultrapassar as adversidades com que se depara diariamente. A ferramenta em questão, o *Power BI*, é uma das ferramentas mais atuais de tratamento e divulgação da informação de gestão, permitindo cruzar e integrar grandes quantidades de dados, que uma ferramenta como o *excel* já não consegue suportar. A informação é apresentada a partir de relatórios dinâmicos, os *dashboard*, com uma visualização simples e clara. Para além disso é uma ferramenta eficiente, na medida em que permite à gestão um acompanhamento e uma monitorização permanentes da estratégia e da direção que seguem no presente, comparando com a que pretendem seguir no futuro, seja de curto, médio ou longo prazo.

Perante as mudanças constantes que atualmente o mercado apresenta, existe a necessidade crescente de acompanhar o negócio de forma detalhada e contínua, de analisar os rendimentos e os gastos tendo em conta inúmeras variáveis e perceber quais as áreas da organização que podem ser melhoradas e/ou corrigidas. Para o Grupo, com a proposta apresentada, já não fazia sentido utilizar ferramentas antigas e não adaptadas ao nível de dados que atualmente possui; pelo contrário, uma ferramenta ágil que suportasse grande quantidade de informação como o *Power BI*, seria a solução mais vantajosa e atual.

No início do projeto em questão, foi feita uma análise a todos os instrumentos de controlo de gestão e dos processos utilizados pelo Grupo, de modo a perceber quais os sistemas de controlo de gestão que poderiam ser úteis no apoio à construção do *dashboard*. Foram vários os instrumentos de controlo de gestão utilizados pelas várias empresas do Grupo, para se conseguir analisar todas as empresas do setor alimentar em que o Grupo atua. Quanto mais dinâmicos e eficientes forem as ferramentas utilizadas pelo Grupo, melhores serão os resultados obtidos, uma vez que será através destes que os gestores e os restantes responsáveis hierárquicos conseguirão tomar decisões no futuro. Através do desenvolvimento e da utilização da ferramenta *Power BI*, obtêm-se perspetivas diferentes, que permitem ter uma visão mais global e adequada ao desempenho organizacional do Grupo.

A construção de um *dashboard*, por meio de uma ferramenta como o *Power BI*, serviu como impulsionador para a criação de diálogo e comunicação entre os colaboradores e entre os diversos departamentos. A implementação de novos projetos no seio das organizações nem sempre é valorizado nem devidamente reconhecida como uma mais-valia por todos os colaboradores, existindo sempre alguma resistência à mudança. É fundamental que a organização anteveja este tipo de situações, para que possa diminuir possíveis constrangimentos e prosperar juntamente com os colaboradores. Neste sentido, o papel dos gestores do Grupo afirmou-se como essencial, na medida em que procuraram estimular e envolver os colaboradores neste projeto, promovendo um comportamento mais participativo. O vínculo e a interligação que este género de projetos impulsionaram no Grupo permitiu aproximar os colaboradores, promovendo o alinhamento entre os gestores e os diversos setores, estabelecendo um ambiente agradável, reduzindo e agilizando de forma eficiente processos, que demorariam muito tempo a atingir. Este projeto procurou auxiliar os gestores e alinhar a estratégia inicialmente definida pelo Grupo, tendo em conta a

realidade e as mudanças ocorridas ao longo dos últimos meses. É crucial para os gestores compreender os gastos que estão associados a cada departamento e os rendimentos que estes proporcionam; só assim será possível fazer uma gestão eficaz, capaz de gerar e criar valor para o Grupo no seu todo.

Do ponto de vista da mestranda, este foi um projeto ambicioso, tendo em conta o pouco conhecimento que tinha de ferramentas como o *Power BI* e o *Alteryx*. No entanto, esse desconhecimento apenas aumentou a vontade em aprender e compreender mais e melhor, para conseguir alcançar e concretizar este projeto. Tendo percebido ao longo dos meses de estágio a importância que estes tipos de ferramentas podem trazer às empresas, quando implementadas e utilizadas de forma correta. Este foi sem dúvida um projeto desafiador e enriquecedor.

CONCLUSÃO

O estágio curricular realizado na VigentGroup – Serviços Corporativos, Unipessoal, Lda., foi o primeiro contacto que a mestranda teve enquanto profissional, contribuindo significativamente para o desenvolvimento individual, social e técnico. Esta foi uma experiência enriquecedora, que permitiu aprofundar e empregar os conhecimentos obtidos ao longo da sua formação académica, em particular na parte letiva do Mestrado de Controlo de Gestão. Este estágio possibilitou a aplicação prática em problemas reais e em contexto de trabalho, incentivando a mestranda a desenvolver novos conhecimentos e novas técnicas, através de métodos de observação, análise e edificação de conceitos e incitou ainda à capacidade de desenvolvimento de diálogo, de trabalho de equipa e de relacionamento com os vários colaboradores do Grupo. O estágio realizado foi, sem dúvida, uma experiência muito positiva para a mestranda, uma vez que esta teve a oportunidade de operar num Grupo caracterizado pela forte competitividade interna e externa.

