



INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO
INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE

Instituto Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais

Aplicação à Loja CTT de Portalegre

Projeto de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME

Autor: Ana Isabel Rodrigues Bica

Orientador: Professor Doutor Joaquim Mourato

junho 2012

“What you measure is what you get”

Robert Kaplan e David Norton,

The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance

Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais - aplicação à Loja CTT de Portalegre

Ao André, à Marta e ao Miguel

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho, vários foram os intervenientes que colaboraram direta ou indiretamente, os quais merecem o meu reconhecimento e gratidão.

Ao Professor Doutor Joaquim Mourato, pela total disponibilidade e pela sábia orientação do projeto.

À Felícia Tito, responsável da loja CTT Portalegre e responsável do serviço ao cliente (RSCCS12), pela disponibilidade em acolher o trabalho realizado e pelo interesse e motivação revelado.

Aos trabalhadores da Loja CTT Portalegre: Anabela, Ana Sofia, Elisabete, Isabel, Sandra, Susana e Marquês, pela colaboração.

Ao Dr. Hernâni Santos, diretor do serviço nacional a clientes da empresa CTT –Correios de Portugal S.A. e ao Eng.º Guilhoto, diretor de zona (GSCCS), pela abertura e interesse demonstrado na realização do trabalho.

Ao Eng.º Jorge Machado, pelo importante e gracioso contributo no desenvolvimento da aplicação informática.

À Prof.^a Margarida Coelho, pela gentil colaboração na tradução do resumo.

À minha família e amigos, por todo o apoio e compreensão demonstrados durante a realização do trabalho.

Resumo

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel fundamental na prossecução da competitividade organizacional. A adequada resposta das organizações aos diversos desafios que se lhe deparam está relacionada com a correta seleção e utilização de instrumentos de Controlo de Gestão. Os gestores necessitam de instrumentos que lhes garantam informações relevantes, apresentadas de forma sintética e em tempo oportuno, que possibilitem o entendimento da evolução das atividades, bem como do impacto das medidas tomadas, proporcionando, desta forma, a tomada de melhores decisões e o alcançar melhores desempenhos.

Neste relatório descreve-se a realização de um projeto, o qual teve origem na identificação de um problema existente numa unidade operacional de uma empresa de serviços de grande dimensão. Nesta, os instrumentos de controlo de gestão aí existentes não proporcionavam informação atualizada e de qualidade. Assim, efetuou-se uma pesquisa de base bibliográfica sobre os principais instrumentos de controlo de gestão existentes e a sua evolução, que possam ser adotados na resolução do problema, procedendo-se à sua seleção de acordo com as características da empresa e a natureza do problema identificado. Para sua implementação desenvolveu-se de raiz uma aplicação que permite o controlo de alguns indicadores considerados relevantes. Decorrido o período de teste da sua implementação, e após análise dos resultados obtidos, verificou-se que com o novo instrumento de controlo melhoraram as condições de monitorização, potenciando-se ainda, entre outras vantagens, a melhoria do desempenho, quer a nível individual, quer a nível da globalidade da unidade operacional.

Considera-se que o instrumento desenvolvido poderá com facilidade ser replicado para as restantes unidades operacionais da empresa, permitindo uma melhoria do seu desempenho global, sendo também possível a sua aplicação, com as devidas adaptações a outras unidades de negócio de empresas com características semelhantes à unidade objeto de estudo.

Palavras-Chave: Controlo de Gestão, monitorização do desempenho operacional, monitorização do desempenho individual.

Abstract

Management control systems play a key role in the pursuit of organizational competitiveness. The adequate answer from organizations to the different challenges they face relates to the correct selection and use of Management Control tools. Managers need tools that ensure them relevant information, presented in a synthetic way and in due time, enabling the understanding of the development of the activities, as well as the impact of the measures taken and thus allowing that the best decisions are taken and the best performances are achieved.

This report describes the development of a project, which arose from the identification of an existing problem in an operational unit of a large service enterprise. Here the management control tools in use did not provide updated and quality information. Thus a bibliographic research on the main control management tools and its evolution was carried out, considering the adaptation of those tools to the resolution of the problem. These tools were selected in accordance with the characteristics of the enterprise and the nature of the identified problem. In order to implement it, an application was developed from scratch, which enables the control of some indicators considered relevant. Once the trial implementation period had elapsed and after analyzing the results achieved, it was found that with the new control tool the monitoring conditions improved, thus strengthening, among other advantages, the performance improvement both at individual level and for the operational unit overall.

It is considered that the tool developed might be easily replicated to the other operational units of the enterprise, allowing for an improvement in its global performance. It is also possible to consider its application, with due adaptations, to other business units of the enterprise with similar characteristics to the unit being studied.

Keywords: Management Control, operational performance monitoring, individual performance monitoring

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

CAD – Centro de Apoio à Distribuição Postal

CDP – Centro de Distribuição Postal

CG – Compromisso de gestão

CRT – Carteiros

GCDP – Gestor do Centro de Distribuição Postal

GLJ – Gestor de Loja

GSC – Gestor de Serviço ao Cliente

NAVE – Aplicação informática de apoio à venda (vendedor)

RSC – Responsável do Serviço ao Cliente

S.A. – Sociedade Anónima

SEE – Setor Empresarial do Estado

SIAC – Sistema interno de tratamento de reclamações

SNC – Diretor do Serviço Nacional ao Cliente

STI – Departamento de informática

TCN – Atendedores/vendedores

TDB –Tableau de Bord

UO – Unidade Operacional

Índice

ÍNDICE DE ANEXOS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS	XIV
ÍNDICE DE TABELAS	XV
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do tema e justificação da escolha.....	1
1.2 Objetivos do Trabalho.....	3
1.2.1 Objetivos Genéricos.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Metodologia	4
1.4 Estrutura do Trabalho	6
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1 Funções da gestão.....	7
2.2 O controlo de Gestão	9
2.2.1 Origem e evolução do conceito.....	9
2.2.2 Função do controlo de gestão	11
2.2.3 Características dos sistemas do controlo de gestão.....	13
2.2.4 Vantagens e limitações dos sistemas de controlo de gestão	15
2.2.5. Papel do controlador de gestão	16
2.3 Novos desafios na gestão das organizações.....	17
2.4 Monitorização da performance	20
2.4.1 Benefícios da monitorização da performance	21
2.5 Instrumentos de Controlo de Gestão	22
2.5.1 O Tableau de Bord.....	22
2.5.2 O Balanced Scorecard	26
2.5.3 O Dashboard.....	31
2.6 Principais diferenças e semelhanças entre o Tableau de Bord, Balanced Scorecard e o Dashboard.....	34

CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	36
3.1 Evolução Cronológica.....	36
3.2 Atualidade.....	38
3.2.1 Macro estrutura.....	38
3.3 Atividade principal	41
3.4 Estratégia empresarial.....	41
3.4.1 Orientações estratégicas gerais das empresas do setor empresarial do Estado.....	41
3.5 Princípios orientadores da gestão dos CTT.....	42
3.6 Desafios Cruciais.....	44
3.7 Fatores críticos de sucesso	46
3.8 Os negócios.....	47
3.8.1 A rede de serviço ao Cliente	47
3.8.2 Rede Comercial - Unidade Organizativa Clientes Nacionais e Regiões Autónomas - Açores e Madeira	49
3.8.3 Estrutura do serviço nacional a clientes.....	49
3.8.4 Compromisso de Gestão e sua monitorização.....	51
CAPÍTULO IV – CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO..	70
3.1 Diagnóstico das necessidades da unidade operacional	70
3.2 Diagnóstico dos instrumentos existente face às necessidades	76
3.3 Plano de ação controlo de gestão	81
CAPÍTULO V - CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	86
4.1 Conceção do instrumento de controlo de gestão – o Dashboard	86
4.2 Implementação do instrumento de controlo de gestão – o Dashboard.....	103
4.2.1 Processo de implementação.....	103
4.2.2 Recolha de dados	104
4.2.3 Monitorização e relatórios	104
4.2.4 Comunicação e revisão.....	106
4.3 Resultados e discussão	130
CAPÍTULO VI -CONCLUSÕES.....	132
Referências Bibliográficas	136
Anexos	140

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Exemplo de um extrato de uma ficha de divulgação de campanhas	140
Anexo 2 – Quadro resumo da entrevista aos GLJ	142
Anexo 3 – Exemplo de uma listagem de vendas	145
Anexo 4 – Exemplo de uma listagem do diário de lançamentos	146
Anexo 5 – Exemplo de um mapa de controlo de vendas	151
Anexo 6 - Exemplo da folha de cálculo para verificar o contributo por trabalhador	154
Anexo 7 – Exemplo do Dashboard diário das campanhas “Correio Azul” dos atendedores/vendedores e unidade operacional	155
Anexo 8 – Exemplo do Dashboard diário das campanhas “Correio Azul” e “Páscoa” dos atendedores/vendedores	156
Anexo 9 – Exemplo de informação de vendas retiradas da aplicação diário de lançamentos	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Funções da gestão	8
Figura 2 – Controlo de gestão: uma disciplina síntese	10
Figura 3 – Processo de gestão da performance individual	19
Figura 4 – As quatro perspetivas da metodologia BSC	27
Figura 5 – Gestão estratégica – quatro processos	28
Figura 6 – Exemplo de construção de uma mapa estratégico	30
Figura 7 – Evolução cronológica da empresa CTT Correios de Portugal, S.A	37
Figura 8 – Macro estrutura – organograma do Grupo CTT	39
Figura 9 – Empresas do Grupo CTT	40
Figura 10 – Desafios cruciais do Grupo CTT	46
Figura 11 – Fatores críticos de sucesso do Grupo CTT	46
Figura 12 – Comunicação da estratégica	51
Figura 13 – Indicadores do compromisso de gestão	53
Figura 14 – Resumo das campanhas terminadas - SNC	55
Figura 15 – Resumo das campanhas em curso - SNC	56
Figura 16 – Área da GSCCS por RSC	57
Figura 17 – Resumo das campanhas terminadas - GSCCS	58
Figura 18 – Resumo das campanhas em curso - GSCCS	59
Figura 19 – Área de influência do RSCCS12	60
Figura 20 – Número de trabalhadores por loja	61
Figura 21 – Número de CDP/CAD e trabalhadores afetos	62
Figura 22 – Quadro resumo do controlo do plano de receita 2011	65

Figura 23 – Quadro resumo do controlo do plano de receita 2012	66
Figura 24 – Grau de realização das campanhas 2011	67
Figura 25 – Resumo das campanhas terminadas 2012	68
Figura 26 – Esquema representativo do funcionamento do sistema de controlo	85
Figura 27 – Exemplo de um mapa para definição dos objetivos individuais	98
Figura 28 – Apresentação do funcionamento da aplicação informática	99
Figura 29 – Exemplo de um Dashboard diário dos atendedores/vendedores	101
Figura 30 – Relatório de desempenho da campanha “Correio Azul” 1º semana	108
Figura 31 - Relatório de desempenho da campanha “Correio Azul” 2º semana	109
Figura 32 – Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” 1ª semana	111
Figura 33 - Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” 2ª semana	112
Figura 34 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/atendedor e unidade operacional	113
Figura 35 - Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” penúltimo dia	114
Figura 36 - Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” resultado final	115
Figura 37 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	116
Figura 38 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	117
Figura 39 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	118
Figura 40 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	119

Figura 41 - Relatório de desempenho da campanha “Mãe” 1ª semana	121
Figura 42 - Relatório de desempenho da campanha “Mãe” 2ª semana	122
Figura 43 - Relatório de desempenho da campanha “Mãe” penúltimo dia	123
Figura 44 - Relatório de desempenho da campanha “Mãe” 3ª semana (resultados finais)	124
Figura 45 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	125
Figura 46 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	126
Figura 47 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	127
Figura 48 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	128
Figura 49 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedor/vendedor e unidade operacional	129

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos Sistemas de Controlo de Gestão	14
Quadro 2 – Fases de conceção de um Tableau de Bord	26
Quadro 3 – Quatro tipos de Dashboard	33
Quadro 4 – Semelhanças e diferenças entre o Tableau de Bord, Balanced Scorecard e o Dashboard	35
Quadro 5 – Resumo da comunicação da estratégia no SNC	69
Quadro 6 – Informação a controlar, indicadores, função dos indicadores e metas	88

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores com maior relevância no compromisso de gestão	75
Tabela 2 – Resumo dos instrumentos existentes	79
Tabela 3 - Resumo dos instrumentos necessários, existentes e hipóteses de trabalho	82

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e justificação da escolha

Ao longo dos últimos anos verificamos uma rápida alteração no funcionamento das organizações, a vários níveis, nomeadamente: tecnológico, cultural, social e económico. Estas alterações obrigam a mudanças culturais e comportamentais nas organizações. As recentes exigências colocadas às organizações a nível de gestão têm sido evidentes. A globalização proporcionou às organizações, não só a abertura dos mercados, como também, um meio envolvente complexo e competitivo. Atualmente as organizações necessitam de ter capacidade de apresentar soluções rápidas, para os desafios que se lhe deparam diariamente.

Em função do exposto, e face às novas realidades do meio organizacional, os gestores necessitam dispor de instrumentos direcionados para o acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional, possibilitando a tomada de decisões acertadas e em tempo útil.

Nos últimos anos, a avaliação do desempenho tem sido um tema abordado em muitas publicações. Andy Neely, no seu artigo “The evolution of performance measurement research”¹, apresenta a evolução do número de publicações relativas ao tema, assim como destaca os autores mais referenciados.

As empresas de hoje necessitam de interligar o desempenho individual e operacional com os grandes objetivos estratégicos. A utilização de instrumentos de gestão, que permitam esta vinculação entre os vários intervenientes (unidades orgânicas, equipas e indivíduos) e os objetivos estratégicos, é considerada por académicos² e gestores uma mais-valia na obtenção dos objetivos organizacionais.

Neste contexto, com o presente trabalho, realizado no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME, pretende-se implementar um instrumento de gestão na Loja CTT Portalegre, que possibilite melhorar a monitorização do desempenho, quer individual, quer operacional.

¹ Publicado no International Journal of Operations & Production Management, 2005.

² Kaplan e Norton (2001), Caldeira (2009)

A escolha deste trabalho não é alheia ao fato de este poder constituir, do ponto de vista individual, uma mais-valia no exercício da atividade profissional desenvolvida pela autora, concretamente na unidade operacional escolhida como objeto de estudo para a realização do trabalho. A facilidade de acesso a dados reais e a inexistência de uma ferramenta que possibilite a monitorização do desempenho da unidade operacional, bem como dos seus trabalhadores, contribuiu significativamente para a escolha do tema.

Em suma, o tema escolhido para este projeto é justificado por quatro razões principais:

- Conhecimento da realidade da organização em estudo, em particular da unidade operacional Loja CTT Portalegre, e vivência diária do problema;
- Gosto pessoal pela temática em estudo;
- Interesse por parte da organização na resolução de problemas operacionais e disponibilização dos recursos mínimos necessários à realização do projeto;
- Exequibilidade e possibilidade de replicação em toda a organização.

Neste contexto, entende-se como pertinente o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que permita a resolução dos problemas atuais da unidade operacional, no que respeita à necessidade de controlo diário da sua atividade, a nível global e individual, possibilitando a prática de ações corretivas e preventivas em tempo útil, tendo por finalidade a obtenção dos objetivos, quer individuais dos trabalhadores, quer da globalidade da unidade operacional onde aqueles estão integrados, contribuindo também, desta forma, para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivos Genéricos

Este trabalho tem como objetivo a conceção e implementação de um instrumento de gestão que permita resolver os atuais problemas de monitorização de desempenho da unidade operacional – Loja CTT Portalegre.

Pretende-se que este instrumento de gestão possibilite a monitorização, em tempo oportuno, dos objetivos, quer da unidade operacional, quer dos seus trabalhadores, permitindo desta forma aumentar a probabilidade de sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no Plano Estratégico e no Plano Anual de Atividades e Orçamento³.

O desenvolvimento deste projeto pretende resolver alguns problemas, tais como:

- Definição e comunicação dos objetivos individuais dos trabalhadores;
- Controlo e monitorização dos objetivos dos trabalhadores e da unidade operacional;
- Colmatar a subjetividade na avaliação de desempenho;
- Agir atempadamente para correção de desvios desfavoráveis;
- Possibilitar a visualização prática e rápida de informação crucial.

1.2.2 Objetivos Específicos

Apresentam-se como objetivos específicos do trabalho os seguintes:

- Melhorar o desempenho da unidade, através da monitorização e do controlo dos objetivos;
- Possibilitar aos trabalhadores a visualização fácil do seu desempenho, bem como do desempenho dos colegas, estimulando o desenvolvimento de uma cultura de cooperação em simultâneo com alguma competição interna;
- Agir, atempadamente, adotando ações corretivas ou preventivas, de forma a alcançar os objetivos;

³ Plano estratégico da empresa e plano anual de atividade e orçamentos da unidade operacional

- Redefinir de forma automática os objetivos individuais;
- Introduzir objetividade na avaliação de desempenho (com base no registo e arquivo do desempenho dos trabalhadores);
- Redução do tempo utilizado na recolha e tratamento de dados.

1.3 Metodologia

Este trabalho teve início com a realização de algumas pesquisas sobre o tema que permitissem à autora fundamentar a apresentação da sua proposta, quer à estrutura de coordenação do curso, quer aos responsáveis da empresa objeto de estudo.

Este processo de trabalho iniciou-se com algumas reuniões entre a autora do trabalho, a responsável e os restantes trabalhadores da unidade operacional escolhida para realizar o teste. Nestas reuniões foram apresentadas, de forma resumida, as características associadas à implementação e utilização dos sistemas de controlo de gestão, de forma a perceber a possível reação e a possibilidade de contar com a presença dos fatores considerados como requisito para a implementação deste trabalho.

Verificada a disponibilidade e o interesse por todos na concretização deste projeto, procedeu-se à apresentação do pedido de autorização, respeitando a hierarquia⁴. Foram entretanto colocadas algumas questões por parte empresa (com origem nos departamentos de informática e de planeamento e controlo) relativamente ao acesso aos dados pretendidos, as quais foram devidamente esclarecidas telefonicamente e via e-mail.

Estes procedimentos (apresentação e pedido de autorização) decorreram em simultâneo com o aprofundamento bastante da pesquisa bibliográfica, atendendo essencialmente ao intuito de selecionar o instrumento de monitorização a utilizar, considerando as vantagens e as limitações associadas a cada uma das alternativas existentes.

Após receção da autorização para realização do trabalho, e antes da conceção e implementação do instrumento, todos os responsáveis e trabalhadores envolvidos foram

⁴ A proposta foi enviada para o diretor regional, que após análise e validação enviou para o diretor nacional para que este emitisse o parecer final.

esclarecidos relativamente à tipologia da sua participação no teste a desenvolver, incluindo a recolha de dados e os feedbacks a obter.

No que respeita à recolha de dados, esta foi feita de forma direta, recorrendo à consulta de vários documentos⁵ existentes, contendo não só informação geral da empresa, mas também informação mais pormenorizada, específica da unidade operacional.

A recolha de informação respeitante às práticas de monitorização utilizadas, quer na empresa, quer na unidade operacional, realizou-se através de observação, entrevistas (presenciais e telefónicas) e conversas informais com os vários níveis hierárquicos (diretor nacional, diretor de zona, responsável da área, gestor da unidade operacional e atendedores/vendedores).

A informação obtida foi determinante para o restante desenvolvimento do trabalho, pois permitiu:

- A definição do nível de profundidade a atingir na monitorização⁶;
- Conceber um instrumento personalizado⁷;
- Definição e seleção dos indicadores (prioritários para a gestão).

Para conceção desta ferramenta, foi seguida a metodologia apresentada por Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) para conceção e implementação de sistemas de controlo de gestão. Foram diagnosticadas as necessidades da unidade operacional e os sistemas já instalados, de forma a conceber um plano de ação para desenvolvimento do controlo de gestão com base num novo sistema.

Seguidos os passos sugerido pelos autores⁸ para a conceção do sistema de controlo de gestão (capítulo IV, no ponto 4.1, 4.2 e 4.3) encontraram-se reunidas as condições para a implementação do sistema, tendo este sido testado durante um período de mais de 2 meses (compreendido entre meados de março e maio de 2012).

Durante este período foram gerados reports diários e semanais. Para além dos benefícios resultantes da existência dos reports diários à disposição dos trabalhadores, os relatórios semanais foram sujeitos a análise pelo gestor, com a participação dos trabalhadores

⁵ Relatório e Contas, planos de atividade, compromisso de gestão, listagem de vendas, relatórios de vendas, entre outros documentos.

⁶ Segundo Caldeira, (2009) a profundidade da monitorização pode abranger os níveis: estratégico, operacional e individual.

⁷ Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) defendem que não existe um modelo universal, podendo estes variar de empresa para empresa, e na mesma empresa sofrerem adaptações ao longo do tempo.

⁸ Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003)

e com o acompanhamento e a coordenação da autora. Esta análise permitiu avaliar os objetivos, retirar as devidas conclusões e evidenciar a fiabilidade do sistema.

1.4 Estrutura do Trabalho

Na definição da estrutura de apresentação do projeto optou-se pela sua divisão em seis capítulos.

No capítulo I é apresentada a introdução, com o respetivo enquadramento do tema, justificação e motivações para a sua escolha, bem como apresentação dos objetivos genéricos e específicos, e da metodologia utilizada na realização do mesmo.

No capítulo II apresenta-se o enquadramento teórico, com destaque para a área do controlo de gestão e dos instrumentos de gestão.

O capítulo III apresenta uma caracterização genérica da empresa CTT Correios e, de forma mais detalhada, a caracterização da unidade operacional objeto de estudo.

No Capítulo IV encontramos a descrição dos passos a realizar para a construção de um sistema de controlo de gestão.

No Capítulo V apresenta-se a conceção do instrumento de gestão – o Dashboard e o seu processo de implementação, seguindo-se a análise dos resultados e a indicação de sugestões de melhoria.

Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e possibilidades de investigações futuras.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A capacidade de resposta aos inúmeros desafios com que as empresas se deparam diariamente está dependente, principalmente, dos sistemas de controlo de gestão que utilizam. Cada vez mais as organizações necessitam de utilizar instrumentos que lhes possibilitem acompanhar o desempenho em tempo oportuno e, conseqüentemente, facilitem a tomada de decisões.

Neste capítulo pretende-se fazer um breve enquadramento dos conceitos principais associados ao controlo de gestão, atendendo à sua evolução ao longo do tempo, bem como das suas características mais relevantes, atendendo às vantagens da utilização dos sistemas de controlo de gestão, na perspetiva da possibilidade da monitorização do desempenho organizacional, operacional e individual.

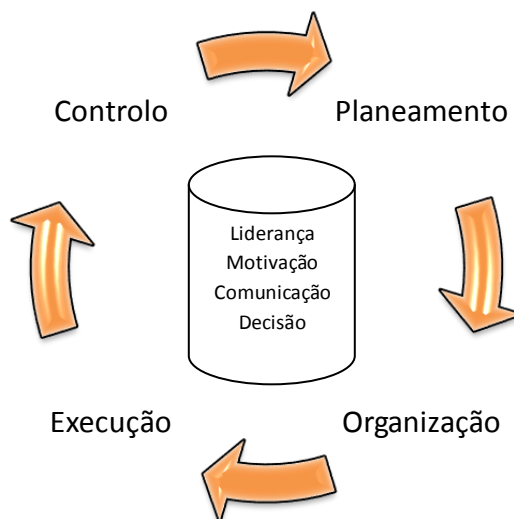
2.1 Funções da gestão

O processo de gestão compreende o desempenho das funções da gestão, que permitem coordenar o esforço das pessoas e os recursos da organização, com o objetivo de assegurar o seu desenvolvimento. Pinto *et al.* (2006: 24) apresentam 3 funções⁹ instrumentais: planeamento, organização e controlo - e 4 funções comportamentais da gestão – motivação, liderança, comunicação e tomada de decisão¹⁰.

⁹ A execução, não sendo considerada pelos autores como uma função da gestão, importa ser identificado neste ciclo, pois sem a mesma independentemente da existência do planeamento e organização não é possível nem se justifica a realização do controlo.

¹⁰ Pereira e Franco (2001) consideram que as funções essenciais da gestão são o planeamento, organização, coordenação, motivação e controlo, não fazendo qualquer distinção entre funções instrumentais ou comportamentais. Acrescentam ainda que a definição das funções da gestão depende de autor para autor.

Figura 1 – As funções da gestão



Fonte: Adaptado de Pinto et al. (2006:24)

As funções apresentadas na Figura 1 devem ser entendidas como um ciclo que se repete sistematicamente dentro da organização, estão relacionadas concretamente com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento, de acordo com Dupuy & Roland (1999) e Tenório (2005: 22).

Desenvolver planos futuros (planear) para a organização, significa pensar estrategicamente sobre “onde queremos ir”, indicar quais os objetivos a atingir e atividades a desenvolver; determinar e preparar os meios necessários para o alcance dos objetivos fixados (organizar) e criar medidas para avaliar o desempenho exige dos gestores a capacidade de inovar de forma a focar a sua ação nos resultados a serem alcançados (controlar). Não faz sentido planear, estabelecendo objetivos, se não forem analisados os resultados obtidos face às metas fixadas (Pereira e Franco, 2001). Inerente a todas estas funções está a orientação para a ação, o “fazer acontecer” que depende muito do envolvimento das pessoas, dos recursos da organização, do desenvolvimento das competências dos recursos humanos, da motivação, cultura e liderança (Serra *et al*, 2010).

Pride, W. M., Hughes, R. J. & Kapoor, J. R. (2011:169) referem que estas funções não devem ter um calendário pré-definido, isto é, o gestor não planeia em janeiro, organiza em

fevereiro, lidera e motiva em março e controla em abril; em qualquer momento os gestores podem realizar estas funções em simultâneo, contudo, estas funções tendem a seguir uma sequência lógica, isto é, uma função leva às outras. No entendimento dos autores, o modo como os gestores desempenham convenientemente estas funções revela se o negócio será bem sucedido.

Como referido anteriormente, a rápida mudança dos mercados e tecnologias exige às organizações adaptações ao meio ambiente. Contudo, verifica-se que muitas organizações ainda atuam de forma reativa e não proactiva na antecipação das mudanças. O risco de insucesso é superior para as organizações que não planeiam, os gestores focalizam a sua atenção nos problemas do dia-a-dia, não estabelecem planos para o futuro. Hoje, é fundamental, para as organizações conhecer, acompanhar e prever o seu ambiente externo e interno de forma a aproveitar as oportunidades e evitar/proteger das ameaças, diminuindo desta forma a probabilidade de fracasso e, pelo contrário, aumentando a probabilidade de sucesso/desenvolvimento. Não basta apenas prever o futuro e fixar uma orientação global, há que planear todas as atividades a desenvolver, definindo-se o que cada um deve fazer e quais os meios necessários para atingir os objetivos fixados (Franco & Pereira, 2001, Serra *et al.* 2010). Neves (2005) argumenta que em todas as funções, as orientações a seguir devem ser claras, para que as tarefas de avaliação e controlo da performance sejam mais fiáveis e se realizem no momento oportuno.

2.2 O controlo de Gestão

2.2.1 Origem e evolução do conceito

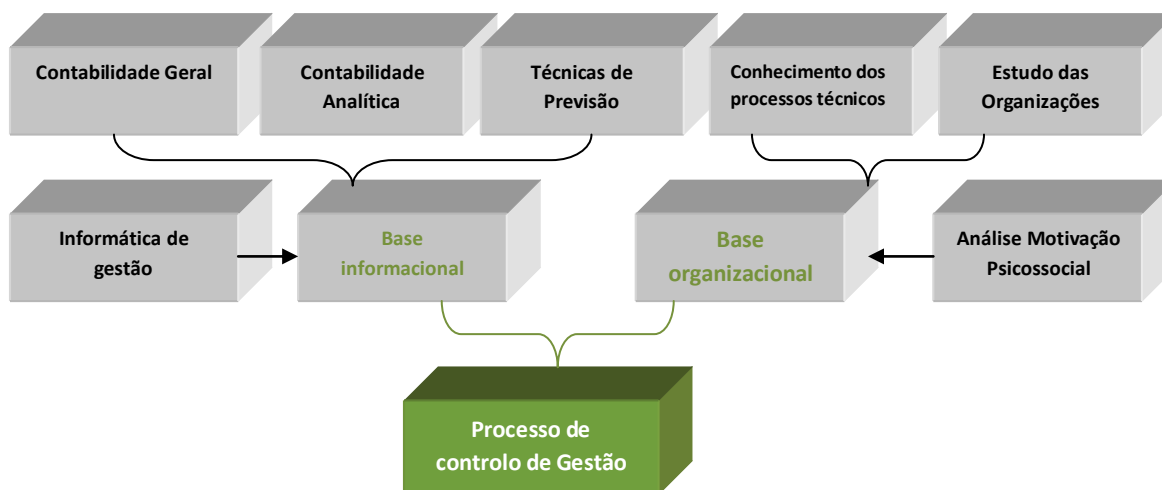
Ao longo do tempo, tem sido notório o interesse dos profissionais, docentes e investigadores, no desenvolvimento de práticas, métodos e bases teóricas do controlo de gestão. Muito se escreveu e disse sobre o controlo de gestão (Dupuy & Roland, 1999: 14-15).

A função de controlo de gestão, segundo Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) teve origem nos EUA, mas só nos últimos quinze anos do século passado foi consagrada e impulsionada em toda a Europa. De entre os vários aspetos relevantes de

evolução da função - passagem de uma abordagem orçamental para uma abordagem mais completa – encontra-se uma alteração de uma exigência de racionalidade técnico-económica para uma dimensão mais psicossocial, e de uma conceção instrumental a uma conceção de animação e coordenação de atividades em estruturas descentralizadas.

Dupuy & Roland (1999) indica que o controlo de gestão surge como uma disciplina de síntese, sendo completada pelas contribuições de várias disciplinas, conforme podemos observar na Figura 2.

Figura 2 – Controlo de gestão: uma disciplina síntese



Fonte: Adaptado de Dupuy & Roland (1999:31)

2.2.2 Função do controlo de gestão

O controlo de gestão é uma função crítica para as organizações. É considerado por alguns autores¹¹ o final do processo de gestão - definição de objetivos, formulação da estratégia e controlo de gestão.

