



**A eficácia dos Sistemas de Controlo
de gestão no setor automóvel: caso de
estudo sobre o Grupo DRT**

Tiago Almeida Bajanca

Lisboa, 19 de junho de 2024



**A eficácia dos Sistemas de Controlo
de Gestão no setor automóvel: caso
de estudo sobre o Grupo DRT**

Tiago Almeida Bajanca

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Luís Pimentel, pelo apoio e orientação preciosa dado ao vasto conhecimento que tem sobre o tema retratado e à minha família cujo apoio foi indispensável para a concretização da dissertação.

Também gostaria de agradecer à Dra. Sónia Calado, Dr. Pedro Neves, Mário, Filipa, Lídia, Ekaterina, David, Marco, Luís e aos restantes colaboradores do Grupo DRT pela atenção e disponibilidade demonstrada ao longo de todo o processo.

Resumo

O objetivo do presente trabalho de investigação consiste em analisar e compreender o modelo de controlo de gestão utilizado na organização Grupo DRT, com o intuito de verificar se o controlo de gestão é eficaz e eficiente.

O tema abordado demonstra ser relevante, uma vez que, num mundo cada vez mais digital, a adoção da digitalização é um aspeto fulcral que auxilia, bastante, os sistemas de controlo de gestão das entidades e, como tal, o cumprimento dos objetivos e planos estratégicos elaborados.

Este estudo de caso é um estudo empírico qualitativo, cuja obtenção de dados baseou-se em entrevistas, análise documental e observações. Através dos dados obtidos na fase de desenvolvimento foi possível responder às seguintes questões de investigação elaboradas na fase de piloto: Como é que está organizado o processo de controlo de gestão na empresa? Quais os fatores que influenciam a eficácia do sistema de controlo de gestão? Como é que os gestores percecionam o sistema no âmbito do processo de tomada de decisão?

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que o Grupo DRT teve sucesso na criação de um sistema de controlo de gestão que contém uma ferramenta híbrida, uma vez que o sistema SBI, desenvolvido internamente com o feedback dos gestores operacionais, foi construído a partir da lógica *Balanced Scorecard* e *Tableaux de Bord* e, como tal, adapta-se à eficácia e justeza do processo de tomada de decisão.

Os gestores operacionais, do Grupo DRT, têm um papel determinante na criação e construção de um sistema que é “vivo” e, como tal, estas conclusões são uma contribuição importante para a temática da gestão porque não estão muito vistas na literatura, ou seja, o papel dos gestores operacionais na construção de um sistema de controlo de gestão e a criação de uma ferramenta de controlo de gestão que faça uso da lógica do *Balanced Scorecard* e do *Tableaux de Bord*.

Palavras Chaves: Contabilidade de gestão, Controlo de gestão, Processo de tomada de decisão, *Balanced scorecard*, *Tableaux de bord*

Abstract

The aim of this research project is to analyze and understand the management control model used in the DRT Group organization, in order to check whether management control is effective and efficient.

This topic is relevant since, in an increasingly digital world, the adoption of digitalization is a key aspect that greatly assists entities management control systems and, as such, compliance with the objectives and strategic plans drawn up.

This case study is a qualitative empirical study whose data collection was based on interviews, document analysis and observations. Through the data obtained in the development phase, it was possible to answer the following research questions developed in the pilot phase: How is the management control process organized in the company? What factors influence the effectiveness of the management control system? How do managers perceive the system in the decision-making process?

Based on the results obtained, it was found that the DRT Group was successful in creating a management control system that contains a hybrid tool, since the SBI system, developed internally with feedback from operational managers, was built on Balanced Scorecard and Tableaux de Bord logic and, as such, adapts to the effectiveness and fairness of the decision-making process.

Operational managers, from the DRT Group, play a decisive role in creating and building a system that is “alive” and, as such, these conclusions are an important contribution to the subject of management because they are not widely seen in the literature, i.e. the role of operational managers in building a management control system and the creation of a management control tool that makes use of Balanced Scorecard and Tableaux de Bord logic.

Key Words: Management Accounting, Management Control, Decision making process, Balanced scorecard, *Tableaux de bord*

Índice

I-Introdução	1
1.1- Tema e problema de investigação	1
1.2- Questões de investigação	1
1.3- Objetivos de estudo	2
1.4- Estrutura do trabalho	2
II-Revisão da Literatura	4
2.1- Evolução e definição de Sistemas de Controlo de Gestão	4
2.1.1- Formulação e implementação da estratégia	5
2.1.2- Comportamento Organizacional	6
2.2- Sistemas e instrumentos de controlo de gestão	8
2.2.1- Ferramentas de controlo de gestão	8
2.2.1.1- Plano Operacional	9
2.2.1.2- Orçamento	9
2.2.1.3- Controlo orçamental	10
2.2.1.4- Balanced Scorecard	11
2.2.1.5- Tableaux de bord	17
2.2.1.6- Balanced Scorecard Vs. Tableaux de bord	19
2.2.2- Avaliação de desempenho e controlo	21
2.2.2.1- Centros de Responsabilidade	22
2.2.2.2- Critérios de avaliação do desempenho de centros de responsabilidade	24
2.2.2.3- Controlos de ação	24
2.2.2.4- Controlos pessoais	25
2.2.2.5- Controlos culturais	26
2.2.3- Aspectos processuais e a tomada de decisão	27
III-Metodologia	29
3.1- Caraterização e descrição da entidade	29
3.1.1- Impactos exógenos	34
3.2- Técnicas e métodos de investigação	35
3.3- Técnicas de recolha e análise de dados	37
3.3.1- Fase de piloto	38
3.3.2- Questões de investigação	39
3.3.3- Fase de desenvolvimento	39
3.3.3.1- Entrevistas da fase de desenvolvimento	39

3.3.3.2- Análise documental.....	41
3.3.3.3- Observações.....	41
3.4- Identificação e explicação de padrões	42
IV-Estudo empírico.....	43
4.1- Identificação do âmbito da análise	43
4.2- Desenvolvimento do sistema de controlo de gestão	43
4.3- Utilização do sistema de controlo de gestão	56
V-Análise e discussão dos resultados.....	69
5.1- Discussão e análise	69
5.2- Resposta às questões de investigação.....	78
VI-Conclusão.....	82
6.1- Referência ao tema em estudo.....	82
6.2- Principais conclusões	82
6.3- Implicações teóricas, práticas e metodológicas.....	85
6.4- Recomendações	86
6.5- Limitações da investigação.....	87
6.6- Desafios para investigação futura.....	87
VII-Referências Bibliográficas.....	89
Apêndices.....	92
Anexo	96

Índice de figuras

Figura 1- Estrutura teórica para práticas de controlo de gestão.....	4
Figura 2- Representação gráfica do <i>Balanced Scorecard</i>	11
Figura 3- How One Company Linked Measures from the Four Perspectives.....	15
Figura 4- Organograma das entidades DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid.....	32
Figura 5- Opções de sistemas de controlo de gestão.....	46
Figura 6- Processos das empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid	52
Figura 7- Evolução do sistema de controlo de gestão do Grupo DRT	55
Figura 8- Aspetos formais e informais do sistema de controlo de gestão do Grupo DRT	62
Figura 9- Sistema de controlo de gestão do Grupo DRT.....	77

Índice de tabelas

Tabela 1- Problemas comportamentais de uma organização	7
Tabela 2- Perspetiva dos acionistas	12
Tabela 3- Perspetiva dos clientes	13
Tabela 4- Perspetiva dos processos internos.....	13
Tabela 5- Perspetiva do desenvolvimento organizacional/inação	14
Tabela 6- Críticas/limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	16
Tabela 7- Elementos diferenciadores entre o Balanced Scorecard e Tableaux de bord	20
Tabela 8- Tipologia de centros de responsabilidade.....	23
Tabela 9- Tipologia de paradigmas.....	35

Lista de Abreviaturas

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

CO – Controlo orçamental

COO – *Chief Operating Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise resource planning*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

KPIs – *Key performance indicators*

KSF – *Key success factors*

PME – Pequena ou média empresa

PO – Plano operacional

RMM – *Remote monitoring and management*

SAP – *System Applications and Products in Data Processing*

SBI – System Business Intelligence

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SIP – Sistema Integrado de Planeamento

SIT – Sistema Integrado de Tempos

TB - *Tableaux de Bord*

TI – Tecnologia da Informação

I-Introdução

1.1- Tema e problema de investigação

Os SCG, segundo Jordan et al. (2023), consistem num conjunto de instrumentos que têm a função de motivar os gestores descentralizados a alcançarem os objetivos e planos estratégicos de uma organização, sendo que privilegiam a ação e a tomada de decisão em tempo útil, assim como favorecer a responsabilização e a delegação da autoridade.

Atualmente, é crucial que as organizações estejam preparadas para realizar ajustes dentro da sua estrutura em resposta à globalização, internacionalização dos mercados, adoção de novas tecnologias e à crescente complexidade dos processos de produção. Deste modo, torna-se fulcral que as empresas adotem modelos de gestão baseados em práticas adequadas de planeamento e de controlo de gestão, abrangendo tanto as atividades operacionais como as estratégicas, com o intuito de garantir a sustentabilidade a longo prazo.

É notório que os SCG passaram por um processo de evolução ao longo do tempo, uma vez que se foram adaptando às mudanças do ambiente e às circunstâncias em que as organizações operam. Os gestores necessitam de ferramentas que tenham a capacidade de monitorizar e avaliar de forma direta o desempenho da organização na elaboração dos seus planos e objetivos estratégicos e, como tal, é fundamental encontrar mecanismos que possibilitam mensurar e avaliar o desempenho organizacional.

1.2- Questões de investigação

Tendo em conta o atual tema, após se realizar a fase de piloto, elaborou-se três questões de investigação que o presente trabalho pretende responder, sendo estas:

- 1) *Como é que está organizado o processo de controlo de gestão na empresa?*
- 2) *Quais os fatores que influenciam a eficácia do sistema de controlo de gestão?*
- 3) *Como é que os gestores percecionam o sistema no âmbito do processo de tomada de decisão?*

1.3- Objetivos de estudo

O presente trabalho tem a finalidade de contribuir, academicamente, para a área de Gestão, cujo foco se centra nos SCG. Este estudo empírico qualitativo procura analisar, compreender e abordar a complexidade do tema.

O trabalho debruça-se sobre a temática de SCG e tem como principal objetivo caracterizar, analisar e compreender o modelo de controlo de gestão utilizado na organização Grupo DRT, sendo esta uma empresa de montagem industrial que se especializa no fabrico de moldes para viaturas. Este estudo de caso demonstra ser vital, uma vez que, num mundo cada vez mais digital, a adoção da digitalização é um aspeto *core* do Grupo DRT que auxilia, bastante, o SCG da entidade e, como tal, o cumprimento dos objetivos e planos estratégicos elaborados. Para além disto, o papel dos gestores na construção de um SCG que se baseia na digitalização também demonstra ser vital, uma vez que é algo que não é muito abordado na literatura.

1.4- Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo que o próximo capítulo aborda a Revisão da Literatura, na qual se analisou teoricamente artigos e livros de autores que retratam a área abordada. A revisão inicia-se com a definição e evolução dos SGC, sendo que foi abordado duas partes fundamentais que o compõem: a formulação e implementação da estratégia, assim como o comportamento organizacional. Para além disto, também foi abordado os vários instrumentos que possibilitam a execução da estratégia e que exercem influência sobre o comportamento dos colaboradores, com o intuito de alinhar os interesses individuais com os interesses organizacionais.

No capítulo três é abordado a metodologia onde se realiza uma descrição da entidade Grupo DRT. Para além disto, é explicado o porquê de se optar por um estudo qualitativo e qual a técnica que melhor se adequa ao estudo em questão, assim como as técnicas de recolhas de dados adotadas.

No capítulo quatro são referidas todas as informações extraídas ao longo das entrevistas, análise documental e observações diretas, estando o mesmo dividido em duas partes, ou seja, o desenvolvimento do SCG e a utilização desse mesmo sistema.

No capítulo cinco é exposto as evidências descobertas durante a fase empírica do trabalho para que, de seguida, sejam analisados os significados associados às evidências identificadas, estabelecendo uma comparação com as descobertas da revisão da literatura, com o intuito de responder às questões de investigação.

O último capítulo consiste na conclusão em que se destaca as conclusões principais e as implicações potenciais nas áreas académicas e empresariais. Para além disto, são apresentadas recomendações futuras, limitações do estudo e desafios para investigações futuras.

II-Revisão da Literatura

2.1- Evolução e definição de Sistemas de Controlo de Gestão

No início da literatura dos SCG, segundo Giglioni e Bedeian (1974), o conceito de sistemas de controlo era meramente visto como um controlo financeiro que pertencia às funções da Contabilidade e Gestão Financeira, cujo propósito é providenciar informações para a tomada de decisão. Este facto é corroborado por Berrey et al. (2009), uma vez que a pesquisa realizada acerca dos SCG era focalizada em controlos financeiros formais, omitindo o controlo cultural e social da organização. No entanto, segundo Udin (2008), o contexto cultural e, conseqüentemente, as relações sociais estabelecidas são um importante fator na elaboração de SCG. Deste modo, estes sistemas passaram a ter um foco em fatores socioculturais, em vez de ser uma ótica meramente económica (Hared et al., 2013).

Tendo em conta o que foi escrito anteriormente, segundo o autor Hared et al. (2013), pode-se identificar os seguintes fatores chave que ajudam a compreender os SCG em vários contextos sociais: cultural, administrativo e processos de controlo.

Figura 1- Estrutura teórica para práticas de controlo de gestão



Fonte: Hared et al. (2013)

Relativamente ao controlo cultural, segundo Hared et al. (2013), a gestão dentro de uma organização é limitada pelo seu contexto cultural, uma vez que é difícil coordenar as ações das pessoas sem uma compreensão dos seus valores e crenças. Deste modo, segundo Chenhall (2003), este fator é fulcral à criação e implementação dos SCG, pois para que as atividades técnicas e operacionais sejam bem-sucedidas é fundamental que o controlo cultural seja bem-sucedido.

O controlo administrativo, de acordo com Hared et al. (2013), diz respeito à estrutura governamental de uma organização, sendo que envolve aspetos como a estrutura da organização, atribuição de centros de responsabilidade e definição de mecanismos de controlo, tendo sempre em conta a visão e missão da organização.

Os processos de controlo, segundo Hared et al. (2013), envolvem as atividades operacionais e diárias de uma organização, ou seja, são um grupo de atividades que têm o objetivo de alcançar os objetivos propostos por uma organização.

De acordo com Curtis e Sweeney (2023), pode-se verificar que a literatura acerca dos SCG tem vindo a evoluir consideravelmente ao longo dos anos, uma vez que antigamente era apenas considerada como princípios simples de gestão com foco económico. No entanto, atualmente, é constituída por vários esquemas e estruturas que ajudam as organizações a alcançar os seus objetivos, tendo em conta o contexto económico, social e cultural (Curtis & Sweeney, 2023).

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, os SCG, segundo Curtis e Sweeney (2023), podiam ser definidos como controlos financeiros elaborados pelos principais responsáveis da organização, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões. No entanto, de acordo com Curtis e Sweeney (2023), face à evolução da literatura, atualmente os SCG podem ser definidos como sistemas que têm a funcionalidade de garantir a execução das estratégias e objetivos de uma organização através de instrumentos concebidos e utilizados pelos gestores, com o intuito de orientar e motivar os colaboradores de uma organização, tendo em conta o contexto cultural, social e económico da mesma.

2.1.1- Formulação e implementação da estratégia

Para que uma organização atinja os resultados pretendidos, segundo Merchant e Van der Stede (2023), é fundamental que estabeleça as suas intenções e os objetivos estratégicos, uma vez

que a delineação da estratégia permite definir como serão utilizados os recursos que dispõe para atingir esses mesmos objetivos. Deste modo, uma estratégia que seja bem concebida ajuda não só a orientar os colaboradores, como também auxilia na execução das tarefas operacionais, com o objetivo de atingir com sucesso os objetivos da organização, ou seja, o planeamento nas diversas áreas (marketing, financiamento, formação, etc) de uma organização deve ser elaborado com base nos objetivos estabelecidos (Merchant & Van der Stede, 2023). Este facto é corroborado por Ferreira e Otley (2009), uma vez que afirmam que para que se possa atingir os objetivos propostos pela organização, é fundamental que a mesma conceptualize, implemente e avalie os processos e atividades operacionais que permitam satisfazer os requisitos necessários para o alcance dos objetivos propostos.

De acordo com Merchant e Van der Stede (2023), muitas das organizações desenvolvem e implementam estratégias formais através de processos de planeamento sistemáticos, ou seja, desenvolvem uma estratégia pretendida. No entanto, as estratégias, por vezes, podem ser deixadas em grande parte não especificadas e, como tal, algumas organizações não possuem estratégias formais, ou seja, conceptualizam e implementam estratégias consoante as oportunidades que surgem (Merchant & Van der Stede, 2023). Deste modo, segundo Merchant e Van der Stede (2023), alguns elementos deste tipo de estratégia surgem através da interação que ocorre entre os gestores, colaboradores e o ambiente em que se situam, o que significa que, algumas vezes, a estratégia pode ser formada independentemente de os gestores a terem ou não planeado (a visão estratégica de uma entidade, por vezes, é elaborada através de processos organizacionais dinâmicos em vez de um planeamento estratégico formalizado).

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, é importante referir, de acordo com Merchant e Van der Stede (2023), que é fulcral que as estratégias sejam, o quanto possível, específicas e detalhadas, uma vez que facilitam os gestores a identificarem alternativas viáveis a sistemas de controlo de gestão, assim como permitir implementá-los de maneira eficiente.

2.1.2- Comportamento Organizacional

Os SCG assinalam “a importância do envolvimento dos responsáveis operacionais, não unicamente na gestão, mas também no controlo de gestão” (Jordan et al., 2023, p.28). Deste modo, é bastante evidente que o “controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que os números

(tem natureza fundamentalmente comportamental)” (Jordan et al., 2023, p.31). Tal princípio, segundo Jordan et al. (2023), evidencia que o controlo de gestão tem de estimular os gestores, enriquecer as decisões tomadas e dar apoio na preparação de planos e na análise de resultados, uma vez que um controlo de gestão de natureza administrativa atua essencialmente sobre números e, como tal, elabora e produz relatórios para serem arquivados (não têm influência sobre a gestão).

Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente, de acordo com Merchant e Van der Stede (2023), é fundamental que o controlo de gestão envolva as ações dos gestores para assegurar que os colaboradores estejam a contribuir da melhor forma possível para o sucesso da organização. Este propósito revela ser crucial, uma vez que são os colaboradores da organização que desempenham um papel fundamental na concretização de metas e, como tal, os mecanismos de controlo de gestão são essenciais para prevenir a ocorrência de comportamentos indesejados ou negligências por parte dos colaboradores, garantindo assim a conformidade com os objetivos organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2023). No entanto, segundo Merchant e Van der Stede (2023), se todos os colaboradores atuassem de acordo com os interesses da organização, não haveria a necessidade de existir SCG (por vezes os colaboradores são incapazes ou não querem agir de acordo com os melhores interesses da organização). Deste modo, tal como se pode observar na tabela 1, Merchant e Van der Stede (2023) realçam três problemas comportamentais que podem pôr em causa o alcance dos objetivos de uma organização, sendo estes: falta de direção, problemas de motivação e limitações pessoais.

Tabela 1- Problemas comportamentais de uma organização

Problemas comportamentais	
Causa	Explicação
Falta de direção	Por vezes os colaboradores têm um desempenho inadequado porque não sabem o que a organização espera deles e, como tal, a probabilidade de ocorrência dos comportamentos desejados será aleatória.
Problemas de motivação	Apesar de os colaboradores compreenderem o que a organização espera deles, alguns não têm o desempenho esperado devido a problemas

	motivacionais. Este problema ocorre quando os objetivos individuais e organizacionais não coincidem.
Limitações pessoais	Pode ser causado por falta de aptidão, treino, experiência, resistência ou falta de conhecimento acerca da tarefa que tem de desempenhar.

Fonte: Merchant e Van der Stede (2023)

Deste modo, para se eliminar/colmatar os problemas comportamentais mencionados anteriormente, deverão ser implementados, segundo Merchant e Van der Stede (2023), ferramentas e estratégias de controlo de gestão.

2.2- Sistemas e instrumentos de controlo de gestão

2.2.1- Ferramentas de controlo de gestão

As ferramentas de controlo de gestão correspondem a instrumentos de cariz técnico e que são necessários para que os gestores de uma organização consigam seguir os passos do processo de controlo de gestão, sendo estes: fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados (Jordan et al., 2023).

Estes tipos de instrumentos, de acordo com Jordan et al. (2023), são projetados para a ação, proporcionando *insights* sobre eventos passados, assim como a análise de causas e efeitos. Este conhecimento serve como fundamento para a tomada de decisões, ou seja, oferecem opções e direções para alcançar os objetivos estabelecidos, sendo os mesmos cruciais, uma vez que estes instrumentos apresentam indicadores simples e concentrados, logo facilita a ação dos gestores (Jordan et al., 2023). Este facto é corroborado por Merchant e Van der Stede (2023), pois os mesmos afirmam que um bom controlo de gestão deve ser orientado para o futuro e para os objetivos, ou seja, deve ser orientado para o futuro porque o objetivo é evitar problemas que possam vir a ocorrer, sendo que o passado serve como um guia em termos de experiências e/ou lições aprendidas com falhas no controlo de gestão.

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, as ferramentas de controlo de gestão, segundo Jordan et al. (2023), possibilitam:

- Assegurar, em relação à Direção Geral, que os resultados de curto prazo não sejam considerados um obstáculo à realização de planos de longo prazo. Como tal, o objetivo principal é a pesquisa de coerência entre o longo e o curto prazo;
- Utilizar, relativamente à hierarquia intermédia, os instrumentos ao seu dispor para evitar a perda do controlo em relação às atividades dos centros de responsabilidade;
- Auxiliar os responsáveis operacionais na tomada de decisão, pois permite, como por exemplo, preparar planos de ação, decidir ações corretivas, etc.

Para Jordan et al. (2023), as ferramentas de controlo de gestão são divididas em dois tipos de instrumentos: previsionais (PO e orçamento) e acompanhamento de resultados (CO e TB ou BSC).

2.2.1.1- Plano Operacional

O PO, segundo Jordan et al. (2023), consiste na definição operacional da estratégia, ou seja, envolve as políticas de comercialização, de investimentos e de gestão da produção, assim como a gestão e organização de recursos humanos e financeiros. Este tipo de plano é considerado um plano de médio prazo, normalmente três anos, onde constam todas as atividades, tanto novas como as tradicionais da organização (Jordan et al., 2023).

Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente, de acordo com Einhorn et al. (2023), o PO é mais quantitativo comparativamente ao plano estratégico, uma vez que o seu propósito é verificar detalhadamente se a estratégia concebida poderá ser realizável. Este plano pode chegar a envolver todos os gestores dos níveis hierárquicos e até os responsáveis operacionais, pois o objetivo principal do PO é organizar e encontrar resoluções aceitáveis que sejam capazes de tornar viável o plano estratégico concebido pela organização (Einhorn et al., 2023).

2.2.1.2- Orçamento

O orçamento, de acordo com Aguiar et al. (2012), consiste num instrumento de controlo de gestão que reflete os objetivos de curto prazo de um departamento da organização, assim como os recursos a serem alocados para alcançar esses mesmos objetivos. Deste modo, o orçamento permite melhorar substancialmente a tomada de decisão e é um excelente meio de comunicação

para os restantes membros da organização, devendo o mesmo ser realizado para todos os departamentos da empresa para que, posteriormente, se possa realizar o CO (Aguiar et al., 2012).

Para Jordan et al. (2023), a integração da fase da orçamentação com o PO é essencial quando este último está presente, uma vez que, a partir das táticas estabelecidas a médio prazo, a orçamentação inicia-se com a definição de objetivos de curto prazo (normalmente um período de um ano). Estes objetivos “são a consequência lógica dos programas de ação a médio prazo, mas têm de ter em atenção os constrangimentos e os planos de ação já decididos para o ano seguinte” (Jordan et al., 2023, p. 43). Assim, os aspetos fundamentais desta fase consistem em definir, coordenar e aprovar os planos de ação de todos os departamentos da entidade, ou seja, o orçamento refere-se à fixação dos objetivos de resultados a curto prazo e à composição de planos de ação específicos de todos os departamentos da organização para o ano subsequente, cuja finalidade é a valorização financeira do conjunto previsional que, consequentemente, serve como referência para o CO (Jordan et al., 2023).

2.2.1.3- Controlo orçamental

O CO, segundo Jordan et al. (2023), consiste em realizar comparações entre o real e as previsões inicialmente elaboradas, com o intuito de analisar e identificar desvios, pois o que se pretende é elaborar, definir e implementar as ações corretivas consideradas necessárias. Deste modo, o CO “surge, assim, como um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo da gestão orçamental e do controlo de gestão” (Jordan et al., 2023, p. 197). Segundo Martins et al. (2023), o CO não representa apenas um componente crucial no processo de aprendizagem da gestão, pois também serve como uma ponte entre o presente e o futuro, uma vez que instiga o gestor a concentrar a sua atenção no futuro, em detrimento do passado.