A concretização deste estágio possibilitou, ainda, o conhecimento e o desenvolvimento de novos pontos de vista associados à área de controlo de gestão e contribuiu para a conceção e para a perceção das principais funções do *Controller* e do papel que este tem dentro das organizações. Neste contexto, o controlo de gestão é uma área relativamente recente e cada vez mais explorada em ambiente empresarial, visto que permite abordar novas perspetivas e novas práticas de gestão, que podem ser determinantes na capacidade que as empresas têm de assumir um lugar de destaque no mercado ou potenciar a sua relevância perante os restantes concorrentes. Consta-se, pois, que é fundamental a elaboração e a implementação de SCG que apoiem a gestão e que auxiliem as empresas a prosperar e a crescer atendendo ao cenário atual em que os negócios se desenvolvem.

Nesta lógica, o desenvolvimento do projeto proposto, passou pela construção e pela elaboração de um *dashboard*, a partir de uma ferramenta de BI, concebido pela Microsoft, nomeadamente o *Power BI*. Contudo e embora esta seja uma ferramenta com enorme potencial para as empresas, a verdade é que atualmente são ainda muito poucas as que realmente a utilizam e a implementam.

Apesar do Grupo onde foi concretizado o estágio, já utilizar a ferramenta de *Power BI* e ter já implementados outros *dashboards*, este projeto foi de forte interesse para a gestão, uma vez que os decisores organizacionais sentiam necessidade de informação complementar que

lhes permitisse acompanhar e monitorizar permanentemente a evolução dos resultados do setor da Indústria e Comércio de Produtos do Mar. A construção deste projeto tem como principal objetivo auxiliar os gestores a tomar decisões corretas, rápidas e a direcionar a performance organizacional para uma gestão mais eficiente.

Na opinião da mestranda, este projeto terminou num resultado positivo, esperando-se que o *dashboard* desenvolvido seja utilizado pelos vários intervenientes do Grupo, e que possibilite a monitorização dos gastos por departamento, de modo que estes consigam acompanhar a estratégia definida inicialmente, e que permita direcionar os colaboradores para o mesmo propósito através do foco na criação de valor e nos fatores críticos de sucesso do Grupo.

Este tipo de relatórios são essenciais em Grupos de grandes dimensões, pela necessidade constante que existe em identificar soluções que permitam gerir toda a informação das empresas. Salienta-se que esta seria uma temática interessante a desenvolver, uma vez que, são vários os relatórios desenvolvidos de forma manual e que poderiam ser considerados como possíveis projetos de automatização. Este tipo de implementação permitiria aos gestores das empresas disporem de mais tempo para outras atividades.

No que diz respeito às restantes atividades desenvolvidas ao longo do estágio, em paralelo com o projeto principal, permitiram dar a conhecer, de uma forma mais real, as práticas e as funções empreendidas na área do controlo de gestão e da VigentGroup.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, R. (2018). *O Controller visto como parceiro do negócio: a importância dos instrumentos do controlo de gestão*, ISCAC
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R. E. & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de Contról de Gestion*. 12ª Ed. Mcgraw-Hill
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L. e Pinto, R. (2008). *Estudo de Caso*. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.
- Areias, G. (2016). *Dos Instrumentos de Gestão à Tomada de Decisão - Evidências na Estrutura Empresarial do Alto Minho*. IPB
- Bhatt, R. (2017). *Theoretical perspective of change management*. CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management, 8(2), 1-4.
- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão – Fundamento e ferramentas de suporte*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Brito, S.M. (2014). *A Função e Características do Controller: uma análise da sua evolução*, FEP
- Burgess, C. (2007). *Is there future for hotel financial controllers*. International Journal of Hospitality Management, 161-174.
- Caldeira, J. (2010). *Comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Almedina.
- Dupuiy, Y. & Roland G. (1999). *Controlo de gestão um manual multidisciplinar que envolve todas as áreas de gestão*. (Ana Rabaça, trad.). Mem Martins: Edições Cetop.
- Drucker, P. F. (1982). *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Eckerson, W.W. (2006). *Performance Dashboard*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Elena, C. (2011). *Business intelligence*. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 1(2), 1-12.