A função do controlo de gestão não se resume apenas à verificação do esperado, isto é, do que estava planeado. Esta função consiste num conjunto de técnicas e metodologias cujo objetivo é assegurar conjuntamente com o planeamento e a organização uma adaptação contínua das atividades às alterações do meio envolvente. É um processo que possibilita aprendizagem. Esta aprendizagem só é possível porque este é um processo que acompanha a execução, ou seja, lida com a realidade que se está a verificar, sendo possível o surgimento de dados divergentes do que foi planeado e organizado, dando origem a novas ideias e soluções, possibilitando a aplicação de medidas preventivas e corretivas em tempo útil (Pinto *et al.* 2006: 112-113).

Na literatura várias são as definições e caracterizações apresentadas sobre a função e o conceito do controlo de gestão.

Robert Anthony¹² caracteriza o controlo de gestão, como sendo um processo através do qual os gestores se asseguram que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente na concretização dos objetivos da organização.

Já Dupuy & Roland (1999:19) entendem que o controlo de gestão é “o conjunto dos processos de recolha e de utilização de informações tendo por fim vigiar e dominar a evolução da organização a todos os níveis”.

Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003: 17-20) defendem que o âmbito do controlo de gestão passa pela capacidade de realizar a estratégia da organização pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão concebidos com os gestores e para os gestores. Os autores apresentam três definições de controlo de gestão:

“...o controlo de gestão é o esforço permanentemente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados”

¹¹ Merchant & Van der Stede, (2007:3-6) e Neves, (2005:169)

¹² *cit in.* Johnson e Kaplan, (1987)

“...o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”

“...o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingir os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”

Merchant e Van der Stede (2007:5) referem que a função primária do controlo do gestão é influenciar o comportamento das pessoas para o caminho desejável. Consideram que o controlo de gestão inclui todos os dispositivos ou sistemas que os gestores utilizam para assegurar que os comportamentos dos empregados são consistentes com os objetivos e estratégias da organização.

Neves, (2005: 169) defende que o processo de controlo de gestão é fundamental para a gestão da performance, funcionando como processo motivacional para os gestores na tomada de decisões e para desenvolvimento de atividades que permitam a execução da estratégia e o alcance dos objetivos, proporcionando-lhes os instrumentos que necessitam para acompanhar e controlar os resultados estratégicos e operacionais.

Um sistema de controlo de gestão, na opinião de Cruz, (2009: 23) é um instrumento capaz de canalizar os recursos de uma organização para a sua transformação, de forma a evoluir e atingir objetivos.

Serra *et al.* (2010: 311) consideram os sistemas de controlo de gestão, como sistemas de estabelecimento de objetivos, mensuração e feedback que possibilitam aos gestores melhorar a performance global da organização. No entanto há que considerar três características que devem estar sempre presentes nos sistemas de controlo, tais como – flexibilidade - ajustáveis às modificações realizadas na organização – fiabilidade da informação - para que as informações com que os gestores trabalham sejam válidas – eficiência – disponibilização de informação atempada, as decisões são tomadas com base nesta informação.

Considerando a opinião dos vários autores podemos concluir que o controlo de gestão é uma função fundamental nas organizações. Permite a criação de instrumentos que possibilitam a definição dos objetivos, medição dos resultados obtidos, o desenvolvimento de ações que permitam corrigir potenciais desvios e a correta alocação dos recursos. Possibilitam

ainda o acompanhamento quer dos objetivos estratégicos quer operacionais e individuais e apoiam a tomada de decisão.

Simons (1995) é de opinião que as organizações não podem funcionar sem sistemas de diagnóstico e controlo de gestão. O autor acrescenta ainda, que a conceção destes sistemas requer uma análise cuidada e uma compreensão das variáveis críticas para a performance.

Poder-se-á dizer que o controlo de gestão se apresenta como um meio potenciador de alcance dos objetivos da organização, a todos os níveis: estratégico, operacional e individual. Requer a participação ativa de todos os elementos, com um objetivo comum – obtenção dos objetivos da organização.

2.2.3 Características dos sistemas do controlo de gestão

Seguidamente apresentam-se algumas características do sistema de controlo de gestão que podem ser visualizadas no Quadro 1, apresentando-se acerca das mesmas uma breve explicação.

Quadro 1 – Características dos Sistemas de Controlo de Gestão

Caraterísticas	Detalhe
<i>Os objetivos da organização são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira;</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se considerarmos que o âmbito do controlo de gestão passa pela realização dos objetivos estratégicos, os objetivos financeiros não serão os únicos a ser contemplados, é desejável que os sistemas de controlo de gestão acompanhem o desenvolvimento de todos os outros objetivos considerados relevantes.
<i>A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições de exercício do controlo de gestão;</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Para gerir é necessário possuir condições. A autoridade (controlada/necessária) é um fator essencial para o exercício do controlo de gestão, sem autoridade um gestor não pode tomar decisões e colocar em prática as ações corretivas necessárias, isto é, não pode controlar, limita-se apenas a analisar informação, executar ordens e cumprir as tarefas programadas definidas centralmente.
<i>O sistema de controlo deve promover o autocontrolo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O controlo deve ser efectuado por quem tem melhores condições para compreender e actuar sobre a situação, no sentido de garantir o cumprimento dos objetivos. Esta forma de organização tende a ser mais eficaz e eficiente, permite respostas mais rápidas do que a atribuição de responsabilidade a pessoas que não estejam relacionadas diretamente com o processo.
<i>O controlo de gestão combina os interesses dos diferentes departamento com os interesses da organização no seu todo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Há variáveis que são importantes para um setor e não são para outros, esta combinação passa pela definição de critérios de desempenho para cada departamento que tenham em atenção tantos os seus resultados como a sua contribuição para os resultados globais da organização.
<i>Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia;</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O controlo de gestão deve servir para garantir o cumprimento dos objetivos definidos. O controlo de gestão não deve ser visto como uma obrigação ou restringir-se a burocracias. A informação obtida e os resultados apurados devem conduzir a ações concretas.
<i>O horizonte do controlo de gestão visa, fundamentalmente, a construção do futuro e não a análise do passado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O controlo de gestão não deve ignorar a informação e desempenhos passados ou presentes. A sua grande prioridade será compreender e determinar como será possível melhorar o desempenho, centrar-se nas informações mais úteis para as ações de melhoria.
<i>A aplicação do sistema de recompensas e sanções deve resultar da existência do controlo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Não é possível recompensar ou sancionar correctamente nenhum funcionário se não existir informação objetiva disponível sobre o seu desempenho e comportamento.
<i>O controlo só faz sentido se for realizado tendo em conta o que foi planeamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O controlo deve ser efectuado em função dos objetivos definidos. Não faz sentido avaliar outras variáveis que não estão relacionadas com o cumprimento desses objetivos, nem deixar os objetivos estabelecidos sem controlo.
<i>Informação fiável, atempada, relevante e objectiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De forma a evitar a tomada de decisões erradas ou tardias a informação utilizada no controlo deve ser previamente seleccionada e tratada. A informação que deve chegar a cada responsável deve ser apenas o que é relevante, o mais objetiva possível e em tempo útil.

Fonte: Elaboração própria: Adaptado de Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) e Pinto *et al.* (2006)

2.2.4 Vantagens e limitações dos sistemas de controlo de gestão

Segundo Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) e Pinto *et al.* (2006) os sistemas de controlo apresentam claras vantagens, mas também algumas limitações.

Os autores apresentam como vantagens:

- possibilidade de inclusão de objetivos de natureza financeira e não-financeira,
- impõem a definição de objetivos, a medição dos desempenhos e levam ao desenvolvimento de ações, quando assim se justifica;
- direcionados fundamentalmente para o futuro das organizações;
- possibilidade de aplicação aos vários níveis da organização¹³, com conseqüente descentralização das decisões, e delegação da autoridade e da responsabilidade;
- articulação dos interesses dos vários intervenientes¹⁴ na realização do objetivo comum (objetivos da organização);
- foco na informação que realmente interessa controlar;

Apresentam-se como possíveis limitações do sistema de controlo de gestão os seguintes aspetos:

- a complexidade das organizações pode dificultar a sua introdução¹⁵.
- utilização de procedimentos de controlo muito morosos e complicados. O excesso de burocracia dificulta o processo de controlo;
- dificuldade ou impossibilidade de seleção da profundidade do controlo (estratégico, operacional e individual)
- dentro da mesma organização, o sistema de controlo tem que ser adaptado às diferentes realidades que pretende controlar, o que pode impedir a sua homogeneidade.

Nos sistemas de controlo de gestão é fundamental que os aspetos sociais e humanos não sejam negligenciados. Existem vários aspetos do comportamento humano, como sejam a ambição individual, ou a tendência para a criação de conflitos, que são fundamentais serem

¹³ Empresa no seu todo, vários departamentos e indivíduos.

¹⁴ Articulação entre os indivíduos e a unidade operacional em que laboram, e entre os diferentes departamentos de uma empresa.

¹⁵ Os sistemas de controlo de gestão podem não controlar todas as ações.

considerados, para que possa atingir uma maior eficácia com a adoção de um sistema de controlo de gestão.

2.2.5. Papel do controlador de gestão

A mudança no meio envolvente, e conseqüente evolução dos sistemas de gestão, obrigou à evolução do papel do controlador de gestão na organização.

Segundo Laverty & Demeestère (1993:319) no início o controlador de gestão limitava-se à realização de cálculos e relatórios. Não participava no processo de elaboração das decisões estratégicas nem nas decisões económicas mais importantes da empresa. Os novos desafios impostos às organizações requer do controlador de gestão novas atitudes e dinâmicas, segundo os autores, passam por integrar o controlo de gestão e a gestão operacional, privilegiar a solidariedade entre funções e aproximar o controlo de gestão à estratégia.

Para Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003:432-436) o controlador de gestão ocupa um papel de “dinamizador” no processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias na organização. Esta dinamização só é possível se foram desempenhadas várias atividades, nomeadamente, atividades de gestão previsional e acompanhamento de resultados, atividades relacionadas com a conceção do sistema de informação para a gestão, atividades de carácter administrativo e outras atividades resultantes da delegação de outras funções. Além das atividades já enumeradas, o controlador de gestão moderno assume ainda atividades de carácter relacional, mais concretamente, consultor, dinamizador e formador - sensibiliza os gestores operacionais e outros intervenientes, para os problemas da gestão.

Os autores defendem que a tarefa de controlo de gestão das atividades não deve ser atribuída ao controlador de gestão central, mas sim, aos respetivos gestores (unidade/sector). Desta forma, permite a responsabilização de cada gestor pelos resultados alcançados e medidas acionadas, ou a acionar, de forma a melhorar a performance. As decisões e medidas corretivas não devem ser tomadas de forma isolada, mas sim de uma forma coordenada com todas as outras unidades. O controlador de gestão disponibiliza informação para que os gestores possam tomar as suas decisões, “trata-se de um co-piloto e não de um piloto”.

Com evolução nos sistemas de controlo de gestão, o controlador de gestão teve que se adaptar a estas novas realidades, passou a desempenhar um papel mais interventivo no processo podendo ser encarado como agente de mudança nas organizações.

2.3 Novos desafios na gestão das organizações

As organizações estão inseridas num ambiente cada vez mais instável, exigente e complexo. Neste contexto as organizações devem possuir grande capacidade de adaptação e flexibilidade. Num período, em que a base do sucesso das organizações está no conhecimento, as organizações deverão ter capacidade de se desenvolver, fomentar e mobilizar os ativos intangíveis. O comportamento dos gestores na adaptação a esta nova realidade passou a ser decisivo para o sucesso da organização passando a ser um dos principais fatores competitivos (Kaplan e Norton, 2001 e Schmidt *et al.* 2005).

Kaplan e Norton (2001:12) relatam estudos que indicam que em 1982 o valor contabilístico dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais, e que passados 10 anos o índice caiu para 38%. Estudos mais recentes estimam que o valor contabilístico dos ativos tangíveis representa 10% a 15% do valor de mercado das organizações. Tendo em conta esta evolução, as estratégias baseadas em ativos tangíveis estão a dar lugar a estratégias baseadas em ativos intangíveis.

Na atual economia, onde os ativos intangíveis são a principal fonte de vantagem competitiva, há necessidade de ferramentas que descrevam esses ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na ausência dessas ferramentas as organizações terão dificuldade em gerir o que não conseguem descrever ou medir (Kaplan e Norton 2001; Russo 2006).

Mediante estas circunstâncias os gestores precisam de instrumentos flexíveis que se adaptem às suas necessidades, instrumentos vocacionados para um acompanhamento adequado da performance pessoal e organizacional. Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) e Caldeira (2009) referem que sistemas como o tradicional Tableau de Bord¹⁶ ou

¹⁶ Tableau de Bord é um relatório onde se comparam e controlam os dados realizados com os previamente fixados (em orçamentos), com vista à tomada de medidas corretivas, Russo (2006: 66).

os, mais recentemente divulgados, Balanced Scorecard¹⁷ e Dashboard¹⁸ possuem as características necessárias.

A medição da performance é fundamental na atividade dos gestores, proporcionando-lhes a informação necessária para a tomada de decisões para monitorar e coordenar a performance e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis. Russo (2006) indica que a problemática da medição da performance das organizações constitui uma preocupação, tanto para os investigadores académicos, como para os gestores e empresários. Andy Neely (2005;1269) no seu artigo “The evolution of performance measurement research” faz uma revisão da literatura sobre os sistemas de medição da performance, onde evidencia a importância e a necessidade dos autores encontrarem soluções para um desafio comum, nomeadamente, como assegurar que os sistemas de medição de desempenho estejam relacionados com a estratégia da organização.

A melhoria da performance das organizações representa uma das questões fundamentais da atualidade (Russo, 2006). A performance da organização está dependente da contribuição da performance individual do conjunto dos trabalhadores. Muitas vezes, a monitorização da performance individual não é encarada da melhor forma, não é entendida como um instrumento de gestão. Contudo, e segundo Kaplan e Norton (2001), quando bem implementado, e gerida cuidadosamente, a monitorização pode ser geradora de resultados significativos que ultrapassam os efeitos negativos que eventualmente dela possam decorrer.

A melhoria da performance individual num contexto organizacional é atualmente considerada como uma forma de melhorar a eficácia e a eficiência, contribuindo para a competitividade da organização. O objetivo de qualquer organização é alcançar os resultados que foram planeados. Mas para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que cada individuo contribua com a parte que lhe foi atribuída (Seixo, 2007).

A contribuição de cada individuo está dependente da compreensão da estratégia da organização. Kaplan e Norton (2001) referem que todos os indivíduos devem compreender a estratégia da organização, estar motivados para colaborar na obtenção dos seus objetivos e conhecer de que forma podem influenciar os resultados da organização. As organizações

¹⁷Instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho da organização sob quatro perspetivas – Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e desenvolvimento Jordan *et al* (2003:259).

¹⁸ É um instrumento de gestão para monitorização. É um painel de informação que tem como objetivo servir decisores de topo, intermédios ou colaboradores na visualização e análise de informação crítica Caldeira (2009:147).

focadas na estratégia conhecem a importância de comprometer e alinhar todos os trabalhadores com a estratégia organizacional. Acrescentam que, em última análise, são os trabalhadores que executam ou implementam efetivamente a estratégia da organização.

As tarefas desenvolvidas no processo de monitorização a nível individual seguem o mesmo processo de monitorização do desempenho organizacional, conforme se apresenta na Figura 3. Primeiramente deve existir um planeamento para definir quem faz o quê, quando, e como faz. Numa segunda fase as tarefas definidas inicialmente devem ser monitorizadas de forma a coordenar os esforços na obtenção dos objetivos organizacionais. Por fim, temos a avaliação, feedback, onde se avaliam os resultados obtidos e fazem-se planos para o futuro, quer em termos organizacionais, quer em termos individuais (Seixo, 2007).

Figura 3- Processo de gestão da performance individual



Fonte: adaptado de Seixo (2007)

Segundo Caldeira (2009) muitas organizações consideram que a monitorização da performance individual, para além de ser um instrumento que permite melhorar a produtividade da organização, funciona ainda como um instrumento que pretende medir com objetividade a performance individual de cada trabalhador e fornecer informações aos

trabalhadores sobre a sua própria atuação, de forma a poder corrigir e melhorar os aspetos menos positivos da mesma.

Conforme referem Kaplan e Norton (2001), são os trabalhadores, em última análise, que executam a estratégia. Referem a reportagem de capa da Fortune (1999), sobre o fracasso dos gestores, em que se identifica que o problema em cerca de 70% dos casos é a má execução da estratégia. Mediante estas constatações, poder-se-á dizer que a performance individual é uma das áreas chave a ser monitorizada.

2.4 Monitorização da performance

Conseguir transformar o pensamento estratégico em objetivos estratégicos e, conseqüentemente, em planos de ação capazes de atingir objetivos individuais, de forma a garantir os resultados desejados estrategicamente, é uma tarefa complexa e necessita da efetiva colaboração e comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização.

Segundo Caldeira (2009:15) a monitorização da performance visa:

“Maximizar a probabilidade de sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no Plano Estratégico e no Plano Anual de Atividades e Orçamentos, garantindo assim o cumprimento em excelência das atribuições definidas pela Missão, bem como a materialização da Visão da organização”.

A performance da organização pode ser monitorizada a três níveis: estratégico, operacional e individual¹⁹. A nível *Estratégico* acompanha os grandes objetivos da organização (objetivos estratégicos), normalmente com carácter plurianual, pelo que a sua monitorização pode revelar-se uma tarefa complexa, permitindo apenas avaliar a evolução da organização como um todo. Se a monitorização for realizada apenas ao nível estratégico perde-se a oportunidade de poder antecipar tendências e eventuais constrangimentos através da leitura atempada da performance operacional. Ao nível *Operacional*, acompanha os objetivos operacionais. Qualquer que seja a forma de acompanhar os resultados a monitorização operacional é a mais utilizada. Existem várias vantagens na utilização da

¹⁹ Adaptado de Caldeira (2009) e Cruz (2009)

monitorização operacional, tais como, o esclarecimento dos níveis de performance que estão a ser atingidos, identificação das atividades que mais contribuem para os resultados da organização, aprendizagem conseguida é objetiva e valiosa permitindo aperfeiçoar as operações. Cada unidade tem objetivos específicos e deve trabalhar para a obtenção desses mesmos objetivos. A monitorização *Individual*, conforme referido anteriormente, é considerada a mais complexa, tendo como objetivo medir o desempenho e os contributos dos indivíduos para o resultado da unidade. É considerado como o nível de monitorização que possibilita a melhoria da produtividade da organização e, em simultâneo, fornece informações úteis sobre a atuação dos trabalhadores para que possam aperfeiçoá-la.

2.4.1 Benefícios da monitorização da performance

São vários os benefícios obtidos quando se monitoriza a performance de uma organização. Os sistemas de avaliação e controlo da performance baseiam-se principalmente no acompanhamento dos resultados por comparação com os objetivos, com o intuito de apurar os respetivos desvios, sendo estes negativos, adotar medidas corretivas de forma a alcançar os objetivos, e caso seja necessário, alterar a estratégia, o plano ou os objetivos (Neves, 2005).

Cruz (2009:346-347) e Caldeira (2009:17) acrescentam ainda, como benefícios da monitorização da performance, a possibilidade de identificação das causas desses desvios, a identificação de constrangimentos futuros, na medida em que se ganha sensibilidade no negócio, permitindo perspetivar com maior evidência desvios futuros e definir medidas preventivas; aumento da responsabilização, permitindo uma gestão mais eficaz; reforço da imagem interna, pois transmite elevada maturidade organizacional, que utiliza processos modernos e profissionais para gestão do negócio, e ainda melhoria da prestação de contas junto dos stakeholders.

2.5 Instrumentos de Controlo de Gestão

Durante muito tempo a medição do desempenho das organizações centrou-se principalmente na utilização de indicadores financeiros. Kaplan e Norton (2001) constataram que a medição do desempenho focada apenas em indicadores financeiros em informações do passado, em detrimento de informação atual e previsional, estavam a levar as organizações a assumir trajetórias desajustadas. A inclusão de indicadores não financeiros, como a satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários, que condicionam os resultados de uma organização, não era considerada.

Mediante estas constatações e ao longo dos últimos anos tem-se verificado uma grande preocupação no desenvolvimento de instrumentos de controlo de gestão que incorporem tanto fatores financeiros como não financeiros. Os ativos intangíveis começam a ganhar importância na medição do desempenho das organizações.

Seguidamente serão apresentados, ainda que de uma forma muito breve, alguns instrumentos de controlo de gestão, nomeadamente, Tableau de bord, Balanced Scorecard e por fim o mais recentemente utilizado Dashboard.

2.5.1 O Tableau de Bord

O Tableau de Bord surge em França em meados de 1930. Foi desenvolvido por engenheiros que procuravam formas de melhorar os processos produtivos e, melhor compreender as relações causa-efeito, através da ligação entre as ações desenvolvidas e a performance obtida. Este mesmo princípio foi adaptado ao nível de gestão de topo para fornecer aos gestores um conjunto de indicadores que lhes permitisse acompanhar a evolução do negócio, comparando-o com os objetivos fixados e atuar de forma corretiva (Epstein e Manzoni, 1998).

Apesar das várias conceções Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) referem que na sua essência “Os tableau de bord, basicamente, produzem informação de acompanhamento e de controlo, facilitam a comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão”.

A aplicação dos TDB nas organizações, nos vários níveis hierárquicos, passa pelo destaque que deve ser dado pela gestão aos fatores fundamentais para melhorar o desempenho da organização, isto é, a gestão deve estar concentrada no que é realmente importante (Epstein e Manzoni, 1998).

Os autores referem ainda que o objetivo inicial do TDB era fornecer um conjunto de parâmetros relevantes de apoio à tomada de decisão – considerando duas implicações importantes: primeiro, não poderia ser um documento único²⁰, de aplicação a toda a organização, pois cada departamento ou cada gestor tem objetivos e responsabilidades diferentes devendo existir um TDB para cada departamento ou para cada gestor. Em segundo lugar, o TDB não se deveria limitar apenas a indicadores financeiros, em alguns casos, os indicadores operacionais apresentam informações importantes para se estabelecerem relações causa-efeito. Besseri e Baker (2005) referem que o TDB foi concebido para que existisse uma combinação equilibrada entre os indicadores financeiros e não financeiros.

O TDB, de acordo com Epstein et Manzoni (1998) e Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003), foi concebido para ser utilizado como instrumento de *comparação* (possibilita a comparação resultados atingidos com os objetivos inicialmente traçados, contribuindo para o desenvolvimento de ações corretivas) que *favorece o diálogo* entre os intervenientes (superiores e colaboradores) contribuindo de forma estimulante na *tomada de decisão*.

Apresentando-se, segundo os autores, como uma ferramenta de gestão com vista à ação, disponibilizando, rapidamente, informação para atuar no curto prazo requer o cumprimento de um conjunto de requisitos, designadamente:

- rapidez (disponível pouco tempo depois da sua análise);
- presença de dados históricos e previsionais (alguns são obtidos por estimativas);
- diversidade de indicadores (financeiros e não financeiros);
- sintético (com possibilidade de desagregação)
- frequência (a atualidade da informação facilita no processo de tomada de decisão).

²⁰ É um instrumento personalizado para cada gestor, os TDB são diferentes para os vários níveis hierárquicos, bem como a periodicidade de divulgação (Jordan et al.,(2003:234).

De acordo com Epstein et Manzoni (1998) e Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003), desde que respeitados os requisitos, acima listados, a utilização do TBD traria aos gestores muitas vantagens, tais como:

- a possibilidade de cada gestor possuir uma perspetiva global, de forma resumida, do desempenho da sua unidade para orientação na tomada de decisão;
- favorece o diálogo entre os vários níveis hierárquicos (sendo um instrumento de gestão de informação rápida, com vista à ação, é, de alguma forma, utilizado como sistema de comunicação do controlo de gestão²¹);
- mantém informados, os níveis superiores, do desempenho de cada subunidade como complemento para a descentralização de responsabilidades;
- obriga cada subunidade posicionar-se no contexto da estratégia global da organização, da responsabilidade das outras subunidades, identificar os fatores chave de sucesso e os indicadores chave de performance.

Apesar da sua utilização nas organizações, e das várias recomendações para utilização desta ferramenta, alguns gestores não souberam aproveitar as suas potencialidades enquanto instrumento de controlo de gestão (Russo, 2006).

Esta má utilização do TDB, segundo Epstein e Manzoni (1998), originou a apresentação de algumas limitações enquanto sistema de controlo de gestão, designadamente:

- atribuição de demasiada importância às medidas financeiras, privilegiando essas medidas em detrimento das não-financeiras;
- utilização de vários indicadores, não relevantes, para a visão e estratégia da organização.
- ao contrário do que é recomendado, no uso da ferramenta, definiam os seus objetivos olhando para o interior, com base em resultados do ano anterior, em vez de, por exemplo, utilizar o *benchmarking* dos melhores desempenhos da sua categoria;

²¹ Sendo o documento sintético poderá atrair com maior facilidade a atenção dos responsáveis para os factores chave, que, se necessário, serão analisados detalhadamente. Para os autores (Jordan et al.,2003) “ os tableau de bord, basicamente produzem informações de acompanhamento e de controlo, facilitam a comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumprem a sua missão ajudando a sua missão ajudando o gestor na sua tomada de decisão”.

- recuam demasiado na história e não atribuem a devida importância as alterações das medidas mais recentes.
- desaproveitaram a interatividade que o TDB proporciona para criar e acompanhar as estratégias.

Mediante as limitações apresentadas, Epstein & Manzoni (1998) e Neves (2005) reconhecem que para que o TDB satisfaça as necessidades de gestão, no alcance da sua missão e estratégia, a sua conceção deve passar pelas seguintes fases:

- conhecer a missão, a estratégia, e o conjunto de objetivos da organização;
- determinar as variáveis - chave para o alcance dos objetivos;
- especificar os indicadores – chave de desempenho;
- analisar quais os gestores e sobre os quais são descentralizadas as decisões e gestão dessas variáveis chave;
- definir e discutir com esses gestores os seus objetivos;
- determinar as variáveis de ação mais relevantes que têm ao dispor para ajudar a alcançar esses objetivos;
- definir o TDB de cada gestor com indicadores que melhor explicitem os seus objetivos e as suas variáveis chave de ação.

Vários são os autores²² que recomendam a metodologia – método OVAR (Objetivos – Variáveis de ação e Resultados) na conceção do TDB. Neves (2005)²³, baseado na metodologia OVAR apresentam 6 fases para conceber um Tableau de Bord.

As limitações acima listadas, em simultâneo, com a pouca adesão e divulgação do TDB entre os gestores e académicos americanos acabaram por constituir uma oportunidade para o desenvolvimento do BSC, metodologia, proposta por Kaplan e Norton (1992) como alternativa da resolução das insuficiências observadas na avaliação do desempenho empresarial baseado em metodologias existentes.

²² Bourguignon et al (2004) Jordan et al 2003, Neves 2005

²³ Jordan et al (2003) também defendem a utilização desta metodologia na construção do TDB, contudo não incluem a 1 fase apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Fases para conceção de um Tableau de Bord

Primeira Fase	<ul style="list-style-type: none">•Visão global, onde se encontram especificados a missão e estratégia, objetivos estratégicos e indicadores que permitam medir a realização desses mesmos objetivos
Segunda Fase	<ul style="list-style-type: none">•Definição dos centros de responsabilidade para implementação da estratégia, missões e objetivos
Terceira Fase	<ul style="list-style-type: none">•Ligação dos objetivos de cada centro de responsabilidade com variáveis chave de ação ao alcance do responsável
Quarta Fase	<ul style="list-style-type: none">•Escolha dos indicadores (por centro de responsabilidade)
Quinta Fase	<ul style="list-style-type: none">•Construção de sistemas de regras e sinais de alerta
Sexta Fase	<ul style="list-style-type: none">•Processo de obtenção de informação

Fonte: Elaboração própria

2.5.2 O Balanced Scorecard

A metodologia BSC foi proposta por Kaplan e Norton através do artigo “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance” em 1992, surge como um complemento²⁴ dos sistemas existentes, nomeadamente o TDB.

Russo (2006) considera o BSC um upgrade do TDB. Apresenta-se assim, como um instrumento que pretende ligar a parte operacional com a parte estratégica.

Kaplan e Norton (1992) referem que os tradicionais indicadores (desempenho financeiro) não são suficientes para as necessidades com que as organizações se deparam. Estes autores, durante um ano, estudaram 12 empresas, a nível de avaliação de desempenho desenvolvendo o BSC. Perceberam que indicadores isolados não são suficientes para proporcionar, aos gestores, uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa.

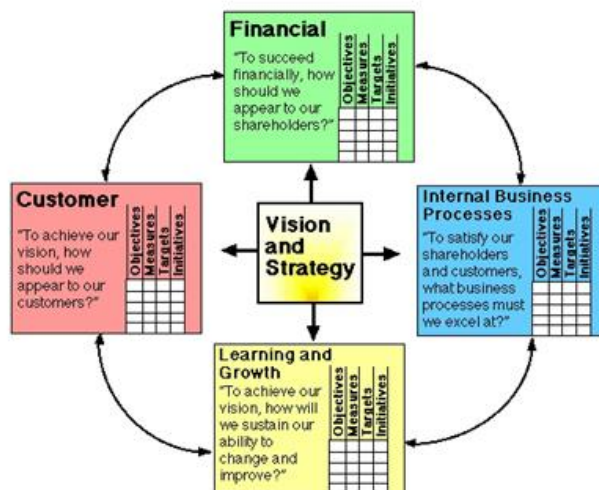
²⁴ Kaplan e Norton “Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System” (1996)

O BSC, além de utilizar indicadores financeiros, utiliza indicadores não financeiros relacionados como a satisfação do cliente, processos internos e capacidade de aprendizagem e melhoria. Kaplan e Norton (1992 e 2001). Os autores consideram que estas são as atividades que impulsionam o desempenho futuro das organizações.

Contudo, no seu artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” de 1996 reconheceram que a visão inicial do Balanced Scorecard rapidamente evoluiu de um sistema de avaliação de desempenho para um sistema de comunicação e alinhamento da organização, tornando-se assim, uma metodologia de implementação da estratégia (Kaplan e Norton 1996, 2001).