No entanto, de acordo com Jordan et al. (2023), o CO apresenta duas fraquezas na aplicação prática:

- O real e as previsões inicialmente elaboradas são calculadas, exclusivamente, em termos financeiros e, como tal, o CO não tem em conta as medidas não financeiras (índice de satisfação dos clientes, grau de inovação e de qualidade, etc);

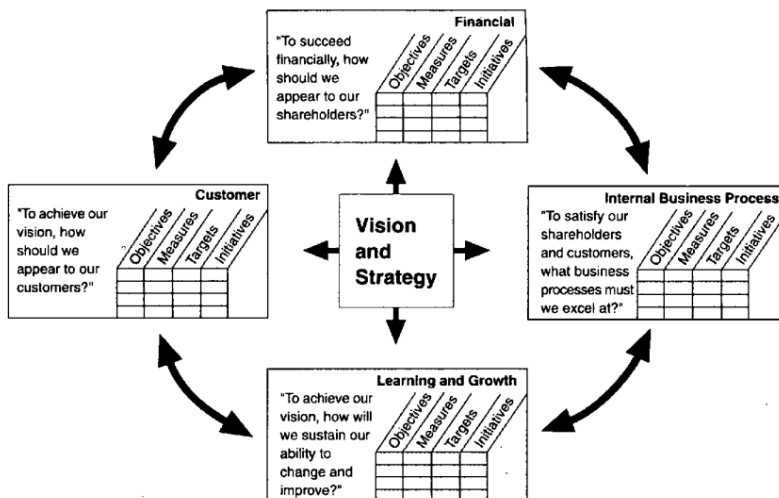
- O CO é um instrumento de pilotagem bastante lento, uma vez que, tendo em conta que os dados são exclusivamente financeiros, é necessário determinar antecipadamente as realizações financeiras mensais por departamento, direção, produto, etc.

Tendo em conta as fraquezas identificadas anteriormente, de acordo com Jordan et al. (2023), para se ultrapassar essas desvantagens a organização deve recorrer a outros instrumentos de acompanhamento, ou seja, o TB ou o BSC.

2.2.1.4- Balanced Scorecard

O BSC é uma ferramenta de controlo de gestão elaborada por Kaplan e Norton que, segundo Kaplan e Norton (1992), incorpora medidas estratégicas financeiras e não financeiras, sendo que permite, tal como se pode verificar na figura 2, transformar a visão e estratégia de uma empresa em objetivos e medidas de desempenho em quatro diferentes perspetivas: financeira, clientes, processos internos e desenvolvimento organizacional/inação.

Figura 2- Representação gráfica do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p. 9)

Na perspetiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1992), os indicadores permitem verificar se a estratégia de uma organização é corretamente implementada e executada, uma vez que o principal objetivo financeiro de uma organização são o aumento do lucro, assim como o

aumento do retorno para os acionistas cujo capital investem. Desta forma, cria-se valor para os acionistas, pois torna-se possível proporcionar excedentes para os mesmos (Kaplan & Norton, 1992).

Tabela 2- Perspetiva dos acionistas

Como encarar os acionistas?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: ➤ Capacidade de gestão de ativos e dos resultados.	RCI – Rendibilidade do capital investido; RCP – Rendibilidade dos capitais próprios; RV – Rendibilidade das vendas; RPA – Resultados por ação.
Crescimento: ➤ Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais.	Quota de mercado; Volume de negócios; Taxa de crescimento do volume de negócios.
Criação de valor: ➤ Capacidade para a criação de valor para o acionista.	EVA – <i>Economic value added</i> ; CVA – <i>Cash value added</i> ; CFROI – <i>Cashflow return on investment</i> .

Fonte: Jordan et al. (2023, p. 284)

A perspetiva dos clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1992), é um fator fulcral para a gestão de topo, uma vez que é essencial converter a missão da organização, no que concerne o serviço ao cliente, em medidas que refletem os fatores que realmente importam para os clientes. Desta forma, será possível satisfazer os clientes e, como tal, retê-los o que contribuirá para o sucesso da organização (Kaplan & Norton, 1992).

Tabela 3- Perspetiva dos clientes

Como lidar com os nossos clientes?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: ➤ Garantir uma carteira de cliente que contribuam para o valor da empresa.	EVA – <i>Economic value added</i> /Cliente RCV – Rendibilidade vendas/cliente
Satisfação: ➤ Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes; Tempos de entrega/serviço; Cumprimento de prazos.
Retenção: ➤ Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos atuais clientes.	Quota de mercado; Volume de negócios de novos clientes.
Fidelização: ➤ Capacidade para manter os clientes atuais.	Crescimento do volume de negócio de clientes atuais; N° <i>Repeat buyers</i> /n°clientes ano

Fonte: Jordan et al. (2023, p. 285)

Na perspetiva dos processos internos, segundo Kaplan e Norton (1992), para que seja possível atender às expectativas dos clientes, é fundamental que as decisões, processos e ações executadas por uma organização sejam corretamente implementadas e realizadas. Deste modo, é crucial que os gestores tenham um grande foco em operações consideradas críticas que permitam atender e satisfazer as necessidades dos clientes, ou seja, nas atividades que geram valor (Kaplan e Norton, 1992).

Tabela 4- Perspetiva dos processos internos

Quais os processos que geram valor?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: ➤ Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções.	“ <i>Lead time</i> ” tempo de ciclo; Prazos de execução.

Racionalização: ➤ Eliminar as atividades que não são geradoras de valor.	Custo unitário dos produtos.
Qualidade: ➤ Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições; Conformidades.
Eficiência e eficácia: ➤ Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa de utilização da capacidade.

Fonte: Jordan et al. (2023, p. 286)

Relativamente à perspectiva do desenvolvimento organizacional/ inovação, de acordo com Kaplan e Norton (1992), é fundamental que uma organização tenha a capacidade de aprender, melhorar e inovar as atividades operárias. É através das medidas relacionadas com o treino de colaboradores, desenvolvimento de competências, inovação tecnológica, cultura organizacional e aprendizagem contínua que se obtêm o sucesso a longo termo (Oliveira et al., 2023).

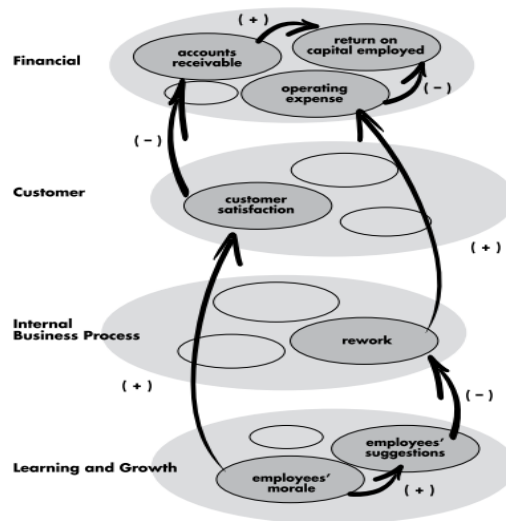
Tabela 5- Perspetiva do desenvolvimento organizacional/ inovação

Quais os processos que geram valor?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: ➤ Capacidade dos colaboradores em apresentar novas ideias;	Nº de novas ideias aproveitadas; Nº de novos produtos/serviços.
Satisfação: ➤ Garantir elevados índices de motivação e empenho.	Índice de satisfação pessoal; Montante de prémios e incentivos.
Qualificação: ➤ Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciam os seus desempenhos.	Nº de colaboradores qualificados; Nº de horas de formação.
Tecnologia: ➤ Aproveitar o potencial tecnológico.	Nº de postos de trabalho informatizados; Investimento em TI por trabalhador.

Fonte: Jordan et al. (2023, p. 287)

Tendo em conta as quatro perspetivas mencionadas anteriormente, segundo Kaplan e Norton (1996a), pode-se identificar relações, tal como se observa na figura 3, que ocorrem num sentido crescente, ou seja, primeiro é necessário a existência de medidas de desenvolvimento organizacional/ inovação (satisfação e motivação de colaboradores, oferta segmentada, etc), uma vez que permite impulsionar as medidas dos processos (produtividade, eficiência, etc). Assim, de acordo com Kaplan e Norton (1996a), as medidas dos processos permitem impulsionar as medidas de clientes (satisfação dos clientes, fidelização, etc) que, por sua vez, propulsionam as medidas financeiras (rendibilidade, satisfação do acionista, etc). Deste modo, segundo Kaplan e Norton (1996a), os indicadores de cada perspetiva estabelecem relações horizontais e verticais de causa-efeito, pois, como por exemplo, quanto mais satisfeitos estiverem os clientes maior será a sua fidelização (relação horizontal de causa-efeito na perspetiva clientes) e, como tal, maior será o volume de negócios (relação vertical de causa-efeito entre a perspetiva clientes e financeira).

Figura 3- How One Company Linked Measures from the Four Perspectives



Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p. 83)

O BSC não é uma ferramenta de controlo de gestão constituída somente por um sistema de medição estratégica, uma vez que também é um sistema de controlo estratégico que permite: “clarificar e obter consenso acerca da estratégia”, “alinhar objetivos departamentais e pessoais à estratégia da organização”, “vincular objetivos estratégicos a metas de longo prazo e orçamentos anuais”, “identificar e alinhar iniciativas estratégicas” e “obter *feedback*, com o intuito de aprender e melhorar a estratégia” (Kaplan & Norton, 1996a, p. 19). No entanto, segundo Bourguignon et al. (2004), para que o BSC possa atingir os resultados pretendidos, é fulcral que a entidade identifique

e transforme a sua visão e estratégia em objetivos e medidas estratégicas específicas. Para além disto, também é fundamental, de acordo com Bourguignon et al. (2004), seguir um conjunto de etapas, sendo estas: comunicar a visão e estratégia da organização aos departamentos e colaboradores (através de reuniões, anúncios executivos, boletins informativos, etc), transformar os objetivos e medidas estratégicas em objetivos e medidas para os departamentos e colaboradores (objetivos em cascata, ou seja, os objetivos do CEO são transmitidos aos gestores do topo que, por sua vez, são transmitidos aos responsáveis operacionais), estabelecer uma relação entre as medidas de desempenho e a recompensa (definir metas, alinhar iniciativas estratégicas com os objetivos definidos e vincular orçamentos a planos de longo prazo) e, por fim, analisar e implementar o *feedback* recebido.

Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente, é possível compreender que, segundo Bourguignon et al. (2004), ao se considerar as quatro perspetivas, o BSC fornece uma abordagem holística e equilibrada para a gestão do desempenho de uma organização, assim como permite que as organizações olhem para além das métricas puramente financeiras e considerem as ligações entre os diferentes aspetos das suas operações.

No entanto, o BSC, enquanto ferramenta de controlo de gestão, apresenta algumas críticas/limitações segundo Norreklit (2003) que se encontram presentes na tabela 6.

Tabela 6- Críticas/limitações do *Balanced Scorecard*

<i>Balanced Scorecard</i>	
Críticas/limitações	Explicação
Falta de fundamentação teórica	O <i>Balanced Scorecard</i> apresenta a falta de uma base teórica sólida, ou seja, é criticado por ser mais uma “moda” de gestão ou um conjunto de melhores práticas do que uma teoria rigorosamente desenvolvida e testada.
Natureza retórica	O sucesso do <i>Balanced Scorecard</i> é impulsionado pela comunicação persuasiva e não pela evidência empírica comprovada. Deste modo, esta ferramenta pode ter sido adotada devido à sua popularidade e ampla aceitação e não pela sua eficácia comprovada.

<p>Atenção limitada à casualidade</p>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> não aborda explicitamente a questão da casualidade, ou seja, como a realização de objetivos específicos numa perspectiva leva ao sucesso de outra perspectiva. Deste modo, as supostas relações de causa-efeito muitas vezes não são bem estabelecidas.</p>
<p>Foco na medição</p>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> apresenta um grande foco na medição e quantificação, ou seja, esta ferramenta pode priorizar aspetos mensuráveis em detrimento de fatores qualitativos, o que pode levar a uma visão estreita do desempenho da organização</p>
<p>Tendência de simplificar o complexo</p>	<p>O <i>Balanced Scorecard</i> pode simplificar de maneira excessiva a complexidade do desempenho organizacional, reduzindo-o a um conjunto de indicadores e, como tal, pode não captar as complexidades da gestão em ambientes incertos e dinâmicos.</p>
<p>Negligência dos aspetos políticos e sociais</p>	<p>As dimensões políticas e sociais na tomada de decisões organizacionais são subestimadas pelo <i>Balanced Scorecard</i>, uma vez que esta ferramenta não considera, de maneira suficiente, o papel do poder político e da dinâmica social na definição de escolhas estratégicas.</p>

Fonte: Norrelikt (2003)

2.2.1.5- Tableaux de bord

O TB, segundo Vaio e Varriale (2018), é uma ferramenta de controlo de gestão desenvolvida em França, em meados do século XX, por engenheiros de processos que procuravam encontrar maneiras de melhorar e aperfeiçoar o processo de produção através do melhor entendimento das relações de causa-efeito, ou seja, as relações entre as ações e os desempenhos de processos. No entanto, mais tarde, este princípio foi transformado e aplicado por gestores de topo das organizações, através da atribuição de um conjunto de indicadores que, de acordo com

Epstein e Manzoni (1998), tinham o objetivo de: monitorizar o progresso da organização, comparar o trabalho operacional com as metas e objetivos previamente estabelecidos e tomar ações corretivas caso se observe a existência de desvios. Desta forma, o TB demonstra ser uma importante ferramenta de controlo de gestão que auxilia os gestores no processo de tomada de decisões, no entanto, o TB não pode somente ser aplicado de forma igual para toda a organização, uma vez que cada gestor e departamento tem diferentes objetivos e responsabilidades (Vaio & Varriale, 2018). Desta forma, segundo Vaio e Varriale (2018), deve-se verificar a existência de um TB por cada departamento, sendo que o mesmo não se deve limitar somente a indicadores financeiros, pois as medidas operacionais proporcionam melhores resultados em relação a informações sobre o impacto de ocorrências e decisões “locais”, ou seja, sobre as relações de causa-efeito.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, segundo Lemaire (2020), o TB necessita de ser contextualizado e personalizado por cada gestor e departamento a que pertence, ou seja, necessita de ser desenvolvido de acordo com a missão e objetivos de cada departamento, daí não poder ser aplicado à organização como um todo. Deste modo, é fulcral transformar e converter a missão e visão de cada departamento em objetivos específicos, de modo que se possa identificar os KSF que, posteriormente, são convertidos em KPIs, com o intuito de se avaliar a *performance* (Lemaire, 2020). Assim, segundo Vaio e Varriale (2018), o TB permite que os gestores, através da monitorização e análise de KPIs e de outras métricas consideradas relevantes por uma organização, tenham acesso a informações críticas para o processo de tomada de decisão, assim como ser um instrumento útil que informa o gestor acerca do nível de desempenho de um departamento. Para além disto, segundo Quesado et al. (2012), o TB também permite:

- Constituir um suporte operacional de controlo de gestão;
- Ser uma ferramenta de diagnóstico (selecionar a quantidade e qualidade de informação, assim como identificar critérios que não funcionam de maneira correta);
- Promover o diálogo entre todos;
- Atribuir responsabilidades;
- Enaltecer a eficiência e eficácia da confrontação entre previsões e realizações;
- Motivar a formação e aprendizagem contínua em relação aos comportamentos dos gestores;

- Possibilita a implementação da gestão por objetivos.

No entanto, existem críticas realizadas a esta ferramenta de controlo de gestão em que, segundo Quesado et al. (2012), se pode verificar certas limitações como o facto de se cingir mais a medidas financeiras e de estar mais vocacionado a proporcionar uma visão passada do desempenho (em vez de comunicar a estratégia), assim como não adotar uma visão integradora que condicione os resultados futuros. Para além disto, de acordo com Quesado et al. (2012), o TB apresenta uma falta de integração, uma vez que os indicadores não estão relacionados entre si, ou seja, existe a falta de um elemento integrador que proporcione uma visão da empresa como um todo (reduz o potencial do controlo de gestão e da informação). Tendo em conta o que foi dito anteriormente, Bessire e Baker (2005) também afirmam que existe uma falta de ligação entre os indicadores que pretendem controlar o cumprimento dos objetivos que foram definidos à priori, ou seja, não estão estabelecidas previamente as relações de causa-efeito entre as variáveis e a sua medição através de indicadores. Desta forma, segundo Bessire e Baker (2005), o TB apresenta falhas em relação à eficiência da implementação da estratégia e pelo uso predominante de indicadores financeiros sobre os não financeiros.

2.2.1.6- Balanced Scorecard Vs. Tableaux de bord

Segundo Bourguignon et al. (2004), observa-se que a adoção do BSC tem vindo a ser maioritária nos Estados Unidos e em países europeus, com a exceção de França. Esta discrepância, de acordo com Bourguignon et al. (2004), deve-se ao facto de as empresas francesas, durante os últimos 50 anos, utilizarem o TB como ferramenta chave de controlo de gestão, sendo a mesma considerada, em vários aspetos, semelhante ao BSC. Para além disto, segundo Bouamama e Degos (2021), o BSC não condiz com a forma de gerir de empresas francesas, uma vez que a abordagem de “cima para baixo” do BSC não tem em conta a construção coletiva e incremental que é adotada por empresas francesas, ou seja, também se verifica a existência de diferenças entre ambas as ferramentas de controlo de gestão.

Segundo Bourguignon et al. (2004), o BSC e o TB apresentam a semelhança de terem a capacidade de converter as estratégias e visões de uma organização em objetivos e medidas, sendo que ambas são categorizadas como ferramentas de controlo de gestão. Para além disto, de acordo com Bourguignon et al. (2004), ambas as ferramentas de controlo de gestão consideram que a

antecipação é um aspeto mais importante que a reação e, como semelhança, evitam o controlo da contabilidade financeira, ou seja, para além da utilização de medidas financeiras também têm em conta as medidas não financeiras. Em termos de abordagem estratégica, segundo Bourguignon et al. (2004), ambas as ferramentas agregam as decisões da alta administração e dos gestores de topo às ações dos colaboradores. Tendo em conta o que foi dito anteriormente, Jordan et al. (2023) salienta que o BSC e o TB apresentam as seguintes similaridades:

- Ambas as ferramentas permitem, de forma eficaz e eficiente, uma gestão estratégica precisa e uma avaliação das medidas de desempenho;
- Permitem estabelecer uma forte relação entre os objetivos e os meios de ação dos gestores;
- Convertem os objetivos propostos em indicadores de desempenho (de modo que se possa visualizar se são ou não atingidos);
- Apresentam indicadores de cariz financeiro e não financeiro;
- Têm a capacidade de apoiar a atribuição de incentivos e prémios;
- Os indicadores são selecionados com base nos meios e responsabilidades de cada gestor, ou seja, ambas as ferramentas apresentam uma forte personalização;
- Têm em consideração a qualidade de informações em vez da quantidade;
- Permitem que os gestores observem de forma mais clara e eficiente os dados considerados relevantes;
- Promovem a comunicação e o diálogo interno.

No que diz respeito às diferenças entre o BSC e TB, Bourguignon et al. (2004) refere que existe cinco diferenças principais que permitem distinguir estas ferramentas de controlo de gestão. Tal como se pode observar na tabela 7, verifica-se que:

Tabela 7- Elementos diferenciadores entre o Balanced Scorecard e Tableaux de bord

Elementos diferenciadores	Balanced Scorecard	Tableaux de bord
Conceito Estratégico	É possível examinar diversos aspetos do modelo de Porter, os quais são encapsulados em quatro perspetivas definidas anteriormente.	Não está vinculado a nenhum modelo estratégico e áreas de medição específicas, ou seja, depende da estratégia elaborada pelo gestor (maior subjetividade e influência do ambiente organizacional)

Relações de causa-efeito	São estabelecidas relações de causa-efeito entre diferentes medidas de desempenho, o que permite prever o desempenho futuro da organização.	Não há necessariamente uma relação de causa-efeito entre as diversas áreas estratégicas de medição, o que pode resultar em conflitos entre os objetivos previamente estabelecidos.
Processo hierárquico	Ocorre um processo em “cascata” do desdobramento dos objetivos, ou seja, facilita a transmissão dos objetivos do CEO e gestores de topo para os níveis organizacionais mais baixos.	O desdobramento dos objetivos requer negociação e interação entre os diferentes níveis organizacionais, ou seja, é encarado em termos coletivos em vez de individuais.
Recompensas	Encoraja a vinculação entre a medição de desempenho e as recompensas, o que permite ter em conta objetivos qualitativos (qualidade, serviço ao cliente, envolvimento do pessoal, etc).	A ênfase recai principalmente na aprendizagem, ou seja, não prioriza tanto as recompensas.
Tradição	Ferramenta moderna que não apresenta uma tradição.	Possui uma tradição de mais de 50 anos de uso, modificação e desenvolvimento.

Fonte: Bourguignon (2004)

2.2.2- Avaliação de desempenho e controlo

A avaliação de desempenho e controlo corresponde às necessidades geradas pelos gestores descentralizados, ou seja, orientam as suas ações e tomadas de decisão no caminho correto, com o intuito de satisfazer os objetivos organizacionais em vez de satisfazerem, somente, os objetivos locais e parciais (Jordan et al., 2023). Deste modo, segundo Jordan et al. (2023), a avaliação de desempenho e controlo permite criar as condições necessárias para que cada gestor tenha um comportamento que vá de encontro aos interesses da organização, enquanto gere o seu departamento.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, a avaliação de desempenho e controlo, segundo Jordan et al. (2023), possibilita:

- Transmitir, no que concerne à Direção geral e à hierarquia intermédia, autoridade sem que esta seja mal interpretada e utilizada mediante a liberdade de cada responsável e dos critérios de desempenho;
- Definir, relativamente aos responsáveis operacionais, os limites da responsabilidade e autoridade que possuem, uma vez que é mais benéfico o conhecimento antecipado dos critérios de desempenho o qual cada um será avaliado.

2.2.2.1- Centros de Responsabilidade

Os centros de responsabilidade, segundo Jordan et al. (2023), esclarecem aos gestores descentralizados quais as missões e objetivos que devem ser atingidos, assim como os meios sobre os quais eles têm poder de decisão. Deste modo, de acordo com Huang (2019), uma organização necessita de ser reestruturada para que se possa atingir a sua missão de maneira eficaz e, como tal, é necessário ter em atenção a certos aspetos:

- **Divisão de responsabilidades:** dar autoridade aos gestores dos vários departamentos, enquanto os executivos e a sede devem-se concentrar no desenvolvimento de estratégias corporativas, definindo a direção da empresa e alocando recursos;
- **Delegação da autoridade:** separar a autoridade da gestão administrativa da autoridade do comando de operações, assim como delegar adequadamente a autoridade com base em regras claramente definidas;
- **Distribuição de recursos:** implementar e alocar corretamente recursos táticos para cada departamento organizacional, com vista a obter uma resposta rápida e eficaz;
- **Sistemas de informação:** construir um sistema interconectado de informação para permitir que os gestores de cada departamento obtenham qualquer informação que precisam.

De acordo com Merchant e Van der Stede (2023) e Jordan et al. (2023), os centros de responsabilidade, tal como se pode observar na tabela 8, podem ser classificados em: centros de custos, centros de proveitos, centros de resultados e centros de investimento.

Tabela 8- Tipologia de centros de responsabilidade

Centros de responsabilidade	
Tipologia	Explicação
Centros de custos	O responsável detém autoridade decisória em relação aos meios que se refletem em custos, isto é, na utilização de recursos. Existem dois tipos de centros de custo: centro de custos-padrão (estabelece-se um custo unitário objetivo para a atividade) e centro de custos discricionários (não se pode definir o produto da atividade em unidades homogêneas de produção).
Centros de proveitos	O gestor responsável tem a capacidade de realizar tomadas de decisão sobre os meios que se traduzem em custos relativos à sua área de responsabilidade funcional, com o intuito de gerar ganhos para a organização.
Centros de resultados	O gestor responsável possui autoridade decisória não apenas sobre os meios que resultam em custos, mas também sobre os recursos relacionados à geração de vendas de produtos, mercadorias e serviços.
Centros de investimento	O gestor responsável, para além de ter poder de decisão sobre recursos que geram vendas e custos, tem poder de decisão sobre os elementos patrimoniais, ou seja, os ativos e passivos.

Fonte: Jordan et al. (2023) e Merchant e Van der Stede (2023)

Face ao que foi dito anteriormente, Jordan et al. (2023) refere que é necessário negociar, com os responsáveis hierárquicos, um conjunto de objetivos e planos de atividade, sendo necessário: definir objetivos empresariais (de modo a elaborar uma estratégia), definir planos de ação (descrever os recursos a utilizar e os resultados que se esperam), identificar os resultados de cada centro de responsabilidade e estabelecer um plano de incentivos (para que se possa motivar os gestores na realização dos objetivos). Para além disto, segundo Merchant e Van der Stede (2023), ao se formar um centro de responsabilidade é indispensável que exista objetivos próprios

(as atividades realizadas estão orientadas para o seu cumprimento) e um chefe que tenha poder de decisão sobre os recursos necessários à realização dos seus objetivos.