- Flamholtz, E. (1996). *Effective Organizational Control: A Framework, applications and Implications*. European Management Journal, Vol. 14, N°6, pp. 596-611
- Freire, M. M. (2011). *Novo Tableau de Bord para a EDP*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Freixo, M. J. V. (2010). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Franca, L. e Monte, A.P. (2010). *Comparação entre sistemas de gestão hospitalar: SPA, SA e EPE, na perspectiva do planeamento e controlo orçamental: um estudo de caso*. XIV Congresso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativa.
- Hampton, D. (1986). *Management* (3ª Ed.). McGraw-Hill International Editions. Management Series.
- Harrison, E. F. (1995). *The Managerial Decision Making Process* (4th ed.). Houghton Mifflin Company.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th Edition). England: Pearson Education Limited.
- Huber, G. P. (1980). *Managerial Decision Making*. Scott, Foresman and Company.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (Vol. 10). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. e Cooper (1998), *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, 74(1): 75-85.
- Keeney R. e Raiffa, H. (1993). *Decisions with Multiple Objectives – Preferences and Value Tradeoffs*. Cambridge University Press.
- Kumari, N. (2013). *Business intelligence in a nutshell*. International journal of innovative research in computer and communication engineering, 1(4), 969-975.
- Malmi, T., Brown, D. (2008). *Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research. 287-300.

- Simões, A. & Rodrigues, J. (2012). *A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão: contributos teóricos*. RIGC, Vol. X, nº19, 1–24.
- Merchant, K., Van der Stede, W.A., 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Financial Times, Prentice Hall, 2nd Edition.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. e Theorêt, A. (1976, June). *The Structure of “Unstructured” Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Neves, J. (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. 2ª Ed. Lisboa: Texto Editora.
- Pereira, S. (2013). *Controlo de gestão - Principais modelos* (Vol. 1). Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, C. A., Rodrigues, J. A., Santos, A. d., Melo, L. T., Moreira, M. A. & Rodrigues R. B. (2018). *Fundamentos de Gestão* (7ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Poeiras, A.I. (2009). *Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e Criação de Valor*. ISCTE.
- Reinwald (1994). *Workflow Management*. Proceedings of the 13th IFIP World Congress.
- Reis, H. & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de Gestão – Ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sandino, T. (2004). *Initial management control systems in growing ventures*. Working paper, Harvard Business School.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sezões, C., Oliveira, J. & Baptista, M. (2006). Business Intelligence. Disponível em https://spi.pt/documents/books/negocio_electronico/docs/Manual_V.pdf
- Siegel, G. e Sorensen, J.E. (1999). *Counting More, Counting Less - Transformations in the Management Accounting Profession*. Institute of Management Accountants.
- Simon, H. A. (1972). *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura.
- Tavares, F. (2015). *MySQL*. 1ª Ed. Lisboa: FAC Editora. 1:5

Teixeira, A.B.S.D. & Teixeira, N.M.D. (2008). *O Controlo Orçamental – Estudo de Caso*. XVIII Jornadas Luso – Espanholas de Gestão.

Teixeira, N. & Carreira, F. (2008). *Implementação de um sistema de avaliação de desempenho – Estudo de caso no sector português das Rochas Ornamentais*. XV Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba, PR, Brasil.

Teixeira, S. (2013): *Gestão das Organizações*. 3ª Edição, Escolar Editora; Amadora.

Tenório, F. G (2005). *Gestão de ONG's: Principais funções gerenciais*. (9ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.

Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2010). *Decision support and business intelligence systems*. 9ª ed., Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall Press.

Vercellis, C. (2009). *Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making*. Politecnico di Milano, Italy: A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: design and Methods*. Fourth Edition, SAGE Publications Inc. 4ª ed.

Yin, R. (2013). *Applications of case study research*. Beverly Hills: Sage Publications.

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

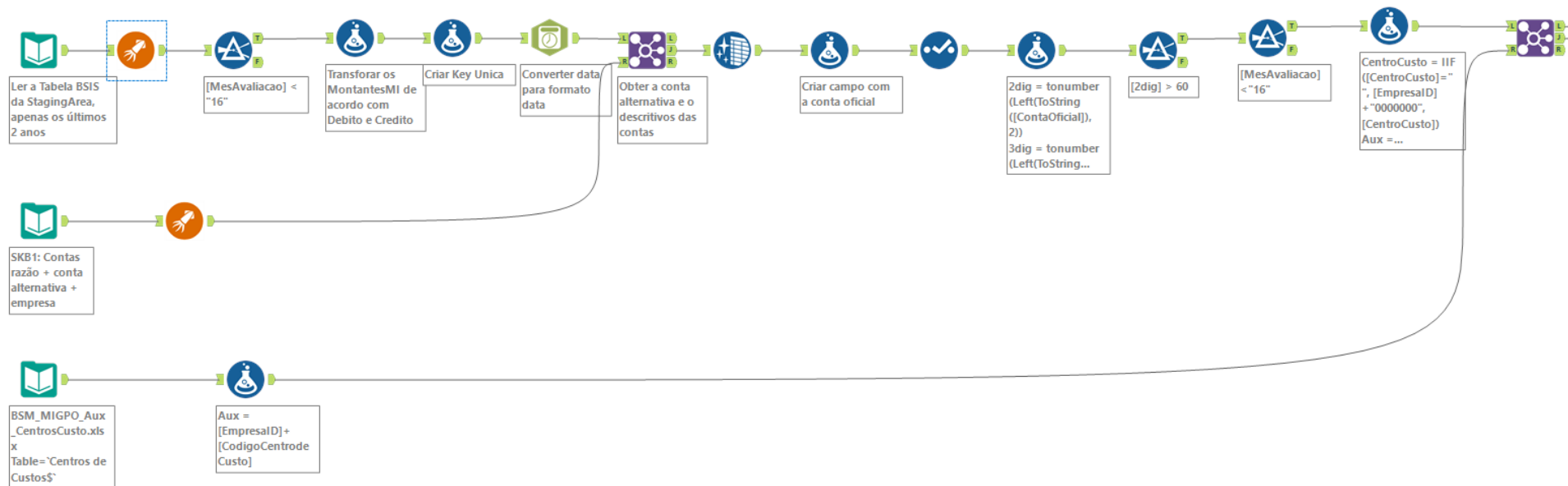
Sites consultados:

- <https://vigent.pt/>, consultado nos meses de janeiro, fevereiro e março.
- <https://www.imr.pt/>, Instituto de Marketing Research, consultado no mês de abril.

APÊNDICE

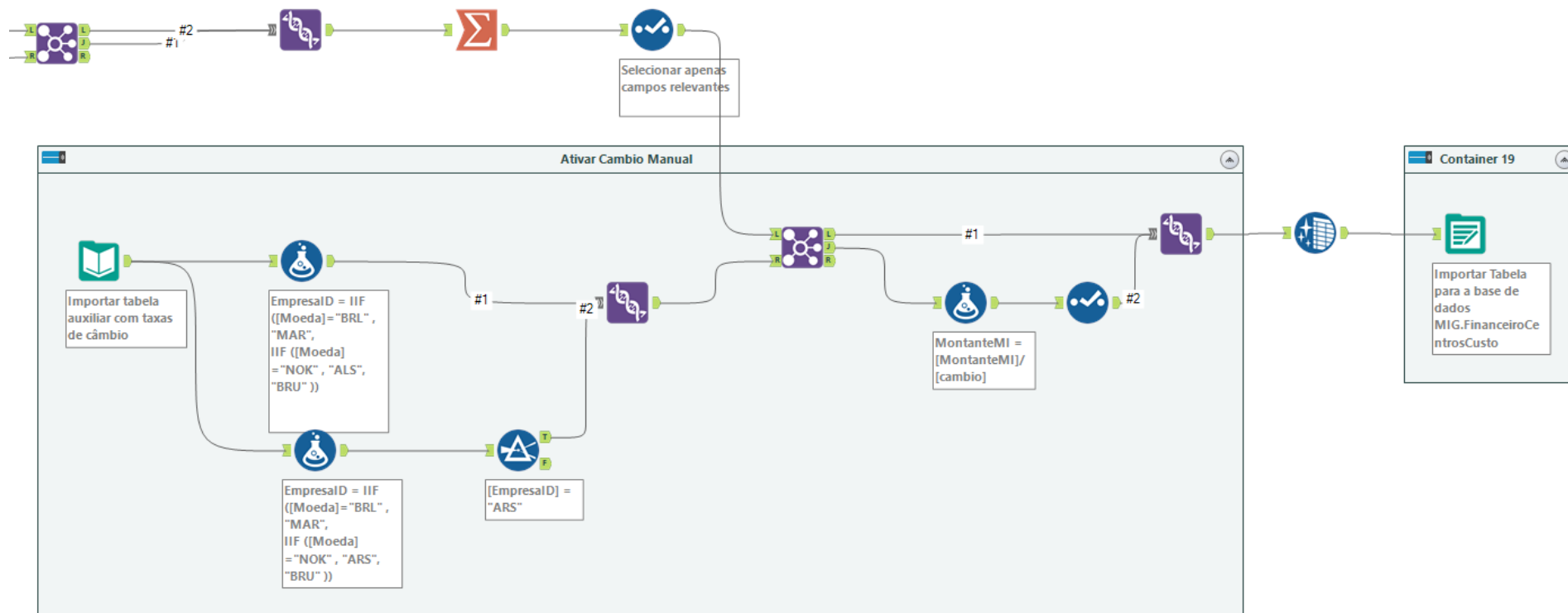
APÊNDICE I

Figura 14 - Fluxo de tratamento *Alteryx*



Fonte: Retirado da ferramenta de *Alteryx* da empresa

Figura 15 - Fluxo de tratamento *Alteryx* (Continuação da figura anterior)



Fonte: Retirado da ferramenta de *Alteryx* da empresa