O BSC é considerado um sistema de gestão e planeamento estratégico, que pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, para ligar o controlo operacional à visão estratégia da organização, melhorando a comunicação externa e interna e monitorizando a performance da organização face aos objetivos estratégicos focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação da estratégia, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica em quatro perspetivas - Financeira, Cliente, Processo e Aprendizagem²⁵ conforme podemos verificar na Figura 4.

Figura 4 - As quatro perspetivas da metodologia BSC



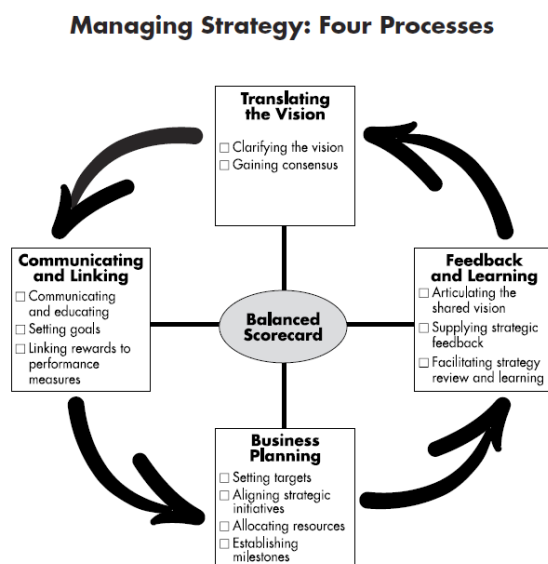
Fonte: extraído de www.balancedscorecard.org

²⁵ Adaptado de www.balancedscorecard.org.com, consultado em 2009-12-27 às 23:00h

Todavia, a orientação estratégica do BSC apresenta um conjunto de características próprias, nomeadamente, uma visão alargada e integrada do desempenho - contempla indicadores financeiros e não financeiros - foco dos gestores nos aspetos críticos para o sucesso estratégico da organização permitindo com maior clareza a ligação do controlo operacional à visão estratégica – selecionam indicadores e definem metas para cada uma das quatro perspetivas, clarifica as relações causa-efeito nas hipóteses estratégicas. Kaplan e Norton (1996, 2001) e Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003).

A ligação do controlo operacional à visão estratégica, segundo Kaplan e Norton (1996), requer a utilização de quatro processos de gestão estratégica: Clarificação da visão e estratégia, Comunicação e alinhamento estratégico, Planeamento e afetação dos recursos e Feedback do aprendizado, conforme se apresenta na Figura 5.

Figura 5 – Gestão da estratégia – quatro processos



Fonte: Extraído do artigo “Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System (1996:40)

Kaplan e Norton no seu artigo “ Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System” publicado na Harvard Business Review em 1996 e no livro “Organização Orientada

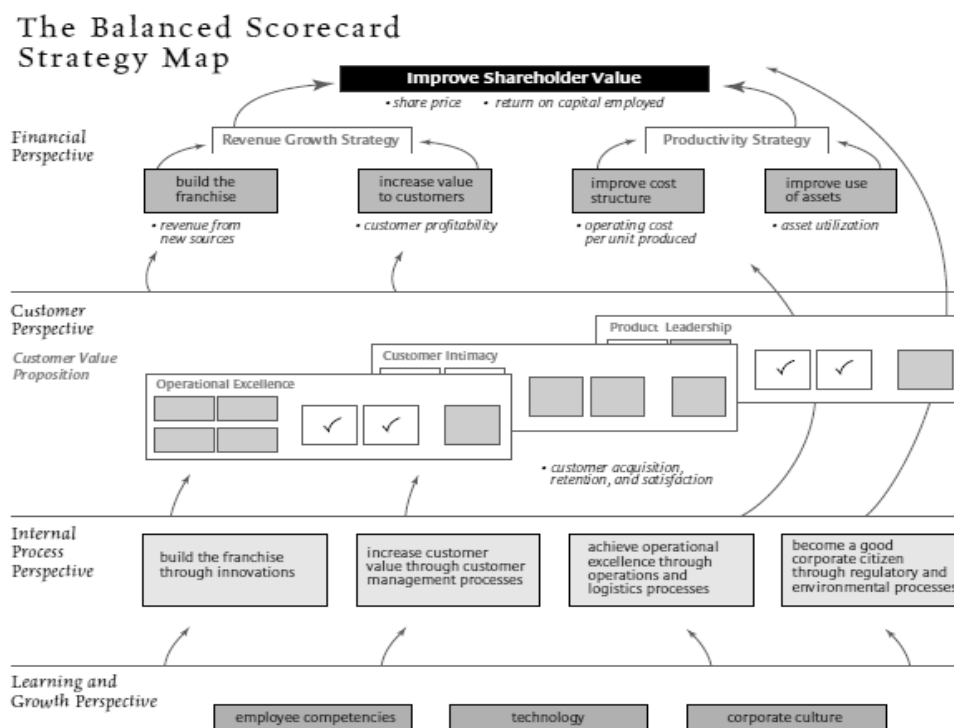
para a Estratégia” em 2001, indicam que a ligação entre a prática e a estratégia faz do BSC um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua. Os autores indicam que o BSC fornece 3 fatores essenciais ao desenvolvimento estratégico, designadamente:

- desenvolve uma visão compartilhada da empresa, definindo claramente os resultados que a organização procura, comunica um modelo que interliga os esforços e realizações individuais com os objetivos das unidades operacionais;
- proporciona um indispensável sistema de feedback estratégico – deve ser capaz de testar e validar e modificar hipóteses inicialmente introduzidas na estratégia;
- facilita a revisão da estratégia, que é um processo fundamental da sua implementação.

O Balanced Scorecard cria condições para que sejam introduzidos quatro novos processos, que isoladamente e em conjunto, contribuem para a ligação dos objetos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. As organizações que utilizam o BSC não dependem de resultados financeiros de curto prazo como únicos indicadores de desempenho (Kaplan e Norton, 1996).

Desde 1992, através da divulgação e aplicação do BSC em várias organizações, os autores observaram determinados padrões e concentraram-nos no mapa estratégico. Kaplan e Norton, no seu artigo “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” (2000), indicam que através do mapa estratégico, apresentado na Figura 5, as organizações têm possibilidade de transmitir de forma clara e abrangente os objetivos e iniciativas a desenvolver para atingir os resultados. Permitem ainda, uma visualização da estratégia de forma coesa, integrada e sistemática. Os autores consideram que os mapas estratégicos são um meio lógico para descrever a estratégia e de explicação de relações de causa-efeito.

Figura 6 – Exemplo de construção de um mapa estratégico



Fonte: Extraído de Kaplan e Norton (2000: 54)

Os mapas estratégicos apresentam-se como uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, impulsionando a performance da organização. O processo de construção dos mapas estratégicos varia de empresa para empresa e requer uma análise aprofundada da direção sobre os objetivos a alcançar, em sintonia com a estratégia²⁶.

Contudo, alguns autores²⁷ apresentam algumas críticas à metodologia defendida por Kaplan e Norton, tais como: não elucida suficientemente sobre a contribuição dos empregados e fornecedores para que a empresa atinja os seus objetivos; não contemplação do capital humano como fator principal gerador de resultados; a seleção de uns indicadores em detrimento de outros pode provocar a subotimização da performance organizacional.

²⁶ Kaplan e Norton (2000) e Russo, 2006, Balanced Scorecard para PME, Lidel, Lisboa

²⁷ Otley, Atkinson, Waterhouse, e Wells, Norreklit e Wegmann *cit. in* Russo, 2006.

Apesar das críticas, o BSC, é considerado, pelos diversos especialistas como uma ferramenta bem sucedida. O Balanced Scorecard focaliza, principalmente, a implementação da estratégia, contudo existem outros instrumentos de avaliação da performance que visam otimizar os processos operacionais e táticos e que conduzem as organizações numa base semanal, diária ou até mesmo em tempo real.

2.5.3 O Dashboard

Segundo refere Wayne W. Eckerson (2006) os dashboards tiveram as suas primeiras aplicações na indústria automóvel. A sua aplicação em organizações remonta à década de 80. Contudo, os gestores nunca lhe deram grande importância, os custos de manutenção e adaptação eram demasiado elevados e apenas disponíveis para alguns membros das organizações.

O desenvolvimento tecnológico dos últimos anos conduziu a uma maior utilização dos sistemas de informação por parte das organizações. A quantidade de informação que é produzida pelas organizações tornar-se-á tanto mais valiosa quanto mais prática e simples se apresentar o desempenho das atividades das organizações. Recentemente os gestores começaram a ficar seduzidos com a ideia de poder gerir as suas empresas de dentro dos seus gabinetes. Aliado a esse conforto, o nível de competitividade que é exigido às organizações, tornou inquestionável a importância da informação no sucesso das mesmas, constituindo-se como um dos ativos mais importantes no sucesso das organizações (Wayne W. Eckerson 2006 e Caldeira 2010).

Durante os anos 90 as organizações começaram a entrar no campo do *Business Intelligence*²⁸, os utilizadores dos sistemas de informação necessitavam de acesso direto, rápido e atualizado a informação crítica. Os gestores convenceram-se que através deste sistema, as organizações, podem ter uma vantagem competitiva duradoura envolvendo os trabalhadores levando-os a agir proactivamente e consequentemente melhoria na tomada de

²⁸ Sezões *et al.* (2006: 10) definem o *Business Intelligence* como o “conceito que engloba um vasto conjunto de aplicações de apoio à tomada de decisão que possibilitam um acesso rápido, partilhado e interativo das informações, bem com a sua análise e manipulação; através destas ferramentas, os utilizadores podem descobrir relações e tendências e transformar grandes quantidades de informação em conhecimento útil.”

decisões, uma vez que, dispõe de informação crítica para o negócio (Wayne W. Eckerson, 2006 e Caldeira 2010).

Um dashboard de desempenho é considerado uma aplicação multicamadas, construído numa infraestrutura de *Business Intelligence* e de integração de dados que permite à organização medir, monitorizar e gerir o desempenho do negócio de uma forma eficaz, com o objetivo de responder às questões colocadas pelos elementos que tem a responsabilidade de tomar decisões, com possibilidade de aplicação aos vários níveis hierárquicos (Wayne W. Eckerson 2005 e Caldeira 2010).

O dashboard é interpretado, pelos autores²⁹, como instrumento de comunicação, e como um excelente agente de mudança, se implementado corretamente. Pode alterar o desempenho da organização, pois, concentram-se no que é essencial para a mesma. Fornece a qualquer nível da organização - estratégico, tático, operacional e individual - informações oportunas e relevantes para que a atividade possa ser medida, monitorizada e desenvolvidas ações, atempadamente, para atingir os objetivos estratégicos. Qualquer pessoa em qualquer ponto da organização pode utilizar dashboards (Caldeira, 2010 e Wayne W. Eckerson, 2006).

Como mencionado anteriormente, a medição da performance pode ser realizada, a vários níveis. No Quadro 3 apresentam-se algumas das características dos vários níveis passíveis de monitorização, segundo os autores.

²⁹ Caldeira (2010) e Wayne W. Eckerson (2006).

Quadro 3 – Quatro tipos de Dashboard

	Individual	Operacional	Tático	Estratégico
Objetivo	Monitorizar o desempenho individual	Monitorizar operações	Medir o progresso	Executar a estratégia
Utilizadores	Trabalhadores e gestores das unidades operacionais	Supervisores/ Especialistas	Gestores/ analistas	Gestores/executivos/ staff
Âmbito	Individual	Operacional	Departamental	Empresarial
Informação	Sintética	Detalhada	Detalhada/ resumida	Detalhada/ resumida
Atualizações	Tempo real /diária	Várias vezes ao dia (interativa)	Diária/semanal	Mensal/ trimestral
Ênfase	Monitorização	Monitorização	Análise	Gestão

Fonte: adaptado de Wayne W. Eckerson (2006: 18)

Wayne W. Eckerson (2006) e Caldeira (2010) referem que a implementação de dashboards oferece uma vasta gama de benefícios para todos os membros da organização, ou até mesmo fora dela (stackholders) nomeadamente:

- Comunicação e/ou redefinição da estratégia;
- Promove a visualização inteligente da informação;
- Aumenta a coordenação entre aos vários níveis/departamentos
- Motiva e promove o envolvimento dos utilizadores;
- Monitoriza a performance dos principais indicadores;
- Redução de custos e redundâncias a nível da informação.

Contudo, o Dashbord apresenta algumas especificidades próprias, que o diferenciam dos restantes sistemas³⁰, designadamente:

³⁰ Nomeadamente: Reports, Tableau de Bord e Balanced Scorecard (Caldeira 2009 e 2010).

- Apresenta os principais indicadores num único ecrã de forma a transmitir instantaneamente a informação;
- Comunica a informação preferencialmente através de gráficos;
- Combina eficazmente a informação sob diferentes perspetivas, com o objetivo de expor as relações que seriam difíceis de detetar individualmente;
- Utiliza layouts criativos, simples, diretos e claros.

Caldeira (2010) refere que o dashboard deve ser um instrumento capaz de conquistar a atenção e cativar os seus principais utilizadores. Focar os utilizadores no que é fundamental, disponibilizar informação que realmente interessa para perceber a evolução da atividade, mostrar o impacto das medidas tomadas, de forma a obter melhores desempenhos. Este instrumento é considerado como um complemento dos instrumentos apresentados anteriormente.

2.6 Principais diferenças e semelhanças entre o Tableau de Bord, Balanced Scorecard e o Dashboard

No Quadro 4 apresentam-se, de forma sucinta, as principais semelhanças e diferenças entre os três instrumentos de controlo de gestão utilizados.

Quadro 4 – Semelhanças e diferenças entre o Tableau de Bord, Balanced Scorecard e o Dashboard

Semelhanças			Diferenças		
TDB	BSC	Dashbord	TDB	BSC	Dashbord
Instrumentos de medição do desempenho das organizações			Vocacionado, principalmente, para a vertente operacional (curto prazo)	Vocacionado, principalmente, para a vertente estratégica (longo prazo)	Vocacionado para as vertentes: Estratégica, Tática, Operacional e Individual (longo e curto prazo)
Linguagem diversificada- financeira e não financeira			Desenvolvido num período em que os sistemas informáticos eram pouco desenvolvidos	O seu desenvolvimento encontra-se associado a sistemas informáticos bastante desenvolvidos	Sistemas informáticos desenvolvidos
Relacionados com os objetivos e meios de ação traduzindo-os em indicadores			Objetivos definidos livremente pelos gestores	Os objetivos são enquadrados nas quatro perspetivas* estabelecendo relações causa-efeito, entre as mesmas	Os objetivos são definidos com base em 1º lugar com base no Plano Estratégico; 2º no Plano anual de atividades e orçamento; 3º definição de metas intercalares
Apresentação da informação de forma sintética, com possibilidade de desagregação			Identificação de Variáveis-chave (ação concreta para a empreender que condicionará os resultados)	Identificação de Fatores críticos - (elemento que condiciona a realização dos objetivos)	
Personalização, a escolha de cada indicador é feita considerado as responsabilidades e os meios de ação de cada elemento			A definição de objetivos e planos de ação conduzirão aos à identificação dos indicadores de desempenho	A partir da estratégia definem-se os objetivos e fatores críticos que levarão à identificação dos indicadores e seguidamente os planos de ação	Os indicadores são identificados de acordo com os objetivos
Visam promover a comunicação e o diálogo interno					

* Financeira, Clientes, Processo Internos, Aprendizagem

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo procede-se a uma breve apresentação do grupo CTT, Correios de Portugal S.A, apresentando a sua evolução cronológica até à atualidade, estratégia empresarial, e os seus principais desafios. Mostra-se a estrutura organizativa do SNC (serviço nacional a clientes), GSCCS e RSCCS12, destacando, e fornecendo maior detalhe, a informação da unidade operacional objeto de estudo do presente trabalho.

3.1 Evolução Cronológica

Os descobrimentos marítimos e as relações políticas e comerciais entre Portugal e o oriente contribuíram para que Portugal estabelecesse um serviço de correios.

Na Figura 7, apresenta-se uma breve descrição da evolução cronológica da empresa CTT - Correios de Portugal, S.A.

Figura 7 - Evolução cronológica da empresa CTT Correios de Portugal, S.A.

Serviço utilizado especialmente pela coroa, nobreza e homens de negócios, a sua eficiência era limitada o serviço era realizado a pé ou a cavalo.		O estabelecimento das carreiras regulares da Mala Posta obrigou à criação de infra-estruturas.					Fazer chegar os serviços a todos os cidadãos nacionais. A nível dos serviço e da distribuição os correios acompanharam todos os desenvolvimentos no sector dos transportes.		Futuro dependia muito da velocidade da distribuição.		
D. Manuel I publicou a Carta Régia a 6 de Novembro	Venda Pelo Rei Filipe II ao Marquês português Luis Gomes da Mata (Esta familia mateve a exploração dos correios durante	Serviço de correio foi incorporado no estado (serviço regular 2ª, 4ª e 6ª Lisboa e Coimbra	Aprovado o diploma de distribuição domiciliária. Foram criados 17 distritos postais	Mala -Posta em todo o território nacional	Mala -Posta derrotada pela chegada do comboio	Criação da ambulância -postal ferroviária (só foi eliminada 120 depois)	Consolidação da organização e estrutura ao mesmo tempo que procuram estar no poletão da	Correios passam a empresa pública designada por CTT - Correios e Telecomunicações de Portugal	Comboio Expresso Postal - serviços rápidos de correio surgidos nos anos 80 e 90	Criação dos Correios de Portugal, SA	A partir dos anos 90 funcionamento em pleno da informatização em toda a rede.
1520	1606	1797	1800	1847	1864	1866	1910-1960	1970	1972	1992	Pós 1992
Correio- Mor		Mala Posta									

Fonte: Elaboração própria

3.2 Atualidade

Atualmente os CTT – Correios de Portugal, S.A., abreviadamente CTT, SA adotam a forma de sociedade anónima com um capital social de 87 325 000,00€. Este capital social SA é composto por 17 500 000 ações, com valor nominal 4,99€ cada, pertencentes na sua totalidade ao Estado. Os CTT encontram-se submetidos ao regime das empresas do SEE – Setor Empresarial do Estado.

3.2.1 Macro estrutura

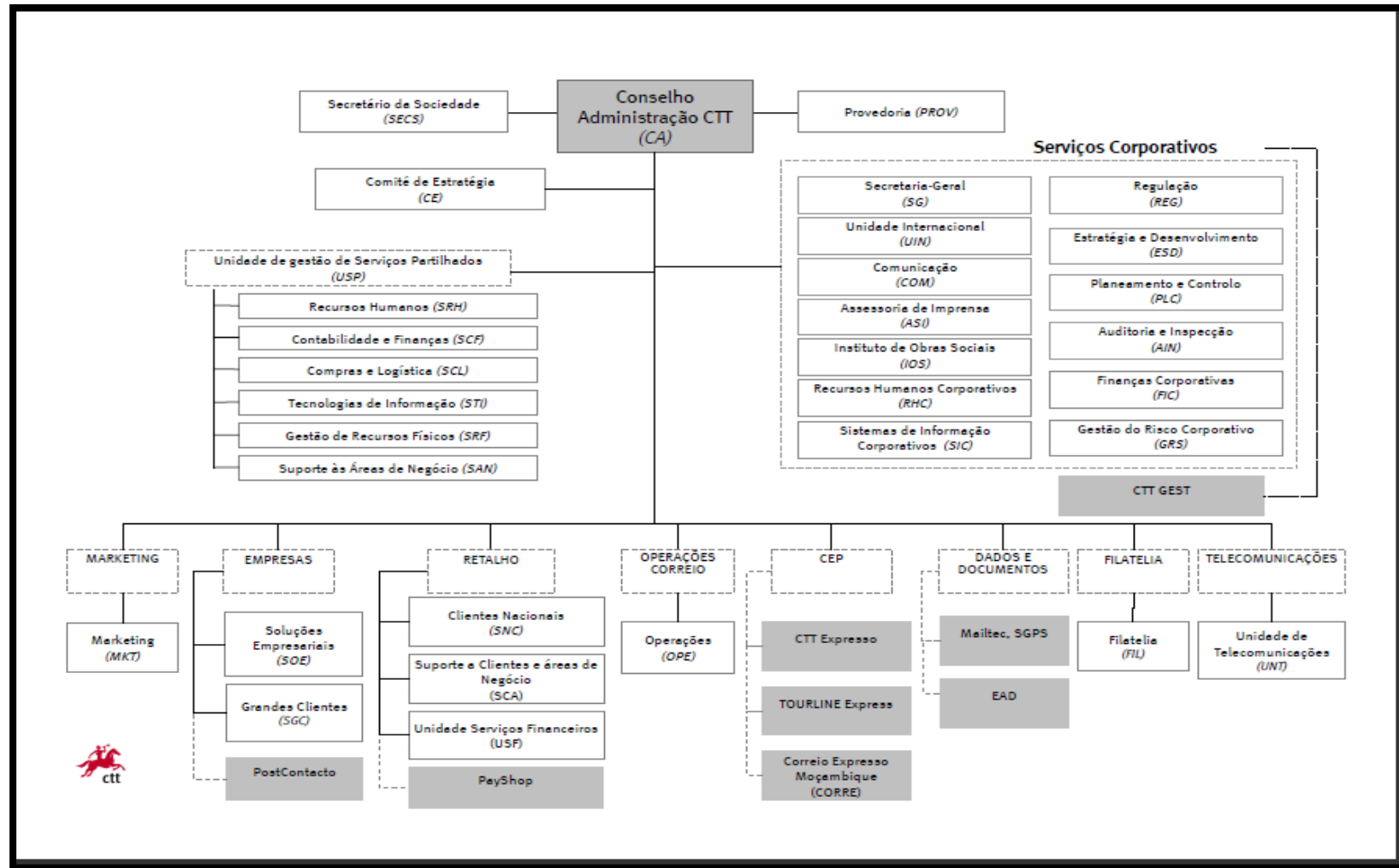
A macro estrutura apresentada na Figura 8 mostra os vários departamentos existentes, tendo cada um deles as suas atribuições. O Grupo CTT é composto pelos CTT Correios de Portugal, SA (empresa-mãe) e pelas suas subsidiárias³¹ PostContacto – Correio Publicitário, Lda. (95%)³²; CTT Expresso – Serviços Postais e Logística, SA (100%); CTT GEST – Gestão de Serviços e Equipamentos Postais, SA (100%) Grupo Mailtec (100%); Tourline Express Mensajería, SU (100%); PayShop (Portugal), SA (100%); CORRE – Correio Expresso de Moçambique, SA (50%); EAD – Empresa de Arquivo de Documentação, SA (51%). Mantém ainda participação em associadas (Multicert - Serviços de Certificação Electrónica, SA (20%); Mailtec - Tecnologias de Informação, SA (17,695%); DST S -Desenvolvimento e Integração de Serviços e Tecnologia, SA (10%) e entidades conjuntamente controladas (Ti-Post – Prestação de serviços informáticos, ACE (49%) e Postal Network – Prestação de Serviços de Gestão de Infraestruturas de Comunicações, ACE (49%). Na Figura 9 são apresentadas, de uma forma muito sintética, as atividades de cada uma das empresas subsidiárias³³.

³¹ “Os CTT consolidam integralmente as demonstrações financeiras das empresas subsidiárias em que o Grupo exerce o controlo. Presume-se a existência de controlo quando o Grupo detém mais de metade dos direitos de voto. Existe também controlo quando o Grupo detém o poder, de directa ou indirectamente, gerir a política financeira e operacional de determinada empresa, mesmo que a percentagem que detém sobre os seus capitais próprios seja inferior a 50%. As empresas subsidiárias também se designam por empresas do Grupo” extraído do relatório e contas 1 semestre 2011:178).

³² “Indiretamente, os CTT detêm a totalidade do capital desta entidade” extraído do relatório e contas 1º semestre de 2011:133).

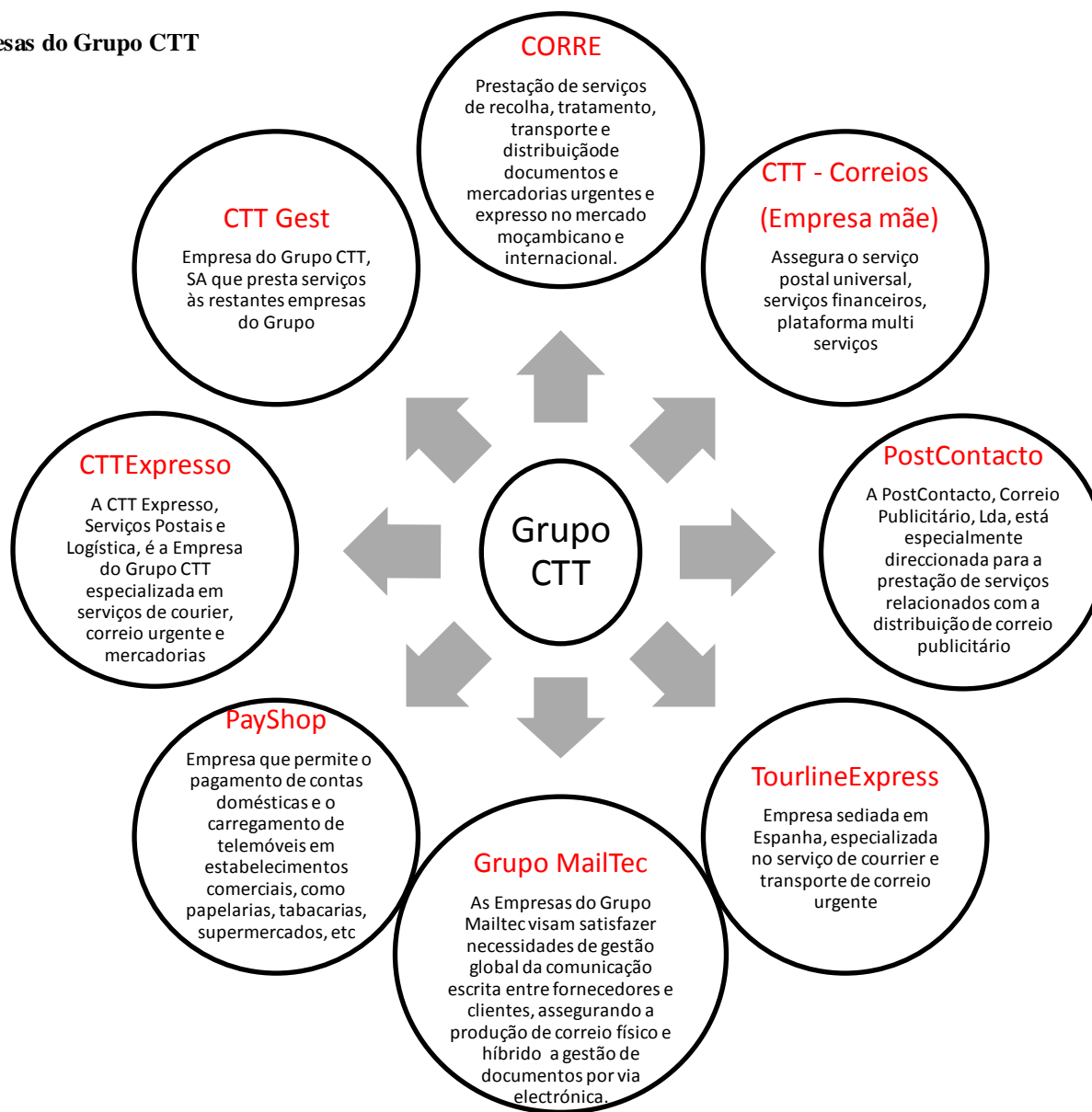
³³ Esta informação encontra-se disponível www.ctt.pt no Relatório e Contas do primeiro semestre 2011.

Figura 8 - Macro estrutura – organograma do grupo CTT



Fonte: Extraído do Relatório e Contas 1º Semestre (2011:11)

Figura 9 - Empresas do Grupo CTT



Fonte: Elaboração própria

3.3 Atividade principal

Os CTT – Correios de Portugal SA, conjuntamente com as suas participadas, tem como atividade principal assegurar o estabelecimento, gestão e exploração das infraestruturas, o serviço público de correios e a prestação de serviços financeiros³⁴. Fazem ainda parte da objeto da empresa, quaisquer atividades que sejam complementares, subsidiárias ou acessórias das referidas, bem como de comercialização de bens ou de prestação de serviços por conta própria ou de terceiros, desde que convenientes ou compatíveis com a normal exploração da rede pública de correios³⁵.

3.4 Estratégia empresarial

3.4.1 Orientações estratégicas gerais das empresas do setor empresarial do Estado

Os CTT, enquanto empresa do SEE, segue as regras do bom governo das sociedades, apresentando as seguintes orientações estratégicas³⁶:

- proceder à definição de objetivos de natureza financeira, alinhados com as melhores práticas de empresas congéneres do sector a nível europeu;
- elaborar e apresentar ao Estado propostas de contratualização da prestação do serviço público;
- adotar metodologias que lhe permitam melhorar continuamente a qualidade do serviço prestado e o grau de satisfação dos clientes/utentes;
- conceber e implementar políticas de recursos humanos orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo ao aumento de produtividade dos colaboradores;

³⁴ Incluem a transferência de fundos através de contas correntes e que podem vir a ser explorados por um operador financeiro ou entidade parabancária a constituir na dependência desta sociedade.

³⁵ Designadamente a prestação de serviços da sociedade de informação, redes e serviços de comunicações eletrónicas, incluindo recursos e serviços conexos e um operador móvel virtual (MVNO) com a designação comercial “Phone-ix” suportado na rede da TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais, S. A. Informação disponível em www.ctt.pt Relatório e Contas 1º Semestre (2011: 176).

³⁶ As orientações estratégicas podem ser consultadas de forma detalhada em www.ctt.pt Relatório e Contas 1º Semestre (2011: 6.2:19 e 20).

- proceder, à segregação das responsabilidades já existentes com pensões dos trabalhadores;
- implementar políticas de inovação científica e tecnológica consistentes, promovendo e estimulando a investigação de novas ideias, novos produtos, novos processos e novas abordagens do mercado, em benefício do cumprimento da sua missão e da satisfação das necessidades coletivas e orientadas para a sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental;
- adotar sistemas de informação e de controlo interno adequados à sua dimensão e complexidade;
- adotar os princípios da Estratégia Nacional para as Compras Ecológicas.