2.2.2.2- Critérios de avaliação do desempenho de centros de responsabilidade

Nos critérios de avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade, segundo Anthony e Govindarajan (2007), devem ser escolhidos indicadores que permitam apoiar a implementação e execução da estratégia, ou seja, a organização da entidade em centros de responsabilidade só será bem-sucedida se for realizada uma avaliação dos seus desempenhos, cujo intuito é orientar e motivar os gestores na concretização dos objetivos estratégicos e individuais em prol da organização.

De acordo com Merchant e Van der Stede (2023), a informação que é recolhida através dos sistemas de informação deve criar indicadores que sejam adequados a cada centro de responsabilidade, pois, por vezes, é comum encontrar gestores de centros de responsabilidade a serem avaliados por critérios que não são adequados a esse tipo de centro e, como tal, pode levar à desmotivação dos gestores que colocará em causa a concretização dos objetivos da empresa.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, segundo Jordan et al. (2023), a definição dos critérios de avaliação de desempenho deve ser adaptada conforme o tipo de centro de responsabilidade, aplicando critérios exclusivos de custos e resultados para os centros de custos e resultados, enquanto a rentabilidade sobre os capitais investidos é aplicada aos centros de investimento. Deste modo, apenas o gestor responsável é que define esses critérios, aplicando os mesmos apenas sobre os quais tem o poder de tomada de decisão.

2.2.2.3- Controlos de ação

Os controlos de ação, segundo Merchant e Van der Stede (2023), correspondem à forma mais direta de controlo de gestão, uma vez que envolve seguir um conjunto de etapas que garantem que os colaboradores atuem de acordo com os interesses da entidade, sendo que estes tipos de controlos são constituídos por quatro formas básicas:

- **Restrições comportamentais:** consiste em ações restritivas de controlo, uma vez que tornam difícil a realização de ações indesejadas por parte de colaboradores. Estas restrições podem ser físicas (uso de *passwords*, limitar o acesso a áreas onde se encontra o inventário e/ou informações privadas, etc) ou administrativas;
- **Revisões a priori de ações:** consiste em realizar um exame minucioso dos planos de ação, sendo que os revisores podem ou não aprovar as ações propostas, assim como solicitar modificações ou pedir um plano que seja mais cuidadosamente elaborado. Esta revisão, normalmente, ocorre durante o planeamento e o processo orçamentário;
- **Responsabilidade das ações:** consiste em responsabilizar os colaboradores pelas ações indesejadas, sendo que a implementação deste tipo de controlo requer: definir quais é que são as ações desejadas e indesejadas, comunicar essas ações aos colaboradores, rastrear/observar todo o processo e recompensar/punir as boas/más ações;
- **Redundância:** consistem em atribuir mais colaboradores/equipamentos a uma tarefa em vez do que é estritamente necessário, uma vez que aumenta a probabilidade de que uma tarefa seja concluída com sucesso.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, os controlos de ação permitem prevenir e/ou detetar comportamentos indesejados nos vários departamentos da organização, no entanto, devido ao seu carácter, reduz a criatividade e aumenta a passividade (Merchant & Van der Stede, 2023).

2.2.2.4- Controlos pessoais

Os controlos pessoais, de acordo com Merchant e Van der Stede (2023), são construídos com base nas tendências naturais dos colaboradores para se controlarem ou motivarem. Este tipo de controlo revela ser vital, uma vez que, segundo Merchant e Van der Stede (2023), permite: esclarecer as expectativas (ajudam a garantir que cada colaborador entenda o que a organização deseja), garantir que cada colaborador seja capaz de realizar um bom trabalho (tenham acesso a recursos considerados essenciais para uma boa elaboração do trabalho) e aumentar a probabilidade de que cada colaborador realizará uma “auto monitorização” (os colaboradores estarem naturalmente empenhados e de quererem fazer um bom trabalho).

De acordo com Merchant e Van der Stede (2023), os controlos pessoais podem ser implementados através:

- **Recrutamento e seleção:** as organizações concentram-se, principalmente, em combinar os requisitos do trabalho com as habilidades do candidato, com o intuito de encontrar os melhores talentos e evitar encontrar alguém que não se enquadre na empresa;
- **Treino:** providenciar informações uteis sobre as ações e resultados esperados e como as tarefas atribuídas devem ser executadas, com o objetivo de induzir efeitos motivacionais positivos nos colaboradores, pois estarão mais interessados em ter um bom desempenho;
- **Design do trabalho:** certificar que o trabalho foi projetado para permitir que colaboradores motivados e qualificados tenham uma alta probabilidade de sucesso e, como tal, é necessário um conjunto de recursos disponíveis para que se possa elaborar um bom trabalho.

2.2.2.5- Controlos culturais

Os controlos culturais, segundo Merchant e Van der Stede (2023), têm como função incentivar a monitorização mútua, sendo esta uma forma poderosa de pressão de grupo sobre os indivíduos que se desviam das normas e valores da organização. As culturas são construídas com base na partilha de tradições, normas, crenças, valores, ideologias, atitudes e modos de comportamento que, quando estão enraizados na organização, permanecem inalterados mesmo quando a entidade muda os seus objetivos e estratégias organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2023).

De acordo com Merchant e Van der Stede (2023), os controlos culturais podem ser moldados das seguintes maneiras:

- **Códigos de conduta:** as organizações, de modo a moldarem a cultura organizacional, fornecem documentos escritos que esclarecem os valores organizacionais, compromissos com as partes interessadas e as maneiras pelas quais a administração quer que a organização funcione, com o intuito de ajudar os colaboradores a entender que comportamentos são esperados;
- **Recompensa de grupos:** oferecer prémios e incentivos com base em conquistas coletivas (bônus, participação nos lucros ou nos ganhos que fornecem remuneração com base no desempenho geral da empresa em termos de retorno de ganhos, lucro ou redução de custos);

- **Transferências Intra organizacionais ou rotação de colaboradores:** ajuda a transmitir a cultura, melhorando a socialização entre os colaboradores de toda a organização, dando-lhes uma melhor valorização dos problemas enfrentados pelas diferentes partes da empresa e inibindo a formação de metas incompatíveis;
- **Arranjos físicos:** plantas de escritórios, arquitetura e decoração de interiores;
- **Arranjos sociais:** código de vestimentas, hábitos institucionalizados, comportamentos e vocabulário;
- ***Tone at the top:*** as declarações dos gestores de topo devem ser consistentes com o tipo de cultura que estão a tentar estabelecer, assim como as suas ações e comportamentos devem ser consistentes com as suas declarações.

2.2.3- Aspectos processuais e a tomada de decisão

Os aspetos processuais e a tomada de decisão, segundo Jordan et al. (2023), abrangem todas as instâncias de interação que ocorrem durante o processo de controlo de gestão, ou seja, englobam as discussões relacionadas com metas, medidas corretivas e estratégias para o plano operacional e orçamental, sendo que os instrumentos utilizados consistem em: salas, datas e relatórios de reuniões.

Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente, os aspetos processuais e a tomada de decisão, segundo Jordan et al. (2023), possibilitam:

- Ao nível da Direção geral, é um meio para comunicar os objetivos e estratégias elaboradas para toda a organização;
- Ao nível da hierarquia intermédia, consiste num meio para motivar os colaboradores para que, de seguida, se possa avaliá-los;
- Ao nível dos responsáveis operacionais, consiste num meio de se envolverem e participarem em diálogos com os seus superiores hierárquicos, podendo estes diálogos serem especialmente motivadores.

Para além do que foi referido anteriormente, os aspetos processuais e a tomada de decisão, segundo Merchant e Van der Stede (2023), são concebidos para promover a comunicação interna entre todos os membros de uma organização. Deste modo, os aspetos processuais e a tomada de

decisão têm o propósito de disseminar a visão estratégica da organização e, como tal, facilitar a compreensão da estratégia e dos objetivos definidos, garantindo a harmonização das atividades de cada departamento com a política global da empresa (Merchant & Van der Stede, 2023). Assim, segundo Merchant e Van der Stede (2023), os aspetos processuais e a tomada de decisão representam meios de comunicação que requerem uma negociação e participação contínua de várias hierarquias e departamentos dentro da estrutura organizacional, com o intuito de alcançar um alinhamento comportamental entre todos os gestores e colaboradores em relação às ações a serem realizadas e aos resultados a serem alcançados.

III-Metodologia

3.1- Caracterização e descrição da entidade

O Grupo DRT – Grupo DRT SGPS S.A. – é uma entidade que trabalha, principalmente, para a indústria automóvel, tendo iniciado a sua atividade em 1994 (Manual da Qualidade, 2023). Esta entidade tem-se dedicado ao desenvolvimento de uma estratégia de crescimento abrangente, englobando as áreas de moldes, comunicação, desenho industrial, inovação e tecnologia (Manual da Qualidade, 2023). Tal como o próprio nome sugere, o Grupo DRT é uma entidade constituída por seis empresas que a compõem, sendo estas (Manual da Qualidade, 2023):

- **DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid** - Têm como objetivo a conceção, desenvolvimento e produção de moldes para injeção e comercialização e produção de peças plásticas por injeção;
- **DRT Plastic Injection** – Tem como objetivo realizar ensaios e produção de componentes plásticos por injeção e montagem;
- **DRT Micro Precision** – Tem como objetivo a conceção, desenvolvimento e produção de moldes de micro-precisão para injeção de peças plásticas;
- **Unite Global Tooling Solutions** – Tem como objetivo a gestão de projetos de engenharia e fabricação de moldes para matérias plásticas e fundição injetada;
- **Advance Coding Experts** – *Spin-off* do Grupo DRT, inicialmente conhecida como DRT Advance, responsável por desenvolver, internamente, o sistema de informação de gestão atualmente utilizada pela entidade. Tem como objetivo a execução de serviços ligados à indústria 4.0 que vão desde a transformação digital, desenvolvimento de soluções à medida, customização e otimização de software e de aplicações móveis.

O Grupo DRT, originalmente focado na exportação de moldes de plástico (com ênfase especial na indústria automobilística), atua como intermediário para clientes internacionais, sendo os seus principais mercados a Alemanha e Espanha (Manual da Qualidade, 2023). No entanto, a necessidade específica e as exigências do mercado-alvo conduziram o grupo ao próximo passo, ou seja, à criação de uma unidade de produção, posteriormente conhecida como DRT2 Fabricação de Moldes (Manual da Qualidade, 2023).

A contínua evolução e busca por atender às necessidades dos clientes geraram novos desafios, culminando no surgimento da DRT Rapid no ano 2000 (Manual da Qualidade, 2023).

Assim, com duas unidades de produção, DRT – Moldes e Plásticos, Lda. e DRT Rapid – Protótipos e Moldes, Lda., e com uma trajetória de crescimento sustentado, o Grupo DRT inaugurou em 2013 as atuais instalações dessas duas unidades, que também abrigam a sede do grupo, caracterizadas pela inovação, *design* e conforto (Manual da Qualidade, 2023). Posteriormente, em 2014, dá-se a criação da empresa Unite Global Tooling Solutions que surge no âmbito da gestão de projetos, engenharia e fabricação de moldes para matérias plásticas, ampliando deste modo a área de gestão de projetos e *outsourcing* do Grupo DRT (Manual da Qualidade, 2023).

Já em 2016, a DRT Micro Precision foi fundada após a identificação de uma oportunidade de mercado na conceção de moldes de micro precisão para a produção de peças de dimensões reduzidas e com rigor dimensional extremamente elevado (Manual da Qualidade, 2023). Para além disto, foi também em 2016 que a DRT Plastic deu início às suas operações, focando-se em ensaios internos e produções pré-série com capacidade para diferentes tecnologias (Manual da Qualidade, 2023). Deste modo, para atender às demandas e necessidades dos clientes, a DRT Plastic ergueu uma nova fábrica de 22.000m², estando a mesma equipada com tecnologia de ponta e uma infraestrutura moderna, visando promover uma industrialização e inovação sustentável e inclusiva (Manual da Qualidade, 2023).

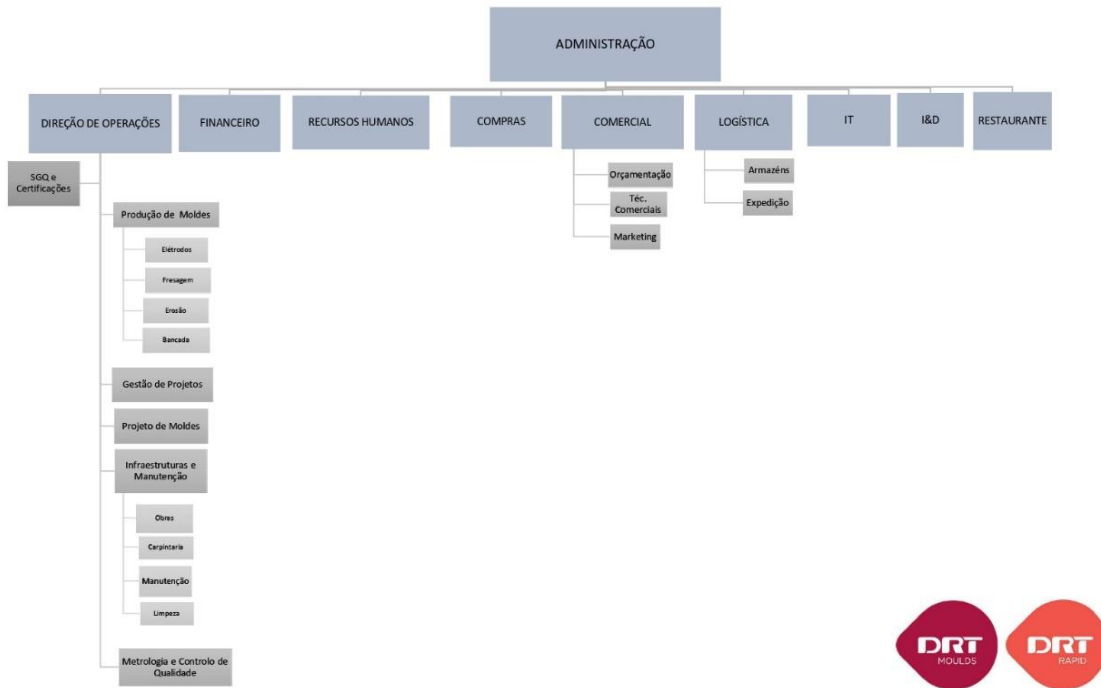
Tendo em conta o que foi referido anteriormente, o Grupo DRT ganhou reconhecimento na indústria automóvel devido à sua especialização contínua no desenvolvimento de projetos específicos para esse setor (Administradora, 2024). Para além disto, o compromisso com a qualidade exigida pelos clientes, juntamente com uma busca constante por inovação e maior eficácia na aplicação de novas tecnologias tem permitido que a entidade concretize projetos associados aos desafios emergentes do mercado automóvel (Administradora, 2024). Atualmente, o grupo concentra-se principalmente na engenharia e produção de protótipos e moldes de série para a indústria automóvel (Administradora, 2024). Para além disto, realiza ensaios dos mesmos, assim como a produção de peças por injeção, incluindo técnicas como injeção a gás e/ou bi-componente, mantendo-se sempre atualizada com tecnologias inovadoras (Manual da Qualidade, 2023). Com o objetivo de evoluir na cadeia de valor, o Grupo DRT incorpora na sua atividade as fases anteriores à concessão dos moldes, posicionando-se como parceiro de desenvolvimento junto aos seus clientes (Manual da Qualidade, 2023).

O Grupo DRT, enquanto entidade pertencente ao setor automóvel, definiu a seguinte missão, visão e valores (Manual da Qualidade, 2023):

- **Missão** – O Grupo DRT tem a missão de desenvolver e produzir soluções de excelência nas áreas do produto e fabrico de moldes e peças plásticas para a indústria, suportada por serviços complementares de alto valor acrescentado;
- **Visão** – O Grupo DRT pretende ser reconhecido como um parceiro de referência, no mercado onde atua, acrescentando valor em cada projeto, suportado por uma cultura de qualidade e inovação baseada no conhecimento e experiência;
- **Valores** – O Grupo DRT apresenta os seguintes valores: orientação para o cliente (sentido de compromisso de satisfação), cultura de rigor (fazer bem e melhorar sempre), cooperação interna e externa (através do trabalho em equipa) e criação de valor (através da orientação para os resultados).

Atualmente, o Grupo DRT conta com um total de 450 colaboradores distribuídos pelas várias empresas que constituem o grupo (COO, 2024). No entanto, tendo em conta o presente trabalho, o foco está centralizado nas empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid (constituídas por 160 colaboradores), uma vez que as visitas, observações e entrevistas realizadas foram concretizadas com os gestores pertencentes a estas duas empresas, sendo a única exceção o CEO da DRT Advance.

Figura 4- Organograma das empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid



Fonte: Manual da Qualidade

Tal como se pode observar na figura 4, cada entidade pertencente ao Grupo DRT apresenta um organograma diferente, ou seja, cada empresa é constituída por departamentos que podem variar entre si, sendo que a figura 4 apresenta somente os departamentos pertencentes à DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid. Deste modo, verifica-se que no topo da hierarquia encontra-se a administração, sendo esta constituída pelo CEO que tem a função de realizar decisões estratégicas, liderar a empresa no caminho correto com o objetivo de alcançar o sucesso a longo prazo e garantir que as metas e objetivos estabelecidos sejam atingidos (Administradora, 2024). Para além disto, a administração também é constituída pela CFO que tem a função de realizar a gestão financeira, ou seja, supervisiona operações financeiras como o planeamento financeiro, análise de riscos, relatórios financeiros e realiza a captação de recursos e investimentos (Administradora, 2024). Relativamente à hierarquia intermédia, verifica-se que esta é constituída pelo Diretor de Operações, cuja função consiste em realizar a gestão das operações da entidade, assim como o acompanhamento no dia a dia do negócio (COO, 2024). Deste modo, o Diretor de Operações é

responsável por supervisionar os seguintes departamentos que reportam diretamente a ele (Manual da Qualidade, 2023):

- **SGQ e Certificações** – Constituído por uma gestora da qualidade, sendo esta responsável pelas certificações das empresas de acordo com a norma ISO 9001:2015 e, como tal, é responsável pela gestão da qualidade e correta implementação da norma;
- **Produção de Moldes** – Corresponde ao fabrico dos produtos comercializados pelas empresas, ou seja, ocorre a produção de moldes para injeção e comercialização. Este departamento é composto por vários fatores que permitem fabricar o produto, sendo estes: eléctrodos, fresagem, erosão e a bancada;
- **Gestão de Projetos** – Responsável pelos processos de planeamento, organização e controlo de recursos materiais e humanos, com o intuito de atingir objetivos estabelecidos *à priori* dentro de um prazo determinado;
- **Projeto de Moldes** – Responsável pela conceção e desenho de moldes de acordo com as especificações do cliente para que, posteriormente, possa ser produzido e comercializado;
- **Infraestruturas e Manutenção** – Corresponde a todas as atividades que garantam um correto funcionamento das instalações, ou seja, tudo o que envolve obras, carpintaria, manutenção e limpeza;
- **Metrologia e Controlo de Qualidade** – Diz respeito a processos de medição e verificação da qualidade do produto, com o intuito de verificar se está de acordo com as especificações do cliente.

Para além do Diretor de Operações, segundo o COO (2024), na hierarquia intermédia também se verifica a existência dos seguintes departamentos: financeiro (responsável por todas as funções financeiras que garantam o bom funcionamento e saúde financeira das empresas), recursos humanos (tem como função recrutar, treinar e desenvolver colaboradores e, como tal, maximiza o desempenho dos colaboradores em prol dos objetivos organizacionais estabelecidos), compras (responsável pela aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento das empresas, consoante as necessidades que vão surgindo), comercial (departamento onde ocorre o início do processo de fabricação de moldes, sendo estes responsáveis pela realização de orçamentos a

clientes, aplicação de técnicas comerciais e pelo *marketing*), logística (responsável por gerir produtos, materiais e informações considerados indispensáveis à realização das atividades das empresas, ou seja, gere os armazéns e a expedição dos produtos para os clientes), TI (tem como função a implementação, manutenção e suporte de sistemas de computadores, redes de comunicação e infraestruturas de tecnologia, sendo este departamento responsável pela construção e implementação do sistema SBI), I&D (departamento responsável por atividades relacionadas com a pesquisa, inovação, e desenvolvimento de novos produtos e serviços) e o restaurante (responsável pela gestão da cantina).

Tendo em conta o organograma anterior, os únicos departamentos considerados relevantes para o presente trabalho são o financeiro, comercial, logística, TI, I&D e a direção de operações (juntamente com a gestão de projetos e o SGQ e Certificações), uma vez que as entrevistas e observações realizadas centraram-se somente nestes departamentos, com o intuito de verificar, compreender e analisar o SCG da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid.

3.1.1- Impactos exógenos

A indústria automobilística, um setor fulcral da economia global, foi profundamente afetada pela pandemia COVID-19 desde o seu surgimento em 2020, uma vez que as cadeias de suprimentos globais foram interrompidas, ocorreu o fecho de fábricas e devido à existência de mudanças no comportamento dos consumidores, levando o setor a enfrentar desafios significativos (COO, 2024). Como o centro da indústria automóvel fica localizado na Alemanha (determina quais são os modelos de carros que vão surgir e quais os *restylings* dos modelos existentes), isto significa que o Grupo DRT irá ser fortemente impactado caso a indústria automóvel seja afetada na Alemanha, o que acabou por acontecer (COO, 2024).

Tal como se pode observar no anexo 1, é possível comparar as variações da taxa de vendas. Deste modo, verifica-se que as empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid apresentaram, em 2020 e 2021, uma variação de taxas de vendas negativas. No entanto, em 2022, houve um aumento de 95,1% e 97,07%, o que influencia positivamente os resultados demonstrados durante os anos de 2020 e 2021.

3.2- Técnicas e métodos de investigação

De acordo com Kumar (2018), existe uma série de etapas e requisitos que têm de ser cumpridos para que se possa realizar uma investigação científica. O mesmo autor afirma que, do ponto de vista do método de investigação, existem três tipos de investigação: quantitativa (abordagem estruturada que obedece a uma estrutura), qualitativa (abordagem não estruturada que resulta de um processo que não tem só uma estrutura rígida) e misto (junção da metodologia quantitativa e qualitativa).

Um paradigma, segundo Kuhn (2012), pode ser entendido como um conjunto de crenças, técnicas e valores que são partilhados pelos membros de uma dada comunidade científica, sendo que servem como um guia para explicar o “quê” e “como” num determinado contexto cultural e histórico, ou seja, os paradigmas consistem em algo que a população em geral acredita, mas que, devido a anomalias que apresentam, acabam por ser transformados em novos paradigmas. Segundo Kumar (2018), tal como se verifica na tabela 9, existem três tipos de paradigmas: positivista, pós-positivista e interpretativista.

Tabela 9- Tipologia de paradigmas

Paradigma	
Tipologia	Explicação
Positivista	Este paradigma parte do pressuposto que a realidade é objetiva e procura adaptar o método das ciências exatas ou naturais ao estudo das ciências sociais em busca da verdade absoluta e pura. Assim, o positivismo deve-se restringir à análise do lógico, ao que pode ser percebido pelos nossos sentidos e à experiência empírica, uma vez que a verdade é aquilo que pode ser observado e replicado.
Pós-Positivista	Este paradigma partilha o mesmo sistema que o positivismo, ou seja, existem causas que determinam os resultados. No entanto, devido a críticas de vários autores, coloca em causa o modo

	como se obtêm os dados e o modo de afirmar que esses dados são a realidade absoluta e pura.
Interpretativista	Este paradigma veio a atender ao significado subjetivo da realidade, ou seja, este paradigma tem como objetivo captar, explorar e compreender os diferentes significados que as diferentes pessoas atribuem à realidade que, nesta perspectiva, não será única, pois depende de quem percebe um determinado fenómeno (retirou-se a ênfase da objetividade e colocou-se essa ênfase no investigador, na pessoa que percebe um determinado fenómeno)

Fonte: Kumar (2018)

Tendo em conta os paradigmas anteriormente mencionados, de acordo com Kumar (2018), a metodologia quantitativa está assente no paradigma positivista e pós-positivista, sendo que é processada através de um conjunto de etapas organizadas de forma sequencial que, devido ao rigor do seu método, não podem ser alteradas ou ignoradas. Deste modo, segundo Kumar (2018), o objetivo da metodologia quantitativa consiste em prever e explicar os fenómenos sociais e humanos em estudo, procurando sempre encontrar padrões que permitam generalizar e estabelecer relações causais entre as variáveis integrantes do fenómeno em estudo, ou seja, pretende identificar os fatores que influenciam os resultados com caráter experimental. Por outro lado, a metodologia qualitativa, segundo Kumar (2018), está assente no paradigma interpretativista, ou seja, é uma metodologia imersiva que vai à procura daquilo que a metodologia quantitativa não consegue detetar, uma vez que nos questionários as outras pessoas, à luz dos seus fatores sociais e vivências, dão a sua opinião acerca do que se procura e, como tal, a informação extraída é maior e mais rica (procura-se descrever e interpretar através da observação e apreciação do fenómeno como este se apresenta, sem tentar controlá-lo). Deste modo, tendo em conta o presente trabalho, a metodologia adotada foi a qualitativa, estando a mesma assente no paradigma interpretativista.