3.5 Princípios orientadores da gestão dos CTT.

Os princípios orientadores da gestão dos CTT baseiam-se essencialmente:

- “Implementação de uma filosofia de gestão profissionalizada, baseada nas competências adequadas e no incremento da capacidade produtiva segundo os mais exigentes parâmetros de qualidade, em prol do cumprimento da sua missão, traduzida em objetivos ambiciosos (mas atingíveis) e mensuráveis anual e plurianualmente (mandato);
- Adoção das melhores práticas de gestão, segundo os princípios de bom governo das empresas públicas;
- Desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência do desempenho, através da utilização de um conjunto de práticas empresariais de referência, que possibilitem à empresa o sucesso no caminho da procura da sustentabilidade empresarial, assente, fundamentalmente, numa nova filosofia de gestão que contemple as dimensões económica, ambiental e social.”³⁷

A empresa CTT apresenta como orientações específicas³⁸:

³⁷ Informação disponível em www.ctt.pt Relatório e Contas 1º Semestre de (2011:19).

³⁸ Disponível em www.ctt.pt Relatório e Contas 1º Semestre (2011 :22 - 23).

A missão

"Estabelecimento de ligações físicas e electrónicas entre os cidadãos, a administração pública, as empresas e as organizações sociais em geral. A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às actividades e áreas de negócio onde a vocação logística e comunicacional da empresa possa ser eficientemente colocada ao serviço dos clientes."

E a visão

" (...) serão uma poderosa plataforma multiserviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do cliente; Serão um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do país, contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos clientes e dos trabalhadores, mercê de uma dinâmica, de uma cultura de serviço e de um sentido de responsabilidade social irreprensíveis."

Dentro das suas orientações específicas, apresentam-se como principais linhas de orientação do Grupo CTT³⁹:

- Assegurar a prestação do serviço postal universal, garantindo o acesso dos cidadãos a serviços postais de alta qualidade acessíveis e em condições de equidade, universalidade e continuidade;
- “Promover o crescimento e consolidar a liderança nos negócios actuais As variáveis chave de atuação nos negócios *core* são: qualidade de serviço; imagem empresarial/confiança; produtividade e controlo de custos; expansão dos serviços e incremento da sua utilização; marketing e serviço ao cliente; *portfolio* de serviços e produtos; rebalanceamento de preços;
- Desenvolver novas áreas de negócio nomeadamente as de *printing & finishing*, soluções de pagamento, venda de soluções postais, serviços públicos e serviços de interesse geral, negócios internacionais em mercados de influência ou de interesse (exemplo: Espanha);
- Gerar crescimento através da inovação, lançando produtos que tenham a ver com a sua vocação essencial e recorrendo às oportunidades viabilizadas pelo desenvolvimento/ inovação no mundo das comunicações electrónicas⁴⁰.

³⁹ Informação extraída do Relatório e Contas 1º Semestre (2011:23 - 24

- Assegurar o processo de liberalização dos serviços postais, e garantir que a empresa está em condições para entrar no mercado concorrencial.”

3.6 Desafios Cruciais

O contexto económico internacional - liberalização total do mercado postal - e o contexto económico nacional - o elevado nível da dívida soberana, a taxa de desemprego, corte dos subsídios de férias e natal, redução dos salários – são dos mais difíceis da história recente do país. Os portugueses tendem a retrair o consumo em alguns produtos e serviços, e os CTT, como qualquer empresa, sofre as consequências dessa retração.

Neste contexto, os CTT – Correios de Portugal S.A defronta-se com um conjunto de desafios cruciais, apresentados na Figura 10, em que o Grupo é simultaneamente agente e alvo, designadamente:

- **Regulação e Liberalização:** a liberalização do mercado dos serviços postais, prevista inicialmente para 1 de Janeiro de 2011 irá certamente alterar o quadro da quota de mercado dos CTT. Assim, os CTT terão de capitalizar a confiança que, quer os cidadãos, quer os agentes económicos nacionais, têm na empresa. Os CTT é, com efeito, uma das empresas portuguesas à qual se reconhece mais fiabilidade e das mais merecedoras de confiança;
- **Novas Tecnologias e Novos Negócios:** conduzem por um lado, a uma redução do correio físico pelas formas de comunicação eletrónica (*e-mail*, internet, SMS, *electronic-banking*, etc.), por outro, o aumento dos conteúdos nos serviços de logística e a otimização dos fluxos de correio por parte dos grandes expedidores⁴¹.
- **Concorrência e Globalização:** a entrada de novos operadores no mercado irá obrigar os CTT a rever os seus níveis de eficiência de forma a dar respostas a operadores low-

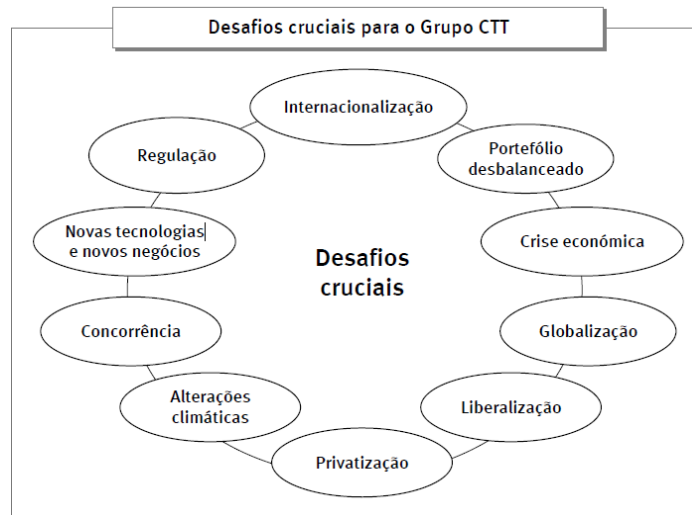
⁴⁰ “São disso exemplo, o *hub* eletrónico de comunicações postais, a caixa postal eletrónica, bem como todas as demais formas de comunicação que tendem a evoluir do físico para o digital: correio híbrido, factura eletrónica, certificação eletrónica, *mailmanager*, sistemas de informação geográficos, serviços de geo-marketing, meu postal, meu selo, meu envelope, loja postal virtual, todos eles serviços mais “limpos” em matéria de impacto ambiental” disponível em www.ctt.pt Relatório e Contas 1º Semestre de 2011.

⁴¹ O mercado postal tende mesmo a reduzir-se no futuro, são as encomendas (logística e distribuição) assumem a maior relevância em termos de oportunidade de desenvolvimento, bem como, a oferta de serviços online customizados, serviços de outsourcing e de valor acrescentado, respondendo a elevadas expectativas de qualidade e preço (Adaptado Relatório e Contas 1º Semestre de 2011:24).

cost. A oferta dos serviços postais, com destaque para o papel dos grandes integradores transnacionais que tenderão a alargar a sua operação aos segmentos postais tradicionais (correio, encomendas e expresso) e aos mercados domésticos.

- **Internacionalização:** é provável que operadores globais possam emergir no continente europeu, pelo que os CTT terão de defender arduamente o seu *core business* e reforçar as suas competências, em paralelo com a escolha das parcerias adequadas, que protejam os seus interesses. A necessidade do estabelecimento de redes de logística à escala mundial ou regional (espaços homogéneos multinacionais) conduz à formação de alianças estratégicas envolvendo processos de fusões e aquisições, *joint ventures* ou outro tipo de parcerias.
- **Alterações climáticas:** a redução da pegada ecológica contribui para a redução dos custos da empresa, na área dos consumos energéticos.
- **Portefólio desequilibrado** – A empresa terá de apostar em novos negócios, ou no reforço dos atuais, via aquisições/internacionalização; o Grupo CTT depende em cerca de 70% do correio, área que tem vindo a sofrer grandes reduções.
- **Crise económica** – O contexto económico mantém-se regressivo.
- **Privatização** – O programa de implementação das medidas do Memorando de Entendimento estabelecido entre Portugal, a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional prevê a privatização dos CTT até final de 2013.

Figura 10 – Desafios Cruciais do Grupo CTT

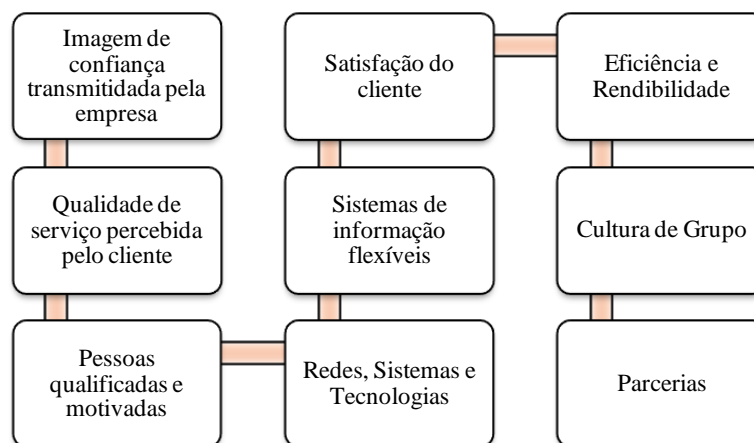


Fonte: Extraído do Relatório e contas 1º Semestre de 2011:25

3.7 Fatores críticos de sucesso

Na Figura 11, identificam-se os fatores críticos de sucesso do Grupo CTT.

Figura 11 – Fatores críticos de sucesso do Grupo CTT.



Fonte: Elaboração Própria

3.8 Os negócios

Considerando os desafios cruciais que a empresa enfrenta e a evolução dos negócios, estes terão que ser repensados e ajustados à realidade do mercado. De acordo com a informação disponível do 1º semestre de 2011 é notória a diminuição no envio de correspondências dos maiores clientes da empresa (clientes que representam cerca de 47% da receita de correio). A empresa está a encontrar formas alternativas de compensar estas diminuições de receita, através da dinamização da sua rede comercial, tornando-as em plataformas de conveniência, multisserviços, atrativas para os clientes. São desenvolvidas campanhas temáticas⁴², compras online (através do catálogo no site dos CTT), parcerias com várias entidades⁴³ e uma aposta forte no marketing relacional através do desenvolvimento de bases de dados de qualidade, cada vez mais segmentadas.

3.8.1 A rede de serviço ao Cliente

A rede de serviço ao cliente é composta pela unidade organizativa Grandes Clientes⁴⁴, responsável por coordenar a atividade comercial dos CTT, numa lógica de oferta global de serviços e produtos, permitindo a integração e complementaridade das diferentes equipas de vendas.

A unidade organizativa Clientes Nacionais e as Direções Regionais dos Açores e Madeira gerem os processos de atendimento, distribuição e venda direta. Constituem a maior rede comercial de proximidade a nível nacional.

Esta unidade reforça a aposta na competência e capacidade dos responsáveis locais e simultaneamente a sua responsabilização pela obtenção de resultados operacionais e económicos.

⁴² As campanhas temáticas, nomeadamente, Dia dos Namorados Dia do Pai, Dia da Mãe, Dia da Criança são campanhas desenhadas para dinamizar a venda de alguns produtos em datas temáticas, incrementar mais receita e dinamizar toda a rede comercial e vendas por catálogo.

⁴³ São exemplos de parcerias IMTT – Troca de cartas de condução, venda de dispositivos via verde, Pedido de isenção de taxas moderadoras entre outras.

⁴⁴ Esta área engloba os key account (responsáveis por 48 clientes estratégicos segmentados por setores de atividade) e as grandes contas (17 gestores, com uma carteira de 357 clientes repartidas por 14 segmentos), informação disponível em www.ctt.pt Relatório e contas 1º Semestre 2011.

Relativamente aos recursos humanos, destas unidades organizativas, os mesmos têm por base, por um lado, os valores de excelência e qualidade, como a satisfação do cliente e outros stakeholders, orientação para a eficiência e resultados, respeito e confiança, sustentabilidade e inovação, e por outro, as qualidades profissionais, nomeadamente, iniciativa e respeito pelos valores, ambição e desenvolvimento profissional, integração e adaptação aos desafios, comunicação e relações interpessoais, capacidade de gestão e trabalho de equipa.

Em 30 de junho de 2011 o número de trabalhadores ao serviço da empresa CTT Correios, SA (empresa-mãe) era de 12 867. As qualificações académicas⁴⁵ destes encontram-se repartidas em 3 níveis:

- \geq Ensino secundário - 51,9%;
- 3º ciclo do ensino básico - 30,6%;
- $<$ 3º ciclo do ensino básico - 17,5%.

Os CTT possui um processo de avaliação de desempenho, realizado anualmente, composto por critérios qualitativos e quantitativos⁴⁶. Este processo surge com o intuito de apoiar a gestão por objetivos, a relação entre a chefia e o trabalhador, a identificação de necessidades de formação e corresponsabilização da chefia e do trabalhador pelo desenvolvimento profissional, a gestão de talentos e a política de reconhecimento do mérito e a contribuição para os resultados.

Quanto à estratégia de negócio das unidade organizativa clientes nacionais e regiões autónomas Açores e Madeira, esta assenta principalmente em:

- “Desenvolvimento do negócio promovendo a excelência da operação e maior qualidade de serviço resultantes da maior proximidade e conhecimento dos clientes, garantindo níveis acrescidos de produtividade;
- Criação e desenvolvimento de negócios e serviços de conveniência, assumindo a vocação do atendimento local como “motor” de um negócio de retalho, além do serviço postal⁴⁷.”

⁴⁵ Qualquer potencial trabalhador dos CTT terá que ter, no mínimo, o 12º de escolaridade; este requisito tem como objetivo aumentar o nível de qualificações académicas, enquanto contributo para a melhoria na qualidade de serviço ao cliente.

⁴⁶ A nível quantitativo são avaliados os resultados alcançados pelo trabalhador e cumprimento dos objetivos estabelecidos.

⁴⁷ Extraído do Relatório e Contas 1º Semestre 2011:40)

3.8.2 Rede Comercial - Unidade Organizativa Clientes Nacionais e Regiões Autónomas - Açores e Madeira

A rede de serviço ao cliente, no final do 1º semestre de 2011, era constituída por:

- 867 estabelecimentos postais (834 estações de correio, 15 balcões exteriores de correio, 9 estações móveis, 9 estações de parceria);
- 348 centros de distribuição postal (CDP);
- 1097 Postos de correio⁴⁸;
- 2877 Postos de venda de selos.

Relativamente à certificação de serviços, Esta unidade organizativa já conta com 721 unidades operacionais certificadas⁴⁹.

3.8.3 Estrutura do serviço nacional a clientes

Como referido no ponto 3.8.2, a unidade organizativa Clientes Nacionais gere os processos de atendimento, distribuição e venda direta. Constitui a maior rede comercial de proximidade a nível nacional.

Esta rede de serviço nacional a clientes (SNC) está repartida por 10 direções, designadamente:

- Gestor de Serviço ao cliente – Lisboa Sul – GSCLS
- Gestor de Serviço ao cliente – Lisboa Norte - GSCLN
- Gestor de Serviço ao cliente – Porto – GSCP
- Gestor de Serviço ao cliente – Norte – GSCN
- Gestor de Serviço ao cliente – Centro Norte – GSCCN
- **Gestor de Serviço ao cliente – Centro Sul – GS CCS**
- Gestor de Serviço ao cliente – Sul – GSCS
- Direção regional dos Açores - DRA

⁴⁸ Os postos de Correio e Posto de venda de selos estão a operar sob a responsabilidade de terceiros, a cargo de Juntas de Freguesia, Papelarias, mediante contrato de prestação de serviços ou de revenda.

⁴⁹ Certificação de qualidade por uma entidade externa

- Direção Regional da Madeira - DRM
- RDT – Rede de Terceiros

Cada uma destas direções é composta por vários Responsáveis de Serviço ao Cliente (RSC), que, por sua vez, são responsáveis por um determinado número de lojas e centros de distribuição e tem também afeto um gestor de cliente que é repartido por vários RSC. Cada uma destas pessoas (RSC), em conjunto com os gestores de lojas e gestores dos centros de distribuição, gerem a atividade das lojas e dos centros de distribuição, um trabalho em equipa, que contribui para a obtenção dos objetivos definidos no compromisso de gestão de cada local, da respetiva área e do resultado global do SNC.

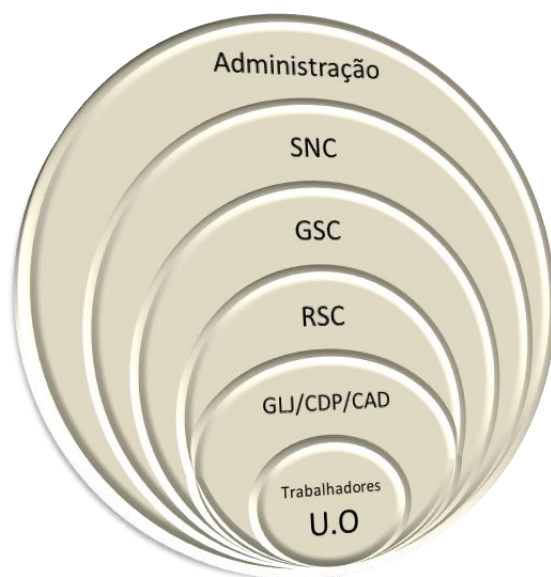
Os CTT opera maioritariamente através de unidades de negócio descentralizadas, lojas e CDP/CAD, equipas descentralizadas que estabelecem relações de maior proximidade com os clientes. A sua grande vantagem competitiva baseia-se essencialmente nos conhecimentos e relacionamento criados pelos seus empregados. O conhecimento da estratégia, por parte de todos, é fundamental para aproveitar e rentabilizar esta vantagem competitiva. Como referido anteriormente, os CTT constitui a maior rede comercial de proximidade a nível nacional.

As rápidas alterações tecnológicas, na concorrência e nos regulamentos propiciam que a formulação e implementação da estratégia se tornem num processo contínuo e participativo. Os autores defendem ainda que a comunicação deve ser feita numa linguagem clara, quer na comunicação da estratégia, quer nos processos e sistemas e contribuem para a implementação da mesma e geram feedback sobre a estratégia.

As organizações podem utilizar várias formas de descrever e comunicar a estratégia e objetivos a todos os seus trabalhadores⁵⁰. A divulgação da estratégia e dos objetivos da empresa CTT, bem como a análise dos resultados, é feita através de reuniões mensais entre a administração e o diretor Nacional do Serviço ao Cliente (SNC), entre o SNC e os vários Gestores de Serviço ao cliente (GSC) e assim sucessivamente, até chegar aos trabalhadores das unidades operacionais, conforme podemos observar na Figura 12 são apresentados os vários níveis envolvidos na comunicação da estratégia.

⁵⁰ Kaplan e Norton (2001) referem que existirão tantas maneiras de descrever a estratégia quanto o número de teóricos e metodologias sobre estratégia.

Figura 12- Comunicação da estratégia



Fonte: Elaboração própria

Periodicamente (trimestral e semestralmente) são realizados encontros (road show), com um maior número de participantes - administração, diretor nacional, gestores de serviço a clientes (GSC), responsáveis do serviço a clientes (RSC), gestores (GLJ/CAD/CDP) e atendedores e carteiros (operacionais que contactam diretamente com os clientes) para divulgação de informações estratégicas. A empresa utiliza o compromisso de gestão⁵¹ como instrumento de gestão para as suas comunicações estratégicas. Além desta forma, os CTT utiliza também memorandos e e-mails para comunicar as informações.

3.8.4 Compromisso de Gestão e sua monitorização

Com base nas orientações estratégicas do grupo CTT são definidos objetivos estratégicos para os vários níveis departamentais: SNC, GSC, RSC, Lojas e CDP/CAD. O

⁵¹ O compromisso de gestão é composto por um conjunto de indicadores que norteiam a atividade das unidades operacionais.

compromisso de gestão⁵² é constituído por um conjunto de indicadores, apresentados na Figura 13. A cada indicador é atribuído um peso relativo, sendo este valor tanto maior quanto maior foi a dependência desse indicador na atividade diária das unidades operacionais e/ou departamentos. Para cada indicador existe um objetivo. Esse objetivo é definido com base em informação do ano anterior e também em algumas situações conhecidas antecipadamente. O controlo destes indicadores é feito mensalmente, a divulgação dos mesmos às unidades operacionais/departamentos é feita no mês seguinte. De todos os indicadores que compõem o compromisso de gestão, a receita é o indicador cuja divulgação é mais demorada; normalmente é divulgada no final do mês seguinte.

Para além dos indicadores mencionados no compromisso de gestão, a empresa utiliza mais indicadores para verificar o desempenho das suas unidades operacionais e departamentos. Outro dos indicadores utilizados, e a que a empresa atribui bastante importância⁵³, é o grau de cumprimento das campanhas temáticas. A empresa considera que o cumprimento destas campanhas combate, de alguma forma, o decréscimo de receita em termos de negócio “core” - correio.

Quer para as lojas, quer para os GSC e RSC, a receita é o indicador que maior importância tem. Como referido anteriormente, é notória a diminuição de receita na área do correio. Como tal, a empresa tem que desenvolver ações que permitam inverter essa evolução negativa. A nível das lojas, a empresa dinamiza várias campanhas temáticas, com o objetivo de reduzir os desvios de receita em alguns produtos/serviços.

As campanhas temáticas são desenhadas centralmente pelo departamento de Marketing⁵⁴. São campanhas que assinalam épocas festivas e dias especiais – Dia dos Namorados, Dia do Pai, Dia da Criança. Das campanhas definidas centralmente, umas apresentam vantagens para os clientes⁵⁵, outras não, servem apenas para dinamizar e incrementar as vendas em determinados produtos e serviços, indo ao encontro da estratégia definida para a rede, utilizando-a como “um motor do negócio de retalho”. Para cada uma das campanhas em curso são definidos objetivos por departamento e por unidade operacional.

⁵² Metodologia utilizada desde o ano de 2007.

⁵³ O cumprimento integral das campanhas é impulsionar de receita.

⁵⁴ Cada campanha é composta por uma ficha de divulgação que mencionada os aspetos relevantes da campanha, lista de produtos que fazem parte da mesma, argumentário de venda, entre outras informações. No Anexo 1 podemos verificar um extrato de uma ficha de divulgação.

⁵⁵ Estas vantagens podem ser descontos imediatos, ofertas de um ou mais produtos na compra de outros, atribuição de vouchers, descontos nas próximas compras, entre outras alternativas.

Figura 13- Indicadores do compromisso de gestão

Indicadores Lojas	Peso Relativo 2012	Indicadores CDP/CAD	Peso Relativo 2012	GSC/RSC	Peso Relativo 2012
Receita	25,0%	Qualidade de Serviço (1)	25,0%	Receita Loja	23,0%
Produtividade	10,0%	Correio Normal - valores origem	2,5%	Receita CDP por PT	1,5%
Controlo de Crédito	3,0%	Correios Azul - valores origem	2,5%	Produtividade Loja	10,0%
Controlo Custos	7,5%	Correio Normal - valores destino	5,0%	Produtividade CDP	5,0%
Produtos de Valor Acrescentado	7,5%	Correios Azul - valores destino	5,0%	Controlo de Crédito	2,0%
PRH	8,0%	Saldos (face às recepções do período)	5,0%	Controlo Custos - desvio face ao plano	7,0%
Absentismo	5,0%	Informação Track & Trace (obj abatidos/recebidos) 24h	2,5%	Produtos de Valor Acrescentado	5,5%
Reclamações (tempo médio resposta)	5,0%	Taxa de Avisados	2,5%	PRH - desvio face ao plano	6,0%
Tempo Médio de Filas de Espera	6,0%	Produtividade	10,0%	Absentismo	5,0%
Qualidade de Serviço	3,0%	Qualidade dos Processos	7,5%	Reclamações (tempo médio resposta)	2,5%
Correio Normal - valores origem	1,5%	Optimização / Certificação		Filas de Espera	5,0%
Correios Azul - valores origem	1,5%	Desvio face ao PRH	12,0%	Sustentabilidade Face ao A.A.	2,0%
Sustentabilidade Face ao A.A.	6,0%	Taxa de Absentismo	5,0%	Combustíveis	1,0%
Electricidade	3,0%	Reclamações (tempo médio resposta)	4,0%	Electricidade	0,5%
Papel	3,0%	Sinistralidade CDP	5,0%	Papel	0,5%
Sinistralidade Lojas	2,5%	Auditorias Internas (AUD)	4,0%	Sinistralidade Lojas	1,0%
Auditorias Internas (AUD)	4,0%	Controlo Custos (6)	5,5%	Sinistralidade CDP	1,0%
Auditorias Certificação	2,5%	Sustentabilidade Face ao A.A.	7,0%	Auditorias Internas (AUD)	2,5%
Compromisso Gestão RSC	5,0%	Combustíveis	3,0%	Auditorias Certificação Lojas	2,5%
		Electricidade	2,0%	Qualidade de Serviço (7)	13,5%
		Papel	2,0%	Correio Normal - valores origem	2,0%
		Supervisão	5,0%	Correios Azul - valores origem	2,0%
		Receita por PT	5,0%	Correio Normal - valores destino	3,0%
		Compromisso Gestão	5,0%	Correios Azul - valores destino	3,0%
				Saldos (face às recepções do período)	1,5%
				Informação Track & Trace (obj abatidos/recebidos) 24h	1,0%
				Taxa de Avisados	1,0%
				Qualidade dos Processos	1,0%
				Optimização / Certificação	
				Supervisão	1,0%
				PRC	
				Supressão Lojas	
				Reorganização Distribuição	
				Compromisso Gestão RSC /GSC	3,0%

Fonte: Elaboração própria. Informação extraída do compromisso de gestão – Matriz do compromisso de gestão

Como referido anteriormente, os resultados obtidos nos indicadores que compõem o compromisso de gestão só são conhecidos no mês seguinte, à exceção do tempo médio de espera, sendo deste realizadas divulgações semanais. Alguns dos indicadores encontram-se disponíveis no início do mês seguinte, como é o caso da produtividade, utilização dos recursos humanos (PRH), absentismo e reclamações, mas o indicador de receita, aquele que mais peso tem, só é conhecido no final do mês seguinte. A empresa realiza uma monitorização mensal dos indicadores que integram o compromisso de gestão.

As campanhas temáticas são monitorizadas centralmente. Semanalmente é divulgada à rede a informação sobre o ponto de situação das campanhas em curso e das campanhas terminadas. Para cada campanha é feita uma análise dos objetivos propostos e dos resultados alcançados, para os diferentes departamentos e unidades operacionais (SNC, GSC,UO).

Conforme podemos verificar na Figura 14, o número de campanhas terminados com o objetivo cumprido, a nível nacional, desde o início do ano 2012 é muito reduzido. Relativamente às campanhas em curso, Figura 15, apenas metade das campanhas acompanha o valor esperado para o período já decorrido. Vários serão os fatores que influenciam estes resultados, contudo o envolvimento por parte das equipas é apontado como a principal razão do não cumprimento dos objetivos.

Como já foi referido anteriormente, o controlo das campanhas, é realizado a nível central⁵⁶, através da divulgação semanal⁵⁷ de e-mails com os respetivos resultado, estes e-mail são enviados, suportados em ficheiros *Excel*, por tipo de campanha, designadamente, retalho, produtos financeiros, negócios, entre outras, onde também pode ser consultada, detalhadamente, a informação de quais os produtos vendidos⁵⁸. Dependendo dos resultados das campanhas, no caso de serem constados desempenhos muito positivos em algumas unidades operacionais, são divulgadas as ações realizadas para esse bom desempenho, para posterior replicação em todas as unidades operacionais (se possível) para que todas as U.O. cumpram o objetivo e, em simultâneo, se possam aumentar os resultados. Se forem verificados

⁵⁶ Centralmente, é extraída a informação das vendas dos produtos que fazem parte da campanha. A informação das vendas é feita por unidade operacional, RSC, GSC e SNC.

⁵⁷ Para cada campanha (retalho, produtos financeiros entre outras) existem dias específicos para ser efetuada a divulgação

⁵⁸ Estes e-mails não são enviados diretamente às unidades operacionais. São enviados para o SNC, GSC, e RSC. Cada um destes responsáveis analisa a informação, principalmente, ao seu nível hierárquico, e se entender, faz comentários e questiona os resultados. É através da divulgação feita pelo RSC que as unidades operacionais, lojas e CDP tem conhecimento do seu desempenho. Por vezes, o SNC e o GSC também comunicam diretamente com as unidades operacionais.

valores negativos, são definidas ações, envolvendo desde o responsável nacional (SNC) até ao responsável local para combater esses desvios.