Tendo em conta a metodologia adotada, segundo Kumar (2018), existem cinco tipos de *designs* de investigação qualitativos: *grounded theory* (tem como objetivo o desenvolvimento de uma teoria partindo de dados empíricos), etnografia (consiste na análise e descrição de ideias,

crenças e significados de grupos, comunidades ou culturas), estudo de caso (permite aprofundar um tema, ou seja, compreender e saber um fenómeno ou evento social), investigação-ação (tem como objetivo obter informação para a tomada de decisão imediata resolvendo problemas imediatos) e a fenomenologia (visa compreender o significado de dado fenómeno para os indivíduos). Tendo em conta o presente trabalho, o *design* de investigação adotado foi o estudo de caso, uma vez que é o melhor que se enquadra para a realização deste trabalho de investigação

3.3- Técnicas de recolha e análise de dados

O processo de recolha de dados foi realizado em duas etapas, com o objetivo de compreender como é que são realizados os processos de controlo de gestão no Grupo DRT e como é que a digitalização auxilia estes mesmos processos. A primeira etapa consistiu na fase de piloto, ou seja, realizou-se duas entrevistas de carácter exploratório que, segundo Malmqvist et al. (2019), têm o intuito de garantir a qualidade e viabilidade do estudo de caso para que, de seguida, se possam elaborar as questões de investigação. A segunda etapa, fase de desenvolvimento, consistiu na realização de entrevistas aos diversos departamentos que constituem a DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid, recolha de documentos considerados relevantes para o estudo de caso e a realização de observações durante as visitas às instalações, com a intenção de alcançar os objetivos propostos e dar resposta às questões de investigação. Face aos dados recolhidos, para a etapa da análise de dados, recorreu-se ao programa NVivo com a intenção de relacionar e categorizar os dados, uma vez que facilita a exploração e interpretação da informação, ou seja, permite não só otimizar o tempo do investigador como também agilizar a qualificação de documentos.

No que concerne à fase de piloto, no dia 12 de outubro de 2023, contactou-se a administradora do Grupo DRT, com a intenção de realizar uma entrevista exploratória. Após o término da mesma, foi dada a possibilidade de entrevistar outro colaborador do Grupo DRT e, como tal, no dia 20 de outubro de 2023, realizou-se outra entrevista de carácter exploratório com o COO da entidade. Nesta fase de piloto, pretendia-se conhecer os processos de gestão da empresa, ou seja, verificar se justificava a realização de um estudo de caso sobre o SCG do Grupo DRT.

3.3.1- Fase de piloto

No que concerne à fase de piloto, realizaram-se entrevistas exploratórias (ver apêndice 1), sendo que a estrutura deste tipo de entrevistas consistiu no seguinte: uma introdução que envolveu a apresentação do investigador, a explicação da natureza do estudo e a contextualização do mesmo. Em seguida, os entrevistados foram convidados a discutir abertamente os processos da empresa relacionados com o tema, o que permitiu extrair uma quantidade significativa de informações relacionadas com as operações e os métodos de controlo de gestão do Grupo DRT.

A primeira entrevista de carácter exploratório, com a administradora do Grupo DRT, teve uma duração de 20 minutos e permitiu averiguar que tipo de SCG é utilizado no Grupo DRT, ou seja, ao longo da entrevista foi possível entender que a entidade não fazia uso das ferramentas de controlo de gestão habitualmente utilizadas no mercado (BSC e TB) e, como tal, decidiram criar e implementar o seu próprio sistema de informação de gestão, sendo este o SBI. Devido à falta de tempo, a entrevistada sugeriu a possibilidade de entrevistar o COO do Grupo DRT em que o mesmo teria a capacidade de explicar em pormenor as funções do sistema e outro tipo de perguntas que fossem colocadas relativamente ao SCG da entidade.

A segunda entrevista de carácter exploratório, com o COO do Grupo DRT, teve uma duração de 30 minutos e permitiu esclarecer de uma forma mais pormenorizada as várias funções e módulos que constituem o sistema SBI, assim como o facto de este sistema incorporar as lógicas do BSC e TB. Para além disto, também foram abordados outros aspetos como: as funções do colaborador, o motivo do Grupo DRT desenvolver o seu próprio sistema, quando é que o sistema passou a ser implementado, qual a opinião dos colaboradores do Grupo DRT em relação ao SCG utilizado e se a organização, em relação ao modelo de gestão, era centralizada ou descentralizada.

Após o término de ambas as entrevistas, identificou-se fatores que justificavam a realização de um estudo de caso e, como tal, foi solicitado à administradora a possibilidade de realizar um trabalho acerca do Grupo DRT, o que foi concedido. De seguida, foram discutidas questões como a possível necessidade de confidencialidade, no entanto foi concedida permissão para utilizar o nome e dados reais da empresa. Também foi discutido, com o COO do Grupo DRT, a autorização para a futura colheita de dados, ficando acordado que, mediante agendamento prévio, seria concedido acesso a documentos da empresa e os contactos de outros colaboradores que constituem os departamentos do Grupo DRT.

3.3.2- Questões de investigação

Tendo em conta o atual tema, após se realizar a fase de piloto, elaborou-se três questões de investigação que o presente trabalho pretende responder no próximo capítulo, sendo estas:

- 1) *Como é que está organizado o processo de controlo de gestão na empresa?*
- 2) *Quais os fatores que influenciam a eficácia do sistema de controlo de gestão?*
- 3) *Como é que os gestores percebem o sistema no âmbito do processo de tomada de decisão?*

3.3.3- Fase de desenvolvimento

3.3.3.1- Entrevistas da fase de desenvolvimento

Depois de se dar término à fase de piloto, iniciou-se a fase de desenvolvimento, ou seja, um estudo mais detalhado acerca da temática abordada e, como tal, a recolha dos dados necessários para a realização do trabalho ocorreu em onze momentos (ver apêndice 1).

A primeira entrevista realizada foi com o gestor de projetos e com a gestora de qualidade. O gestor de projetos tem como funções gerir e verificar o estado atual de todos os projetos da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid, assim como atribuir tarefas a vários responsáveis que permitam conceber os produtos solicitados pelos clientes da entidade. A gestora da qualidade é responsável pelas certificações das empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid de acordo com a norma ISSO 9001:2015 e, como tal, é responsável pela gestão da qualidade e pela implementação da norma. Para além disto, também foi possível realizar uma visita guiada ao chão de fábrica, com o intuito de verificar o processo, do início até ao fim, que possibilita a criação do produto e serviço comercializado pela DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid. Também, a partir desta entrevista, foi possível obter o manual da qualidade, organograma e observar diretamente a utilização do sistema SBI e dos módulos que o constituem.

A segunda entrevista realizada foi com o COO do Grupo DRT. O COO tem como principais funções a gestão das operações da entidade e o acompanhamento no dia a dia do negócio. Ao longo da entrevista foi possível apurar as razões que levaram à criação e implementação de um SCG desenvolvido de forma interna, assim como o papel do *feedback* dos

gestores no que concerne ao SCG e também a incorporação de aspetos do BSC e TB no sistema SBI.

A terceira entrevista realizada foi com a diretora comercial do Grupo DRT. A diretora comercial tem como principal função realizar a prospeção de trabalho, ou seja, a prospeção de novos projetos em termos de modos de injeção, uma vez que existe um departamento responsável pela injeção (produção de peças plásticas). Assim, a diretora comercial trabalha essencialmente para a angariação de projetos novos (contactar potenciais clientes).

A quarta entrevista realizada foi com o administrador de sistemas do Grupo DRT. O administrador de sistemas, sendo este um colaborador do departamento de TI, tem como função prestar serviços de suporte e monitorização de sistemas de todas as empresas que constituem o Grupo DRT. Ao longo da entrevista foi possível apurar a clara conexão que existe entre o sistema SBI e outros softwares utilizados pela entidade, assim como visualizar o software GLPI que possibilita prestar suporte aos colaboradores da entidade.

A quinta entrevista realizada foi com uma colaboradora do departamento de logística. A colaboradora do departamento de logística tem como função tratar de todos os aspetos relacionados com a logística de todas as empresas que constituem o Grupo DRT, ou seja, realiza a exportação de moldes para os clientes, assim como solicita e negocia orçamentos com as transportadoras.

A sexta entrevista realizada foi com o gestor da inovação. O gestor de inovação tem como função realizar a gestão prática dos projetos, ou seja, é responsável pelo controlo e ambientação dos projetos que estão a ser desenvolvidos. Ao longo da entrevista foi possível apurar o papel do feedback dos gestores no melhoramento do SCG atualmente utilizado pelo Grupo DRT.

A sétima entrevista realizada foi com o CEO da DRT Advance. O CEO, da DRT Advance, tem como função realizar a coordenação dos vários departamentos que constituem a DRT Advance. Ao longo da entrevista foi possível apurar a evolução do sistema SBI desde a sua criação até à versão que atualmente é utilizada por todas as empresas que constituem o Grupo DRT.

A oitava entrevista realizada foi com a administradora do Grupo DRT. A administradora do Grupo DRT tem duas funções muito distintas, ou seja, é responsável pela área das compras e pela área financeira, para além de ser gerente da empresa. Dentro da área das compras é responsável por supervisionar todas as tarefas desempenhadas pelo departamento e dentro da área

financeira realiza a supervisão da parte da contabilidade, dos pagamentos, realiza contacto com os bancos, etc. Ao longo da entrevista foi possível apurar a evolução do sistema SBI ao longo dos anos, a razão para a sua criação e saber o modo como a gestão era realizada antes da implementação do sistema desenvolvido de forma interna.

A nona entrevista realizada foi com um colaborador do departamento financeiro. O colaborador do departamento financeiro tem como função tratar de toda a parte financeira das empresas que constituem o Grupo DRT. Ao longo da entrevista foi possível apurar a clara interligação que ocorre entre o sistema SBI e o SAP.

Tendo em conta as entrevistas mencionadas anteriormente, durante o processo de recolha de evidências foram realizadas 11 entrevistas com um total de 10 horas e 18 minutos (ver apêndice 1).

3.3.3.2- Análise documental

A análise documental demonstra ser vital no que concerne à recolha de dados, uma vez que, segundo Kumar (2019), permite identificar informação factual em documentos com base em questões de interesse e, como tal, permite extrair dos vários documentos analisados informações que confirmam consistência à investigação.

O processo de recolha de documentos foi realizado ao longo das entrevistas, ou seja, durante as entrevistas, à medida que se ia desenvolvendo os temas e através dos documentos que foram mencionados pelos entrevistados, foi solicitado o envio, por email, desses mesmos documentos, sendo que este pedido foi sempre atendido. Deste modo, tal como se pode observar no apêndice 2, foi possível ter acesso ao manual da qualidade (contêm informações acerca de todas as empresas que constituem o grupo DRT, descrição do SGQ e as política, missão, visão e valores do grupo), ao organograma da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid e ao relatório e contas de 2019 até 2022.

3.3.3.3- Observações

No âmbito do estudo de caso em questão, incluiu-se as observações diretas como parte integrante do processo de recolha de dados, uma vez que, segundo Kumar (2019), as observações diretas proporcionam uma oportunidade única de o investigador se integrar no ambiente natural

em que o estudo se encontra inserido e, como tal, demonstra ser uma fonte de dados rica e detalhada, possibilitando a observação de comportamentos, interações e padrões que seriam difíceis de captar por meio de outros métodos.

O processo de recolha de dados sob a forma de observações diretas foi realizado ao longo das entrevistas, ou seja, foi possível realizar, tal como se verifica no apêndice 3, visitas guiadas à instalação das empresas o que permitiu apurar o uso de farda no chão de fábrica, o local onde ocorriam as reuniões, visualizar o programa SBI e os módulos que o constituem, observar o programa SAP usado pelo departamento financeiro e visualizar os programas e funções utilizados pelo departamento de TI.

3.4- Identificação e explicação de padrões

Esta etapa do presente trabalho de investigação, segundo Miles e Huberman (1994), apesar de ser caracterizada como a mais difícil, complexa e desafiadora na realização de estudos de caso, é muito importante para o sucesso da investigação e, como tal, pretendeu-se identificar padrões durante o processo de investigação.

Tendo em conta as entrevistas realizadas, realizou-se uma transcrição integral das que foram gravadas. Durante a realização das entrevistas fizeram-se anotações e observações relacionadas com a verificação de situações em que as expressões dos entrevistados denunciavam a necessidade de obter uma maior confirmação acerca dos tópicos abordados e, como tal, durante o processo de transcrição teve-se em conta este aspeto. De uma forma geral, as transcrições foram realizadas nos dias seguintes às entrevistas, sendo que este processo ajudou a revisar o conteúdo das mesmas e a preparar, de uma forma mais precisa, as entrevistas.

A análise das evidências e dos dados procurou a geração de categorias, temas e padrões (Miles e Huberman, 1994). Durante este processo pretendeu-se observar padrões nos conteúdos identificados nas respostas dos entrevistados que se exprimiam, com o intuito de identificar com maior precisão a sua compreensão. Os dados foram totalmente explorados para que as categorias e os padrões fossem desenvolvidos e as compreensões fossem testadas. Para facilitar este processo criaram-se *cardboards* agregadores dos padrões identificados.

IV-Estudo empírico

4.1- Identificação do âmbito da análise

Este capítulo tem o intuito de apresentar todos os dados que foram recolhidos ao longo das entrevistas, análises documentais e observações diretas. Deste modo, este capítulo encontra-se dividido em duas secções distintas.

A primeira secção corresponde ao desenvolvimento do SCG atualmente utilizado pelo Grupo DRT, ou seja, ao longo dos anos o SCG sofreu várias alterações e, como tal, os processos passaram a ser digitalizados. Deste modo, esta ocorrência permitiu dar um passo significativo em direção à modernização, uma vez que os métodos anteriores enfrentavam limitações relativamente à falta de agilidade, dificuldades na obtenção e análise dos dados em tempo real. Para além disto, a incorporação de outros sistemas (SAP e GLPI) permitiu tornar todo o processo relacionado com a gestão operacional, contabilística e infraestrutural mais eficaz e eficiente.

A segunda secção corresponde à utilização do SCG atualmente utilizado pelo Grupo DRT, ou seja, os aspetos formais e informais de controlo de gestão que permitam realizar uma gestão operacional em torno do alcance dos objetivos estabelecidos pelo Grupo DRT. Deste modo, o atual sistema permite conferir a existência das várias lógicas pertencentes às habituais ferramentas de controlo de gestão (BSC e TB), assim como certos aspetos que não se encontram presentes nas mesmas, ou seja, o SCG utilizado pelo Grupo DRT acrescenta uma mais-valia à temática abordada.

A informação constatada nestas duas secções irá permitir, no próximo capítulo, realizar uma comparação entre a informação extraída e o levantamento teórico efetuado no primeiro capítulo do presente trabalho, com o intuito de responder às questões de investigação mencionadas anteriormente.

4.2- Desenvolvimento do sistema de controlo de gestão

Ao longo das entrevistas realizadas com os vários colaboradores do Grupo DRT foi possível apurar que a transição de um SCG que fazia uso de métodos tradicionais de gestão (forma de gestão realizada antes da implementação do sistema SBI, ou seja, pré 2013) para a digitalização dos mesmos permitiu, ao longo do tempo, trazer inúmeros benefícios para o Grupo DRT e, como tal, capacitou a entidade com maior eficácia, eficiência, precisão e agilidade na tomada de decisões.

Desde a criação da entidade até à data de 2013, o Grupo DRT fazia uso das aplicações incluídas no Office 365, mais especificamente o word, excel, powerpoint e outlook, com o intuito de realizar a gestão organizacional, operacional e o acompanhamento das tarefas do dia a dia (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). Deste modo, o processo de controlo de gestão, antes da implementação do SBI, era realizado em folhas de excel, reuniões semanais, notas tomadas à mão, powerpoints e emails, ou seja, era uma gestão convencional para aquilo que havia para a época (COO, 2024). O conteúdo desse processo de controlo de gestão abrangia, como por exemplo, os vários objetivos espalhados pela organização e, logicamente, transportava-se folhas de um local para outro, correndo-se o risco de se perderem e, conseqüentemente, as informações que abrangiam (COO, 2024). Assim, o SCG realizado pelo Grupo DRT:

Antes de 2013, era um processo muito manual, uma vez que tínhamos muito menos colaboradores e, ao longo dos anos, passamos a ser muitos, ou seja, quando eramos poucos a gestão era mais fácil e, como tal, o controlo de gestão era feito de forma manual através de folhas de papel e excel.

(Administradora, 2024)

Este tipo de controlo de gestão funcionava, uma vez que a administração sabia de cor tudo o que era comprado, todos os moldes que estavam na fabricação, as tarefas específicas desempenhadas por cada um dos departamentos, etc, pois o Grupo DRT era constituído por poucas pessoas e, como tal, a estrutura da entidade era muito pequena, possibilitando a realização de um controlo de gestão de forma manual (Administradora, 2024). Tendo em conta o que foi dito anteriormente, o Grupo DRT surgiu de uma empresa familiar e, como tal, antes da implementação do sistema SBI, não tinha uma estrutura de gestão propriamente definida, ou seja, era uma gestão feita de forma amadora (COO, 2024). Este aspeto é evidenciado pelo facto de as folhas de excel não conterem, como por exemplo, *dashboards* com indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, estes conteúdos não estavam propriamente bem estruturados e instituídos porque como não tinham um sistema integrado havia sempre custos que não estavam imputados à obra certa e, como tal, tinham apenas uma ideia dos mesmos apesar de não serem fiáveis (Administradora, 2024). Ao longo do tempo é que foi ocorrendo a evolução do SCG, devido à obtenção de conhecimentos e pessoas que se juntaram à empresa e que, conseqüentemente, trouxeram consigo ideias e recursos que vieram a ser implementados no sistema SBI, como por exemplo a existência de *dashboards* com os vários indicadores financeiros e não financeiros e a capacidade de digitalizar o processo

de gestão praticado pelo Grupo DRT (COO, 2024). Assim, o que imperava era o bom senso, ou seja, a ferramenta de controlo de gestão que utilizavam não tinha nenhum nome:

Na nossa ótica, a ferramenta de controlo de gestão que o Grupo DRT utilizava antes da implementação do SBI chamava-se sobreviver e, como tal, o objetivo era cometer o menor número de erros possível e tentar aprender com os erros que se cometiam.

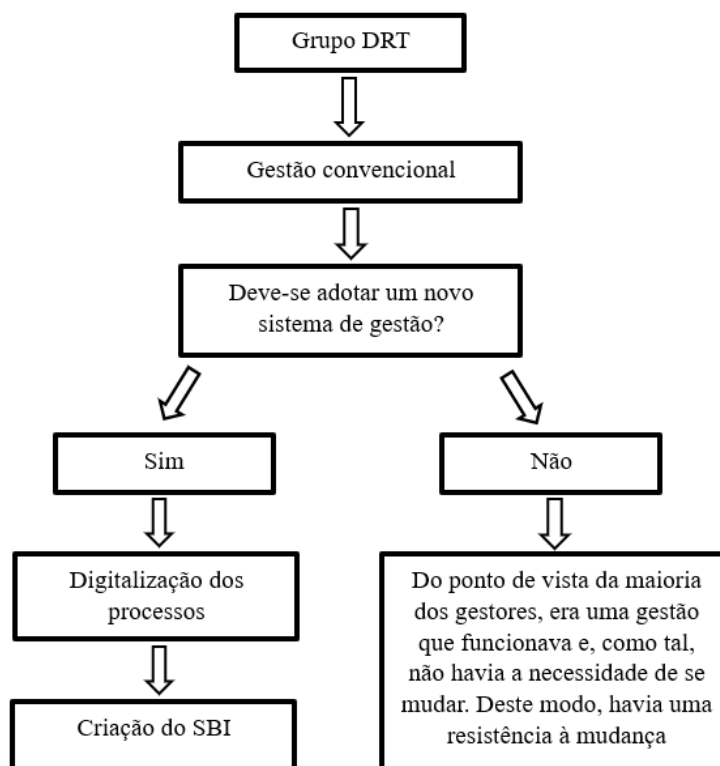
(COO, 2024)

Deste modo, a gestão que era realizada pelo Grupo DRT podia ser encarada como um “instinto” em que “as pessoas aprendiam ao longo do caminho sem um método estruturado”, em vez de usarem as típicas ferramentas de controlo de gestão utilizadas pelo mercado, embora a lógica do TB e BSC seja utilizada no sistema que haveria de ser desenvolvido de forma interna (COO, 2024). No entanto, em 2012, a administração começou a utilizar o SAP, com o intuito de realizar atividades relacionadas com as encomendas, contabilizações, controlo de stocks, processamento salarial e o controlo do imobilizado, sendo que algumas destas atividades estão interligadas com o SCG que veio a ser desenvolvido internamente, nomeadamente as encomendas e o controlo de stocks (colaborador do departamento financeiro, 2024). Para além disto, no início de 2013, a administração, face às necessidades que surgiram entre 2011 e 2013, teve a ideia de adotar um SCG já existente no mercado, no entanto não encontraram nenhum que fosse compatível com aquilo que pretendiam, ou seja, algo desenhado especificamente para a indústria de moldes, uma vez que é uma indústria muito específica em que se trabalha por projeto e, como tal, não havia nada no mercado que se adaptasse a estes requisitos (Administradora, 2024). Deste modo, o Grupo DRT decidiu não adquirir outros tipos de *softwares* porque estes não estavam direcionados para a indústria de moldes do setor automóvel (eram muito genéricos) e também devido ao custo associado à compra do *software* e *addons* necessários (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). Caso comprassem um *software* de uma outra entidade, o Grupo DRT não teria a capacidade de criar as ferramentas necessárias e, como tal, não poderiam alterar a estrutura base desses *softwares*, ou seja, não permitiam aos usuários alterarem o esquema do *software* no que diz respeito às funções e modo de apresentação (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). Face a este problema, a administração teve a ideia de desenvolver o seu próprio sistema integrado devido ao crescimento da entidade e da sua estrutura, o que não permitia realizar a gestão manual que anteriormente praticava (Administradora, 2024). No entanto, a adoção desta ideia sofreu alguma

resistência por parte dos gestores do Grupo DRT, uma vez que inicialmente houve críticas em relação à criação do sistema que iria ser denominado de SBI, uma vez que este sistema era um agente de mudança que, na ótica dos gestores, não fazia sentido, pois a gestão que praticavam funcionava e, como tal, existia relutância em adotá-lo porque iria obrigar os gestores a sair da zona de conforto (COO, 2024).

Tal como se observa na figura 5, face à resistência da maioria dos gestores, a administração chegou a uma bifurcação, cujas opções eram: prosseguir com a ideia de desenvolver o seu próprio SCG e ir contra a vontade da maioria dos gestores ou continuar com a gestão convencional que inicialmente utilizavam (COO & Administradora, 2024).

Figura 5- Opções de sistemas de controlo de gestão



Fonte: COO e Administradora (2024)

Face a estas opções, a administração decidiu desenvolver internamente o seu próprio SCG, uma vez que, na ótica da administração, foi quase uma “obrigação” porque estava a ser impossível gerir uma entidade que, a cada ano, aumentava a sua estrutura (Administradora, 2024). Este conflito de opiniões também ocorreu devido à posição hierárquica entre a administração e os gestores operacionais, uma vez que apesar dos gestores operacionais afirmarem que a gestão

praticada funcionava no que concerne ao planeamento estratégico da organização é a administração que tem acesso a mais informações e possuem uma maior visão da entidade e do mercado, logo chegaram à conclusão que de facto o Grupo DRT estava a chegar ao limite no que concerne ao SCG praticado e, como tal, o processo já não estava a ser eficaz e eficiente (Gestor de projetos & Gestora da qualidade, 2024). Para além disto, outra razão que levou a desenvolver o sistema SBI foi *o facto de os softwares* presentes no mercado não permitirem a interligação entre aplicações, ou seja, se o Grupo DRT quisesse adquirir um *software* que recolhesse dados de máquinas isso implicaria terem de escolher um software próprio para esse efeito, no entanto esse software não iria integrar com outros softwares que a empresa adquirisse (COO, 2024). Deste modo:

Em vez de o Grupo DRT possuir um “leque” de softwares com aplicações diferentes, o que decidimos fazer foi criar uma solução integrada, ou seja, o sistema SBI contém diferentes módulos em que cada um tem as suas valências, mas que depois se interligam entre todos. Assim, não há a necessidade de comprar addons de um software que adquiríssemos a uma empresa, pois envolve um custo gigantesco e quando há atualizações teríamos de voltar a pagar um determinado preço, ou seja, nunca fica totalmente integrável naquilo que é o pressuposto de uma empresa digital

(COO, 2024)

Através de um estudo realizado pelos programadores responsáveis pela criação do SBI, verificaram que os *softwares* existentes no mercado eram criados especificamente para o sistema operativo Windows, no entanto, em 2013, havia uma diversidade de sistemas operativos utilizados pelos colaboradores do Grupo DRT e, como tal, o SBI tinha de ser uma plataforma que fosse compatível com todos esses sistemas operativos, ou seja, decidiram criar uma plataforma *web* que satisfizesse essa necessidade, sendo esta outra razão para a criação do SBI (CEO DRT Advance, 2024). No que concerne à gestão que era praticada pelo Grupo DRT, as informações estavam presentes em pastas para cada projeto e, por isso, havia um arquivo físico de tudo o que se fazia, ou seja, até hoje têm centenas de dossiês arquivados com projetos que foram geridos há 20 anos e, como tal, ocupava bastante espaço, para além de haver o risco de perder-se folhas, não ser de fácil consulta, não estar facilmente acessível a todos, etc (COO, 2024). Para além de um arquivo físico, também existia um arquivo digital, embora fosse muito limitado porque para se trabalhar na indústria automóvel é necessário ter a segurança digital perfeitamente salvaguardada, ou seja, não

se pode ter informação sensível facilmente acessível a todos e, como tal, estes aspetos importantes constituíram outra razão que levou à criação do SBI (COO, 2024).