Figura 14 - Resumo das campanhas terminadas - SNC

RESUMO DE CAMPANHAS - Terminadas							
Seleccionar:							
SNC							
Campanha	Período da campanha		Objectivo Final do Departamento	Unidade	Ponto de situação em:	Realização Final	
	Início	Fim					
Lotaria dos Reis	27-Dez	4-Jan	348.150	Euros	9-Jan	138.520	
O Pai Natal Poupa	21-Nov	6-Jan	127.129	Euros	6-Jan	61.228	
Meu Album de Selos 2011	28-Nov	6-Jan	32.304	Euros	4-Jan	32.107	
UNICEF 2011	19-Out	13-Jan	1.337.747	Euros	5-Jan	681.227	
Lotaria de Inverno	11-Jan	25-Jan	348.150	Euros	30-Jan	223.970	
SalDOS 2012	2-Jan	27-Jan	62.536	Euros	27-Jan	59.334	
Postal Mais Futuro	3-Jan	27-Jan	19.680.000	Euros	27-Jan	19.770.181	
Agenda 2012	21-Nov	31-Jan	44.500	Euros	31-Jan	27.775	
Lotaria dia dos Namorados	23-Jan	8-Fev	353.460	Euros	13-Fev	249.250	
Namorados 2012	27-Jan	17-Fev	238.338	Euros	17-Fev	228.653	
Portugal em Selos 2011	12-Dez	17-Fev	468.722	Euros	17-Fev	388.763	
Lotaria Aniv Lusíadas	6-Fev	22-Fev	176.630	Euros	27-Fev	166.205	
Postal Praemium 1ª Série	6-Fev	24-Fev	4.900.000	Euros	24-Fev	5.085.714	
Lot. Aniv Stuart Carvalhais 2	17-Fev	29-Fev	176.630	Euros	13-Mar	132.110	
Postal Mais Futuro II	6-Fev	2-Mar	19.680.000	Euros	2-Mar	17.733.428	
Lot. Dia do Pai 2012	2-Mar	14-Mar	353.460	Euros	19-Mar	295.580	
Com a D. Evira POUPA todos	13-Fev	16-Mar	1.850	Portab.	16-Mar	774	
Dia do Pai 2012	5-Mar	21-Mar	277.200	Euros	23-Mar	363.175	
Seguros Não Vida	2-Jan	31-Mar	625	Apolices	30-Mar	488	
Seguros Vida	2-Jan	31-Mar	2.450.000	Euros	30-Mar	8.281.719	
Portugal Connosco	16-Jan	31-Mar	29.025	Euros	31-Mar	62.250	
Lot. Da Páscoa 2012	20-Mar	3-Abr	353.460	Euros	9-Abr	291.690	
Carregue 50 euros e receba	19-Mar	13-Abr	89.979	Euros	13-Abr	97.366	
Páscoa 2012	26-Mar	13-Abr	216.932	Euros	13-Abr	261.306	
A Palavra e a Imagem	23-Fev	18-Abr	61.560	Euros	18-Abr	71.424	

Fonte: Extraído do Resumo Campanhas_26.04.2012 – Informação CTT

Figura 15 – Resumo das campanhas em curso - SNC

RESUMO DE CAMPANHAS EM CURSO - ponto de situação a 26 ABRIL de 2012								
Seleccionar:								
SNC				Lojas sem realização				
Campanha	Período da campanha		Objectivo Final do Departamento	Unidade	Ponto de situação em:	Realização à data	GRO proporcional aos dias decorridos	GRO proporcional da Rede Nacional
	Início	Fim						
Lot. 25 Abril 2012	5-Abr	18-Abr	176.630	Euros	18-Abr	202.715	114,77%	113,51%
Lot. Dia da Mãe 2012	24-Abr	2-Mai	353.460	Euros	25-Abr	50.400	33,27%	33,67%
Postal Mais Futuro IV	9-Abr	4-Mai	14.760.037	Euros	26-Abr	13.155.773	123,41%	121,78%
Feira do Livro 2012	16-Abr	6-Mai	159.996	Euros	25-Abr	84.855	113,65%	115,81%
Dia da Mãe	16-Abr	6-Mai	140.189	Euros	25-Abr	48.794	90,49%	93,55%
Seguros Não Vida	2-Abr	29-Jun	625	Apolicies	23-Abr	104	84,59%	76,84%
Seguros Vida	2-Abr	29-Jun	2.450.000	Euros	23-Abr	778.328	161,49%	158,26%
Coleção de Cromos EURO 2012	19-Abr	31-Jul	72.960	Euros	26-Abr	1.220	20,62%	23,39%

Fonte: Extraído do Resumo Campanhas_26.04.2012 – Informação CTT

No ponto 3.8.3 foi apresentada a estrutura da rede serviço nacional a clientes, onde se encontra a GSCCS é uma das 10 direções que fazem parte do SNC. Esta direção é composta por 12 Responsáveis do Serviço ao Cliente (RSC) distribuídos por áreas, conforme podemos verificar na Figura 16 abaixo apresentada. É constituída por 130 lojas, 339 atendedores/vendedores, 29 Centros de distribuição Postal (CDP), 43 Centros de Apoio à Distribuição (CAD), 792 Carteiros (CRT).

Figura 16 – Área da GSCCS por RSC



Fonte: Apresentação reunião GSCCS - Informação CTT

Quer a nível da comunicação da estratégia, quer a nível de monitorização dos desempenhos, a metodologia utilizada para transmitir a estratégia e conhecer os resultados é a indicada nos pontos anteriores.

A nível de campanhas, durante o ano de 2012, esta direção, assim como toda a rede, não apresenta resultados favoráveis. Conforme podemos observar na Figura 17, das 25 que decorreram desde o início do ano, foram cumpridas 7, representando apenas um grau de cumprimento de 28% dos objetivos fixados para o departamento.

Figura 17 – Resumo das campanhas terminadas – GSCCS

RESUMO DE CAMPANHAS - Terminadas								
Seleccionar:								
GSCCS								
Campanha			Período da campanha		Objectivo Final do Departamento	Unidade	Ponto de situação em :	Realização Final
			Início	Fim				
Lotaria dos Reis			27-Dez	4-Jan	45.600	Euros	9-Jan	17.880
Ó Pai Natal Poupa			21-Nov	6-Jan	18.123	Euros	6-Jan	9.527
Meu Album de Selos 2011			28-Nov	6-Jan	3.961	Euros	4-Jan	1.938
UNICEF 2011			19-Out	13-Jan	165.014	Euros	5-Jan	63.687
Lotaria de Inverno			11-Jan	25-Jan	45.600	Euros	30-Jan	25.780
Salvos 2012			2-Jan	27-Jan	7.642	Euros	27-Jan	4.082
Postal Mais Futuro			3-Jan	27-Jan	2.818.702	Euros	27-Jan	1.717.403
Agenda 2012			21-Nov	31-Jan	4.650	Euros	31-Jan	3.275
Lotaria dia dos Namorados			23-Jan	8-Fev	45.500	Euros	13-Fev	33.570
Namorados 2012			27-Jan	17-Fev	29.069	Euros	17-Fev	29.318
Portugal em Selos 2011			12-Dez	17-Fev	59.618	Euros	17-Fev	43.280
Lotaria Aniv Lusíadas			6-Fev	22-Fev	22.750	Euros	27-Fev	21.425
Postal Praemium 1ª Série			6-Fev	24-Fev	725.000	Euros	24-Fev	644.375
Lot. Aniv Stuart Carvalhais 2			17-Fev	29-Fev	22.750	Euros	13-Mar	16.395
Postal Mais Futuro II			6-Fev	2-Mar	2.819.855	Euros	2-Mar	1.621.411
Lot. Dia do Pai 2012			2-Mar	14-Mar	45.500	Euros	19-Mar	37.180
Com a D. Evira POUPA todos			13-Fev	16-Mar	220	Portab.	16-Mar	81
Dia do Pai 2012			5-Mar	21-Mar	33.808	Euros	23-Mar	47.967
Seguros Não Vida			2-Jan	31-Mar	82	Apolices	30-Mar	115
Seguros Vida			2-Jan	31-Mar	351.905	Euros	30-Mar	632.032
Portugal Connosco			16-Jan	31-Mar	2.975	Euros	31-Mar	3.775
Lot. Da Páscoa 2012			20-Mar	3-Abr	45.500	Euros	9-Abr	41.970
Carregue 50 euros e receba			19-Mar	13-Abr	11.202	Euros	13-Abr	10.602
Páscoa 2012			26-Mar	13-Abr	27.812	Euros	13-Abr	32.065
A Palavra e a Imagem			23-Fev	18-Abr	6.444	Euros	18-Abr	7.812

Fonte: Extraído do Resumo Campanhas_26.04.2012 – Informação CTT

Figura 18 – Resumo das campanhas em curso - GSCCS

RESUMO DE CAMPANHAS EM CURSO - ponto de situação a 26 ABRIL de 2012								
Seleccionar:								
GSCCS				Lojas sem realização				
Campanha	Período da campanha		Objectivo Final do Departamento	Unidade	Ponto de situação em :	Realização à data	GRO proporcional aos dias decorridos	GRO proporcional da Rede Nacional
	Início	Fim						
Lot. 25 Abril 2012	5-Abr	18-Abr	22.750	Euros	18-Abr	27.965	122,92%	113,51%
Lot. Dia da Mãe 2012	24-Abr	2-Mai	45.500	Euros	25-Abr	6.350	32,56%	33,67%
Postal Mais Futuro IV	9-Abr	4-Mai	2.117.435	Euros	26-Abr	1.641.700	107,35%	121,78%
Feira do Livro 2012	16-Abr	6-Mai	21.094	Euros	25-Abr	10.598	107,67%	115,81%
Dia da Mãe	16-Abr	6-Mai	17.099	Euros	25-Abr	9.495	144,37%	93,55%
Seguros Não Vida	2-Abr	29-Jun	83	Apólices	23-Abr	9	55,12%	76,84%
Seguros Vida	2-Abr	29-Jun	351.905	Euros	23-Abr	85.107	122,94%	158,26%
Coleção de Cromos EURO 2012	19-Abr	31-Jul	9.800	Euros	26-Abr	86	10,76%	23,39%

Fonte: Extraído do Resumo Campanhas_26.04.2012 – Informação CTT

Relativamente à área RSCCS12, dependente hierarquicamente da direção GSCCS, tem afeto um responsável - RSCCS12 - que coordena e colabora com os gestores locais, na gestão de 18 lojas, 2 centros de distribuição postal (CDP) e 11 centros de apoio à distribuição postal (CAD). Conforme podemos verificar na Figura 19, a área abrange todo o Distrito de Portalegre, à exceção do concelho de Gavião, e ainda alguns concelhos do norte do Distrito de Évora, nomeadamente: Borba, Vila Viçosa, Estremoz e Mora.

Figura 19 – Área de influência RSCCS12

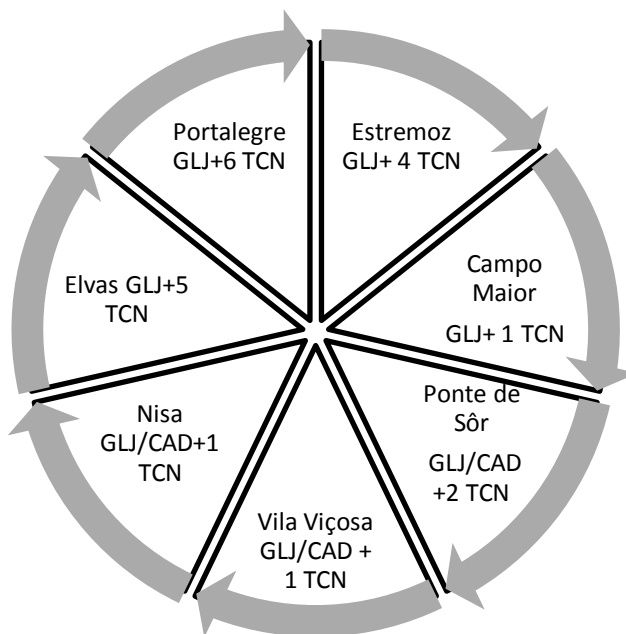


Fonte: Reunião RSCCS12 – Informação CTT

Das 18 Lojas identificadas, 11 são de uma unidade, ou seja, tem apenas um atendedor/vendedor que é simultaneamente o gestor da unidade operacional. As restantes lojas

são lojas com mais que uma unidade, conforme podemos verificar na Figura 20. No total, na parte que respeita às lojas, a área é composta por 37 Atendedores/Vendedores.

Figura 20 – Número de trabalhadores por loja



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos Centros de Distribuição Postal (CDP) e Centros de Apoio à Distribuição (CAD) a área encontra-se estruturada conforme apresentado na Figura 21.

Figura 21 – Número de CDP/CAD e trabalhadores afetos

Centros de Distribuição Postal/Centros de Apoio à Distribuição	Gestores	Trabalhadores/CRT
CDP- Portalegre	GCDP	23
CDP – Elvas	GCDP	17
CAD- Estremoz	GLJ/CAD	9,5
CAD- Ponte de Sôr	GLJ/CAD	9
CAD- Vila Viçosa	GLJ/CAD	9
CAD –Nisa	GLJ/CAD	6
CAD – Crato	GLJ/CAD	3
CAD- Monforte	GLJ/CAD	4
CAD- Fronteira	GLJ/CAD	3
CAD- Sousel	GLJ/CAD	3
CAD – Avis	GLJ/CAD	4
CAD- Mora	GLJ/CAD	3,5
CAD- Alter do Chão	GLJ/CAD	3
Total		97

Fonte: Elaboração própria

A coordenação destas unidades está a cargo da RSCCS12, que tem a função de gerir os desempenhos de cada U.O. A este nível hierárquico, a comunicação da estratégia e dos resultados é fulcral para o desempenho da organização. É a este nível que se começa a filtrar a informação, distinguindo o essencial do acessório, possibilitando comunicações simples e claras. Sempre que possível⁵⁹, a responsável da área realiza reuniões de equipa (gestores de cada U.O) para reforço da divulgação da estratégia, análise dos resultados⁶⁰ e definição de novas ações que vão ao encontro da estratégia. Kevan Williams (2009) defende que a informação sobre a estratégia e sua implementação não tem que ser feita pessoalmente. Poderão existir sistemas de gestão que, só por si, comunicam de forma clara e inequívoca a estratégia da empresa, possível de ser compreendida por qualquer observador externo, segundo Kaplan e Norton (2001).

⁵⁹ Encontra-se definido centralmente, que os responsáveis de cada nível hierárquico reúnem mensalmente para analisar os resultados, contudo, devido a vários fatores, como doença, férias, acidentes de trabalho, existe uma elevada rotatividade de pessoas, o que dificulta a realização destas reuniões mensais.

⁶⁰ Análise do cumprimento de campanhas, receita, custos e outros indicadores importantes para o desempenho das unidades operacionais.

Como referido anteriormente, a estratégia é comunicada essencialmente através do quadro do compromisso de gestão. O RSC além do quadro de compromisso de gestão utiliza também o controlo orçamental para comunicar a estratégia e os resultados. Esta é uma prática corrente na maioria das organizações, assim como as reuniões mensais, concentram-se na análise do desempenho em comparação com o plano e desenvolvimento de planos para corrigir as diferenças. Esta gestão tática é imprescindível, contudo não se pode resumir a isto (Kaplan e Norton, 2001:24).

A este nível, o responsável não tem acesso, em tempo real, à informação sobre o desempenho diária das unidades operacionais que coordena, nomeadamente informação da receita gerada no dia, e o grau de realização das campanhas em curso. Parte desta informação, essencial para quem coordena várias unidades operacionais, é conhecida no dia seguinte e semanalmente, respetivamente. Por vezes, a informação já não chega a tempo das unidades operacionais poderem recuperar os desvios negativos, para cumprimento dos objetivos. Também a este nível, consideram que grande parte das campanhas não é atingida por falta de controlo, das respetivas chefias, e envolvimento das equipas no cumprimento dos objetivos.

Relativamente à loja CTT de Portalegre é uma das unidades operacionais da empresa. Faz parte da área do RSCCS12, que por sua vez, se encontra integrada na direção do Centro Sul - GSCCS. Está incorporada no grupo B⁶¹, tendo para o presente ano um plano anual de receita de 446 707€, repartida em receita ocasional (289 840€) e receita contratual (156 867€), o que representa um peso de 17,5% no total da área. É uma loja certificada no âmbito da qualidade de serviço prestado.

Dispõem no momento de um efetivo de 7 trabalhadores⁶² - o gestor⁶³ de loja mais seis atendedores vendedores, com uma média de idade de 40 anos.

A esmagadora maioria da informação que chega à unidade operacional é via e-mail, incluindo esta a informação de desempenho da loja e toda a informação que apoia a prestação de serviços na loja.

⁶¹ Consoante for o plano para a receita, assim é atribuído o grupo a que a unidade operacional pertence. Existem 3 grupos, A, B e C. O grupo A é atribuído a unidades operacionais com um plano de receita superior a 500 000€, o grupo B a unidades com um plano de receita entre os 150 000€ e 500 000€, e por último no Grupo C encontram-se as unidades operacionais em que o plano de receita é inferior a 150 000€.

⁶² Estes trabalhadores estão sujeitos a deslocações. A rotatividade dos empregados é uma constante. Sendo a loja que tem o maior número de efetivos, é também a loja que maior número de deslocações tem que suportar.

⁶³ O gestor da loja acumula a função de RSCCS12.

A loja, para além dos objetivos do compromisso de gestão, tem em média, 5 a 6 campanhas temáticas em curso, em simultâneo. Algumas das campanhas requerem bastante atenção por parte do gestor local - responsável principal na preparação e divulgação das campanhas à equipa e pelo controlo do desempenho das mesmas -, pois o vasto número de produtos que a compõem dificulta o controlo, quer ao gestor de loja, quer aos próprios atendedores/vendedores.

A nível local, a loja recebe a informação, via e-mail, dos objetivos para a unidade operacional, relativos às campanhas⁶⁴ e à receita para cada mês. Esses objetivos são propostos centralmente⁶⁵, sendo validados pelo RSC no caso dos objetivos das campanhas.

Após receber a informação dos objetivos para a unidade operacional, o gestor local tem a responsabilidade de definir e comunicar os objetivos individuais à equipa. Aquando da definição dos objetivos, o responsável tem em consideração alguns fatores, nomeadamente:

- número de dias previsível de trabalho na unidade operacional
- funções desempenhadas nesses dias (se compreende maioritariamente front-office ou back-office).

A unidade operacional, bem como os restantes departamentos, não possui qualquer instrumento de gestão que lhe permita visualizar os resultados em tempo real, nem mesmo diariamente, sem ter de disponibilizar, em alguns casos, cerca de uma hora por dia para verificar as vendas por trabalhador⁶⁶, conferindo se essas vendas entram nas campanhas em curso.

No que respeita à monitorização dos objetivos da unidade operacional e dos atendedores, a maior parte das vezes, esta é feita no momento em que são conhecidos os resultados, através das divulgações semanais. A monitorização diária, de informação essencial, requer ao responsável alguma disponibilidade.

Quando a unidade operacional recebe essa informação central, realiza um briefing para comunicar aos trabalhadores os resultados obtidos até aquela data. A falta de tempo (principal fator invocado para a ausência de monitorização dos objetivos) leva a que os objetivos dos

⁶⁴ Nesta divulgação consta do período da campanha, lista de produtos que a compõem, descontos /incentivos e um argumentário para venda, é recebida, normalmente, 2 a 3 dias antes do início da campanha.

⁶⁵ Com base no desempenho do ano anterior nas mesmas campanhas temáticas ou campanhas semelhantes.

⁶⁶ Através da consulta da listagem de venda (onde são listados todos os produtos vendidos) retirada do “Nave” – Aplicação informática de Apoio ao vendedor.

atendedores/vendedores não sejam controlados e redefinidos nem diariamente, nem à medida que surgem alterações. Esta situação poderá originar, com muita facilidade, uma desresponsabilização por parte dos trabalhadores, invocando o desconhecimento dos objetivos.

Um dos princípios da organização focalizada na estratégia, segundo Kaplan e Norton (2001), é ligar todos os empregados à unidade de negócio e da organização. Todos, sem exceção, devem conhecer/compreender a estratégia da empresa e estar motivados para ajudar a unidade operacional, e por último, a organização a atingir os seus objetivos estratégicos. O desconhecimento dos objetivos e a constatação da falta de controlo, por parte do superior hierárquico, pode originar um desinteresse por parte dos trabalhadores envolvidos. A atividade diária dos trabalhadores deve estar focada na realização dos seus objetivos.

Relativamente ao grau de cumprimentos dos objetivos da loja de Portalegre, a nível da receita, conforme podemos observar nas Figura 22 e na Figura 23 e campanhas Figura 24 e Figura 25, da análise relativa ao ano de 2011 e 2012, observa-se que, tanto durante o ano de 2011 como nos meses decorridos em 2012, os desempenhos atingidos foram inferiores aos objetivos definidos para os períodos respetivos.

Figura 22 – Quadro resumo do controlo do plano receita do ano 2011

	SNC	GSCCS		RSCCS12		EC PORTALEGRE					
		DEZEMBRO MÊS				DEZEMBRO ACUMULADO					
EC PORTALEGRE	Plano Anual	Realizado	Desvio Face Plano		Cresc. Ano Ant.		Realizado	Desvio Face Plano		Cresc. Ano Ant.	
			Valor	%	Valor	%		Valor	%	Valor	%
Receita Total (1)	474.306	44.598	-11.039	-19,8%	-2.152	-4,6%	416.487	-57.820	-12,2%	-42.261	-9,2%
Receita Ocasional	336.475	35.534	-9.586	-21,2%	1.355	4,0%	280.068	-56.407	-16,8%	-27.764	-9,0%
Receita Contratual	137.832	9.064	-1.453	-13,8%	-3.507	-27,9%	136.419	-1.413	-1,0%	-14.497	-9,6%

Fonte: Extraído - Controlo mensal da receita de dezembro - informação CTT

Figura 23- Quadro resumo do controlo do plano de receita do ano de 2012

		SNC		GSCCS		RSCCS12		EC PORTALEGRE			
		MARÇO MÊS						MARÇO ACUMULADO			
EC PORTALEGRE	Plano Anual	Realizado	Desvio Face Plano		Cresc. Ano Ant.		Realizado	Desvio Face Plano		Cresc. Ano Ant.	
			Valor	%	Valor	%		Valor	%	Valor	%
Receita Total (1)	446.707	34.276	-6.446	-15,8%	-4.923	-12,6%	100.465	-14.789	-12,8%	-9.226	-8,4%
Receita Ocasional	289.840	24.512	-2.461	-9,1%	-2.017	-7,6%	68.349	-5.656	-7,6%	-3.985	-5,5%
Receita Contratual	156.867	9.764	-3.985	-29,0%	-2.905	-22,9%	32.116	-9.132	-22,1%	-5.240	-14,0%

Fonte: Extraído – Controlo mensal da receita de março - informação CTT

A organização possui um sistema de avaliação de desempenho, realizado anualmente, aplicável à generalidade dos trabalhadores, com critérios específicos, para cada função. Esta avaliação de desempenho é o “retrato” do desempenho diário, conseguido pelo trabalhador, durante todo o ano.

A loja possui apenas um registo, dos vários possíveis, do desempenho dos trabalhadores, designadamente o registo da receita diária. Este registo, assim como o conhecimento dos objetivos da unidade operacional e objetivos individuais, fazem parte das características certificadas (processo de certificação de serviços). Contudo, apenas esporadicamente são desenvolvidas ações individuais e/ou de equipa para correção dos desvios, embora, algumas vezes, o retorno dessas ações não chegue a tempo de permitir cumprir os objetivos.

O gestor local, para analisar o desempenho individual dos trabalhadores, poderá demorar, em média, cerca de uma hora por dia. Esta análise só pode ser realizada após o fecho da atividade diária. Quando termina esta tarefa, raramente os restantes trabalhadores se encontrarão no local, para, em conjunto, definirem as ações a desenvolver no dia seguinte de modo a corrigir os desvios.

Figura 24 – Grau de realização de campanhas 2011

Resumo campanhas terminadas - 2011							
CO	Áre	GSC	RSC	DESIG	Grau de concretização	Não Concretizadas	Concretizadas
RSCCS12	SNC	GSCCS	RSCCS12	Felicia Tito	24,07%	82	26
8810851	SNC	GSCCS	RSCCS12	Nisa	41,86%	50	36
8810866	SNC	GSCCS	RSCCS12	Avis	27,06%	62	23
8810890	SNC	GSCCS	RSCCS12	Borba	32,00%	68	32
8810888	SNC	GSCCS	RSCCS12	Campo Maior	35,96%	57	32
8810897	SNC	GSCCS	RSCCS12	Vila Viçosa	46,15%	49	42
8810865	SNC	GSCCS	RSCCS12	Ponte De Sôr	17,24%	72	15
8810891	SNC	GSCCS	RSCCS12	Estremoz	29,41%	60	25
8810853	SNC	GSCCS	RSCCS12	Portalegre	17,50%	66	14
8810884	SNC	GSCCS	RSCCS12	Elvas	42,31%	60	44
8810854	SNC	GSCCS	RSCCS12	Alter Do Chão	22,89%	64	19
8810856	SNC	GSCCS	RSCCS12	Castelo De Vide	37,21%	54	32
8810887	SNC	GSCCS	RSCCS12	Sousel	29,89%	61	26
8810885	SNC	GSCCS	RSCCS12	Arronches	26,67%	66	24
8810877	SNC	GSCCS	RSCCS12	Mora	40,43%	56	38
8810858	SNC	GSCCS	RSCCS12	Crato	34,83%	58	31
8810886	SNC	GSCCS	RSCCS12	Monforte	21,21%	78	21
8810860	SNC	GSCCS	RSCCS12	Fronteira	32,00%	51	24
8810862	SNC	GSCCS	RSCCS12	Marvão	26,51%	61	22

Fonte: Extraído do Resumo Campanhas terminadas - Informação CTT

Figura 25 – Resumo das campanhas terminadas - Loja Portalegre

RESUMO DE CAMPANHAS - Terminadas							
Seleccionar:							
EC PORTALEGRE							
Campanha		Período da campanha		Objectivo Final do Departamento	Unidade	Ponto de situação em:	Realização Final
		Início	Fim				
Lotaria dos Reis		27-Dez	4-Jan	1.000	Euros	9-Jan	300
O Pai Natal Poupa		21-Nov	6-Jan	468	Euros	6-Jan	0
Meu Album de Selos 2011		28-Nov	6-Jan	56	Euros	4-Jan	0
UNICEF 2011		19-Out	13-Jan	3.263	Euros	5-Jan	1.385
Lotaria de Inverno		11-Jan	25-Jan	1.000	Euros	30-Jan	270
Saldos 2012		2-Jan	27-Jan	118	Euros	27-Jan	129
Postal Mais Futuro		3-Jan	27-Jan	15.000	Euros	27-Jan	7.000
Agenda 2012		21-Nov	31-Jan	50	Euros	31-Jan	50
Lotaria dia dos Namorados		23-Jan	8-Fev	1.000	Euros	13-Fev	290
Namorados 2012		27-Jan	17-Fev	453	Euros	17-Fev	527
Portugal em Selos 2011		12-Dez	17-Fev	757	Euros	17-Fev	433
Lotaria Aniv Lusíadas		6-Fev	22-Fev	500	Euros	27-Fev	550
Postal Praemium 1ª Série		6-Fev	24-Fev	25.000	Euros	24-Fev	0
Lot. Aniv Stuart Carvalhais 2		17-Fev	29-Fev	500	Euros	13-Mar	300
Postal Mais Futuro II		6-Fev	2-Mar	15.017	Euros	2-Mar	0
Lot. Dia do Pai 2012		2-Mar	14-Mar	1.000	Euros	19-Mar	600
Com a D. Elvira POUPA todos		13-Fev	16-Mar	2	Portab.	16-Mar	0
Dia do Pai 2012		5-Mar	21-Mar	520	Euros	23-Mar	1.679
Seguros Não Vida		2-Jan	31-Mar	1	Apolices	30-Mar	2
Seguros Vida		2-Jan	31-Mar	1.867	Euros	30-Mar	0
Portugal Connosco		16-Jan	31-Mar	25	Euros	31-Mar	100
Lot. Da Páscoa 2012		20-Mar	3-Abr	1.000	Euros	9-Abr	1.200
Postal Mais Futuro III		12-Mar	6-Abr	15.017	Euros	5-Abr	148.500
Carregue 50 euros e receba		19-Mar	13-Abr	74	Euros	13-Abr	41
Páscoa 2012		26-Mar	13-Abr	794	Euros	13-Abr	808
A Palavra e a Imagem		23-Fev	18-Abr	36	Euros	18-Abr	0

Fonte: Extraído do Resumo Campanhas_26.04.2012 – Informação CTT

No Quadro 5, podemos observar o quadro resumo relativo ao processo de comunicação da estratégia dos diferentes níveis, bem como os objetivos definidos e sua monitorização.

Quadro 5 – Resumo da comunicação da estratégia na rede SNC

	SNC	GSC	RSC	LOJA/CDP/CAD
Comunicação da estratégia e objetivos	Reuniões mensais tendo por base o compromisso de gestão	Reuniões mensais, com os RSC, tendo por base o compromisso de gestão	Reuniões mensais, com os GLJ e GCDP tendo por base o compromisso de gestão e orçamentos	Reuniões mensais, com os Atendedores/vendedores e CRT, tendo por base o compromisso de gestão
Definição dos objetivos	Tem por base o plano da empresa a médio prazo e planos de operacionais de MKT e Comercial. Estes objetivos são repartidos pelos vários departamentos/ direções (GSC)	Os objetivos atribuídos à direção são repartidos pelas diversas áreas (RSC)	Os objetivos atribuídos à área são repartidos pelas várias unidades operacionais (Lojas e CDP/CAD)	Os objetivos atribuídos à unidade operacional deverão ser repartidos pelos trabalhadores da unidade
Monitorização dos objetivos	Mensal - indicadores do compromisso de gestão e semanal no acompanhamento das campanhas	Mensal - indicadores do compromisso de gestão e semanal no acompanhamento das campanhas	Mensal - indicadores do compromisso de gestão e semanal no acompanhamento das campanhas	Mensal - indicadores do compromisso de gestão e semanal no acompanhamento das campanhas, e-mail e sms do RSC

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV – CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Segundo Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003), não existem modelos universais de controlo de gestão, cada empresa é uma empresa e, na mesma empresa, ao longo do tempo, os sistemas poderão ser reformulados ou adaptados de acordo com as suas necessidades.

Neste sentido, pretende-se, através deste capítulo realizar um diagnóstico das necessidades de controlo da unidade operacional, objeto de estudo, bem como dos sistemas existentes de forma a perceber se a unidade operacional necessita de um novo instrumento de controlo ou apenas de uma adaptação dos instrumentos disponíveis.

3.1 Diagnóstico das necessidades da unidade operacional

O diagnóstico das necessidades é um dos aspetos fundamentais a ser trabalhado aquando da construção de qualquer instrumento de gestão. Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) aconselham uma metodologia baseada em duas fases: primeira fase – análise das necessidades da empresa em termos de controlo de gestão – segunda fase – diagnóstico técnico do sistema de controlo de gestão instalado na empresa. Segundo os autores, esta metodologia permite analisar a coerência dos instrumentos de controlo tendo em consideração a situação económica da empresa, as variáveis-chave, a estrutura e o funcionamento da mesma.

Para realização deste trabalho foi utilizada a metodologia sugerida por aqueles autores. Apresentam-se alguns aspetos a nível global e a um nível mais particular, relacionados com a primeira fase do diagnóstico da empresa:

- ambiente externo
- funcionamento interno da organização
- diagnóstico do sistema de avaliação e desempenho
- posição do departamento de controlo de gestão na organização

Ao nível do ambiente externo, os CTT, enquanto empresa do SEE, apresenta vários aspetos (apresentados no capítulo 3, ponto 3.4.1) que são complementados com os desafios aos níveis tecnológico, económico, político e social (apresentados no capítulo anterior, ponto 3.6). Para além destes aspetos, importa ainda reter os pontos apresentados a nível estratégico, nomeadamente:

- implementação de uma filosofia de gestão profissionalizada;
- adoção das melhores práticas de gestão;
- desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a excelência do desempenho.

Relativamente ao funcionamento interno da organização, este diagnóstico incide principalmente na unidade operacional – Loja CTT Portalegre - que serve de base para a execução deste trabalho. Deste modo, apresentam-se alguns dos procedimentos genéricos a nível da empresa e, mais detalhadamente, os procedimentos existentes na unidade operacional.

Conforme mencionado no capítulo anterior, esta empresa é caracterizada pela sua gestão descentralizada, proporcionando desta forma uma maior participação, responsabilização e apresentação de iniciativas por parte dos responsáveis operacionais.

As informações divulgadas às unidades operacionais (via e-mail, memorandos, cartazes) e as reuniões (road shows) realizadas apresentam, de uma forma genérica, as principais orientações da empresa, sendo perceptível, através destas, a cultura empresarial, o sistema de valores e a estrutura da mesma. A nível do grupo, a empresa possui um plano a médio prazo, onde são apresentadas as metas propostas para esse período (coincidente com o mandato da administração). Este plano central é distribuído aos vários departamentos e às respetivas unidades operacionais. A nível operacional os objetivos visam principalmente o curto prazo. Para cada unidade operacional são definidos e divulgados os objetivos anuais, através do compromisso de gestão, sendo estes repartidos mensalmente.

Ao nível das unidades operacionais - Lojas e CDP - os responsáveis apresentam uma preocupação na obtenção de resultados rápidos, privilegiando o acompanhamento dos resultados financeiros mensais⁶⁷.

⁶⁷ Estes resultados contemplam ainda aspetos relacionados com a qualidade de serviço, satisfação dos clientes, preocupações ambientais entre outros aspetos relacionados com a atividade.

A gestão da unidade operacional – Loja CTT Portalegre – concentra-se, essencialmente, nos indicadores do compromisso de gestão (apresentados na Figura 13). O bom desempenho demonstrado pelos indicadores representa para a empresa (níveis hierárquicos superiores) um entendimento, por parte da unidade operacional, da importância dos objetivos estratégicos da mesma. Identificam-se alguns dos procedimentos utilizados no quotidiano da unidade operacional:

- o acompanhamento e a divulgação dos resultados obtidos nos indicadores, aos respetivos departamentos e unidades operacionais, são realizados, maioritariamente, com uma periodicidade mensal; excetuam-se os indicadores: tempos médios de espera - são realizados acompanhamentos semanais (divulgados centralmente), e no local existe ainda a possibilidade de efetuar consultas em tempo real (via NAVE com acesso reservado ao gestor) - e tempo médio de resposta às reclamações – existem divulgações quinzenais.
- uma vez conhecidos os resultados, estes são divulgados à equipa aquando das reuniões mensais. Esta divulgação é por norma realizada apenas no respeitante aos resultados obtidos pela unidade operacional, embora pontualmente seja realizada a nível individual. Nesta unidade, bem como noutras ⁶⁸, quer o gestor, quer os atendedores/vendedores, conseguem identificar o grau de cumprimento dos objetivos da unidade operacional, ainda que com recurso aos relatórios e mapas divulgados centralmente e às informações obtidas junto da respetiva chefia. Contudo estas informações são, maioritariamente, referentes ao mês anterior.
- verifica-se, ainda, que a nível individual não é possível, com essa facilidade, ter o mesmo grau de conhecimento do desempenho. Na melhor das hipóteses, consegue-se saber o valor realizado individualmente em termos de receita (global), após consulta do mapa que é preenchido, manualmente, pelos atendedores/ vendedores; não sendo mais do que um simples registo, não é daí retirada qualquer conclusão em relação aos resultados realizados.

⁶⁸ São exemplo as lojas de Chaves, Castelo Branco, Marrazes (Leiria), Faro.

- não é prática corrente nesta unidade a definição e a comunicação dos objetivos individuais, quer de alguns indicadores que compõem o compromisso de gestão, quer de outros, designadamente de campanhas temáticas.
- na maioria dos meses e dias, os atendedores/vendedores não conhecem os seus objetivos, quer das campanhas em curso, quer da receita mensal ou de qualquer outro indicador do compromisso de gestão. Quando, por vezes, têm conhecimento daqueles, tal apenas ocorre no final das campanhas e no final do mês, quando o gestor faz uma análise superficial ao resultado da unidade (após a divulgação central destes resultados e do relatório de receita obtido através do NAVE) e verifica os desvios desfavoráveis. Nesse momento é comunicado a cada trabalhador qual o objetivo para esse dia (normalmente um dia ou dois antes do término das campanhas e do final do mês). Para estes dias, as ações a desenvolver são definidas pelo gestor local e pelos atendedores/vendedores em conjunto.

Peter Drucker (2001) chama a esta metodologia de controlo “gestão por impulsos”, colocando toda a ênfase do trabalho num período muito reduzido, em detrimento de todo o restante.

No que respeita aos sistemas de avaliação de desempenho, a loja utiliza o sistema de avaliação definido centralmente⁶⁹. A nível local não existe qualquer outro sistema, ou instrumento de gestão, que possibilite a ligação das orientações estratégicas da organização (compromisso de gestão) e o desempenho individual dos trabalhadores. Verifica-se que não é realizado qualquer registo periódico e contínuo de informações sobre o desempenho dos trabalhadores ao longo do ano.

O controlo de gestão nos CTT encontra-se numa posição de assessoria ao Conselho de administração, conforme pode ser verificado na Figura 8. Este departamento tem como função o planeamento e controlo de gestão de todas as unidades operacionais dos CTT e das empresas participadas, numa perspetiva de criação de valor.

⁶⁹ A atividade de cada trabalhador é avaliada com base em dois parâmetros, variando o peso de cada parâmetro conforme o enquadramento funcional do trabalhador. O parâmetro quantitativo está relacionado com o compromisso de gestão da unidade operacional – contrato de objetivos ou qualquer outro sistema de indicadores de referência quantitativa, se existente, aplicável às unidades que coordena ou em que está inserido. Por outro lado, o parâmetro qualitativo é pontuado com base no desempenho do trabalhador, face ao conjunto de trabalhadores da unidade operacional, considerando os objetivos que lhe foram propostos. Neste parâmetro qualitativo, um dos pontos avaliados é a realização dos objetivos, qual a contribuição individual para o objetivo da unidade operacional e da área.

Não colocando em causa a importância do trabalho que este departamento desenvolve - a agregação da informação sobre o desempenho de todas as unidades operacionais e divulgação da mesma via correio electrónico⁷⁰ - para o controlo dos resultados, os gestores das unidades operacionais necessitam de uma monitorização mais detalhada e permanente, quer da atividade da unidade operacional, quer da dos trabalhadores a nível individual, realizada preferencialmente em tempo real⁷¹.

Mais uma vez, não obstante o trabalho que já é realizado, atualmente, o gestor, para monitorizar devidamente os objetivos individuais e globais e manter atualizado o conhecimento da equipa sobre os resultados alcançados, necessita de algum tempo (por parte do gestor de loja e dos trabalhadores) para recolher, através de várias listagens, informação relevante, que permita analisar o estado em que se encontram a concretização dos objetivos, e desenvolver iniciativas que permitam melhorar o desempenho individual e da equipa.

Mediante a informação acima referida e atendendo ao peso dos indicadores que compõem o compromisso de gestão, verifica-se que há indicadores que têm pesos muito significativos; é o caso da receita (25%), da produtividade (10%), dos recursos humanos (8%), do controlo dos custos (7,5%), dos produtos de valor acrescentado (7,5%), dos tempos médios de espera (6%) e das reclamações (5%). O conjunto destes sete indicadores representa 69% do compromisso de gestão. Atendendo a estes pesos o gestor deve canalizar a sua atenção, e da equipa, para os indicadores que considera essenciais e em que pode, localmente, com maior ou menor capacidade, influenciar os seus resultados. O não cumprimento dos objetivos propostos nestes indicadores coloca em causa os objetivos estratégicos da organização.

O gestor local necessita ter disponíveis instrumentos que lhe permitam realizar uma avaliação do desempenho global da loja, bem como do desempenho individual dos seus trabalhadores. Na tabela 1 são apresentados alguns indicadores – com maior peso no compromisso de gestão – que, se devidamente monitorizados, permitirão uma visão global e individual dos desempenhos, possibilitando ainda a comparação em períodos homólogos ou até com outras unidades operacionais e outros trabalhadores. A informação aí contida possibilitará ao gestor e aos atendedores/vendedores o desenvolvimento de ações que permitam melhorar os desempenhos e identificar necessidades de formação. A análise de

⁷⁰ As informações enviadas pelo departamento de controlo são suportadas em ficheiros *excel* e contém a informação do desempenho de todas as unidades operacionais – Lojas - do SNC.

⁷¹ Vide quadro resumo (Anexo 2) - opinião dos GLJ.

informações relevantes proporciona ao gestor a tomada de decisões mais acertadas, em espaços de tempo mais curtos, e também realizar reports relevantes aos níveis superiores hierárquicos.

Tabela 1 – Indicadores com maior relevância no CG

Indicadores	Periodicidade	Níveis de monitorização	
Receita			
Global (inclui todos os produtos e serviços)	Diário	Loja	TCN
Segmentada por produtos e serviços	Semanal/ Quinzenal	Loja	TCN
Desvios face ao objetivo	Diário	Loja	TCN
Acumulado	Diário	Loja	TCN
Gestão de Campanhas			
Informação por campanha	Em tempo real	Loja	TCN
Desempenho	Em tempo real	Loja	TCN
Filas de Espera			
Informação disponível a todos os atendedores	Em tempo real	Loja	TCN
Produtividade			
Número horas trabalhadas * receita gerada	Diário	Loja	TCN
Reclamações	Diário	Loja	TCN

Fonte: Elaboração própria

3.2 Diagnóstico dos instrumentos existente face às necessidades

Dando seguimento à metodologia utilizada na realização deste trabalho – sugerida por Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003) - relativamente aos instrumentos existentes face às necessidades, verifica-se o seguinte:

- atualmente a empresa utiliza como metodologia de controlo a gestão por objetivos. Esta metodologia pressupõe o conhecimento prévio dos objetivos por parte de todos os membros envolvidos.
- este processo é realizado, uniformemente, nos vários departamentos e unidades operacionais. Todos os departamentos são conhecedores dos seus objetivos e também do seu desempenho. Mensalmente, no caso dos indicadores do compromisso de gestão, e semanalmente, no caso das campanhas, a informação é enviada, pelo departamento de controlo, em simultâneo, para determinados níveis hierárquicos (SNC, GSC, RSC), que por sua vez, terão a responsabilidade de a comunicar às unidades operacionais. Neste caso em concreto, cabe ao RSC divulgar estas informações à unidade operacional. O meio de comunicação privilegiado para divulgação dos resultados é o correio eletrónico (e-mail). Todas estas informações são suportadas em ficheiros *Excel*. Nestes ficheiros é possível verificar o desempenho, quer dos departamentos (SNC, GSC, RSC), quer por unidade operacional, face ao plano, quais os desvios existentes e definir localmente medidas para corrigir esses desvios. O nível de monitorização realizado com maior profundidade, a nível central, é a monitorização da unidade operacional. Individualmente é o gestor local o responsável por essa tarefa – comunicação e monitorização dos objetivos de cada trabalhador diariamente.

O gestor local, ao receber as informações centrais (via e-mail), tem a responsabilidade de informar a equipa sobre o desempenho da unidade operacional. A divulgação é realizada, maioritariamente em reuniões de equipa ou em breves briefings⁷².

Para além das divulgações centrais (informação devidamente tratada), o gestor, tem ainda disponível diariamente, a nível local, informação que lhe permite conhecer o desempenho por

⁷² Os briefings são realizados sempre que, à data da reunião de equipa, ainda não tenham sido divulgados os resultados de alguns indicadores do compromisso de gestão, como por exemplo a receita.

trabalhador e da globalidade da unidade operacional, tendo por base alguns dos indicadores do compromisso de gestão. A informação que está disponível, diariamente, não se encontra tratada, dificultando, desta forma, a tarefa do gestor para visualizar o desempenho da unidade e o desempenho individual dos trabalhadores, de uma forma rápida e eficiente.

As ferramentas disponíveis localmente para controlo dos objetivos são:

- listagem de vendas – listagem retirada da aplicação NAVE, onde se podem verificar alguns dos produtos vendidos (por código) pela loja e por cada atendedor/atendedor (Anexo 3);
- diário de lançamentos – listagem retirada da aplicação NAVE, onde são apresentadas todas as operações realizadas pela loja e por cada atendedor, durante todo o dia (Anexo 4);
- controlo de vendas – listagem retirada da aplicação NAVE, disponível diariamente, apenas após o fecho da atividade desse dia (Anexo 5);

O acesso a esta informação pode ser feito de duas formas: impressão das listagens ou visualização no ecrã. Para visualizar as listagens por trabalhador, o mesmo tem que estar presente, uma vez que o acesso a essa informação requer a introdução de uma password de acesso ao sistema. A impressão das listagens torna-se muito dispendiosa, pois para ter acesso a toda a informação é necessário, no mínimo, a impressão de 10 folhas, por trabalhador.

Com acesso a todas estas listagens, recorrendo à consulta das fichas de divulgação que compõem as campanhas, conhecendo os objetivos previamente definidos e com recurso a uma folha de *excel*, o gestor tem reunidas todas as condições para iniciar o controlo de alguns dos objetivos da unidade operacional e dos objetivos individuais. O atendedor, através destas listagens também poderá fazer o seu próprio controlo individual. Todo este processo de recolha e tratamento de dados é realizado manualmente, tornando-se muito moroso, e pouco produtivo. Este processo não permite inculcar responsabilidade a todos os membros da equipa, nem motiva o espírito de equipa, uma vez que não são conhecidos os objetivos nem os resultados alcançados. A improdutividade do processo de controlo existente associado à rotatividade dos trabalhadores são os fatores que mais contribuem para a ausência de definição e de redefinição dos objetivos.

Pontualmente, o gestor realiza a monitorização da loja (unidade operacional) e também dos trabalhadores a nível individual. São impressas e analisadas as listagens de produtos vendidos, diário de lançamentos e o controlo de vendas, confrontadas com as fichas de divulgação das campanhas onde constam os produtos que entram na mesma, é criado um mapa em *excel* para introdução dos dados e análise dos resultados. Para realização da monitorização, com periodicidade diária, o gestor local necessitará, em média, de 30 minutos (este valor depende do número de atendedores, do número de campanhas e da operacionalidade do sistema).

Esta unidade operacional não dá seguimento à metodologia utilizada nos níveis hierárquicos superiores, não utiliza, de forma contínua, nenhum instrumento que permita comunicar previamente os objetivos e monitorizar diariamente o desempenho dos trabalhadores e da unidade operacional. Esta ausência de monitorização, a nível individual, provoca vários constrangimentos ao gestor local, nomeadamente: inviabiliza a identificação das necessidades e dificuldades de cada trabalhador, e conseqüente indefinição das carências de formação, que o trabalhador deveria colmatar; aquando da realização da avaliação de desempenho anual, inexistência de informação justificativa da avaliação a atribuir a cada trabalhador (ausência de registo histórico anual do trabalhador).

Na Tabela 2 podemos verificar que alguns dos indicadores apresentados não possuem instrumentos de controlo face às necessidades da unidade operacional. É notório o sentido descendente da monitorização, ou seja, em vez de ser a unidade operacional a informar dos resultados é a unidade operacional a ser informada dos seus resultados. Dos indicadores existentes apenas um - Produtos de Valor Acrescentado - apresenta uma monitorização a nível individual, ainda que realizada apenas mensalmente. Indicadores como gestão de campanhas, receita, produtividade, reclamações e tempo médios de espera atingem o seu nível de monitorização mais profundo na unidade operacional. Conforme apresentado anteriormente, o gestor para gerir eficientemente a sua unidade operacional necessita de instrumentos que lhe permitam monitorização desempenho, não só a unidade operacional, como também, o desempenho individual dos trabalhadores.

Tabela 2 – Resumo dos instrumentos existentes

Indicadores / Instrumentos Existentes	Compromisso de gestão					
	Receita	Produtividade	Controlo de Crédito	Produtos Valor Acrescentado	Absentismo	Reclamações
Recolha da informação	Central	Central	Central	Central	Central	Central
Tratamento da informação	Central	Central	Central	Central	Central	Central
Periodicidade	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal/ Quinzenal
Suporte	Ficheiros <i>excel</i>	Ficheiros <i>excel</i>	Ficheiros <i>excel</i>	Ficheiros <i>excel</i>	Ficheiros <i>excel</i>	Ficheiros <i>excel</i>
Comunicação	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail
Níveis de monitorização	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC
	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC
	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC
	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja
				TCN		
Periodicidade da análise	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Quinzenal/ mensal
Avaliação da satisfação das necessidades	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 2 – Resumo dos instrumentos existentes (continuação)

Indicadores / Instrumentos Existentes	TME	Qualidade	Compromisso de gestão				Gestão de campanhas
			Sustentabilidade	AIN – Financeira	AIN - Certificação	Compromisso RSC	
Recolha da informação	Central/local	Central	Central	Central	Central	Central	Central
Tratamento da informação	Central/local	Central	Central	Central	Mensal	Mensal	Central
Periodicidade	Mensal/ semanal/ diário	Mensal	Mensal	Mensal	Anual	Anual	Semanal
Suporte	Ficheiros excel/ NAVE	Ficheiros excel	Ficheiros excel	Ficheiros excel	E-mail	E-mail	Ficheiros excel
Comunicação	E-mail/ NAVE	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail	E-mail
Níveis de monitorização	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC
	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC
	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC
	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja
Periodicidade da análise	Diário / semanal / mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Semanal
Avaliação da satisfação das necessidades	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaboração própria

3.3 Plano de ação controlo de gestão

Nos pontos anteriores foram apresentadas as necessidades e os instrumentos existentes na unidade operacional aquando da realização da monitorização do desempenho.

Na tabela 3 é apresentada a hipótese de trabalho, ou seja, o desenvolvimento de um instrumento de gestão que, tendo em conta os instrumentos existentes e as necessidades identificadas, permita resolver os problemas e as dificuldades encontradas na gestão diária da unidade operacional – optou-se pelo Dashboard - dos instrumentos apresentados no capítulo II (ponto 2.5), é aquele que melhor se ajusta às necessidades de controlo da unidade operacional.

O desenvolvimento deste instrumento não invalida a utilização dos instrumentos existentes na organização. De referir que alguns dos indicadores possuem um nível de monitorização satisfatórios, não sendo necessário, para já, qualquer alteração (Tabela 2). Este instrumento será ainda utilizado para aprofundar os níveis de monitorização e intensificar a sua periodicidade.

Tabela 3 – Instrumentos necessários, existentes e hipóteses de trabalho

Indicadores / Instrumentos Existentes	Receita			Produtividade			Produtos Valor Acrescentado		
	Necessidade	Existente	Hipótese de trabalho	Necessidade	Existente	Hipótese de trabalho	Necessidade	Existente	Hipótese de trabalho
Recolha da informação	Local	Central	Local	Local	Central	Local	Central	Central	Local
Tratamento da informação	Local	Central	Local	Local	Central	Local	Central	Central	Local
Periodicidade	Diária a)	Mensal b)	Diária	Diária	Mensal b)	Diária	Mensal	Mensal b)	Diária
Suporte	Ficheiros excel/ Representação gráfica	Ficheiros excel	Ficheiros excel/ Representação gráfica	Ficheiros excel/ Representação gráfica	Ficheiros excel	Ficheiros excel/ Representação gráfica	Ficheiros excel	Ficheiros excel	Ficheiros excel/ Representação gráfica
Comunicação	Intranet/NAVE	E-mail c)	Intranet/NAVE	Intranet/NAVE	E-mail c)	Intranet/NAVE	Intranet/NAVE	E-mail c)	Intranet/NAVE
Níveis de monitorização	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC
	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC
	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC
	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja
	TCN		TCN	TCN		TCN	TCN	TCN	TCN
Periodicidade da análise	Diária	Mensal	Diária	Diária	Mensal	Diária	Mensal	Mensal	Diária

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 – Instrumentos necessários, existentes e hipóteses de trabalho (continuação)

Indicadores / Instrumentos Existentes	Reclamações			Tempo médio de espera			Gestão de campanhas		
	Necessidade	Existente	Hipótese de trabalho	Necessidade	Existente	Hipótese de trabalho	Necessidade	Existente	Hipótese de trabalho
Recolha da informação	Local	Central	Local	Local	Central/local	Local	Local	Central	Local
Tratamento da informação	Local	Central	Local	Local	Central/local	Local	Local	Central	Local
Periodicidade	Diária	Mensal/ Quinzenal	Diária	Diária	Mensal/ semanal/ diário	Tempo real	Tempo real d)	Semanal c)	Tempo real
Suporte	NAVE	SIAC	Ficheiros excel/ Representação gráfica	Nave	Ficheiros excel/ NAVE	Nave	Ficheiros excel/ Representação gráfica	Ficheiros excel	Ficheiros excel/ Representação gráfica
Comunicação	NAVE	E-mail c)	Intranet/NAVE	Intranet/NAVE	E-mail/NAVE c)	Intranet/NAVE	Intranet/NAVE	E-mail c)	Intranet/ NAVE
Níveis de monitorização	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC	SNC
	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC	GSC
	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC	RSC
	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja	Loja
	TCN		TCN	TCN		TCN	TCN		
Periodicidade da análise	Diária	Quinzenal/ mensal	Diária	Diária	Diário / semanal/ mensal	Diária	Diário	Semanal	Diário

- a) O apuramento da receita só pode ser efetuado ao final do dia, quando o trabalhador confirma o modelo (dia de atividade).
- b) Desfasamento temporal entre a ocorrência e a divulgação (por exemplo: em abril é analisada a informação de março)
- c) A informação enviada via e-mail ou disponível apenas no sistema do gestor, só é acedida pelo gestor local;
- d) Sempre que se efetua uma venda dos produtos em campanha esta informação fica disponível de imediato a nível central;

Fonte: Elaboração própria

Como referido anteriormente, o responsável da loja depara-se diariamente com diversos problemas e dificuldades, associados a vários aspetos, tais como:

- definição e comunicação dos objetivos individuais e da unidade operacional;
- monitorização dos resultados, individuais e da unidade operacional, de uma forma rápida e prática;
- verificação do contributo individual nos resultados totais da unidade operacional;
- visualização eficiente e dinâmica dos resultados;
- registo dos desempenhos - por trabalhador e do conjunto da unidade operacional;
- responsabilização pelos resultados obtidos;
- motivação do trabalho em equipa.

Atendendo a esta situação, identifica-se a necessidade de a loja poder dispor de um instrumento que permita eliminar as dificuldades existentes, possibilitando a monitorização, quer da unidade operacional, quer do desempenho dos trabalhadores, de forma a solucionar os problemas acima listados. Esta monitorização deverá ocorrer, preferencialmente, em tempo real, utilizando o mínimo de recursos, não carecendo da intervenção diária dos trabalhadores para obtenção da informação, nem do gestor para tratamento dessa mesma informação, libertando-os para tarefas como a definição de ações para correção de eventuais desvios.

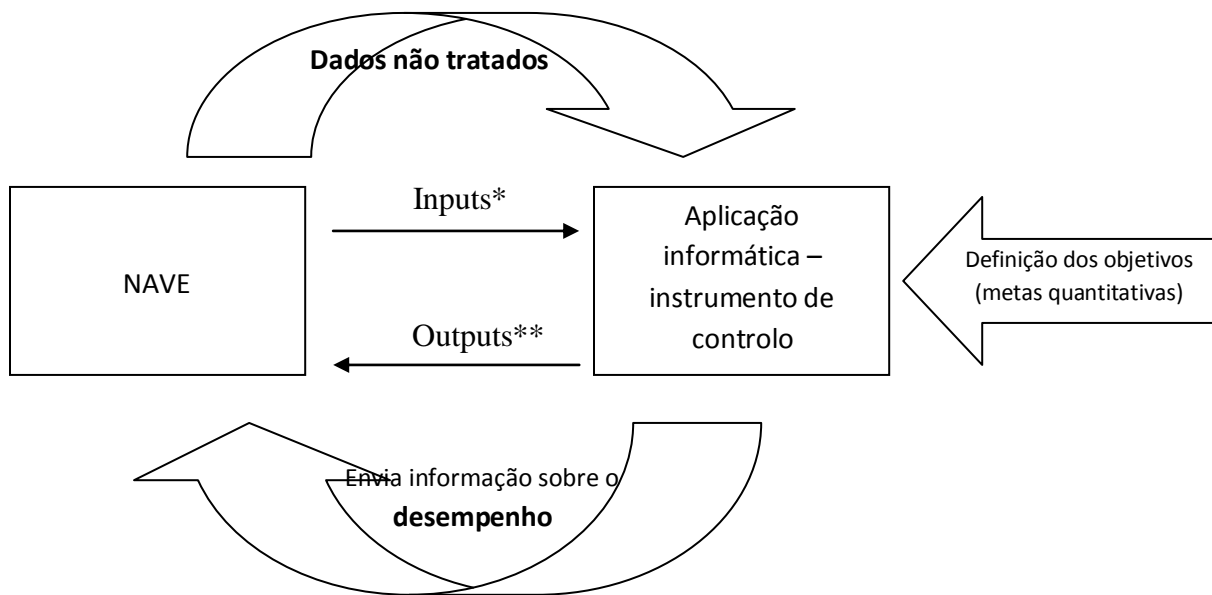
Considerando a informação disponível, oriunda do NAVE, e o seu formato, pretende-se a criação de um instrumento, baseado numa aplicação informática, idealmente que permita a ligação ao sistema NAVE, e que conjuntamente possam disponibilizar informação crucial, que possibilite que todos os trabalhadores conheçam os seus objetivos e, preferencialmente em tempo real, possam visualizar o seu desempenho, comparando-o com os objetivos definidos⁷³.

No desenvolvimento deste instrumento há que ter em consideração o plano de redução e controlo de custos⁷⁴, bem como os vários departamentos envolvidos.

⁷³ Conforme Figura 26 – Esquema representativo do funcionamento do sistema de controlo.

⁷⁴ “As empresas do SEE deverão seguir as seguintes orientações estratégicas explicitadas no ofício circular nº 8 784, de 15 de Novembro de 2010, da Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF): A política de optimização da estrutura de custos operacionais a promover em 2011 com vista à sua redução em, pelo menos 15% face aos custos registados em 2009, deve concretizar-se por via da adopção, designadamente, de uma política salarial restritiva, da promoção de estruturas de gestão simplificadas e da limitação dos custos com fornecimentos e serviços externos;” Extraído do Relatório e Contas 1º Semestre 2011.

Figura 26 – Esquema representativo do funcionamento do sistema de controlo



*Listagem de Vendas, diário de lançamentos, controlo de vendas;

** Gestão de campanhas (desempenho diário unidade e individual); Receita (Valores globais, segmentados, desvios e acumulados da unidade operacional e individual); Produtividade (unidade operacional e individual); Filas de Espera e Reclamações.

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO V - CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Neste capítulo pretende-se descrever todo o processo de construção e implementação do instrumento de gestão selecionado: o Dashboard. A conceção de qualquer instrumento de gestão é sempre antecedida de um diagnóstico das necessidades e também da recolha de dados que servem de base para todo o trabalho.

4.1 Conceção do instrumento de controlo de gestão – o Dashboard

No capítulo anterior (no ponto 3.3) foram identificadas as necessidades de controlo da unidade operacional. Vários são os problemas e dificuldades com que os gestores locais se deparam diariamente para realizar o controlo dos principais indicadores, e avaliar o desempenho, quer da unidade operacional, quer dos atendedores/vendedores. Foi também diagnosticado que localmente não existem quaisquer instrumentos que lhe permitam obter informação de desempenho dos principais indicadores (cruciais para o negócio) de uma forma rápida e simples.

Atualmente o gestor local necessita de ferramentas que lhe permitam observar de uma forma rápida o desempenho, quer da unidade operacional, na sua globalidade, quer dos atendedores/vendedores, individualmente, obtendo informação crucial para o sucesso da sua atividade.

Pretende-se através do desenvolvimento deste instrumento de controlo assegurar a obtenção e disponibilização de informações sobre o desempenho de vários indicadores, quer da unidade operacional, quer dos trabalhadores, assegurando-se que estes são conhecedores de informações que lhes permitam melhorar o seu desempenho, tais como:

- conhecimento dos objetivos da unidade operacional e dos objetivos individuais dos atendedores/vendedores;
- conhecimento dos resultados atingidos comparativamente aos objetivos propostos;
- conhecimento do contributo individual para os resultados da unidade operacional.

- registo e arquivo dos desempenhos atingidos, bem como das ações desenvolvidas para melhorar potenciais desvios;

Deseja-se que, diariamente (preferencialmente em tempo real), os trabalhadores e o responsável da unidade operacional consigam verificar, no seu posto de trabalho, o seu desempenho, relativamente a alguns indicadores, nomeadamente: o que já foi realizado face aos objetivos definidos, quanto deveriam ter realizado face aos dias decorridos, quais os desvios, quanto tempo resta para corrigir desvios, quais as ações desenvolvidas ou a desenvolver para correção dos potenciais desvios e análise dos resultados das ações desenvolvidas.

No Quadro 6 conseguimos rapidamente visualizar a informação que pretendemos controlar, os objetivos desse controlo, bem como os indicadores selecionados para realizar a monitorização do desempenho, quer para unidade operacional, quer para os atendedores/vendedores individualmente.