Tendo em conta o que foi mencionado anteriormente, os processos que praticavam antes da implementação do SBI não eram fáceis em termos da gestão do dia a dia porque não havia um controlo que tivesse digitalizado, ou seja, elaborava-se os relatórios das tarefas que tinham de ser realizadas e havia reuniões regulares, no entanto observou-se que quando faltava alguém da empresa havia falta de produtividade porque a tarefa não era transmitida a outra pessoa, ou seja, perdia-se aquilo que era a rentabilidade do processo, daí se querer otimizar e digitalizar os processos (queriam que tudo fosse rastreado, tivesse um histórico e que houvesse processos que fossem feitos de forma automática), com o intuito de ajudar na tomada de decisão (COO, 2024).

Face aos aspetos referidos anteriormente, em 2013, a administração contou com a ajuda de dois programadores e uma pessoa responsável pela coordenação, planeamento e definição de requisitos do sistema SBI, com o intuito de aplicar as ideias visionadas pela administração (CEO DRT Advance, 2024). A administração idealizou um sistema que servisse as necessidades que tinham identificado e, como tal, ao criarem o sistema SBI este apresenta algumas semelhanças a sistemas e instrumentos já existentes, ou seja, é uma “mescla” de uma série de sistemas já existentes, mais especificamente a utilização das lógicas do TB e BSC (Administradora, 2024). A razão pelo qual a administração não se debruçou, somente, pela utilização do TB ou do BSC deveu-se ao facto de pensarem que nenhuma dessas metodologias, caso fossem aplicadas, sozinhas, a 100% conseguissem extrair aquilo que necessitavam (Administradora, 2024). Desta forma:

Na altura o que pensamos com a criação do sistema SBI foi: o que é que eu quero ver e de que forma quero ver; de que forma é que o sistema me pode ajudar a planear e que KPI's é que quero ver.

(Administradora, 2024)

Inicialmente, o sistema SBI era apenas composto pelos módulos *planning* e *timing* e, ao longo do tempo, a criação e adição de módulos, assim como as respetivas funções partiu da administração e do feedback dos colaboradores que compõem o Grupo DRT (CEO DRT Advance, 2024). No entanto, inicialmente, o sistema não se chamava SBI, mas sim SIP (que corresponde ao módulo *planning*) e SIT (que corresponde ao módulo *timing*), ou seja, existia diferentes sistemas consoante a área de trabalho a que se dedicava e, como tal, só no início de 2014 é que surgiu o SBI

que continha os dois módulos numa só plataforma (CEO DRT Advance, 2024). Depois disso, o Grupo DRT realizou um projeto de investimento para desenvolver mais módulos para o SBI em parceria com o politécnico de Leiria no qual contaram com a ajuda de 4 estagiários, sendo que cada um desenvolveu uma área específica (CEO DRT Advance, 2024). Deste modo:

Começamos a desenvolver o módulo quoting onde, numa fase inicial, integramos algoritmos de inteligência artificial, com o intuito de aplicar a indústria 4.0, ou seja, ter acesso a informações em tempo real, sendo que isto é algo que na altura era muito raro para um sistema de controlo de gestão.

(CEO DRT Advance, 2024)

Após se desenvolver o módulo *quoting*, houve a necessidade de se desenvolver o módulo *articles*, uma vez que a administração queria uma área em que se pudesse saber a lista de materiais de um projeto, saber em tempo real a produção das peças, etc (CEO DRT Advance, 2024). Após terem estes módulos e dados, houve a necessidade de desenvolver o módulo *analytics*, uma vez que a gestão de topo queria uma área dedicada a todos os indicadores financeiros e não financeiros de todos os departamentos com o intuito de realizar cruzamentos entre os indicadores e tomar decisões (CEO DRT Advance, 2024). Deste modo:

*Os módulos do sistema SBI foram desenvolvidos à medida que iam surgindo as necessidades e, como tal, usávamos por exemplo um software para o controlo de assiduidade, mas devido aos problemas que apresentava e também devido ao feedback dos colaboradores da organização, o próximo módulo que desenvolvemos foi o *resources* que engloba tudo o que tem a ver com a parte da assiduidade e dos recursos humanos e materiais.*

(CEO DRT Advance, 2024)

Após o módulo *resources*, desenvolveu-se o módulo *quality*, uma vez que o Grupo DRT estava a realizar a certificação para a ISO 9001:2015, ou seja, em vez de se estar a realizar os processos através de ficheiros excel e word, entendeu-se que devia-se criar um módulo para a gestão da qualidade onde estivesse incluído tudo relacionado com a avaliação de parceiros, qualificação de fornecedores, gestão de ocorrências e de não conformidades, reclamações de fornecedores e clientes, etc (CEO DRT Advance, 2024). Depois disto, começou-se a desenvolver o módulo CRM, ou seja, um módulo que integrasse toda a informação de um cliente: orçamentos e projetos realizados, etc e, como tal, fez sentido ter uma ferramenta que permitisse registar todas as interações que tiveram com os clientes e/ou potenciais clientes (CEO DRT Advance, 2024). O

último módulo a ser criado foi o *Sharing*, uma vez que a administração achou fulcral ter um canal seguro que permitisse ter um contacto direto com o cliente, com o intuito de haver confidencialidade (CEO DRT Advance, 2024). Após se implementar estes módulos, os gestores de topo chegaram à conclusão que tinham de desenvolver uma versão *mobile* do *software*, com o intuito de poderem utilizar o sistema SBI a partir de qualquer lugar (CEO DRT Advance, 2024).

À medida que se foi desenvolvendo os vários módulos do SBI, em 2019 o sistema tornou-se robusto e completo, uma vez que foi de encontro à visão que a gestão de topo tinha inicialmente acerca de um SCG que apostasse na digitalização dos processos, embora ainda esteja a ser atualizado com novas funções e possivelmente novos módulos consoante o *feedback* de colaboradores (CEO DRT Advance, 2024). No entanto, nesse mesmo ano, o Grupo DRT chegou a uma altura em que tinham a empresa descentralizada (no sentido de os gestores terem liberdade e autonomia para gerirem), mas 100% focada no *software* SBI, o que é um risco muito grande, ou seja, se o *software* não tivesse continuidade ou se os programadores responsáveis pela criação e implementação do SBI saíssem da entidade para ir trabalhar para outro sítio, o Grupo DRT iria ter um problema muito grande, uma vez que a gestão de topo não tem conhecimentos de programação (Administradora, 2024). Deste modo:

Nessa altura só tínhamos uma solução que era pôr o sistema no mercado para que ele não desaparecesse e também para que os clientes que adotassem o SBI fornecessem os seus inputs, com o intuito de tornar o sistema mais robusto e para que também cresça.

(Administradora, 2024)

Foi a partir desta decisão que criaram a DRT Advance que é uma *spin off* do Grupo DRT em que os colaboradores que faziam parte do departamento de informática e, conseqüentemente, que eram responsáveis pela criação e implementação do sistema SBI formaram uma empresa autónoma que comercializa o *software* (Administradora, 2024). Face a este acontecimento, quando a DRT Advance passou a vender o SBI para o mercado, já tinham em atenção não só os pedidos dos colaboradores do Grupo DRT como também o pedido dos clientes externos que passaram a adotar o sistema (CEO DRT Advance, 2024). A DRT Advance, ao desenvolver um *software* que tem por base a indústria de moldes, passou a ter clientes que não fazem parte da indústria a que o Grupo DRT pertence e, como tal, verifica-se a existência de clientes com empresas dedicadas a serviços, marketing, carpintaria, metalúrgicas, construção civil, etc, ou seja, estas empresas só têm

acesso a módulos no sistema SBI que façam sentido para essa área específica (CEO DRT Advance, 2024). Para que esta implementação ocorra:

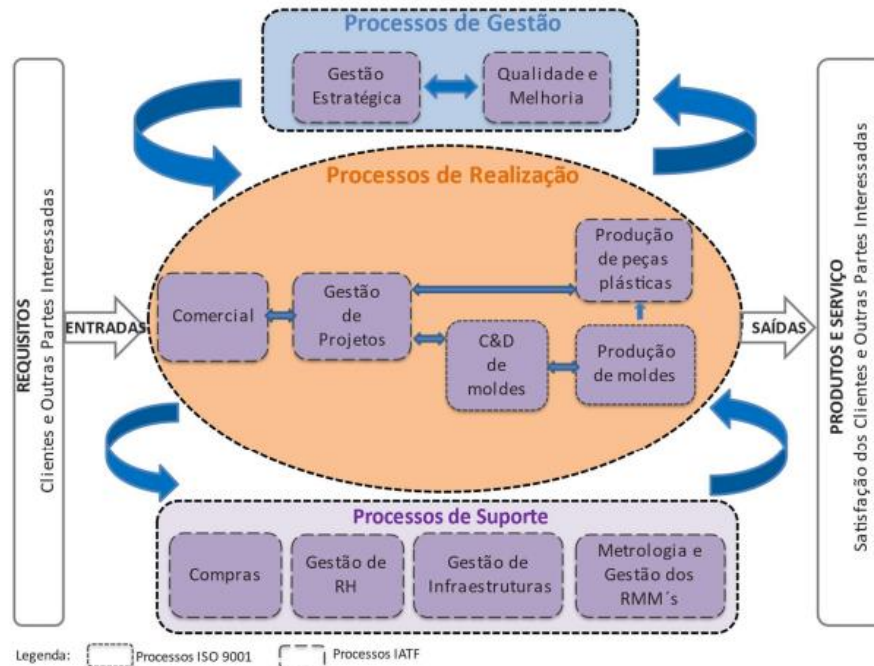
A DRT Advance digitaliza os processos dos clientes, através do fluxograma presente no manual da qualidade dos clientes, para o sistema SBI e, como tal, cada cliente tem o seu sistema SBI adaptado ao modo de como a empresa funciona

(CEO DRT Advance, 2024)

O aspeto mencionado anteriormente encontra-se presente no Manual da Qualidade do Grupo DRT, uma vez que refere os processos que foram digitalizados para o sistema SBI, com o intuito de alcançar os objetivos da organização (COO, 2024). Deste modo, no Grupo DRT são efetuados regularmente a determinação e prossecução de indicadores adequados, com o intuito de melhorar continuamente a eficácia e eficiência dos processos e, conseqüentemente, a organização (Manual da Qualidade, 2023). Assim, tal como se encontra presente na figura 6, o conjunto de processos que caracterizam as atividades da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid, segundo o Manual da Qualidade (2023), encontram-se agrupados em três grupos:

- **Processos de Gestão** – todos os processos relacionados com a gestão;
- **Processos de Realização** – processos que estão diretamente relacionados com a realização do produto/execução do serviço;
- **Processos de Suporte** – processos que dão suporte aos restantes processos, assegurando os recursos necessários.

Figura 6- Processos das empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid



Fonte: Manual da Qualidade

Todos estes processos encontram-se numa permanente interação, com o objetivo de melhorar o sistema de qualidade das organizações (Manual da Qualidade, 2023). Deste modo, segundo o Manual da Qualidade (2023), ao nível dos processos de gestão, verifica-se que existe:

- **Gestão Estratégica** – o responsável deste processo é a administração, cuja finalidade é estabelecer as orientações estratégicas, assegurar os recursos e os meios necessários e o bom desempenho das organizações;
- **Qualidade e melhoria** – controlado pelo responsável do Sistema de Gestão da Qualidade, cuja finalidade consiste em assegurar o planeamento e conformidade do SGQ com os requisitos da norma ISO 9001, avaliar a sua eficácia e promover uma melhoria contínua.

Ao nível dos processos de suporte, segundo o Manual da Qualidade (2023), verifica-se a existência dos seguintes elementos:

- **Compras** – controlado pelo responsável de compras, cuja finalidade consiste na aquisição dos produtos e serviços necessários, assim como garantir um bom desempenho dos fornecedores;
- **Gestão de Recursos Humanos** – controlado pelo responsável dos recursos humanos, cuja finalidade consiste em gerir as pessoas de forma a garantir as competências necessárias, o seu envolvimento e comprometimento para atingir os resultados pretendidos;
- **Gestão da Infraestrutura** – controlado pelo responsável da manutenção, cuja finalidade consiste em gerir as infraestruturas, equipamentos e ambiente de trabalho de forma a garantir o seu bom funcionamento e adequação ao uso;
- **Metrologia e Gestão dos RMM's** – controlado pelo responsável do SGQ, cuja finalidade consistem em controlar dimensionalmente as peças em aço do molde e as peças plásticas, de acordo com os requisitos do cliente e gerir os recursos de medição e monitorização utilizados neste controlo, de forma a garantir o seu bom funcionamento e adequação ao uso.

No que diz respeito ao nível dos processos de realização, segundo o Manual da Qualidade (2023), verifica-se a existência dos seguintes elementos que o compõem:

- **Comercial** – controlado pelo responsável do comercial, cuja finalidade consiste em angariar novos clientes e projetos, realizar o “*follow up*” comercial e manter os clientes fidelizados, assim como elaborar orçamentos e propostas comerciais;
- **Gestão de Projetos** – controlado pelo responsável da gestão de projetos, cuja finalidade consiste em gerir os projetos desde a adjudicação até ao fornecimento do molde ao cliente, garantindo a sua satisfação e fidelização;
- **Design & desenvolvimento de Moldes** – controlado pelo responsável de projeto, cuja finalidade consiste em conceber e desenvolver moldes para injeção de peças plásticas, de forma eficaz e eficiente, garantindo o cumprimento dos requisitos aplicáveis;
- **Produção de Moldes** – controlado pelo responsável da produção, cuja finalidade consiste na produção de moldes para injeção de peças plásticas, de forma eficaz e eficiente, garantindo o cumprimento dos requisitos aplicáveis;

- **Produção e Montagem de Peças Plásticas** – controlado pelo responsável de injeção, cuja finalidade consiste na produção e montagem de peças plásticas por injeção, de forma eficaz e eficiente, garantindo o cumprimento dos requisitos aplicáveis.

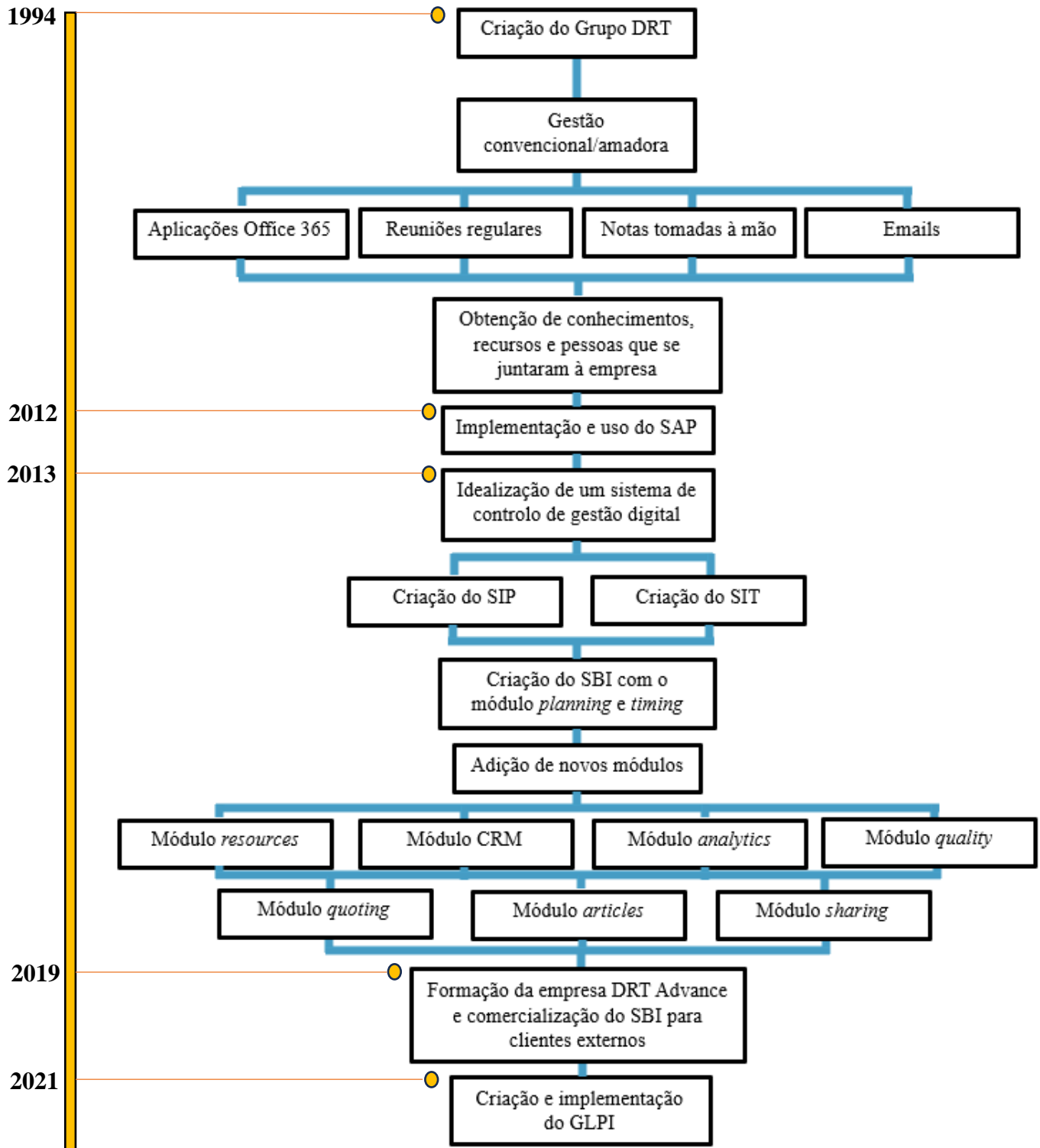
A última adição feita ao Grupo DRT foi em 2021 quando o atual administrador de sistemas da entidade juntamente com um colega:

Tivemos total liberdade e autonomia para adaptar o sistema GLPI consoante as suas necessidades. Isto foi possível, uma vez que o GLPI é um programa opensource que permite prestar suporte às infraestruturas dos sistemas utilizados pelo Grupo DRT, ou seja, o SAP e o SBI. Deste modo, consoante as necessidades do departamento de TI, mudamos a interface deste sistema de acordo com as nossas preferências, com o objetivo de resolver problemas que os utilizadores possam ter.

(Administrador de sistemas, 2024)

Tendo em conta todos os aspetos mencionados anteriormente, a figura 7 demonstra a evolução do SCG do Grupo DRT, desde a gestão que era praticada antes até à criação e implementação do sistema SBI e de outros sistemas que vieram auxiliar a entidade no que diz respeito ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Figura 7- Evolução do sistema de controlo de gestão do Grupo DRT



Fonte: Elaboração própria

4.3- Utilização do sistema de controlo de gestão

O SBI é o atual sistema de informação de gestão para o apoio à tomada de decisão utilizado pelo Grupo DRT, sendo que foi desenvolvido pela DRT Advance e é um *software* de gestão transversal ao grupo inteiro (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). Deste modo, cada empresa pertencente ao Grupo DRT tem um SBI, ou seja, o *software* e o modo de trabalhar é o mesmo, no entanto dependendo da empresa os módulos que o constituem podem ser diferentes (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). No caso da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid, segundo o Gestor de Projetos e a Gestora da Qualidade (2024), o SBI é constituído pelos seguintes módulos:

- **Resources** – tem a função gerir os recursos humanos e materiais. Deste modo, relativamente à parte dos recursos humanos, é possível realizar o ponto, ou seja, marcar a entrada e saída de colaboradores, sendo esta uma alternativa aos registos biométricos. Também é possível, como por exemplo, marcar férias e justificar faltas. Já acerca dos recursos materiais, sendo esta uma parte do módulo que se encontra em atualização, é possível encontrar toda a gestão relacionada com as máquinas, ou seja, os dados técnicos das máquinas utilizadas e os documentos associados a elas (manuais dos fornecedores, etc). No futuro também se encontrará os planos e registos de formação que são geridos pelos recursos humanos e que até à data são realizados fora do SBI, mas o plano final é estar tudo incorporado dentro do sistema;
- **CRM** – tem a função de gerir a carteira de clientes e de *leads*, sendo este módulo mais utilizado pela parte comercial da entidade;
- **Analytics** – módulo onde vem representado toda a informação relativamente aos KPI's criados de todos os departamentos, sendo esta informação apresentada num *dashboard* onde é possível visualizar gráficos para se realizar conclusões rápidas e precisas (global de indicadores). Os gestores têm a capacidade de definirem o que querem, ou seja, caso haja alguma informação que não se encontre disponível, estes pedem para que sejam criadas, como por exemplo o que fez a Gestora da Qualidade que pediu, recentemente, que o indicador “Reclamações do cliente” fosse criado e registado mensalmente. A informação constatada neste módulo pode ser transposta

para outros módulos, como por exemplo os KPI's e o seu término relativamente à gestão da qualidade (índice de satisfação dos clientes, custos da não conformidade, etc) encontram-se presentes no módulo *quality* onde vem constatado o *dashboard* e os indicadores presentes no módulo *analytics* (deste modo, a gestora da qualidade tem a capacidade de visualizar e tirar conclusões acerca de indicadores que lhe interessam). Assim, o módulo *analytics* faz um resumo de todos os dados e transforma-os em indicadores, cuja informação é apresentada num *dashboard*.

- **Quality** – módulo que contém os indicadores da qualidade considerados indispensáveis para gerir o processo de qualidade e melhoria da entidade, como por exemplo: os custos da não conformidade, satisfação dos clientes, reclamação dos clientes, avaliação dos fornecedores, identificadores (tipos de não conformidade), top 5 de tipos de não conformidades (saber quais os problemas que mais acontecem nos moldes criados), etc. Neste módulo também vem descrito tarefas, embora sejam apenas as tarefas relacionadas com as não conformidades (está interligado com o módulo *planning*) de modo que, de seguida, se possam realizar ações corretivas e análises de causa (verificar internamente o que ocorreu para que se possa realizar medidas corretivas e tornar o processo mais eficaz e eficiente no futuro);
- **Quoting** – módulo responsável por realizar a cotação, ou seja, onde se realiza a orçamentação. Tudo o que estiver relacionado com orçamentos (projeto novo, uma componente, produção de peças, serviço ou uma viagem) é tratado neste módulo e, como tal, se um pedido for feito da parte do cliente este processo também é realizado no *quoting* (são estabelecidos orçamentos);
- **Timing** – módulo que permite saber todos os operadores de cada secção e, como tal, permite identificar a máquina em que o operador está a trabalhar, assim como a peça que está a fazer. Os operadores têm de dar o início e o final da atividade, ou seja, a partir do momento que têm o equipamento vazio e que começam a trabalhar as peças, estes têm de registar o início da atividade, assim como o final quando esta estiver terminada, com o intuito de haver uma contabilidade. Este módulo permite, desta

forma, apurar os custos do tempo das tarefas realizadas, assim como os custos da não conformidade (ver o tempo que o operador gastou para resolver a não conformidade);

- **Articles** – módulo que contem a lista de materiais, ou seja, os colaboradores do projeto fazem o projeto de molde e vão indicando todos os materiais necessários a adquirir. Deste modo, tudo o que tem a ver com encomendas de materiais a fornecedores externos e internos passam por este módulo. É possível perceber, para cada molde, se as encomendas tanto internas como externas já chegaram ou se as encomendas externas e internas já foram solicitadas, mas que ainda não chegaram. Para além da gestão de encomendas, este módulo também permite visualizar o desenho de cada molde, sendo que para os componentes não *standard* existe um desenho associado enquanto para os que são considerados *standard* já não existe (é apenas uma referência);
- **Planning** – módulo mais abrangente e “pesado” a nível de informação, uma vez que contem tudo o que está relacionado com a parte operacional a nível de tarefas, projetos e planeamento. Este módulo começa pela criação de um projeto por parte do departamento comercial para que, conseqüentemente, os responsáveis pela gestão de projetos possam atribuir ordens de trabalho com a finalidade de completar o projeto (vem descrito a ficha do molde, as tarefas operacionais e de não conformidade que estão por fazer, tarefas operacionais e não conformidades que já foram concluídas, especificações no sentido de dizer quem tem de fazer o quê, o prazo das tarefas, etc). Um exemplo de uma tarefa de não conformidade e da clara interligação do sistema, ou seja, a ligação, neste caso, entre o módulo *planning*, *quality* e *timing* é a tarefa “melhorar o polimento do molde X” que após ser terminada aparece concluída, simultaneamente, no módulo *planning* e *quality* (aparece no *quality* devido a ser uma não conformidade). Após se criar esta tarefa, o chefe da bancada, no módulo *planning*, irá criar atividades para os operadores (polidores neste caso) para que no módulo *timing* consigam observar as atividades que têm de realizar de modo a assinalar o início e fim de cada atividade (neste caso é só a correção, mas também se aplica para tarefas normais);

- **Sharing** – módulo que consiste em estabelecer um contacto com o cliente, ou seja, é uma plataforma de comunicação vital (colocação de dúvidas, troca de documentação), uma vez que a indústria automóvel é rigorosa a nível de troca de informações e, como tal, este módulo permite conferir confidencialidade.