Quadro 6 – Informação a controlar, indicadores, função dos indicadores e metas

Informação a controlar	Objetivo	Indicador	Função do indicador	Atual	Meta
Receita unidade operacional	Cumprir o plano de receita e verificar desvios	1.1 -Receita Loja diária	Pretende verificar se o objetivo definido para receita diária está a ser cumprido	—	Cumprir o objetivo definido para o dia
		1.2 Receita unidade operacional mensal (acumulado)	Pretende verificar se o objetivo de receita mensal (acumulado) está a ser cumprido	Informação mensal*	Cumprir o objetivo definido para o mês
Receita Atendedor/ vendedor	Cumprir o plano de receita e verificar desvios	1.3 - Receita diária por atendedor/vendedor	Pretende verificar se o objetivo definido para receita diária está a ser cumprido	—	Cumprir o objetivo definido para o dia
		1.4 - Receita mensal (acumulada) por atendedor/vendedor	Pretende verificar se o objetivo de receita mensal (acumulado) está a ser cumprido	—	Cumprir o objetivo definido para o mês
Desempenho das campanhas - Unidade operacional	Cumprir o objetivo definido para cada campanha	1.5 - Gestão de campanhas da unidade operacional - diário e acumulado	Pretende verificar o desempenho da unidade operacional relativamente ao objetivo definido por campanha	—	Cumprir o objetivo definido para o dia, para cada uma das campanhas
Desempenho das campanhas - por atendedor/vendedor	Cumprir o objetivo definido para cada campanha	1.6 - Gestão de campanhas por atendedor/vendedor diário e acumulado	Pretende verificar o desempenho de cada atendedor/vendedor relativamente ao objetivo definido por campanha	—	Cumprir o objetivo definido para o dia, para cada uma das campanhas
Produtividade da unidade operacional	Aumentar a produtividade da unidade operacional	1.7 Produtividade diária da unidade operacional	Pretende verificar a produtividade diária, expressa em receita, na unidade operacional	—	
Produtividade do atendedor/vendedor	Aumentar a produtividade dos atendedores/vendedores	1.8 Produtividade diária por atendedor/vendedor	Pretende verificar a produtividade diária, expressa em receita, por atendedor/vendedor operacional	—	
Tempo médio de espera	Diminuir o tempo de espera	1.9 Filas de Espera	Possibilitar o conhecimento a todos os trabalhadores, em tempo real, do TME	00:08:57	<= 00:03:00
Tempo de resposta às reclamações	Diminuir tempo de resposta	1.10 Reclamações	Pretende diminuir o tempo de resposta às reclamações	<= 2 dias	<=1 dia**

* Discrepância entre a ocorrência e divulgação da informação

**Risco elevado de incumprimento da meta sempre que se verifique a ausência do gestor local

Fonte: Elaboração Própria

Caldeira (2009) refere que num processo de monitorização os indicadores são o elemento mais crítico, tendo como propósito medir o grau de execução dos objetivos. São os indicadores que vão informar como é medido cada um dos objetivos, bem como possibilitar a tomada de medidas que permitam corrigir eventuais desvios. Para cada um dos indicadores apresentados no Quadro 6 foram criadas as respetivas fichas de indicador, abaixo apresentadas, que pretendem identificar, para cada um dos indicadores, várias informações, desde o objetivo a que está ligado, até ao valor determinado para a meta. Estes indicadores foram identificados com base no diagnóstico das necessidades.

Fichas de Indicador:

N.º Identificador:	I 1
Nome:	Receita da loja - diária
Definição:	Pretende medir o desempenho da loja (em termos de receita realizada) face ao objetivo diário, previamente definido
Nível da Organização:	Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Total das vendas realizadas na loja diariamente comparativamente ao objetivo definido
Valor atual:	-
Meta a Atingir:	Objetivo diário (previamente definido)
Histórico:	
Periodicidade:	Diária
Fórmula:	U.O: Desvio = \sum realização do dia - \sum objetivo do dia
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	Possibilidade de verificar o valor de receita diária, segmentada pelos diversos produtos e serviços
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 2
Nome:	Receita da loja – mensal
Definição:	Pretende medir o desempenho da loja (em termos de receita realizada) face ao objetivo mensal, previamente definido
Nível da organização:	Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Acumulado das vendas (no mês) realizadas na loja comparativamente com o objetivo definido
Valor atual:	-
Meta a atingir:	Objetivo mensal (previamente definido)
Histórico:	
Periodicidade:	Diária
Fórmula:	U.O: Desvios = \sum realizações τ^{**} acumuladas - \sum objetivos τ acumulados
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	Possibilidade de verificar o valor de receita acumulada segmentada pelos diversos produtos e serviços
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 3
Nome:	Receita atendedor/vendedor - diária
Definição:	Pretende medir o desempenho do atendedor/vendedor (em termos de receita realizada) face ao objetivo diário previamente definido
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Total das vendas realizadas por atendedor/vendedor diariamente comparativamente com o objetivo definido
Valor atual:	-
Meta a atingir:	Objetivo diário (previamente definido)
Histórico:	
Periodicidade:	Diária
Fórmula:	TCN: Desvio = \sum Realização dia - \sum Objetivo dia
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	Possibilidade de verificar o valor de receita diária, segmentada pelos diversos produtos e serviços
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 4
Nome:	Receita do atendedor/vendedor – mensal
Definição:	Pretende medir o desempenho dos atendedores/vendedores (em termos de receita realizada) face ao objetivo acumulado
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Acumulado das vendas (no mês) realizadas por atendedor/vendedor comparativamente com o objetivo definido
Valor atual:	-
Meta a atingir:	Objetivo acumulado (previamente definido)
Histórico:	
Periodicidade:	Diária
Fórmula:	TCN: Desvios = \sum realizações _{ind*} acumuladas - \sum objetivos _{ind.} acumulados
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	Possibilidade de verificar o valor de receita acumulada, segmentada pelos diversos produtos e serviços
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 5
Nome:	Gestão de campanhas loja - diário e acumulado
Definição:	Pretende medir o desempenho da loja, face ao objetivo definido para o total da campanha e para o número de dias decorridos.
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Valor das vendas realizadas para cada campanha comparativamente ao objetivo definido
Valor atual:	-
Meta a atingir:	Objetivo diário e acumulado (previamente definido)
Histórico:	
Periodicidade:	Tempo real ou diária
Fórmula:	Valor esperado U.O = \sum Objetivos acumulados - \sum Realizações Totais acumulados
Fonte de dados:	Diário de lançamentos
Detalhe:	Possibilidade de verificar o número de dias já decorridos de cada campanha
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 6
Nome:	Gestão de campanhas atendedor/vendedor- diário e acumulado
Definição:	Pretende medir o desempenho de cada atendedor/vendedor, face ao objetivo definido para cada campanha
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Valor das vendas realizadas para cada campanha comparativamente com o objetivo definido
Valor atual:	-
Meta a atingir:	Objetivo diário e acumulado (previamente definido)
Histórico:	
Periodicidade:	Tempo real ou diária
Fórmula:	Valor esperado TCN = Objetivos dia * nº de dias até final da campanha + \sum objetivos acumulados (d-1) - \sum realizações do dia
Fonte de dados:	Diário de lançamentos
Detalhe:	Possibilidade de verificar duração da campanha (dias já decorridos e que faltam) e o valor de realização esperado para os dias decorridos
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 7
Nome:	Produtividade diária da unidade operacional
Definição:	Pretende medir a evolução da produtividade da unidade operacional
Nível da organização:	Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Aumentar a produtividade
Valor atual:	Produtividade negativa (meses de janeiro, fevereiro, março e abril)
Meta a atingir:	Obter uma produtividade positiva
Histórico:	
Periodicidade:	Diária
Fórmula:	Evolução Produtividade = $((\text{receita}^{\text{ano } n} / \text{número de pessoas (horas)}^{\text{ano } n}) / (\text{receita}^{\text{ano } n-1} / \text{número de pessoas (horas)}^{\text{ano } n-1})) - 1$
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 8
Nome:	Produtividade diária por atendedor/ vendedor
Definição:	Pretende medir a evolução da produtividade dos atendedores/vendedores
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Aumentar a produtividade
Valor atual:	-
Meta a atingir:	Obter uma produtividade positiva para todos os atendedores/vendedores
Histórico:	
Periodicidade:	Diária
Fórmula:	$\text{Evolução Produtividade} = \left(\frac{\text{receita}^{\text{ano } n} / \text{Número horas}^{\text{ano } n}}{\text{receita}^{n-1} / \text{número horas}^{\text{ano } n-1}} \right) - 1$
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 9
Nome:	Filas de espera
Definição:	Pretende que todos os trabalhadores tenham conhecimento do tempo médio de espera
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Diminuir o tempo médio de espera
Valor atual:	> 00:08:00 <00:09:00
Meta a atingir:	Obter de tempo médio de espera de 00:03:00
Histórico:	
Periodicidade:	Em tempo real
Fórmula:	
Fonte de dados:	NAVE
Detalhe:	
Data de atualização:	
Comentários:	

N.º Identificador:	I 10
Nome:	Reclamações
Definição:	Pretende que um maior número de pessoas tenha conhecimento das reclamações pendentes
Nível da organização:	Atendedor/vendedor e Gestor da unidade operacional
Objetivo a medir:	Diminuir o tempo médio de resposta às reclamações
Valor atual:	> 1 < 2 dias
Meta a atingir:	<= 1 dia
Histórico:	
Periodicidade:	Diário
Fórmula:	
Fonte de dados:	SIAC (e-mail)
Detalhe:	
Data de atualização:	
Comentários:	

O projeto inicial foi idealizado considerando a possibilidade de conjugar a informação existente no NAVE com uma aplicação informática que faria o tratamento dos dados e os enviava novamente para o NAVE, em tempo real, para que todos os trabalhadores tivessem acesso, no seu posto de trabalho, a informação atualizada sobre o seu desempenho, bem como da unidade.

No período de execução deste projeto verificou-se, contudo, a impossibilidade de estabelecer a ligação com o NAVE. De acordo com a informação recebida do departamento de informática (STI) dos CTT, qualquer ligação efetuada ao servidor que alimenta o NAVE requer uma autorização respeitando a certificação, o que seria inviável atendendo à natureza e ao prazo de execução deste projeto.

Perante esta informação, o processo de construção do instrumento foi revisto e foram equacionadas várias hipóteses para aceder aos dados, nomeadamente:

- disponibilização de um link, por parte do STI, para acesso direto à informação disponível em NAVE;

- acesso à aplicação “diário de lançamentos”⁷⁵ ;
- impressão e consulta de todas as listagens necessárias para obter a informação.

Gorada, nesta fase, a primeira alternativa por ausência de disponibilidade do STI, optamos pela segunda possibilidade – a aplicação “diário de lançamentos”. Apesar de não disponibilizar a totalidade da informação necessária, das restantes hipóteses consideradas, é a que fornece maior número de dados com possibilidade imediata de tratamento informático, sem carecer de introdução manual daqueles dados. Apesar de para efetuar o controlo da receita ser necessário recorrer à consulta via NAVE e transcrever os dados para uma aplicação que os trate, mantém-se, ainda assim, este processo na globalidade, de entre os disponíveis, como sendo o expedito.

Conhecida a forma de acesso à informação essencial, não tratada, iniciou-se o desenho do instrumento de gestão.

Devido à limitação de acesso e tratamento da informação, via informática, não foram, nesta circunstância, considerados os indicadores de:

- Produtividade;
- Reclamações;
- Tempos médios de espera;

diagnosticados anteriormente como necessidades de controlo na unidade operacional.

O indicador **Produtividade**, enquanto indicador do compromisso de gestão, representa de fato a evolução da produtividade da unidade operacional. Neste momento, não é possível realizar o controlo deste indicador, quer a nível da unidade operacional, quer a nível individual, pois o seu cálculo considera os resultados do período homólogo do ano anterior e estes não se encontram ainda disponíveis localmente⁷⁶.

Contudo, podemos calcular um indicador de Produtividade que represente apenas a produtividade do período em análise, possibilitando a criação de um histórico que, passado um ano, permitirá realizar o cálculo da evolução da produtividade (indicador do compromisso de gestão). Durante o primeiro ano, este indicador poderá ser utilizado para comparações mensais

⁷⁵ Esta aplicação encontram-se disponível apenas ao nível hierárquico RSC.

⁷⁶ O máximo histórico que o gestor local tem disponível são três meses.

ou diárias, entre os atendedores/vendedores, e eventualmente verificar a sazonalidade de alguns produtos e serviços, verificar quais os dias do mês em que os trabalhadores são mais produtivos e identificar as causas desses resultados.

A disponibilização do indicador **Tempo médio de espera** necessitará apenas de uma alteração na forma de apresentação da informação. Atualmente esta informação está disponível, em tempo real, apenas para o gestor local, através do NAVE. Seria conveniente que todos os atendedores/vendedores tivessem acesso a esta mesma informação no seu posto de trabalho, de forma a incutir-lhes maior responsabilidade pelos resultados e a permitir-lhes, atempadamente, definir prioridades.

O indicador **Reclamações** é mais um dos indicadores cuja informação se encontra reservada ao gestor local. Atualmente as reclamações são recebidas via e-mail, não estando disponível aos atendedores/vendedores informação sobre se existem reclamações pendentes que necessitem de resposta. Assim, se o gestor, por algum motivo, não estiver na unidade operacional, os atendedores/vendedores nada poderão fazer para melhorar o desempenho neste indicador. A pontuação atribuída a este indicador é tanto melhor, quanto menor for o número de dias de resposta às reclamações. Para possibilitar a resposta num menor número de dias a informação deveria ser também do conhecimento de uma outra pessoa para além do gestor.

Os dois indicadores que irão servir de base para este trabalho são os indicadores: Gestão de campanhas e Controlo de receita.

Para estes dois indicadores, e tendo em consideração os médios/baixos níveis de conhecimento informático por parte dos potenciais utilizadores e as limitações de disponibilização da informação, foram desenvolvidos dois instrumentos em formatos distintos.

Para o indicador Gestão de Campanhas foi desenvolvida uma aplicação informática em Java⁷⁷, a qual, após leitura da informação recebida, mostra o desempenho da unidade operacional, globalmente, e dos trabalhadores, individualmente, em cada campanha que esteja a decorrer. Podemos verificar qual o objetivo proposto para a campanha, o número de dias em que esta decorre, o valor que já foi realizado, o que já deveria ter sido cumprido (face aos dias decorridos), e o que ainda falta realizar para atingir o objetivo proposto. Os objetivos

⁷⁷ Linguagem de programação, na qual se pode executar qualquer tipo de programa. Um programa desenvolvido em Java pode ser executado em qualquer tipo de computador gratuitamente. Neste caso em concreto foi utilizado a versão Java 1.6.

individuais variam diariamente consoante o número de pessoas presentes na unidade operacional.

Inicialmente, considerando a possibilidade de ligação direta ao NAVE, pretendia-se que esta informação fosse disponibilizada em tempo real, na sequência da efetivação de cada venda, após a divisão automática do objetivo do dia fixado para a unidade operacional pelos atendedores/vendedores, consoante o número destes que estivessem presentes. Não sendo possível aquela ligação, optou-se pela sua disponibilização de acordo com uma periodicidade diária e recorrendo a uma folha de cálculo *excel* para determinação dos objetivos individuais, mantendo-se o critério acima enunciado, conforme se apresenta na Figura 27.

Para a definição dos objetivos foram então considerados os seguintes aspetos:

- objetivo total da loja;
- número de dias de duração da campanha;
- número de atendedores/vendedores presentes em cada um dos dias;

Apurado o objetivo diário da loja, este é distribuído pelo número de atendedores presentes, dando origem aos objetivos individuais diários. Estes objetivos estão sujeitos a alterações diárias devido à elevada rotatividade, também em função da necessidade de proceder à deslocação dos atendedores/vendedores para outras unidades operacionais da área.

Nesta folha de cálculo, com base nos objetivos diários, consegue-se ainda apurar o valor acumulado dos objetivos por trabalhador.

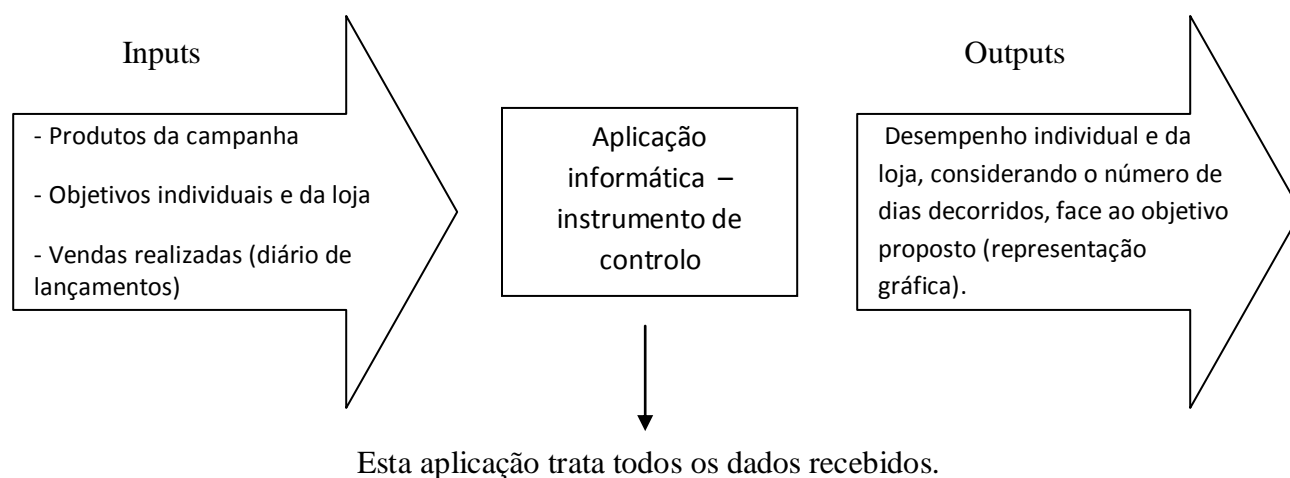
Figura 27 – Exemplo do mapa para definição de objetivos individuais

		Objetivo Loja		500,00 €										
		Duração (dias)		10										
XX-XX-XXXX				XX-XX-XXXX				XX-XX-XXXX						
Objetivo loja		500,00 €		Objetivo loja		500,00 €		Objetivo loja		500,00 €				
Dias campanha		10		Dias campanha		10		Dias campanha		10				
Objetivo dia loja		50,00 €		Objetivo dia loja		50,00 €		Objetivo dia loja		50,00 €				
Nrº atendedores presentes		4		Nrº atendedores presentes		5		Nrº atendedores presentes		3				
Dias restantes		10		Dias restantes		9		Dias restantes		8				
Objetivo antededor		12,50		Objetivo antededor		10,00		Objetivo Antededor		16,67				
Atendedores		Objetivo dia	Objetivo AC	Objetivos Dashboard	Atendedores		Objetivo dia	Objetivo AC	Objetivos Dashboard	Atendedores		Objetivo dia	Objetivo AC	Objetivos Dashboard
Alberta		12,50 €	12,50 €	125,00 €	Alberta		10,00 €	22,50 €	102,50 €	Alberta		16,67 €	39,17 €	155,83 €
Bernardo		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Bernardo		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Bernardo		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Carlos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Carlos		10,00 €	10,00 €	90,00 €	Carlos		0,00 €	10,00 €	10,00 €
Daniela		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Daniela		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Daniela		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Edgar		12,50 €	12,50 €	125,00 €	Edgar		10,00 €	22,50 €	102,50 €	Edgar		0,00 €	22,50 €	22,50 €
Flausino		12,50 €	12,50 €	125,00 €	Flausino		10,00 €	22,50 €	102,50 €	Flausino		16,67 €	39,17 €	155,83 €
Georgina		12,50 €	12,50 €	125,00 €	Georgina		10,00 €	22,50 €	102,50 €	Georgina		0,00 €	22,50 €	22,50 €
Helder		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Helder		0,00 €	0,00 €	0,00 €	Helder		16,67 €	16,67 €	133,33 €
500,00 €				500,00 €				500,00 €						

Fonte: Elaboração própria

Conhecidos os produtos que compõem as campanhas, definidos os objetivos individuais, e observadas posteriormente as vendas realizadas, temos todos os inputs necessários para colocar a aplicação a funcionar. Na Figura 28 é apresentado o processo de introdução, tratamento e apresentação dos resultados.

Figura 28 – Apresentação do funcionamento da aplicação informática:



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos inputs da aplicação importa referir algumas particularidades, designadamente:

- **produtos da campanha**

As campanhas temáticas são compostas por um determinado número de produtos, específicos, que são identificadas na aplicação pelo seu código de barras. Sempre que os atendedores/vendedores realizem vendas cujo código de barras conste na lista de produtos da campanha, a aplicação irá assumir esse valor (euros) como realizado. Os produtos cujos códigos não façam parte da campanha são automaticamente ignorados pela aplicação.

- **objetivos individuais e da unidade operacional**

Os objetivos que são carregados na aplicação são os objetivos acumulados, calculados previamente na folha de excel que serve de apoio à aplicação.

- **vendas realizadas (diário de lançamentos)**

A informação retirada da aplicação “diário de lançamentos” apresenta todas as vendas cujos produtos possuam código de barra. Esta informação é retirada por atendedor/vendedor, o qual é identificado por um código, por exemplo, EMP07, que corresponde a um determinado atendedor/vendedor⁷⁸. A informação retirada da aplicação “diário de lançamentos” encontra-se em formato *excel* e é transformada em formato *txt* para melhor leitura dos dados.

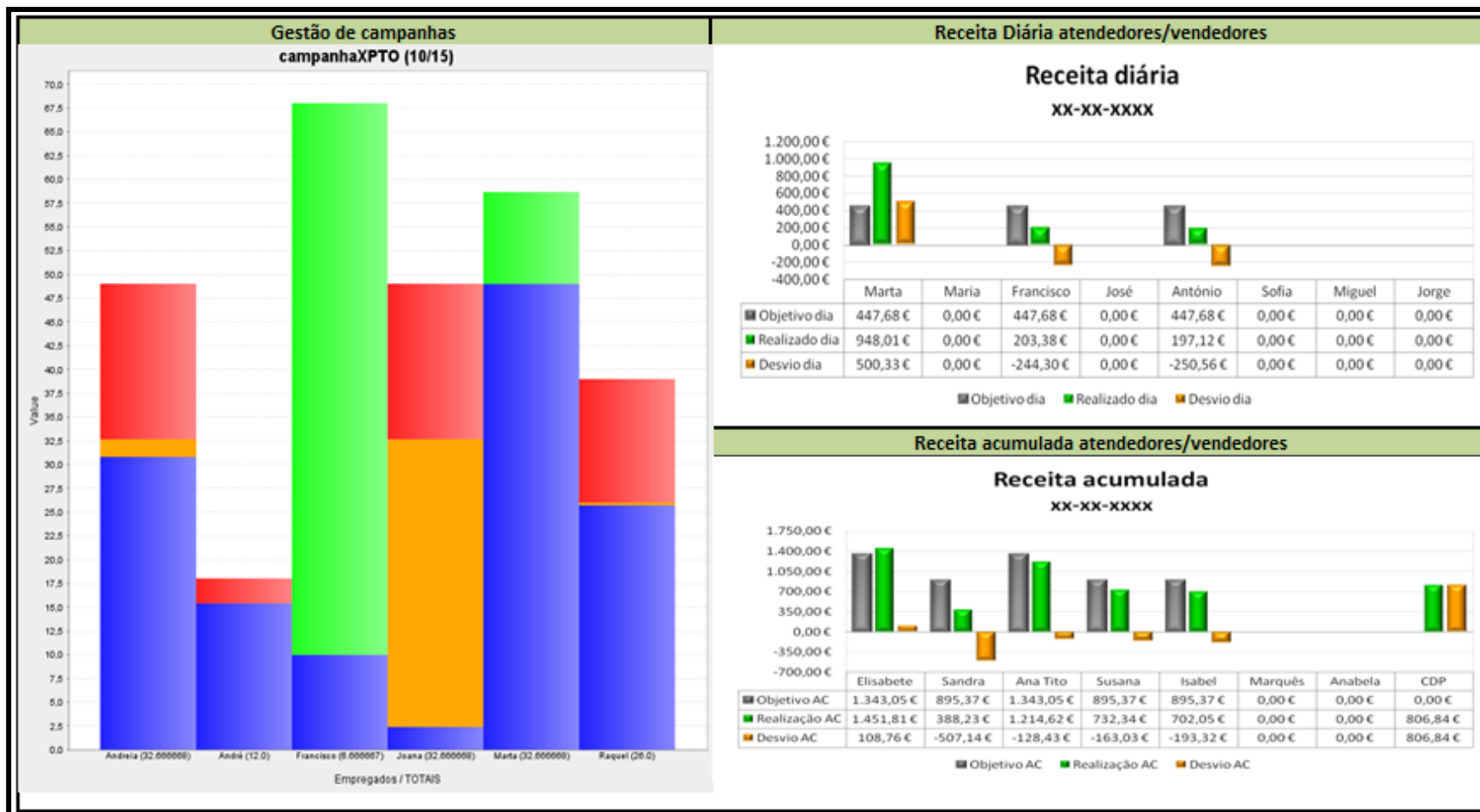
Nos outputs gerados, importa esclarecer que relativamente à informação sobre o desempenho esta aplicação vai realizar em simultâneo a leitura dos produtos que fazem parte da campanha e dos objetivos definidos por trabalhador, e calcular o resultado alcançado, quer pela unidade operacional, na sua globalidade, quer por atendedor/vendedor, individualmente. Estes resultados são apresentados num relatório de desempenho, através de representação gráfica, em que, recorrendo à distinção por cores, se apresenta o desempenho da unidade operacional e dos atendedores/vendedores, conforme apresentado na Figura 29 (Gestão de campanhas).

Cada uma das cores do gráfico (Gestão de campanhas) representa uma situação, designadamente:

- **azul** – valor realizado (acumulado)
- **laranja** – valor que já deveria ter sido realizado face ao objetivo definido e aos dias de campanha já decorridos;
- **vermelho** - valor em falta para atingir o objetivo definido
- **verde** – superação do objetivo definido.

⁷⁸ No Anexo 9 apresenta-se um exemplo.

Figura 29 – Exemplo de um Dashboard diário dos atendedores/vendedores



Fonte: Elaboração própria

O indicador receita inicialmente foi idealizado de forma a permitir analisar, de forma rápida, vários tipos de informações, tais como:

- receita da unidade operacional, global e por trabalhador, fornecida diariamente;
- desvios face ao objetivo, da unidade operacional e por trabalhador, diariamente e acumulado mensal;
- receita segmentada (produtos e serviços), da unidade operacional e por trabalhador, semanal ou quinzenal;
- desvios semanais ou quinzenais dos objetivos diários e acumulados, quer da unidade operacional, quer por trabalhador.

Devido às limitações apresentadas anteriormente, no que respeita ao acesso à informação, optou-se por realizar o controlo apenas à receita global, quer da unidade operacional, quer por trabalhador. Nas restantes hipóteses, acima listadas, não seria viável a sua aplicação, para já, uma vez que, quer a recolha, quer o tratamento da informação, seriam efetuados com base num processo manual, tornando-se moroso e com utilização excessiva de vários recursos (tempo, papel, tinteiro).

Perante este constrangimento, desenvolveu-se uma ferramenta em *excel* que permite dar resposta às necessidades de controlo diárias, quer a nível da unidade operacional, no seu todo, quer a nível dos trabalhadores, ainda que apenas parcialmente.

Esta ferramenta é construída de maneira a que o gestor local tenha que introduzir o mínimo de informação; o sistema gera automaticamente informação sobre o desempenho da unidade e dos trabalhadores, de uma forma prática e rápida.

Conhecido o objetivo de receita da unidade operacional para determinado mês, determina-se o objetivo diário da unidade operacional (dividindo o objetivo do mês pelo número de dias úteis do mês). Para determinar o objetivo por atendedor/vendedor diariamente, basta dividir o objetivo diário da loja pelo número de atendedores presentes em cada um dos dias.

Após conhecer o objetivo, apenas é necessário carregar a aplicação com o valor gerado por cada um dos atendedores/vendedores em cada dia. A aplicação efetua automaticamente os cálculos, apresentando os desvios em função dos objetivos definidos e dos resultados alcançados, através de uma representação gráfica conforme se pode verificar na Figura 29

(receita atendedor/vendedor). Com recurso a esta folha de cálculo é ainda possível verificar o contributo de cada atendedor /vendedor no total da unidade operacional (Anexo 6).

Foi ainda construída, pela autora, uma base de dados *excel* para registo de informações, que alimenta automaticamente uma outra base de dados, permitindo desta forma a criação de um histórico, para tratamento futuro, não carecendo estas operações do dispêndio de qualquer esforço adicional por parte dos atendedores/ vendedores, bem como do gestor da unidade operacional.

4.2 Implementação do instrumento de controlo de gestão – o Dashboard

A implementação do dashboard na loja CTT Portalegre foi realizada de uma forma simplificada, quer pela limitação temporal na execução e apresentação dos resultados, quer pelas limitações associadas ao acesso à informação. Neste capítulo apresentam-se os passos dados para a implementação do instrumento de controlo – o Dashboard.

4.2.1 Processo de implementação

Os CTT autorizou a realização deste projeto⁷⁹, disponibilizando as suas instalações e restantes recursos para a sua execução, assumindo-o como se de um projeto interno se tratasse. Todo o processo de implementação foi executado na Loja CTT - Portalegre. A recolha de dados realizou-se de duas formas: informatizada e manual.

⁷⁹ A proposta foi apresentada aos CTT a 27.11.2009 e foi concedida autorização a 20.12.2009 (e-mail).

4.2.2 Recolha de dados

A maioria da informação necessária para realização deste trabalho encontra-se disponível em diferentes bases de dados internas dos CTT (NAVE e Diário de Lançamentos). No entanto, constatou-se que alguma da informação necessária não existia, uma vez que nunca haviam sido definidos procedimentos para o seu registo.

A recolha de dados foi realizada diariamente por diferentes pessoas: toda a informação disponível informaticamente foi recolhida pela autora do trabalho, uma vez que o acesso a determinadas aplicações, que contém a informação necessária, é restrito a alguns níveis hierárquicos; a restante informação foi recolhida quer pelos vários trabalhadores presentes na loja, quer pelo gestor da unidade operacional.

Todo o processo de recolha de dados foi acompanhado pela autora do projeto e pela responsável da unidade operacional.

4.2.3 Monitorização e relatórios

Após execução do processo de carregamento da informação na aplicação informática concebida para a gestão de campanhas (referida no capítulo anterior), e introdução manual dos dados na folha de cálculo desenvolvida para controlo da receita (também apresentada no capítulo anterior), diariamente a autora procedeu à monitorização dos diversos indicadores de Gestão de campanhas e de Receita, gerados por aquelas aplicações.

O controlo dos indicadores de Receita foi realizado durante dois meses: abril e maio de 2012.