Tal como foi referido anteriormente, a ideia de construir o sistema SBI partiu da administração em que ao longo do tempo se foi adicionando módulos consoante as necessidades identificadas, ou seja, a administração queria ter uma ferramenta que permitisse controlar a empresa, ou seja, identificar as falhas, conhecer os clientes, saber a tendência do mercado, verificar se existem equipamentos suficientes, se os clientes estão satisfeitos e verificar semanalmente/anualmente os indicadores (Administradora, 2024). No entanto, também se contou com a ajuda dos colaboradores do grupo que foram identificando as suas necessidades, sendo que isto é algo que continua a acontecer até hoje porque o Grupo DRT é uma empresa muito descentralizada e, como tal, os gestores operacionais é que conhecem as necessidades que têm e a forma como o sistema pode ajudar nas suas tarefas, logo o sistema é sempre evolutivo (Administradora, 2024). Para além disto, no que concerne à criação de um módulo em específico, os colaboradores não auxiliaram na criação de um módulo em particular, ou seja, a criação de um módulo, por enquanto, não partiu da ideia de um dos gestores, mas muitas das funções e otimizações presentes nos módulos ocorreram da parte dos colaboradores, sendo que o COO é um dos grandes críticos do sistema e isso faz com que o SBI evolua e seja melhor e, como tal, os gestores operacionais tiveram um papel fundamental na criação do sistema de gestão de controlo (Administradora, 2024). Este facto é comprovado, por exemplo, com a gestora da qualidade:

Tive liberdade e autonomia suficiente para indicar que aspetos estavam em falta no módulo quality que, conseqüentemente, foram implementados com a ajuda da DRT Advance.

(Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024)

Isto demonstra ser bastante importante, uma vez que a Gestora da Qualidade desaprovava o sistema SBI, pois inicialmente o módulo era muito rudimentar e não apresentava as funções consideradas fundamentais para desempenhar o seu trabalho de forma eficaz e eficiente (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). Deste modo, ao longo do tempo, a Gestora da Qualidade foi desenvolvendo o módulo *quality* de acordo com as suas especificações (houve vários aspetos que foram alterados devido às suas sugestões) e, como tal, atualmente aprova o sistema

SBI comparativamente quando começou a exercer a sua profissão na entidade (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). Outro exemplo é a possível implementação de um novo módulo devido às necessidades do departamento de I&D, uma vez que o SBI ainda não está adotado para abarcar a questão de inovação como atividade regular e, como tal, o objetivo passa por incorporar esses aspetos no sistema para que se possa interligar com os outros módulos (Gestor da Inovação, 2024). Deste modo, o SBI ainda tem que sofrer algumas alterações, ou seja, o sistema já tem algumas funcionalidades que permitem realizar a gestão da inovação (no módulo *planning*), mas ainda se está a ajustar algumas definições para realmente, no futuro, ser o sistema base da inovação, com o intuito de ficar tudo interligado, uma vez que irá facilitar a distribuição de tarefas e o diálogo entre outros departamentos (algo feito, até ao momento, fora do sistema) e, como tal, irá evitar a perda de informação que por vezes pode ocorrer (Gestor da Inovação, 2024). Assim, o departamento de I&D ainda está a desenvolver uma estratégia definida e alinhada, com o objetivo de o sistema SBI, num plano de curto prazo, conter um módulo específico para a inovação, sendo que isto é algo que a administração do Grupo DRT já tinha em mente (Gestor da Inovação, 2024).

Os aspetos mencionados anteriormente demonstram ser vitais, uma vez que, tal como foi referido anteriormente, a maioria dos gestores inicialmente estavam contra a ideia de criar e implementar o sistema SBI (COO, 2024). No entanto, após verificarem que os seus *inputs* e sugestões estavam a ser implementados no sistema, estes tornaram-se “aliados” da administração no que concerne à criação de um sistema desenvolvido internamente (COO, 2024). Os gestores que inicialmente não aprovaram a ideia de implementar este sistema, passado alguns anos, são as mesmas pessoas que pedem para implementar mais funções no SBI (COO, 2024). Assim:

O SBI foi validado do ponto de vista do operador naquilo que é uma ajuda do trabalho desempenhado do dia a dia e, como tal, atualmente, seria praticamente impossível retirar o sistema, ou seja, o Grupo DRT está totalmente centralizado naquilo que é o uso de um software que foi construído para e com a ajuda dos colaboradores.

(Administradora, 2024)

É importante referir, no que concerne à utilização do SBI, que o Grupo DRT defende a separação entre o SAP e o SBI, ou seja, tudo o que se refere à parte financeira do negócio (contabilidade, contas correntes, processamento de salários, etc) é realizada no SAP, enquanto tudo o que tem a ver com a gestão operacional é realizada no SBI (CEO DRT Advance, 2024). Deste

modo, verifica-se que as funções realizadas pelo SAP não foram implementadas no SBI quando este foi criado, uma vez que a administração decidiu que isso não fazia muito sentido porque os ERP's que existiam no mercado já eram comercializados há mais de 20 anos e qualquer funcionalidade que começassem a desenvolver, ao nível de funções financeiras, implicaria que já estariam 20 anos “atrasados” (CEO DRT Advance, 2024). Seguindo esta linha de pensamento, em vez de se estar a desenvolver um *software*, quando já existe vários no mercado, decidiram adotar o SAP que, comparativamente aos outros *softwares* no mercado, acaba por fazer a mesma coisa (CEO DRT Advance, 2024). Este aspeto já difere em relação ao SBI, pois neste caso, para além de ser algo desenvolvido para a indústria em que o Grupo DRT se insere:

O sistema apresenta alguns aspetos inovadores na época em que foi desenvolvido, como por exemplo a incorporação da inteligência artificial na orçamentação, ou seja, verificar na base de dados a existência de projetos similares e fornecer um preço com base no histórico passado, assim como saber em tempo real o trabalho que as máquinas estão a realizar no chão de fábrica.

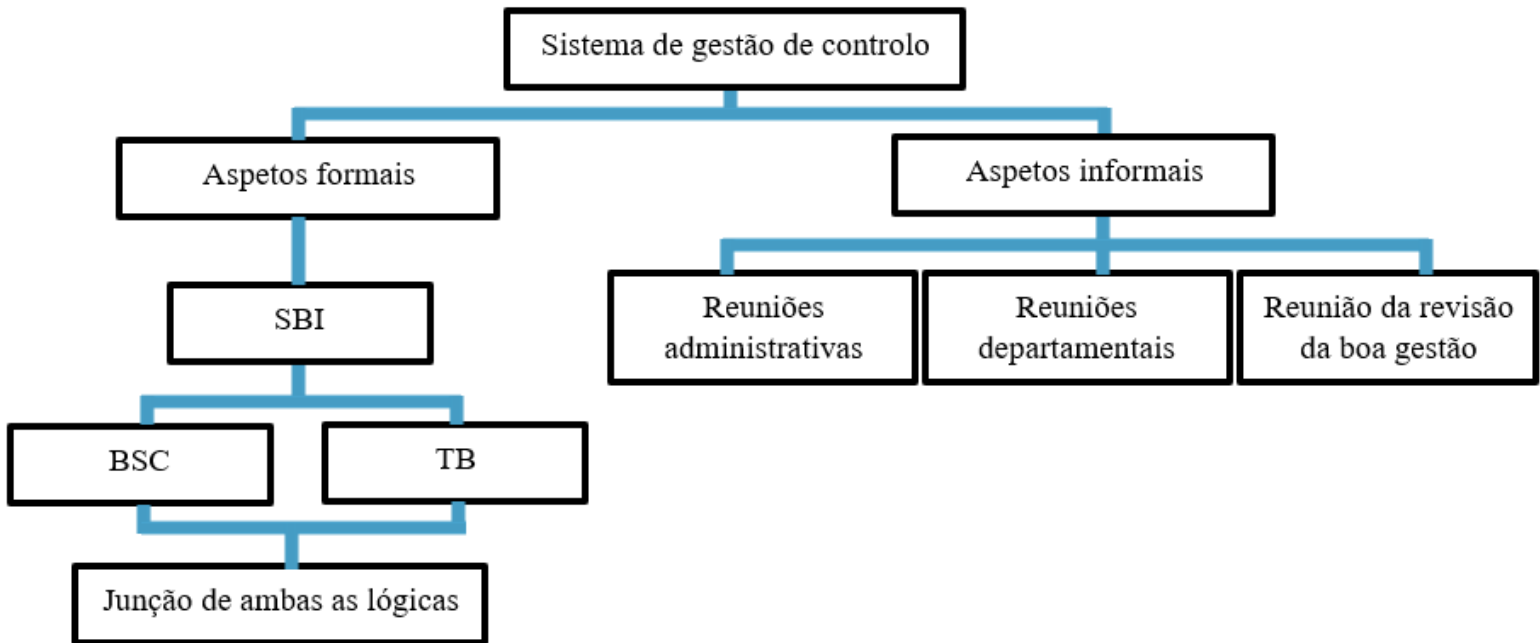
(CEO DRT Advance, 2024)

Para além disto, o sistema SBI apresenta algumas funcionalidades que vão para além do que as típicas ferramentas de controlo de gestão apresentam, uma vez que o sistema está desenhado de forma a auxiliar qualquer utilizador da empresa, pois o SBI retém o *know-how* da empresa porque quando as pessoas com muitos anos de experiência se vão embora, normalmente o conhecimento vai com elas e, por isso, o sistema permite reter grande parte desse conhecimento, uma vez que são criados manuais de boas práticas que são obrigatoriamente consultados em cada projeto novo que entra (COO, 2024). Deste modo, no SBI, quando estão a criar uma função, como por exemplo, para o departamento de produção, face a experiências prévias já existem funções específicas que foram previamente criadas, ou seja, querem que as tarefas sejam sempre executadas de uma determinada forma porque é assim que vão conseguir obter a maior rentabilidade do processo e, como tal, nestes casos não realizam um BSC, em vez disso têm internamente no sistema uma *check-list*/procedimento que obriga que a tarefa seja feita de uma determinada forma, uma vez que permite atingir os objetivos de eficácia e eficiência (COO, 2024). Assim, o BSC indica as estratégias e os fatores críticos a realizar, no entanto não refere como é que as ações devem ser implementadas e, como tal, o sistema SBI, apesar de não ter a visão panorâmica que o BSC permite ter ações efetivas “para cada um dos utilizadores” e por isso quando

um colaborador vai fazer alguma das tarefas que tem na sua área de trabalho, é possível verificar os procedimentos a realizar, qual o objetivo da tarefa, o que é que se pode melhorar bem como realizar a avaliação da eficiência e eficácia em tempo real (COO, 2024). Este último aspeto é muito importante, uma vez que quando se tem uma tarefa que está alocada a uma pessoa, esta vai realizá-la numa determinada ordem de trabalho e se houver um erro é aberta uma não conformidade que se vai converter em custos da não qualidade, com o intuito de servir como uma oportunidade de melhoria e, como tal, vai induzir a otimização do processo (COO, 2024). Assim, verifica-se uma grande diferença entre o SBI e as típicas ferramentas de controlo de gestão, pois o TB e BSC são ferramentas estáticas e não interativas, enquanto o sistema SBI “está sempre vivo”, ou seja, todos os dias alteram e mexem no sistema, uma vez que encontram aspetos que podem melhorar e graças ao mesmo conseguem obter melhorias. (COO, 2024).

Tal como se verifica na figura 8, o sistema de controlo de gestão do Grupo DRT é dividido entre aspetos formais e informais que, num todo, permitem atingir os planos e objetivos organizacionais estabelecidos pela entidade.

Figura 8- Aspetos formais e informais do sistema de controlo de gestão do Grupo DRT



Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos aspetos formais, o sistema SBI consiste numa junção das lógicas pertencentes ao TB e BSC, não sendo assumido como tal (COO, 2024). Relativamente ao TB, o sistema SBI, em vários módulos, é constituído por indicadores financeiros e não financeiros que são apresentados sob a forma de *dashboards*, sendo que esses indicadores variam consoante os departamentos, ou seja, apenas os indicadores que são importantes para um dado departamento é que aparecem, com o intuito de os gestores terem acesso a informações que auxiliam no processo de tomada de decisão relacionado com a sua área (Administradora, 2024). Pode-se verificar, por exemplo, no caso do departamento comercial que os colaboradores pertencentes a esta área trabalham somente com o módulo CRM e *quoting*, sendo que neste último encontram-se os seguintes indicadores, assim como os respetivos *dashboards*: taxa de adjudicação de moldes em relação a orçamentos realizados por ano (permite perceber quantos moldes é que conseguiram angariar anualmente Vs o valor de faturação, logo conseguem perceber se estão a vender bem ou menos bem), valor total angariado, etc (Diretora comercial, 2024). Já no caso do departamento da qualidade, a gestora trabalha somente com o módulo *quality* e, como tal, apenas tem os seguintes indicadores e respetivos *dashboards* em mente: satisfação do cliente, reclamações do cliente, custos da não conformidade, avaliação de fornecedores, etc (Gestor de projetos & Gestora da Qualidade, 2024). No entanto, certos departamentos não trabalham com indicadores e não fazem uso deste tipo de análise e *dashboards* como é o caso do departamento de logística, uma vez que apesar de trabalharem com o módulo *planning*, estes colaboradores só verificam as tarefas que têm a fazer (Colaboradora do departamento de logística, 2024). Em relação ao BSC, o *módulo analytics*:

(...) contém todos os indicadores financeiros e não financeiros de todos os departamentos da entidade, assim como os respetivos dashboards e, como tal, a partir de todas essas informações pode-se realizar inúmeros cruzamentos de dados e tomar decisões em todas as áreas.

(COO, 2024)

É importante salientar que apesar de a gestão de topo adotar esta lógica de cruzar indicadores que fazem parte do BSC, não fazem uso das quatro perspetivas que o BSC menciona, ou seja, o desenvolvimento organizacional, processos, clientes e a perspetiva financeira (Administradora, 2024).

Relativamente aos aspetos informais, verifica-se a presença de reuniões administrativas, cujo objetivo consiste em transmitir o planeamento estratégico e objetivos organizacionais aos responsáveis de cada departamento para que, conseqüentemente, possam transmitir essa informação aos restantes colaboradores (Administradora, 2024). Se a reunião abordar uma questão estratégica que vai impactar todos os departamentos, então todos os responsáveis dessas áreas estão presentes, no entanto se só impactar 1 ou 2 departamentos, só estão presentes os responsáveis a que diz respeito (Administração, 2024). Esta é uma parte que têm de otimizar porque a administração tem uma relação muito informal e sentem que este processo deve ser algo mais regular, no sentido de se marcar um dia e hora, preparar a reunião, etc, ou seja, tornar este processo mais formal (Administradora, 2024).

No que concerne às reuniões departamentais, pode-se verificar que, por exemplo, na gestão de projetos:

Fazemos reuniões regulares denominadas reuniões ordinárias que ocorrem semanalmente, todas as segundas-feiras, de manhã, em que passamos e repassamos todos os projetos que estão em curso dentro da empresa, ou seja, verificamos o estado atual do que se está a passar e qual o plano para as próximas semanas em relação a esses projetos. Dentro de cada projeto existe várias tarefas atribuídas a vários responsáveis com datas para cumprir e o que verificamos, nestas reuniões, são os seguintes aspetos: se é ou não possível cumprir essas datas, saber qual é o estado das tarefas, se vai ser possível concluir ou não as tarefas e, por fim, saber o que é necessário realizar para fechar as tarefas que ainda estejam abertas.

(Gestor de projetos & Gestora da qualidade, 2024)

Algumas vezes, relativamente à gestão de projetos, estabelecesse-se datas que não se conseguem atingir e, quando isto acontece têm de alocar recursos de modo que se possa cumprir os prazos das tarefas (Gestor de projetos & Gestora da qualidade, 2024). Quando isto ocorre, a gestão de projetos realiza “reuniões extraordinárias” quando são identificados desvios àquilo que foi planeado, com o intuito de arranjar recursos que possibilitam voltar ao plano inicial, ou seja, realizam-se medidas corretivas (Gestor de projetos & Gestora da qualidade, 2024). No entanto, a realização de reuniões departamentais varia consoante a área, pois, por exemplo, no departamento de TI não há necessidade de haver este tipo de reuniões, uma vez que:

A administração de sistemas é constituída apenas por 2 pessoas, ou seja, não há a necessidade de fazermos reuniões semanais porque nós sabemos exatamente o que cada um tem de fazer devido ao diálogo constante que temos.

(Administrador de sistemas, 2024)

Em relação à reunião da revisão da boa gestão, esta ocorre anualmente e conta com a participação da administração, COO e a Gestora da qualidade (COO, 2024). Nesta reunião são abordados aspetos relacionados com a estratégia da organização, ou seja, verificar o que é que ocorreu no ano anterior e decidir ao nível da estratégia o que se vai alterar, como por exemplo: decidir novas estratégias relativamente a *new businesses*, definição e alteração de objetivos financeiros, melhoria de custos da não qualidade, verificar tudo o que ocorreu no ano anterior para, posteriormente, redefinir ou a adiar a estratégia para outro ano, ou seja, se vão angariar novos clientes, se vão para novos mercados, se vão diversificar o setor da atividade, diminuir a dependência do mercado automóvel e apostar em outras indústrias, etc (COO, 2024). É neste sentido que se faz a reunião, ou seja, verificar onde há custos mais elevados, o que se pode fazer para reduzir os custos e se têm de redefinir o CAPEX e o OPEX para fazerem investimentos, assim como alocar o *budget* e realizar a revisão dos objetivos para tentar que no ano seguinte, onde tiveram impactos negativos, consigam redefinir essas estratégias e objetivos, com o intuito de crescer enquanto entidade (COO, 2024). É importante referir que, face às reuniões mencionadas anteriormente, todas as informações discutidas ficam presentes no SBI sob a forma de uma ata de reunião com as tarefas atribuídas (caso existam), ou seja, cria-se a ata da reunião, atribui-se a tarefa e estabelecesse uma data previsional de realização, ou seja, as reuniões terminam com tudo atribuído (Administradora, 2024).

Tal como foi referido anteriormente, o Grupo DRT é uma empresa que está totalmente focada no uso do SBI, mas também está descentralizada em relação aos gestores operacionais, ou seja, estes têm completa liberdade e autonomia para gerirem as suas áreas (Administradora, 2024). Deste modo:

Os gestores operacionais são livres de gerirem do modo como lhes parecer mais favorável, ou seja, podem estabelecer os seus próprios objetivos e planos desde que os consigam atingir e desde que estejam em sintonia com os objetivos organizacionais. A administração estabelece a direção e os gestores dos departamentos estabelecem o melhor rumo para irem nessa direção.

(Administradora, 2024)

No entanto, existe um aspeto em que é necessário a aprovação da administração, sendo este os investimentos que carecem de uma análise e, como tal, tudo o que é investimentos é decidido juntamente com a administração (Administradora, 2024). Pode-se verificar, por exemplo, no caso do departamento de logística que os colaboradores têm total liberdade e autonomia para negociar e decidir preços com as transportadoras, no entanto quando se trata de valores acima de 1000 euros é necessário ter a aprovação da administração (colaboradora do departamento de logística, 2024). Já no caso do departamento de TI, os colaboradores tiveram total liberdade e autonomia para realizar uma proposta de melhoria sob a forma de melhorar as infraestruturas informáticas, de forma a corresponder às necessidades do departamento de TI e para colmatar as queixas de outros utilizadores do sistema que trabalham para a empresa (Administrador de sistemas, 2024). Deste modo, esta proposta de melhoria foi feita numa reunião com autonomia total, sendo apenas necessário a aprovação da administração em relação a um investimento de 500 000 euros (Administrador de sistemas, 2024).

Relativamente a outros aspetos relacionados com o sistema de controlo de gestão, pode-se assinalar os seguintes pontos:

- O Grupo DRT não trabalha com orçamentos pré-definidos, ou seja, não existe um orçamento por departamento que seja realizado no início do ano (colaborador do departamento financeiro, 2024). Deste modo, como a entidade está numa altura menos favorável em termos de indústria, o Grupo DRT realiza orçamentos consoante as análises que são realizadas caso a caso, como por exemplo a gestora da qualidade apurou que havia equipamentos que tinham de ser calibrados e, como tal, teve de ser crítica em relação aos equipamentos que tiveram de ser estritamente calibrados (Gestor de projetos & Gestora da qualidade, 2024);

- Antes de 2019, relativamente às estratégias organizacionais, era tudo muito bem pensado, planeado e estudado, no entanto com toda a conturbação económica a gestão passou a ser diária que, na ótica da administração é algo prejudicial e que não está correto (Administradora, 2024). Deste modo, aquilo que a administração pensava antes de 2019 já não estava correto e, como tal, estão numa fase de ir adaptando a estratégia conforme o mercado os vai deixando o que não é bom em termos de gestão, mas é algo que só é possível fazer neste momento (Administradora, 2024). No entanto, o plano da administração, após a situação se estabilizar, é voltar ao plano anterior porque é isso que é correto e normal, acima de tudo; foi o que permitiu que o Grupo DRT crescesse no mercado automóvel (Administradora, 2024);
- Antigamente o Grupo DRT tinha um plano operacional, mas agora já não têm porque com toda a conturbação económica, apesar de poderem estabelecer um plano operacional, não conseguem ter essa certeza do que vai acontecer e, como tal, com esta instabilidade tem sido difícil realizar um plano operacional (Administradora, 2024). No entanto, têm um volume definido e sabem o que querem e por onde querem ir (Administradora, 2024);
- Neste momento, os objetivos organizacionais e as metas é algo que está à parte, mas é um dos aspetos que estão a trabalhar para integrar no SBI já no segundo semestre de 2024, mas por enquanto são aspetos que ainda estão em folhas de excel (Administradora, 2024). Relativamente à comparação entre metas e o que de facto ocorreu, é algo que ainda é realizado fora do sistema SBI, no entanto a única coisa que conseguem comparar no SBI é a orçamentação Vs custo real de uma determinada tarefa, ou seja, consegue-se comparar o que foi orçamentado com aquilo que está a ser gasto efetivamente quer em número quer em valor (colaborador do departamento financeiro, 2024);
- Neste momento, o Grupo DRT não faz a avaliação dos gestores através dos indicadores, uma vez que a administração tem uma relação muito próxima com todos e, como tal, a avaliação é feita através da relação que estabelecem com os gestores, com as atividades do dia a dia e através das conversas que têm com os mesmos, ou

seja, a avaliação é feita de uma forma muito informal (Administradora, 2024). Uma vez que a administração está todos os dias com os gestores, consegue-se perceber de uma forma intuitiva se fizeram ou não um bom trabalho através da relação próxima que têm com eles, no entanto isto é uma otimização que ainda têm de realizar, ou seja, tornar este processo mais formal, o que pode ser conseguido através do SBI em que se pretende ver a produtividade de cada pessoa, pois neste momento só conseguem medir um departamento num todo em termos de produtividade (Administradora, 2024).

- Os centros de responsabilidade estão atribuídos aos vários departamentos que constituem o Grupo DRT (Administradora, 2024). No caso da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid pode-se verificar, por exemplo, que o departamento de Gestão de projetos e Gestão da qualidade são centros de custo (consideram como custos indiretos no produto), o departamento financeiro é partilhado com as várias empresas que constituem o Grupo DRT e, como tal, os custos vão ser distribuídos às várias empresas que constituem o grupo, logo é considerado um centro de custos (Administradora, 2024). O departamento de investigação e desenvolvimento é um departamento autónomo com orçamento próprio e projetos próprios em que os custos são isolados e o departamento de logística é partilhado com todas as empresas do grupo, logo ambos são considerados *Business Units* que se enquadram no centro de resultados (Administradora, 2024);
- Não existem recompensas relativamente ao atingimento de objetivos em qualquer um dos departamentos (Administradora, 2024).

V-Análise e discussão dos resultados

5.1- Discussão e análise

Este capítulo tem o objetivo de realizar uma comparação entre a informação descrita no estudo empírico e o levantamento teórico efetuado, ou seja, pretende-se averiguar que aspetos convergem e divergem com a informação presente na revisão da literatura. Deste modo, os tópicos serão analisados consoante a ordem presente no capítulo dois do presente trabalho.

Tendo em conta o Grupo DRT, é possível averiguar que de facto, face à evolução do SCG, o sistema SBI surgiu face às necessidades que a administração verificou entre 2011 e 2013 e, como tal, os vários módulos introduzidos no sistema partiram da ideia da administração (Administradora, 2024). No entanto, os gestores operacionais foram identificando as suas necessidades e, como tal, estes é que sabem as necessidades que têm e a forma como o sistema pode ajudar nas suas tarefas (Administradora, 2024). Face a isto, pode-se confirmar que os gestores operacionais tiveram um papel chave na elaboração e otimização de um SCG que permitiu trazer inúmeros benefícios para o Grupo DRT, ou seja, capacitou a entidade com maior eficácia, eficiência, precisão e agilidade na tomada de decisões e, conseqüentemente, na execução das estratégias e objetivos da organização. Esta evidência está alinhada com o que se encontra descrito na literatura (conforme Curtis & Sweeney, 2023), uma vez que:

O SBI foi validado do ponto de vista do operador naquilo que é uma ajuda do trabalho desempenhado do dia a dia e, como tal, atualmente, seria praticamente impossível retirar o sistema, ou seja, o Grupo DRT está totalmente centralizado naquilo que é o uso de um software que foi construído para e com a ajuda dos colaboradores.

(Administradora, 2024)

A ótica de construir um sistema para e com a ajuda dos colaboradores permitiu não só orientar aquilo que é o trabalho do dia a dia, como também motivar os gestores operacionais, por exemplo, a Gestora da Qualidade desaprovava o sistema SBI, pois inicialmente o módulo era muito rudimentar e não apresentava as funções consideradas fundamentais para desempenhar o seu trabalho de forma eficaz e eficiente (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). No entanto, segundo o Gestor de Projetos e Gestora da Qualidade (2024), ao desenvolver o módulo *quality* de acordo com as suas especificações, atualmente já aprova o sistema SBI comparativamente quando começou a exercer a sua profissão na entidade, ou seja, forneceu os

seus *inputs*, com o intuito de conseguir, de uma melhor forma, orientar o seu trabalho e, para além disto, ficou mais motivada, pois o seu *feedback* foi ouvido pela administração. Este facto coincide com o que Curtis e Sweeney (2023) descrevem acerca dos SCG, pois os autores afirmam que os SCG têm o objetivo orientar e motivar os colaboradores de uma organização. Desta forma:

Os gestores operacionais são livres de gerirem do modo como lhes parecer mais favorável, ou seja, podem estabelecer os seus próprios objetivos e planos desde que os consigam atingir e desde que estejam em sintonia com os objetivos organizacionais. A administração estabelece a direção e os gestores dos departamentos estabelecem o melhor rumo para irem nessa direção.

(Administradora, 2024)

No Grupo DRT, segundo a administradora (2024), a formulação e implementação da estratégia, antes de 2019, era muito bem pensada, planeada e estudada e, como tal encontra-se alinhado com o que se encontra descrito na literatura (conforme Merchant & Van der Stede, 2023). No entanto, com a conturbação económica, a gestão passou a ser diária, ou seja, aquilo que a administração pensava, antes de 2019, já não estava correto e, como tal, decidiram adaptar a estratégia conforme o mercado os vai deixando (Administradora, 2024). Esta evidência está alinhada com o que se encontra descrito por Ferreira e Otley (2009), ou seja, as estratégias, por vezes, podem ser deixadas em grande parte não especificadas e, como tal, algumas organizações não possuem estratégias formais e, como tal, conceptualizam e implementam estratégias consoante as oportunidades que surgem. Apesar de se verificar que, atualmente, o Grupo DRT decidiu optar por uma estratégia não especificada, ou seja, desenvolvem as estratégias consoante as oportunidades do mercado, a administração reconhece que esta forma de gestão, na sua ótica, está incorreta e, como tal, o plano é voltar a desenvolver uma estratégia formal que especifique os planos nas diversas áreas que constituem o Grupo DRT porque foi o que permitiu que a entidade crescesse no mercado automóvel (Administradora, 2024).

Relativamente ao comportamento organizacional, segundo a Administradora (2024), o Grupo DRT, apesar de estar focado no uso do SBI, está totalmente descentralizado em relação aos gestores operacionais, ou seja, todas as áreas estão descentralizadas no sentido de os gestores terem liberdade e autonomia para gerirem da forma como lhes parecerem mais favorável e, como tal, os gestores de cada departamento têm muita autonomia desde que cumpram os objetivos e prazos (sendo que estes objetivos referem-se aos que os gestores estabelecem e que estão em consonância

com os objetivos que a administração institui). Face a isto, esta evidência está totalmente alinhada com o que Jordan et al. (2023) afirma acerca do comportamento dos gestores operacionais nos SCG, ou seja, os gestores operacionais, no Grupo DRT, têm um papel chave na construção e atualização do SCG implementado na entidade, assim como a liberdade e autonomia para tomar decisões que ajudem a extrair aquilo que necessitam do SCG, pois como por exemplo:

Relativamente à informação apresentada nos módulos do SBI, cada gestor é que define os seus indicadores e o seu final consoante as atividades que desempenham no seu departamento, ou seja, têm autonomia e liberdade relativamente a este aspeto e, como tal, pode ser semanal, trimestral ou anual.

(Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024)

Tal como se encontra descrito no Manual da qualidade (2023), o Grupo DRT é composto por um conjunto de processos que têm a finalidade de caracterizar as atividades desempenhadas pela DRT Rapid e DRT Moldes e Plásticos, com o intuito de assegurar um produto de excelência e a satisfação do cliente que adere aos serviços do Grupo DRT e, como tal, a entidade é dotada por um conjunto de ferramentas de controlo de gestão que permitam atingir esses objetivos. Este aspeto vai de encontro ao que se encontra descrito na literatura, uma vez que existem um conjunto de ferramentas de controlo de gestão que têm o objetivo de concretizar estes processos ao nível operacional, financeiro e infraestrutural (conforme Jordan et al., 2023).

Ao nível do PO, segundo a Administradora (2024), antigamente o Grupo DRT tinha um PO, no entanto já não têm porque com toda a conturbação económica não conseguem ter essa certeza do que vai acontecer e, como tal, com esta instabilidade tem sido difícil realizar um PO que permita estabelecer um plano a médio prazo. Deste modo, esta evidência não está alinhada com o que Jordan et al. (2023) descreve acerca do PO, ou seja, não existe um plano de médio prazo em que venha definido a estratégia operacional da entidade. Tal como foi referido anteriormente na formulação e implementação da estratégia, o Grupo DRT decidiu adaptar a estratégia conforme as oportunidades que vão surgindo no mercado, pois como por exemplo:

(...) ainda recentemente, face a uma oportunidade identificada, tivemos uma reunião para discutir um projeto muito grande para a área da medicina em que é preciso fazer um grande investimento numa clean room, ou seja, uma sala branca para poderem realizar a injeção de moldes sem haver contaminação e, como tal, esta reunião serviu exatamente para discutir esta questão, ou seja, se devia-se ou não orçamentar, se era ou não uma boa estratégia, verificar os custos e os proveitos deste projeto, etc.

(Administradora, 2024)

Relativamente ao orçamento e CO, o Grupo DRT decidiu optar por não trabalhar com orçamentos pré-definidos para os departamentos que constituem o grupo e, como tal, realizam orçamentos consoante os projetos e necessidades que vão surgindo (Administradora, 2024). Deste modo, esta evidência também não está alinhada com o que se encontra descrito por Jordan et al. (2023), ou seja, não existe um orçamento prévio em que conste os objetivos de resultados a curto prazo e a composição de planos de ação específicos de todos os departamentos da organização para o ano subsequente. No entanto, segundo a Administradora (2024), através do sistema SBI, o Grupo DRT consegue realizar a comparações entre o real e as previsões inicialmente elaboradas, pois consegue-se comparar o que foi orçamentado com aquilo que está a ser gasto efetivamente e, como tal, esta evidência está alinhada com o que se encontra descrito na literatura (conforme Jordan et al., 2023).

No sistema SBI, através do módulo *analytics*, a gestão de topo consegue ter acesso a todos os KPI's, tanto financeiros como não financeiros de todos os departamentos, sendo esta informação apresentada num *dashboard* onde é possível visualizar gráficos para se realizar conclusões rápidas e precisas (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024). É através deste módulo que se pode realizar inúmeros cruzamentos entre os indicadores e tomar decisões em todas as áreas (COO, 2024). Deste modo, verifica-se que esta evidência está totalmente alinhada com o que Kaplan e Norton (1992) descrevem acerca do BSC, pois o SBI contém indicadores financeiros e não financeiros que permitem transformar a visão e estratégia da entidade em objetivos e medidas de desempenho, sendo que a gestão de topo realiza cruzamentos entre esses indicadores, ou seja, estabelece relações horizontais e verticais de causa-efeito. No entanto, apesar de o Grupo DRT adotar a lógica do BSC em relação ao cruzamento de indicadores, a entidade não faz uso das quatro perspetivas que o BSC menciona (Administradora, 2024). Desta forma, obteve-se evidências que

o Grupo DRT não faz uso das quatro perspectivas pertencentes ao BSC e, como tal, este aspeto não está alinhado com o que Kaplan e Norton (1996a) afirmam acerca do BSC.

Como o SBI é composto por vários módulos, a utilização destes varia consoante o trabalho desempenhado por cada departamento, pois, como por exemplo, a gestora da qualidade faz apenas uso do módulo *quality* (Gestor de Projetos & Gestora da Qualidade, 2024), enquanto a diretora comercial utiliza somente o CRM e o *quoting* (Diretora comercial, 2024). Face a isto, com a exceção do módulo CRM neste caso (não contém indicadores), apenas os indicadores que são importantes para um dado departamento é que aparecem nestes módulos, com o intuito de os gestores terem acesso a informações que auxiliam no processo de tomada de decisão relacionado com a sua área, sendo que os indicadores são apresentados sob a forma de *dashboards*, ou seja, verifica-se a utilização da lógica do TB (Administradora, 2024). Deste modo, esta evidência vai de encontro ao que Epstein e Manzoni (1988) afirmam acerca do TB, pois a existência de um conjunto de indicadores que se encontram nestes módulos permite, aos gestores de cada área, monitorizar o progresso, comparar o trabalho operacional com as metas e objetivos previamente estabelecidos e tomar ações corretivas caso se observe a existência de desvios. Para além disto, esta evidência também está totalmente alinhada com o que Vaio e Varriale (2018) descrevem na literatura, uma vez que cada gestor de cada departamento tem diferentes objetivos e responsabilidades e, como tal, este aspeto é traduzido sob a forma de indicadores e *dashboards* que variam consoante os departamentos.

Apesar de o SBI fazer uso das lógicas do TB e BSC, o sistema apresenta aspetos que vão para além do que estas duas ferramentas conseguem trazer para a gestão de uma entidade, pois o SBI apresenta a inovação de reter o *know-how* da empresa e, como tal, face a experiências prévias, já existem funções específicas que foram previamente criadas, ou seja, as tarefas são executadas de uma determinada forma porque é assim que vão conseguir obter a maior rentabilidade do processo e, conseqüentemente, atingir a eficácia e eficiência da organização (COO, 2024). Assim, verifica-se que esta evidência não se encontra descrita na literatura, uma vez que o TB e o BSC indicam as estratégias e os fatores críticos a realizar, mas não dizem como é que as ações devem ser realizadas de modo a alcançar essas estratégias (conforme Bourguignon et al., 2004). Deste modo, verifica-se que:

O sistema tem a capacidade de reter o know-how dos colaboradores e também tem a capacidade de otimizar um determinado projeto com a maior eficácia e eficiência possível, em prol de atingir os objetivos que estabelecemos, por exemplo, na construção de uma peça, através de uma amostragem, o sistema SBI consegue dizer na peça anterior como é que ela foi construída e quanto tempo se demorou e isso permite ao operador ter a noção se gastou demasiado tempo naquela peça, com o objetivo de se criar estratégias de maquinaria que permitam reduzir esse tempo. Deste modo, através de atividades anteriores, conseguimos ter esta visibilidade e de criar otimizações.

(Administradora, 2024)

Assim, o TB e BSC são ferramentas estáticas e não interativas, enquanto o SBI “está sempre vivo”, ou seja, todos os dias ocorrem atualizações, uma vez que encontram aspetos que podem melhorar e graças ao sistema conseguem melhorar de imediato (COO, 2024).

A avaliação do desempenho e controlo, atualmente, é feita de uma forma muito informal, uma vez que a administração tem uma relação muito próxima com os gestores de todas as áreas (Administradora, 2024). No entanto, o SBI permite medir um departamento num todo em termos de produtividade, sendo que a avaliação individual, em termos de produtividade, é algo que ainda está a ser implementado no sistema (Administradora, 2024). Assim, esta evidência está alinhada com o que Jordan et al. (2023) descreve acerca da avaliação do desempenho.

No Grupo DRT os centros de responsabilidade estão atribuídos aos vários departamentos que constituem a entidade podendo-se identificar centros de custo e centros de resultados (Administradora, 2024). Face a isto, este aspeto está alinhado com o que Jordan et al. (2023) descreve na literatura, ou seja, estes centros de responsabilidade permitem transmitir, aos gestores descentralizados, os objetivos que devem ser atingidos, assim como os meios sobre os quais eles têm poder de decisão.

Os controlos de ação, segundo a colaboradora do departamento de logística (2024), estão presentes no Grupo DRT, uma vez que, apesar de os gestores operacionais terem liberdade e autonomia no que diz respeito às funções do dia a dia, existem restrições ao nível de investimentos, ou seja, é necessário ter a aprovação da administração e, como tal, esta evidência está alinhada com o que se encontra na literatura (conforme Merchant & Van der Stede, 2023).

Ao nível dos controlos pessoais, tal como foi mencionado anteriormente, os gestores operacionais têm total liberdade e autonomia para gerirem da forma como lhes parecer mais favorável, ou seja, a administração estabelece a direção e os gestores escolhem o melhor caminho para atingir os objetivos propostos (Administradora, 2024). Assim, este aspeto vai de encontro ao que se encontra na literatura, uma vez que a existência destes controlos permite esclarecer as expectativas, garantir que cada gestor seja capaz de realizar um bom trabalho e aumentar a probabilidade de que cada gestor realizará uma “auto monitorização” (conforme Merchant & Van der Stede, 2023).

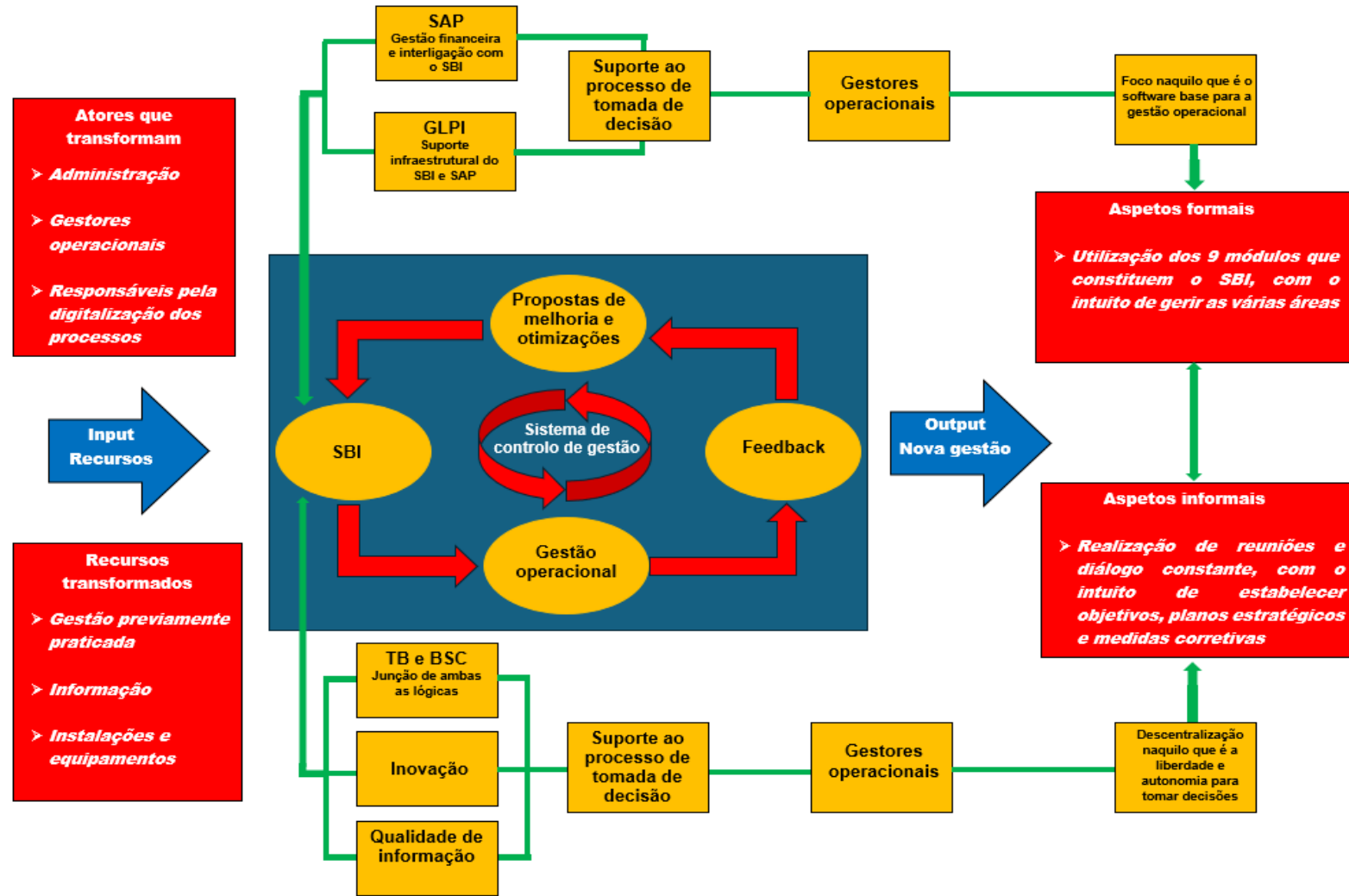
Relativamente aos controlos culturais, verifica-se a presença da missão, visão, política e valores do Grupo DRT tanto no site como no manual da qualidade e, para além disto, existe uma farda embora seja apenas utilizada pelos colaboradores do chão de fábrica (Administradora, 2024). No entanto, atualmente, não existe nenhuma recompensa de grupo em qualquer das empresas que constituem o Grupo DRT (Administradora, 2024). Face a isto, esta evidência vai de encontro ao que se encontra descrito na literatura (conforme Merchant & Van der Stede, 2023).

No Grupo DRT ocorre a realização de reuniões para discutir objetivos, estratégias, planos e funções tanto organizacionais como departamentais, sendo que o sistema SBI permite criar atas de reuniões com as tarefas atribuídas e, como tal, estabelecer tarefas aos responsáveis, assim como datas previsionais de realização (Administradora, 2024). Face a isto, existem vários tipos de reuniões que ocorrem na entidade, sendo estas: reunião da revisão da boa gestão que tem o objetivo de discutir aspetos relacionados com a estratégia da organização, reuniões administrativas que têm o objetivo de transmitir o planeamento estratégico e objetivos organizacionais aos responsáveis de cada área e, por fim, as reuniões departamentais que consistem em discutir estratégias, medidas corretivas, atividades, operações e objetivos específicos para um dado departamento (Administradora, 2024). Deste modo, é possível entender que os objetivos organizacionais são transmitidos em “cascata” e, como tal, esta evidência está totalmente alinhada com o que se encontra descrito na literatura, ou seja, existem instâncias de interação que ocorrem durante o processo de controlo de gestão que, conseqüentemente, englobam as discussões relacionadas com metas, medidas corretivas e estratégias (conforme Jordan et al., 2023).

Tendo em conta todos os aspetos mencionados no estudo empírico e na discussão e análise, elaborou-se a figura 9 que pretende demonstrar o SCG, num todo, utilizado pelo Grupo DRT que

inclui: gestão operacional, gestão financeira, gestão infraestrutural, aplicação das lógicas TB e BSC, valências do sistema, foco e descentralização do controlo de gestão, inovação e aspetos formais e informais do controlo de gestão.

Figura 9- Sistema de controlo de gestão do Grupo DRT



Fase 1: Construção do sistema de controlo de gestão

Fase 2: Desenvolvimento e utilização do sistema de controlo de gestão

Fonte: Elaboração própria

5.2- Resposta às questões de investigação

Na fase de piloto, do presente trabalho, elaborou-se perguntas de investigação, com o intuito de serem respondidas através do processo de investigação, discussão e análise realizados anteriormente.

1) *Como é que está organizado o processo de controlo de gestão na empresa?*

No Grupo DRT, mais especificamente na DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid, o processo de controlo de gestão está organizado de duas maneiras, ou seja, está focado naquilo que é a utilização do sistema SBI para realizar a gestão operacional do dia a dia e está descentralizado naquilo que é a liberdade e autonomia que os gestores têm sobre as áreas em que atuam.

A utilização dos vários módulos que constituem o sistema SBI varia de departamento para departamento, ou seja, cada área trabalha somente com os módulos que necessita, com o intuito de ser um suporte ao processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, alcançar os objetivos estabelecidos pelo departamento, assim como tornar o processo de controlo de gestão eficaz. No entanto, todos os módulos estão interligados, uma vez que é fundamental todos os departamentos trabalharem em conjunto, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais, por exemplo, caso um cliente abra uma reclamação acerca da falta de um determinado componente, esta reclamação aparece no módulo *quality* para que, de seguida, o gestor de projetos, no módulo *planning*, possa atribuir uma ordem de trabalho à colega das compras e indicar no módulo *articles* o material em falta, com o intuito de esta colaboradora realizar a encomenda do material através do SAP, uma vez que o SAP e o SBI estão interligados, ou seja, consegue-se ver no SAP a lista de material do projeto. Por fim, a colaboradora do departamento de compras utiliza o módulo *planning* para atribuir uma ordem de trabalho ao departamento de logística, com o intuito de enviar o material em falta ao cliente. Caso surja algum problema ao nível da utilização do SBI ou SAP, os colaboradores enviam um pedido aos administradores de sistemas da entidade, com o intuito de estes, no GLPI, poderem estar a par do problema, com o objetivo de aplicar medidas corretivas ou de reencaminhar o pedido para alguém que consiga resolver. Deste modo, verifica-se que ao nível dos sistemas utilizados para realizar o processo de controlo de gestão operacional, infraestrutural e financeira a gestão está bem assegurada e distribuída em relação aos objetivos e tarefas com especial relevo para o sistema SBI, pois é possível apurar que a gestão de topo, no SBI, realiza inúmeros cruzamentos entre os indicadores de todos os departamentos, com o intuito de se tomar

decisões em todas as áreas, pois estes têm uma maior visão da organização (lógica BSC). Já no caso dos gestores operacionais estes preocupam-se, somente, com os indicadores e respetivos *dashboards* pertencentes aos seus departamentos, com o objetivo de realizarem conclusões rápidas e precisas acerca das áreas que geram (lógica TB).

O facto de os gestores operacionais terem liberdade e autonomia para tomarem decisões, com a exceção de investimentos de grande valor, revela ser fulcral no caso do Grupo DRT, uma vez que após a gestão de topo transmitir os objetivos organizacionais, ou seja, definirem o caminho, os gestores escolhem a melhor forma de ir nessa direção e, como tal, podem definir os seus próprios planos e objetivos desde que estejam em consonância com os objetivos organizacionais e, como tal, têm um grande controlo no que diz respeito ao processo de controlo de gestão. Desta forma, os gestores podem definir os seus próprios indicadores, assim como o término dos mesmos, com o intuito de terem a acesso a informações que consideram fulcrais para a tomada da decisão. Para além disto, o facto de terem tido um papel fulcral na otimização e desenvolvimento do sistema SBI, assinala a importância dos gestores operacionais na construção de um SCG centrado nas suas necessidades, uma vez que inicialmente o sistema era desaprovado pela maioria dos gestores, mas após estes verificarem que o seu feedback e propostas de melhoria foram implementadas no sistema, passaram a aprovar o SBI ao ponto de ser praticamente impossível retirar o sistema da organização, uma vez que é um grande auxílio ao processo de controlo de gestão. Desta forma, os aspetos anteriormente mencionados permitem responder à questão de investigação número 1.

2) *Quais os fatores que influenciam a eficácia do sistema de controlo de gestão?*

Apesar da criação do SBI ter partido da ideia da gestão de topo, o facto de os gestores operacionais terem tido um papel fundamental na atualização e otimização dos módulos e funções que constituem o SBI demonstra que o sistema de controlo de gestão é verdadeiramente um sistema criado para e com a ajuda dos colaboradores, uma vez que os *inputs* e *feedback* da parte dos gestores operacionais permitiram desenvolver um sistema que foi validado naquilo que é uma ajuda no dia a dia e, conseqüentemente, é um fator que permite atender as necessidades identificadas pelos próprios gestores.

Uma vez que o sistema SBI é sempre evolutivo, este SCG adquiriu a valência de ter a capacidade de reter o *know-how* dos colaboradores, uma vez que procedimentos e outros aspetos

relacionados com a gestão, que se foram aprendendo ao longo do tempo, ficam arquivados no sistema, como por exemplo os custos da não qualidade. Desta forma, face a experiências prévias, já existem procedimentos específicos que foram previamente criados, ou seja, as tarefas são executadas de uma determinada forma porque é assim que vão conseguir obter a maior rentabilidade do processo e, conseqüentemente, atingir a eficácia e eficiência do processo de controlo de gestão. Assim, o SBI permite colmatar aquilo que é perda de conhecimentos relacionados com a gestão, uma vez que caso um gestor saia da empresa há uma grande probabilidade de este levar os conhecimentos consigo e, como tal, certos aspetos do processo de controlo de gestão podem colapsar e/ou tornarem ineficientes. Deste modo, o SBI “está sempre vivo”, ou seja, todos os dias ocorrem atualizações, uma vez que se encontram aspetos que podem ser melhorados e graças ao sistema consegue-se obter melhorias de imediato e, como tal, estes aspetos não se encontram presentes no TB e BSC, uma vez que apesar de esta ferramenta híbrida fazer uso das suas lógicas, o TB e BSC são ferramentas estáticas e não interativas (apesar de indicarem as estratégias e objetivos, não dizem como é que as ações devem ser propriamente implementadas). Para além disto, o sistema também tem a capacidade de reter as informações que são discutidas em reunião, ou seja, a partir da ata da reunião as tarefas ficam atribuídas com as respetivas datas previsionais de conclusão e, como tal, verifica-se que não existe a necessidade de ir falar com alguém para saber se as tarefas foram ou não atribuídas e se estão ou não a ser executadas, uma vez que nas tarefas criadas aparecem barras que indicam o estado da tarefa em tempo real (não existe a necessidade de marcar uma reunião ou dirigir-se à pessoa, uma vez que o sistema permite tratar disso).

Tendo em conta os fatores mencionados anteriormente, o processo de controlo de gestão criado e implementado revela não só ser eficaz ao ponto de atingir os objetivos organizacionais e departamentais como também revela ser eficiente no que diz respeito ao término das tarefas e objetivos com a maior rapidez e menor custo possível, pois o SBI é um sistema evolutivo que se vai desenvolvendo e otimizando continuamente à medida que os anos passam e, como tal, atualmente faz uso das boas práticas de gestão e sugestões que foram criadas e implementadas com base no *feedback* dos gestores operacionais. Deste modo, tanto a gestão de topo como os gestores operacionais influenciaram positivamente a eficácia do SCG, o que permite responder à questão de investigação número 2.

3) *Como é que os gestores percecionam o sistema no âmbito do processo de tomada de decisão?*

Tendo em conta as valências do sistema SBI, os colaboradores estão satisfeitos com o sistema no que diz respeito ao processo de tomada de decisão, uma vez que o SBI responde a todas as necessidades que foram identificadas pela parte dos gestores. Atualmente, se o sistema SBI fosse retirado do Grupo DRT os gestores não saberiam o que haveriam de fazer, uma vez que o sistema desempenha um papel fulcral no que diz respeito à tomada de decisão da gestão de topo, na medida que realizam cruzamentos entre todos os indicadores dos departamentos com o intuito de se tomar decisões a nível organizacional e de conseguirem perceber, em termos de produtividade, se os departamentos estão ou não a ter um bom desempenho. Para além disto, o sistema também desempenha um papel fundamental ao nível dos gestores operacionais, uma vez que observam os indicadores e *dashboards* com a informação que apenas lhes interessam, conseguem atribuir e acompanhar tarefas e prazos sem a necessidade de convocar reuniões ou de falar com o responsável pela realização das mesmas, conseguem otimizar projetos com a maior eficácia e eficiência possível devido a processos de aprendizagens prévios que foram retidos no sistema e consegue-se anexar todo o histórico de um gestor, com o objetivo de reter esse conhecimento que auxilia no processo de tomada de decisão.

Devido ao sistema SBI, os gestores têm toda a informação que analisam em tempo real, ou seja, o que estão a ver é o que acontece no chão de fábrica e se tiverem que tomar uma decisão para resolver um eventual problema podem fazê-lo o mais rápido possível (se existir um não conformidade que obriga um projeto a atrasar 1 mês e que terá um custo adicional de 50 000 euros, o SBI, ao nível do processo de tomada de decisão, permite saber em tempo real que este desvio ocorreu e quais vão ser as implicações dessa não conformidade e, como tal, conseguem agir o mais rapidamente possível para minimizar esse desvio). Deste modo, os gestores conseguem ter indicadores em tempo real que permitam analisar a situação do negócio, assim como analisar as ineficiências da empresa a partir das quais se pode tomar decisões, com o intuito de estabelecer medidas corretivas face aos desvios analisados e, como tal, reduzir os custos. Assim, o SBI promove a melhoria da qualidade de vida dos gestores, ou seja, a partir do momento que todos trabalham de uma maneira mais eficiente, conseguem tomar decisões rápidas e precisas em menos tempo, o que permite responder à questão de investigação número 3.

VI-Conclusão

6.1- Referência ao tema em estudo

Este último capítulo tem o objetivo de apresentar as conclusões mais relevantes com base nas informações que foram discutidas no capítulo anterior. Para além disto, também se pretende abordar as implicações teóricas, metodológicas e práticas do presente trabalho de investigação, fornecer recomendações para futuros trabalhos de investigação que retratam esta temática, apresentar as limitações encontradas ao longo do processo de investigação e, por fim, enumerar alguns desafios para investigações futuras.

6.2- Principais conclusões

Este trabalho de investigação contribuiu para uma melhor compreensão acerca da temática dos SCG. Na primeira parte do trabalho realizou-se um levantamento teórico acerca dos principais aspetos relacionados com o controlo de gestão, com o intuito de comparar e analisar os aspetos que coincidem e/ou divergem com a prática de gestão realizada no Grupo DRT.

A possibilidade de realizar um estudo de caso no Grupo DRT partiu através das informações extraídas durante a fase de piloto, uma vez que se verificou que a entidade faz uso das lógicas do TB e BSC no próprio sistema que desenvolveram internamente, denominado de SBI. Devido a este aspeto, identificou-se fatores que justificavam a realização de um estudo de caso no Grupo DRT, pois o facto de a entidade fazer uso das duas lógicas é algo que não é muito abordado na literatura e, como tal, pretendeu-se averiguar como é que este processo funciona e se contribui para a eficácia e eficiência da organização. Para além disto, através de entrevistas, análise documental e observações, pretendeu-se verificar que outro tipo de aspetos o Grupo DRT faz uso no seu processo de controlo de gestão, com o intuito de verificar se coincide ou não com a informação presente na revisão da literatura.

Devido à expansão da entidade e das necessidades identificadas pela gestão de topo, o Grupo DRT decidiu desenvolver o seu próprio SCG, no entanto, inicialmente, a maioria dos gestores estavam contra a ideia da criação do SBI, uma vez que a gestão que praticavam funcionava. À medida que os vários módulos que constituem o SBI se foram desenvolvendo, os gestores operacionais forneceram os seus *inputs* e *feedback*, uma vez que estes é que sabem as

necessidades que têm e a forma como o sistema pode ajudar nas suas tarefas, ou seja, os gestores operacionais contribuíram para o desenvolvimento e otimização de um sistema que permitiu trazer inúmeros benefícios para o Grupo DRT. Este aspeto é bastante importante, uma vez que os gestores operacionais tiveram um papel chave na criação de um SCG, sendo este acontecimento algo que não é muito retratado na literatura. O facto de os gestores terem tido este papel na criação do sistema permite não só orientar como também motivar os colaboradores naquilo que é o trabalho do dia a dia e, como tal, seria praticamente impossível retirar o SBI do Grupo DRT, uma vez que a entidade está totalmente focada no *software*.

A estratégia adotada pelo Grupo DRT consiste em aproveitar as oportunidades que o mercado apresenta e, como tal, este aspeto é refletido na falta de um PO, uma vez que, antigamente, o Grupo DRT tinha um PO, no entanto já não têm porque com toda a conturbação económica não conseguem ter essa certeza do que vai acontecer, ou seja, tem sido difícil realizar um PO que permita estabelecer um plano a médio prazo com as respetivas estratégias operacionais.

Apesar de a entidade estar focada no uso do SBI, o Grupo DRT está descentralizado em relação aos gestores operacionais porque estes têm liberdade e autonomia para gerirem os departamentos da forma como lhes parecerem mais favorável, ou seja, os gestores têm autonomia desde cumpram os objetivos e prazos estabelecidos, estando os mesmos em consonância com os objetivos organizacionais.

Ao contrário do que as outras organizações praticam e do que está escrito na literatura, o Grupo DRT não trabalha com orçamentos pré-definidos para os departamentos que constituem o grupo e, como tal, realizam orçamentos consoante os projetos e necessidades que vão surgindo, ou seja, não existe um orçamento prévio em que conste os objetivos de resultados a curto prazo e a composição de planos de ação específicos de todos os departamentos da organização para o ano subsequente. No entanto, através do SBI, consegue-se comparar o que foi orçamentado com aquilo que está a ser gasto efetivamente.

Tal como foi referido anteriormente, o Grupo DRT faz uso das lógicas do TB e BSC no SBI, uma vez que a gestão de topo realiza inúmeros cruzamentos entre os indicadores de todas as áreas, com o intuito de realizar decisões numa perspetiva global através das relações de causa-efeito e, como tal, aplicam a lógica do BSC. No caso dos gestores operacionais estes, consoante os módulos que utilizam, têm apenas acesso aos indicadores e respetivos *dashboards* com as

informações que apenas lhe interessam para se realizar conclusões rápidas e precisas e, como tal, aplicam a lógica do TB, ou seja, verifica-se a presença de uma ferramenta híbrida cuja utilização varia consoante o tipo de trabalho desempenhado na organização. No entanto, o SBI apresenta aspetos que não se encontram nestas duas típicas ferramentas de controlo de gestão, uma vez que o sistema tem a capacidade de visualizar a informação em tempo real e de reter o *know-how* da empresa e, como tal, já existem funções específicas que foram previamente criadas, ou seja, as tarefas são executadas de uma determinada forma porque é assim que vão conseguir obter a maior rentabilidade do processo e, conseqüentemente, atingir a eficácia e eficiência da organização. Deste modo, o SBI consegue colmatar a perda de conhecimentos relacionados com a gestão e consegue preencher o “espaço vazio” deixado pelo BSC e TB, uma vez que apesar destas ferramentas indicarem os objetivos, indicadores, oportunidades e fatores críticos, não indicam como é que as ações devem ser especificamente implementadas/realizadas para se atingir esses objetivos.

A avaliação do desempenho e controlo é realizado de uma forma muito informal, uma vez que a administração tem uma relação muito próxima com os gestores. No entanto, através do SBI, a gestão de topo consegue medir um departamento num todo em termos de produtividade, sendo que a avaliação individual, em termos de produtividade, é algo que ainda será implementado no sistema.

A comunicação é um aspeto vital no Grupo DRT, uma vez que é através da reunião da revisão da boa gestão que a gestão de topo estabelece planos estratégicos e objetivos organizacionais, com o intuito de os transmitir aos gestores responsáveis de cada departamento para que, conseqüentemente, estes os possam transmitir aos restantes colaboradores nas reuniões departamentais. Assim, é possível entender que os objetivos organizacionais são transmitidos em “cascata” e a existência destas instâncias de interação durante o processo de controlo de gestão permite englobar discussões relacionadas com metas, medidas corretivas e estratégias ao nível organizacional e departamental.

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, verifica-se que o processo de controlo de gestão está focado na utilização do SBI, com o intuito de se realizar a gestão operacional do dia a dia, sendo que é através do SBI que se aplica as lógicas do BSC (orientado para a gestão de topo) e do TB (orientado para os gestores operacionais). Para além disto, o processo de controlo de

gestão também está descentralizado naquilo que é a liberdade e autonomia que os gestores têm sobre as áreas em que atuam e, como tal, estes aspetos permitem responder à questão de investigação número 1.

O facto de os gestores operacionais terem contribuído para o desenvolvimento do SBI através dos seus *inputs* e *feedback*, permitiu desenvolver um sistema evolutivo que se vai desenvolvendo e otimizando continuamente, o que possibilita a sua capacidade de reter o *know-how* dos colaboradores, e como tal, face a experiências prévias, já existem procedimentos específicos que foram previamente criados, ou seja, as tarefas são executadas de uma determinada forma porque é assim que vão conseguir obter a maior rentabilidade do processo. Para além disto, o SBI retém as informações que são discutidas em reunião, ou seja, a partir da ata de reunião as tarefas ficam atribuídas com as respetivas datas previsionais de conclusão e, como tal, estes fatores permitem responder à questão de investigação número 2.

O SBI apresenta as informações em tempo real, ou seja, os gestores têm acesso aos indicadores em tempo real que permitem analisar a situação do negócio, assim como as ineficiências da empresa a partir do qual se pode tomar decisões, com o intuito de estabelecer medidas corretivas face aos desvios analisados e, como tal, reduzir os custos. Deste modo, o SBI promove um trabalho mais eficiente que, conseqüentemente, auxilia os gestores na tomada de decisão, o que permite responder à questão de investigação número 3.

De uma forma geral, pode-se verificar que certos aspetos da revisão da literatura são aplicados na prática. As intenções da organização são implementadas através de um SCG híbrido que acaba por influenciar os comportamentos e auxiliar os gestores na tomada de decisões através de um processo harmonioso que contribui para a eficácia e eficiência do Grupo DRT, uma vez que este foi construído para e com a ajuda dos gestores. Assim, pode-se chegar à conclusão de que o objetivo deste estudo foi alcançado e, conseqüentemente, as questões de investigação foram respondidas.

6.3- Implicações teóricas, práticas e metodológicas

A realização do presente trabalho de investigação contribui para a temática dos sistemas de controlo de gestão, uma vez que foi possível verificar que o Grupo DRT conseguiu com sucesso

digitalizar os processos presentes no SCG para o SBI. Através da aplicação de ambas as lógicas do TB e BSC, a entidade conseguiu alcançar a eficácia e eficiência do processo de controlo de gestão, sendo que este processo se encontra repartido entre a gestão de topo (lógica BSC) e os gestores operacionais (lógica TB) e, como tal, é algo que não se encontra muito retratado na literatura.

O facto de os colaboradores contribuírem para o desenvolvimento e otimização do SBI, demonstra o papel que os gestores operacionais tiveram na construção de um SCG através dos inputs e *feedback* que foram oferecendo, sendo este o aspeto que permitiu que os gestores se tornassem “aliados” da administração no que concerne à criação e implementação do SBI e, como tal, é um aspeto que não é muito abordado na literatura.

Apesar de o SBI ser um sistema híbrido que faz uso das lógicas do TB e BSC, este sistema preenche algumas lacunas deixadas por estas ferramentas, ou seja, o sistema consegue reter o *know-how* da empresa e consegue tornar mais eficaz e eficiente certos processos e, como tal, indica especificamente através de uma espécie de *check-list* os procedimentos que se devem realizar de modo a conseguir obter uma maior rentabilidade do processo.

Devido à capacidade de o sistema apresentar a informação em tempo real, pode-se afirmar que o SCG do Grupo DRT passou por um processo de evolução ao longo do tempo, uma vez que a entidade se foi adaptando às mudanças do ambiente e às circunstâncias em que as organizações operam, ou seja, concebeu-se uma ferramenta que tenha a capacidade de monitorizar e avaliar de forma direta o desempenho da organização na elaboração dos seus planos e objetivos estratégicos e, como tal, é possível mensurar e avaliar o desempenho organizacional (pressuposto de uma empresa digital).

6.4- Recomendações

No âmbito do presente trabalho, considera-se que o Grupo DRT, em termos de gestão, está num bom caminho e que apresenta práticas interessantes e inovadoras, no entanto existem certos aspetos em que podem evoluir.

Tal como foi mencionado no capítulo anterior, o Grupo DRT adota uma gestão diária, ou seja, estabelece estratégias consoante as oportunidades que vão surgindo no mercado. Deste modo,

a definição de uma estratégia prévia permitirá não só definir como serão utilizados os recursos que dispõe para atingir os objetivos estabelecidos, como também ajudará a orientar os colaboradores naquilo que é a execução das tarefas operacionais e no planeamento das diversas áreas que compõem a organização.

A reintrodução de um PO também irá ajudar na recomendação anteriormente mencionada, uma vez que o PO irá permitir definir, detalhadamente, a estratégia que a organização permite adotar, com o intuito de se analisar se a estratégia pode vir ou não a ser realizável, ou seja, saber, com antecedência, se deve-se avançar com os projetos a serem desenvolvidos.

6.5- Limitações da investigação

Durante a realização do presente trabalho de investigação, houve algumas limitações que foram encontradas. Primeiramente, as generalizações e conclusões realizadas são baseadas em um único estudo de caso de uma PME.

A dimensão do tema do trabalho foi outro fator limitador, uma vez que a temática acerca dos SCG abrange muitos pontos na gestão e, como tal, são englobados vários instrumentos, cada um com diferentes ferramentas de controlo, o que torna mais difícil uma análise mais pormenorizada de cada um.

Por fim, durante o processo de recolha de dados, não foi possível entrevistar todos os gestores dos restantes departamentos e empresas que constituem o Grupo DRT devido a limitações de tempo, ou seja, não foi possível apurar como é que estes faziam uso do SCG implementado na organização. No entanto, as entrevistas realizadas foram suficientes para se ter boas evidências.

6.6- Desafios para investigação futura

Com base nas informações extraídas, discutidas e analisadas, propõe-se o desafio de se desenvolver mais estudos acerca de empresas que apresentem estas características de desenvolverem os seus próprios SCG, ou seja, que possuam um SCG que faça uso de uma ferramenta híbrida através da aplicação das lógicas do TB e BSC. Para além disto, também seria interessante analisar as suas valências no que diz respeito a preencher lacunas apresentadas por

estas típicas ferramentas de controlo de gestão, que acabam por ser utilizadas de uma maneira diferente por toda a organização.

VII-Referências Bibliográficas

- Aguiar, A., Teixeira, A., Nossa, V., & Gonzaga, R. (2012). ASSOCIAÇÃO ENTRE SISTEMA DE INCENTIVOS GERENCIAIS E PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 40-54. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100004>
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, T., & Stringer. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>
- Bessire, D., & Baker, C. (2005). The French tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645-664. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2004.01.004>
- Bouamama, M., & Degos, J. (2021). Tableau de bord équilibré et entreprises de taille intermédiaire. *Revue du Financier*, 43(245), 41-58.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Curtis, E., & Sweeney, B. (2023). Management control practices and pragmatism. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(9), 200-225. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2022-5744>
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T., & Guenther, E. (2023). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 17(7), 1-51. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Epstein, M., Manzoni, J. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Gigliani, G., & Bedeian, A. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, 17(2), 292-305. <https://doi.org/10.5465/254981>

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

Huang, W. (2019). *Built on Value – The Huawei Philosophy of Finance Management* (1^a ed). Palgrave macmillan.

Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, J. (2023). *O controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10^a ed). Lisboa: Áreas Editora.

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

Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). *The Balanced Scorecard* (1^a ed). Harvard Business Review Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74, 75-85.

Kuhn, T. (2012). *The Structure of Scientific Revolutions (50th Anniversary ed)*. University of Chicago Press.

Kumar, R. (2019). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners (5^a ed)*. Sage Publications.

Lemaire, C. (2020). Évolution des perceptions d'un tableau de bord dans le 90edico-social. *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 1-24. <https://doi.org/10.4000/fcs.5611>

Malmqvist, J., Hellberg, K., Mollas, G., Rose, R., & Shevlin, M. (2019). Conducting the Pilot Study: A Neglected Part of the Research Process? Methodological Findings Supporting the

Importance of Piloting in Qualitative Research Studies. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/1609406919878341>

Grupo DRT. (2023). *Manual da Qualidade* (Rev 11).

Martins, A., Oliveira, C., Silva, R., Branco, M. (2023). Management Control Practices as Performance Facilitators in a Crisis Context. *Administrative Sciences*, 13(7), 1-21. <https://doi.org/10.3390/admsci13070163>

Merchant, K., & Van der Stede, W. (2023). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (5^a ed). Harlow Pearson Education

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2^o ed). Sage Publications

Norreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)

Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., & Franco, M. (2023). ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL. *Journal of Contemporary Management Issues*, 28(2), 133-149. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.2.10>

Quesado, P., Rodrigues, L., & Guzmán, B. (2012). O TABLEAU DE BORD E O BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE COMPARATIVA. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2), <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v4i2.28110>

Udin, S. (2008). Rationalities, Domination and Accounting Control: A Case Study from a Traditional Society. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(6), 782-794. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.11.004>

Vaio, A., & Varriale, L. (2018). Management Innovation for Environmental Sustainability in Seaports: Managerial Accounting Instruments and Training for Competitive Green Ports beyond the Regulations. *Sustainability* 2018, 10(3), 1-35. <https://doi.org/10.3390/su10030783>

Apêndices

Apêndice 1- Tabela de resumo das entrevistas

Entrevistado	Natureza	Data	Duração	Registro
Chief Financial Officer (Administradora)	Exploratória	12/10/2023	20 minutos	Apontamentos
Chief Operating Officer	Exploratória	20/10/2023	30 minutos	Apontamentos
Gestor de projetos e gestora da qualidade	Semiestruturada	8/2/2024	3h e 10 minutos	Áudio e apontamentos
Chief Operating Officer	Semiestruturada	16/2/2024	30 minutos	Áudio e apontamentos
Diretora comercial	Semiestruturada	1/3/2024	30 minutos	Áudio e apontamentos
Administrador de sistemas	Semiestruturada	8/3/2024	1h e 10 minutos	Áudio e apontamentos
Colaboradora do departamento de logística	Semiestruturada	13/3/2024	28 minutos	Áudio e apontamentos
Gestor da Inovação	Semiestruturada	15/3/2024	1h	Áudio e apontamentos
Chief Executive Officer (DRT Advance)	Semiestruturada	15/3/2024	1h e 5 minutos	Áudio e apontamentos
Chief Financial Officer (Administradora)	Semiestruturada	17/4/2024	50 minutos	Áudio e apontamentos
Colaborador do departamento financeiro	Semiestruturada	19/4/2024	45 minutos	Áudio e apontamentos

Apêndice 2- Tabela de documentos

Documento	Conteúdo	Ficheiro
Manual da qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Caracterização e evolução histórica do Grupo DRT;• Política, missão, visão e valores;• Sistema de Gestão da Qualidade.	PDF
Organograma DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid	<ul style="list-style-type: none">• Informação gráfica de todos os departamentos constituintes da DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid.	PDF
Realtório e Contas (2019-2022)	<ul style="list-style-type: none">• Demonstração de resultados e balanço financeiro das empresas DRT Moldes e Plásticos e DRT Rapid	Excel

Apêndice 3- Tabela de documentos

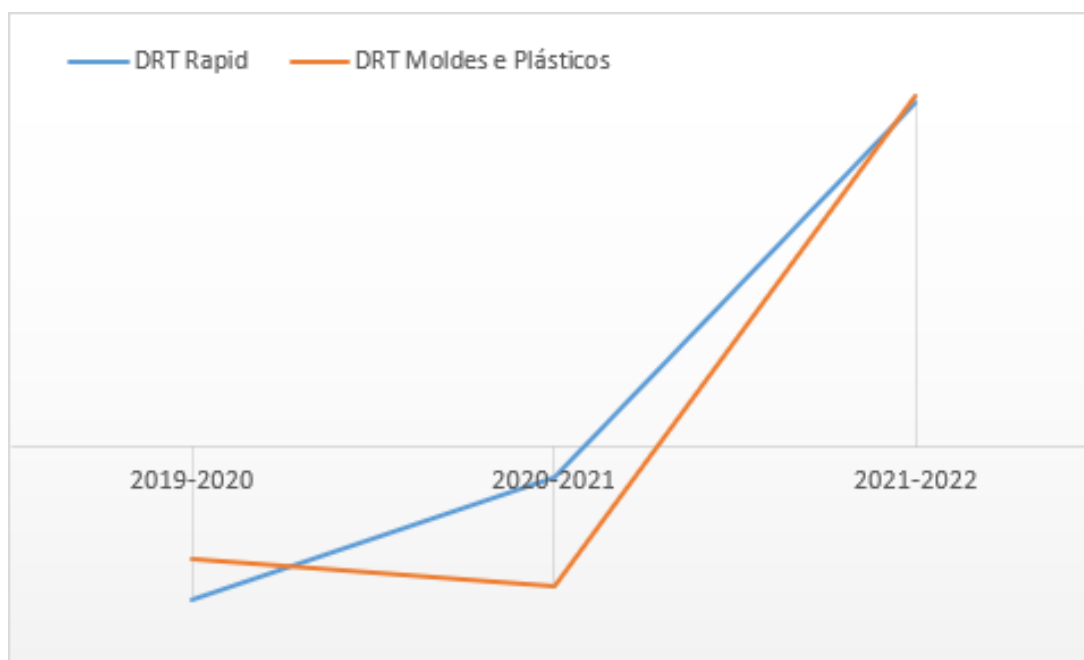
Observação	Registro	Descrição
Uso de farda	Observação direta	Apenas usada no chão de fábrica
Sala de reuniões	Observação direta	Disposição retangular
SBI	Observação direta e apontamentos	Funções de cada um dos módulos
SAP	Observação direta e apontamentos	Funções do programa
GLPI	Observação direta e apontamentos	Funções e modo de funcionamento

Anexo

Anexo 1- Taxa de variação e evolução temporal da DRT Rapid e DRT Moldes e Plásticos

Taxa de Variação das vendas	DRT Rapid	DRT Moldes e Plásticos
2019-2020	-42,5%	-31,2%
2020-2021	-9%	-39,02%
2021-2022	95,1%	97,07%

Fonte: Relatório e Contas



Fonte: Relatório e Contas