Relativamente ao controlo dos indicadores de Gestão de campanhas foram, nesta fase, monitorizadas três campanhas:

- “Correio Azul”, que decorreu de 19 a 30 de março;
- “Páscoa”, no período de 26 de março a 13 de abril;
- “Dia da Mãe”, compreendida entre 16 de abril e 4 de maio.

Normalmente com dois ou três dias de antecedência relativamente ao início de qualquer uma das campanhas, a gestora de loja procedeu à divulgação junto dos atendedores/vendedores de algumas informações pertinentes, como sejam: data de início e fim de cada campanha, principais famílias de produtos que compõem a campanha e descontos associados, objetivo da unidade operacional e objetivos individuais (variáveis) para cada atendedor/vendedor presente.

Relativamente à receita, os atendedores/vendedores, coincidindo com o final do mês anterior, ou já no início do mês em curso, recebem a informação do objetivo mensal fixado para loja e da estimativa dos seus objetivos individuais, os quais variam consoante o número de trabalhadores presentes na loja em cada dia.

Naqueles momentos são também apresentadas pelos atendedores/vendedores, em conjunto com o gestor da loja, as propostas das ações a desenvolver, quer durante o período da respetiva campanha, quer para o mês a que respeita a obtenção da receita.

Conforme definido, no final de cada dia foi disponibilizado um dashboard com informação do desempenho atingido por cada atendedor/vendedor, individualmente, e pela unidade operacional, na globalidade, contendo a informação relativa às campanhas e à receita. A disponibilização do dashboard foi, nesta fase, feita através de um ficheiro de imagens. Como referido anteriormente, ao contrário do pretendido, não foi possível a visualização de um ecrã na aplicação utilizada pelos atendedores/vendedores (NAVE), pois tal obrigaria a uma licença específica. Apesar de não permitir a interação com os dados em tempo real, a solução adotada, foi aquela que, de forma mais prática e económica e prática, permite satisfazer no imediato as necessidades identificadas na unidade operacional.

Assim, de acordo com a periodicidade indicada, os atendedores/ vendedores tiveram acesso às seguintes formas de apresentação da informação de desempenho:

- **Dashboard**, divulgado diariamente, direcionado essencialmente para os atendedores/vendedores, onde estes conseguem verificar o seu desempenho, bem como dos restantes colegas e da unidade operacional, quase de forma imediata, quer a nível de campanhas, quer de receita diária e acumulada;
- **Relatórios de desempenho**, mais completos, também direcionados para a gestão. Estes relatórios foram divulgados e analisados semanalmente, em pequenas reuniões

entre o gestor da loja e os atendedores/vendedores, onde se podem verificar outro tipo de informação, designadamente: o impacto das medidas desenvolvidas durante determinado período, a evolução da atividade, bem como a (re) definição das medidas a implementar por cada atendedor/vendedor, de forma a atingir os objetivos propostos.

4.2.4 Comunicação e revisão

Conforme foi referido anteriormente, a comunicação dos resultados diários foi realizada através de um dashboard que apresentava o desempenho diário de cada atendedor/vendedor e da unidade operacional nas campanhas temáticas e receita. Os trabalhadores, através deste dashboard, ficaram a conhecer o seu desempenho e com facilidade entenderam qual a sua responsabilidade nos resultados da unidade operacional, e ainda o impacto das iniciativas de cada um para os resultados totais.

Aos atendedores/vendedores, para além das ações definidas conjuntamente com o gestor de loja, têm a liberdade de desenvolver as ações que entenderem (desde que essas ações sejam aceites pela empresa) de forma a melhorar os seus resultados.

Semanalmente, através de pequenas reuniões de equipa, são divulgados e analisados os relatórios de desempenho das campanhas e da receita. Sempre que necessário são revistas as ações previamente definidas e discutidas a introdução de novas ações, com o objetivo de melhorar os resultados.

A divulgação e análise destes relatórios possibilita a:

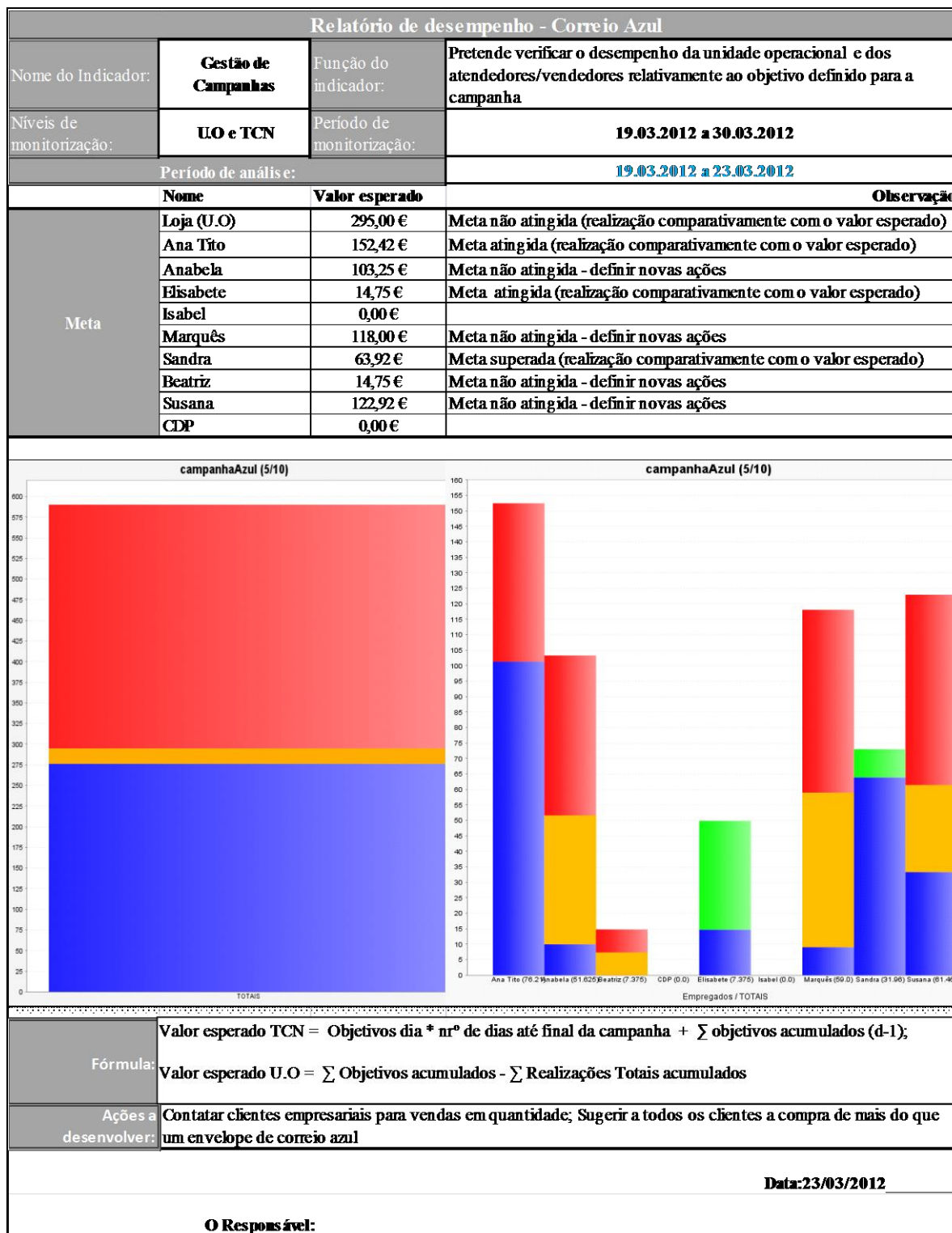
- transmissão clara e lógica da informação monitorizada;
- revisão das ações previamente definidas;
- motivação para o trabalho em equipa, incentivando a entreajuda;
- identificação de problemas;
- o entendimento, de todos os elementos envolvidos no processo, da evolução dos resultados, ajudando à perceção da forma como foi possível atingir, ou não, os objetivos fixados.

Seguidamente são apresentados os relatórios de desempenho utilizados para monitorização das campanhas e da receita nos diferentes períodos. Estes relatórios foram analisados semanalmente em pequenas reuniões de equipa. Para cada uma das campanhas procedeu-se sempre à revisão das ações a desenvolver, ainda que a dinâmica das campanhas fosse muitas vezes semelhante, particularmente no caso de produtos de merchandising.

Na campanha de “Correio Azul”, a primeira campanha a ser monitorizada, os resultados divulgados diariamente⁸⁰ despertaram alguma competição entre os vários atendedores/vendedores presentes. Decorrida uma semana após o início da campanha, conforme podemos verificar na Figura 30, os resultados atingidos encontravam-se abaixo do valor esperado, pelo que foram definidas novas ações que permitissem melhorar os resultados. No final do último dia da campanha, foi analisado o relatório de desempenho apresentado na Figura 31, onde já se encontravam incorporados os resultados finais, tendo-se verificado que apenas dois trabalhadores superaram os seus objetivos. Os restantes, embora não tendo ficado muito distantes, não alcançaram os objetivos que lhes foram fixados. Ainda assim a loja, na sua globalidade, atingiu o objetivo.

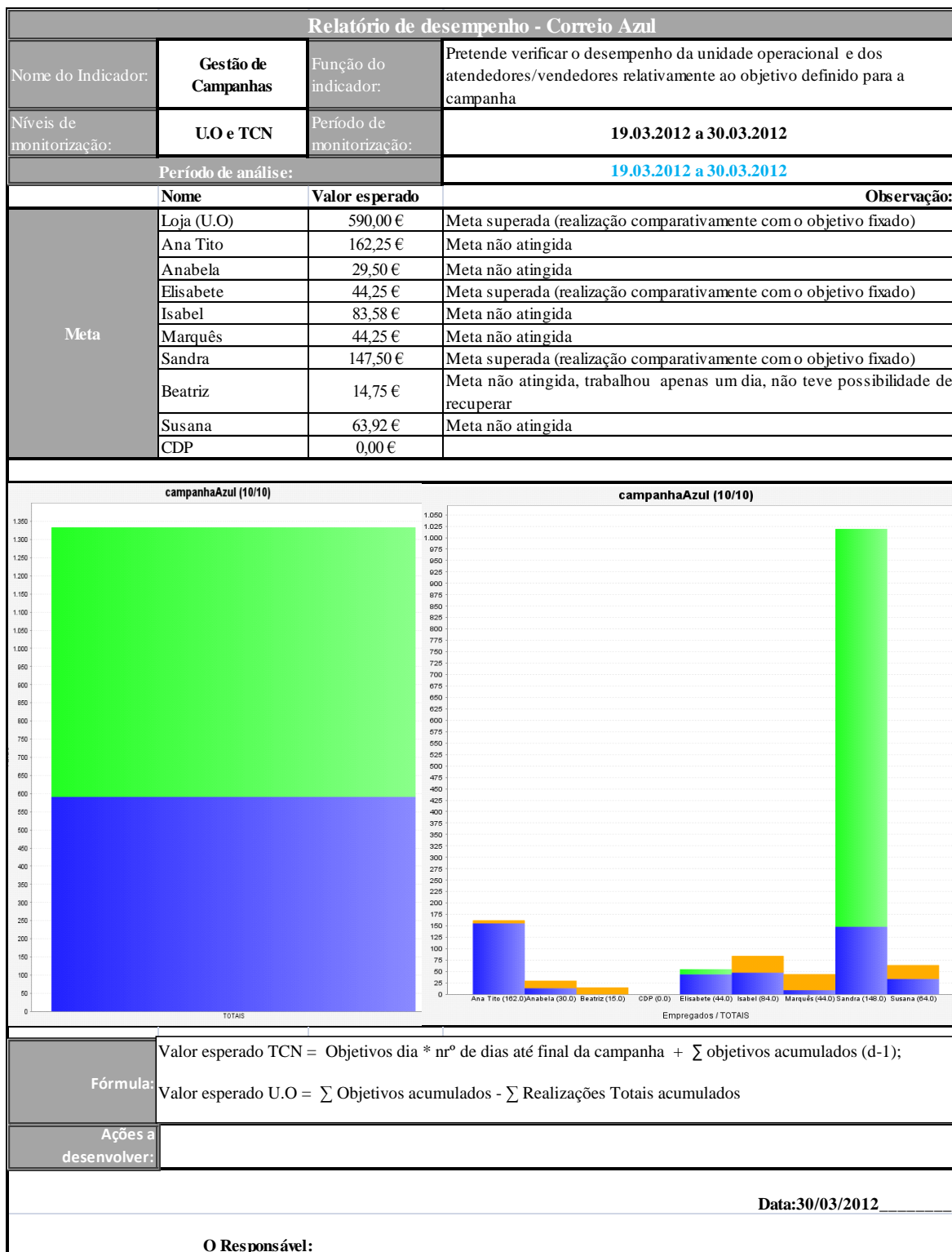
⁸⁰ No Anexo 7 apresenta-se um exemplo das divulgações diárias que foram feitas aos atendedores/vendedores.

Figura 30 – Relatório de desempenho da campanha “Correio Azul” 1ª semana



Fonte: Elaboração própria

Figura 31 - Relatório de desempenho da campanha “Correio Azul” 2ª semana (resultado final)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à campanha da “Páscoa”, segunda campanha a ser monitorizada, à semelhança do ocorrido na campanha do “Correio Azul”, foram realizadas divulgações diárias⁸¹ e realizadas reuniões semanais para análise dos relatórios de desempenho.

Na primeira semana, os resultados globais foram satisfatórios, apesar de individualmente existirem atendedores/vendedores com desempenhos abaixo do esperado (Figura 32).

Analisada a segunda semana (valores acumulados da primeira e segunda semana) o cenário foi semelhante. De referir que os desempenhos que se encontravam abaixo do valor esperado foram menores que os verificados na primeira semana, conforme se podemos verificar na Figura 33. Nesta semana, foram analisados em simultâneo os resultados da receita conforme se apresenta Figura 34.

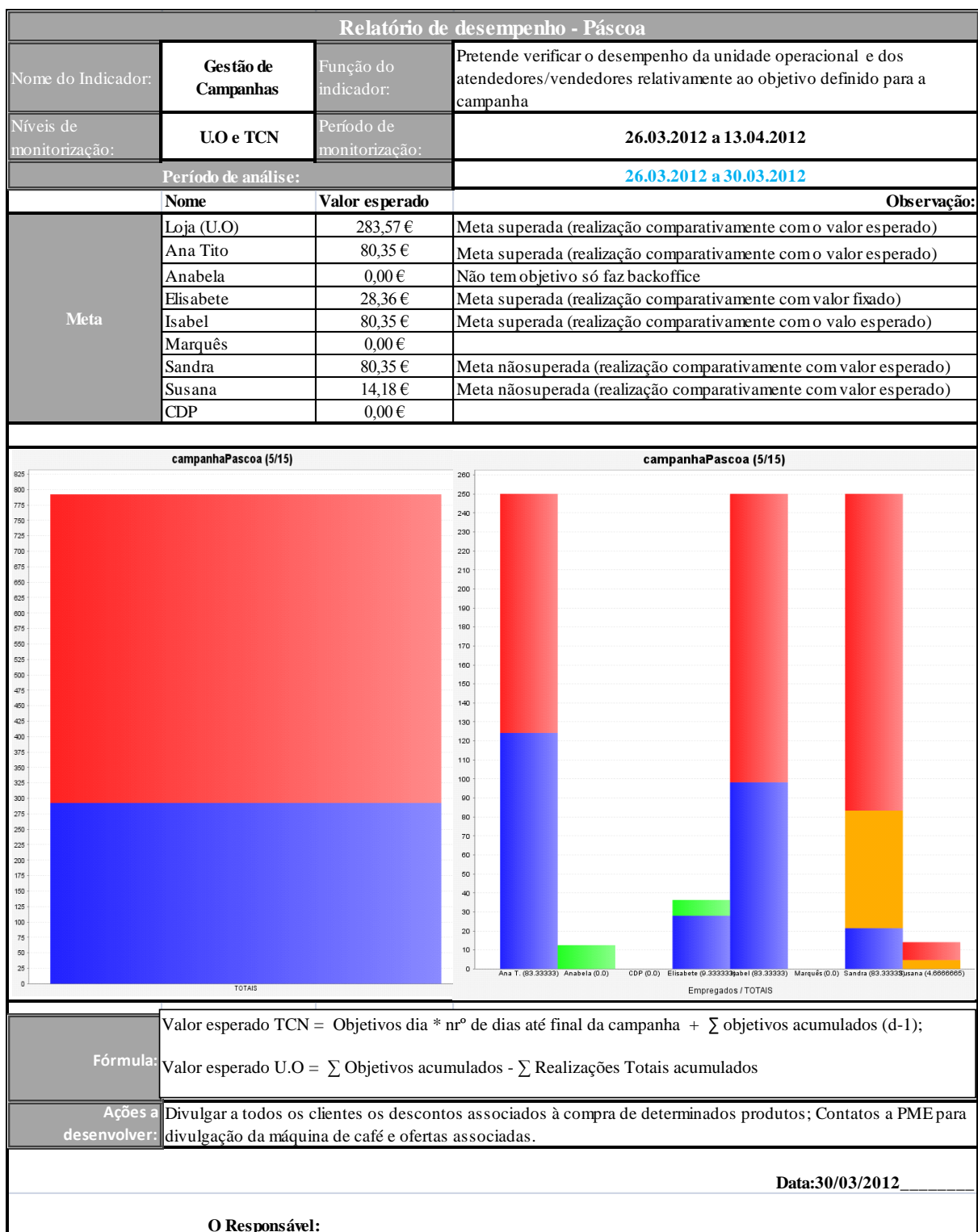
No penúltimo dia de campanha (Figura 35) atendendo aos resultados obtidos individualmente pelos atendedores/vendedores até àquela data, optou-se por realizar mais uma reunião, de forma a consciencializar a equipa da responsabilidade conferida a cada um na concretização dos objetivos da loja, entendendo que o fraco desempenho de uns pode condicionar o esforço realizado pelos outros. Nesta reunião foram decididas quais as medidas adicionais a desenvolver no dia seguinte, que possibilitassem alcançar os objetivos fixados para a totalidade dos trabalhadores.

No último dia de campanha, incorporados os valores totais, elaborou-se o relatório (final) de desempenho da campanha (Figura 36), tendo-se constatado uma excelente recuperação dos resultados por parte dos atendedores/vendedores, à exceção de um único trabalhador.

Observados os relatórios de desempenho relativos à receita (Figuras 37, 38, 39 e 40), à semelhança do que ocorreu na análise das campanhas, para além das divulgações diárias, foram analisados semanalmente os resultados acumulados (do mês), quer para os atendedores/vendedores, quer para a unidade operacional, e definidas as ações para melhoria dos resultados. Apesar de se verificarem atendedores/vendedores que cumpriram o objetivo fixado, os resultados globais não foram satisfatórios, ou seja, a unidade operacional não alcançou o objetivo fixado.

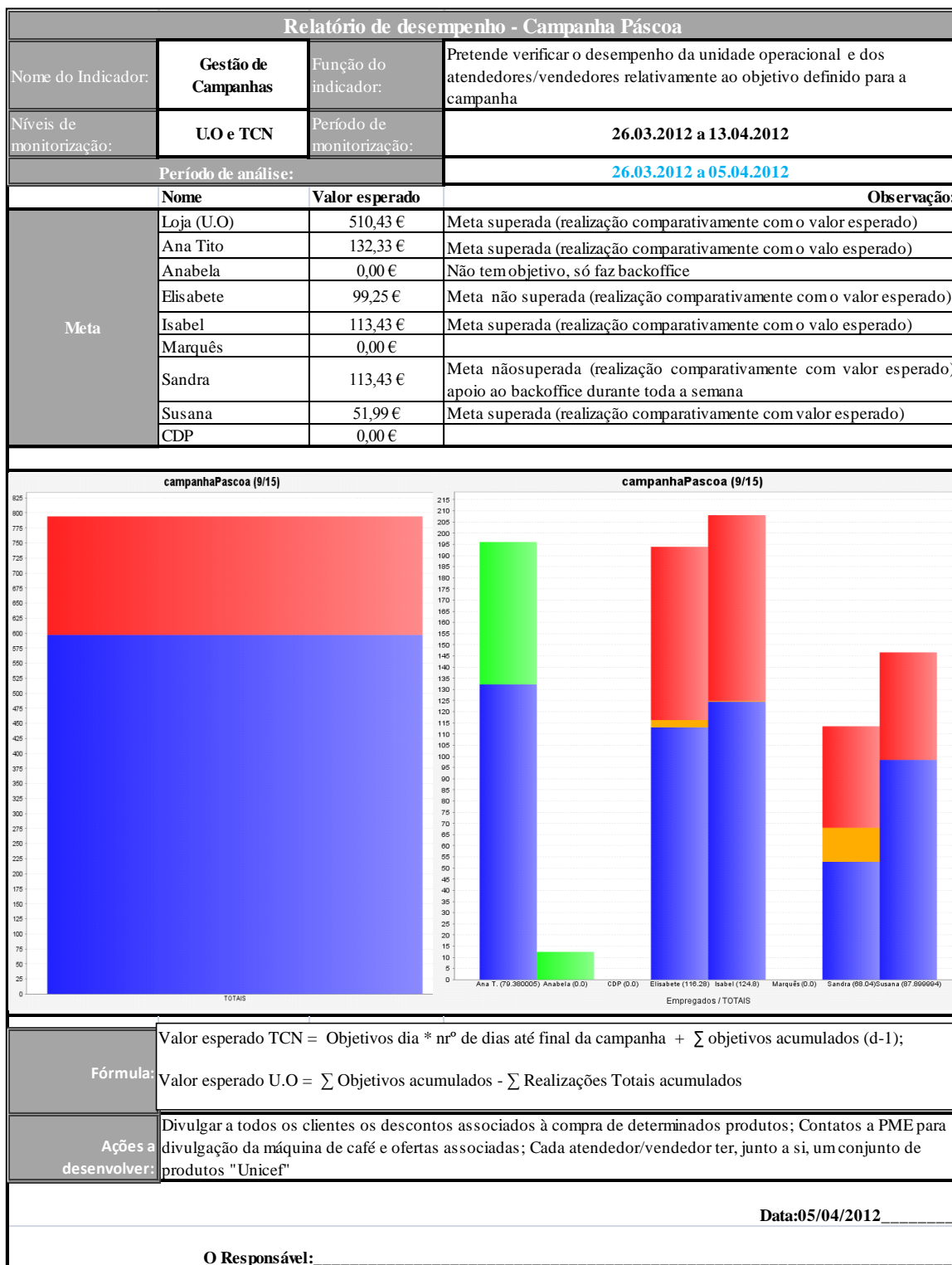
⁸¹ Disponíveis no Anexo 8

Figura 32: Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” 1ª semana



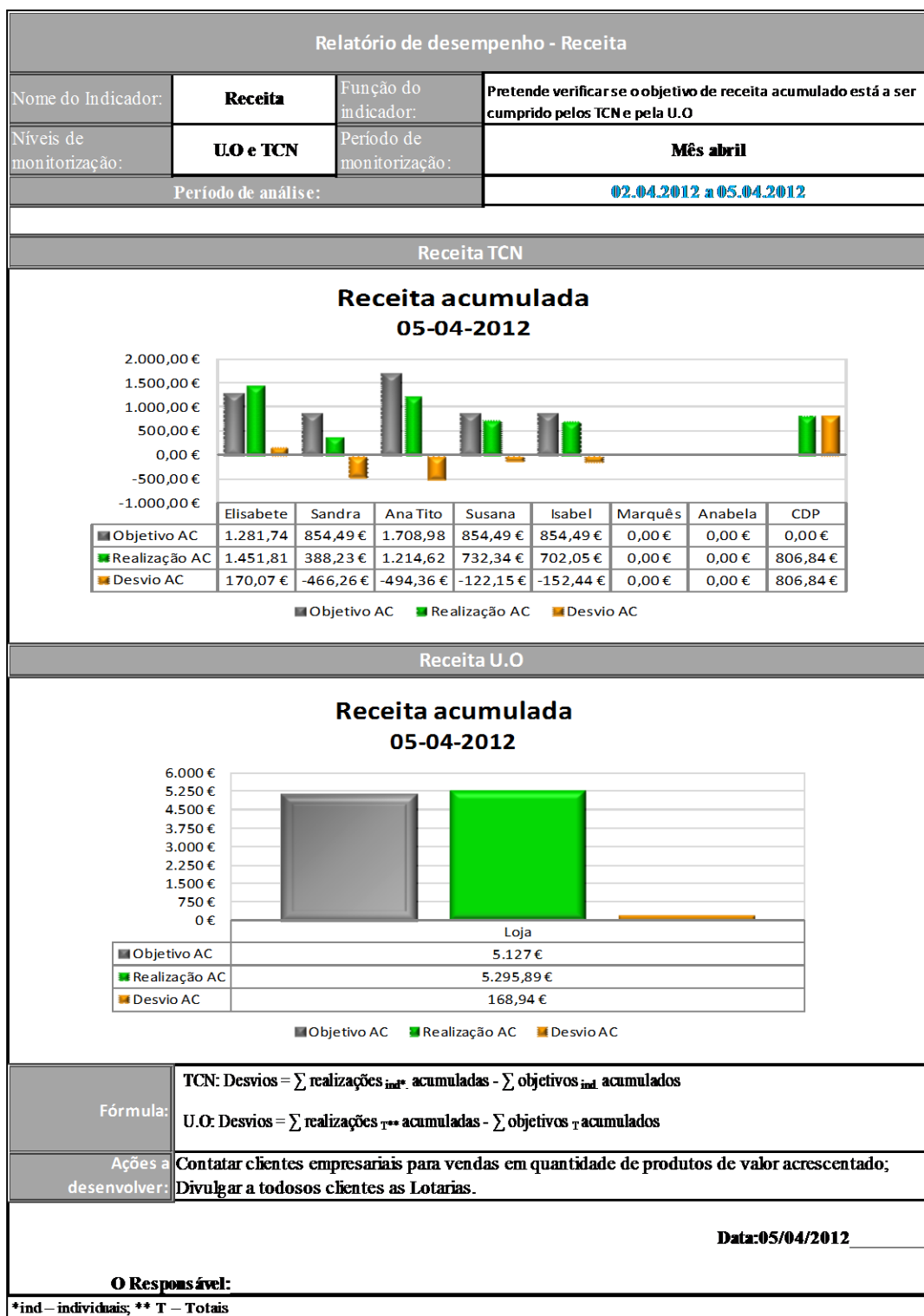
Fonte: Elaboração própria

Figura 33: Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” 2ª semana



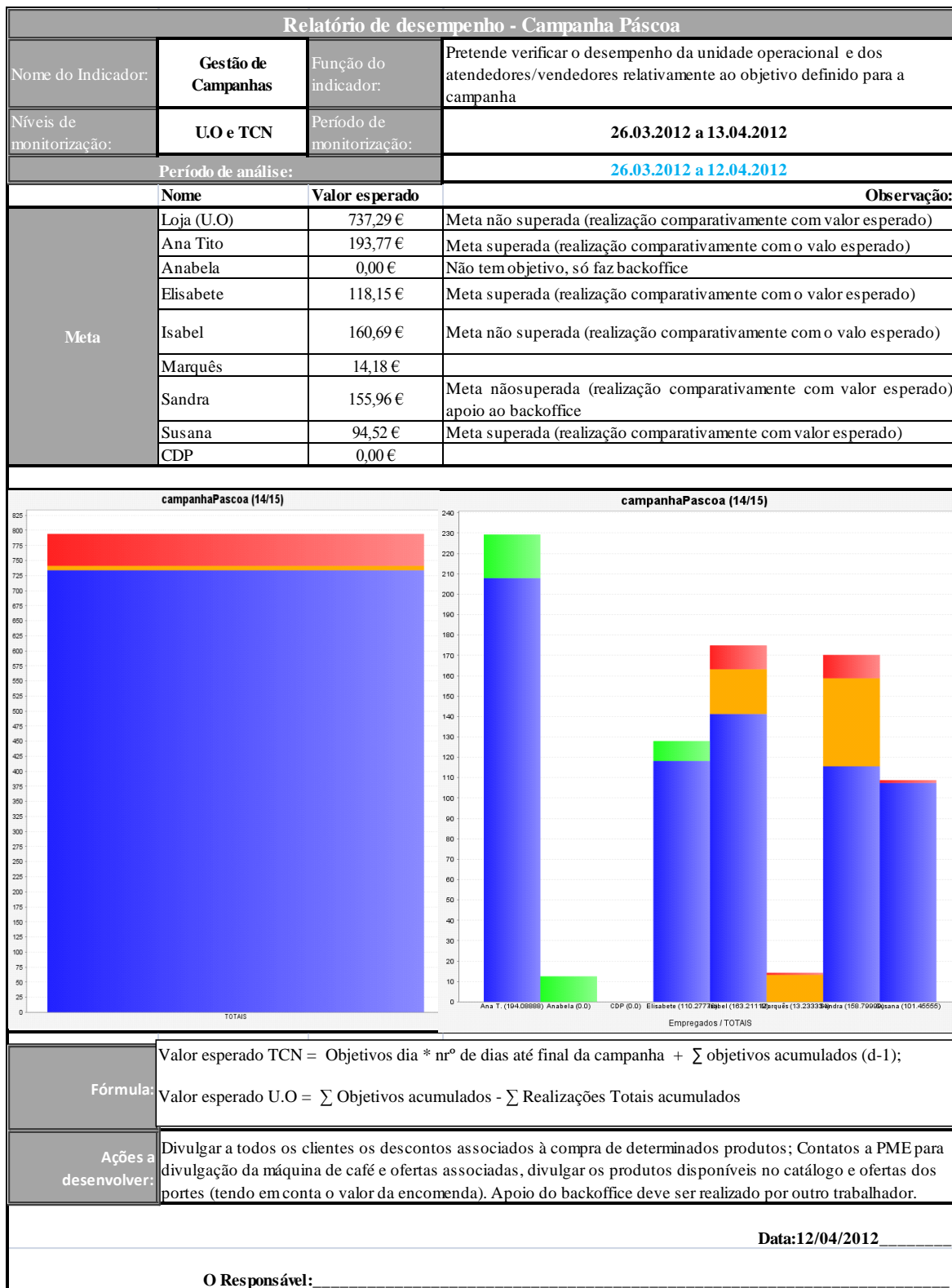
Fonte: Elaboração própria

Figura 34: Relatório desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



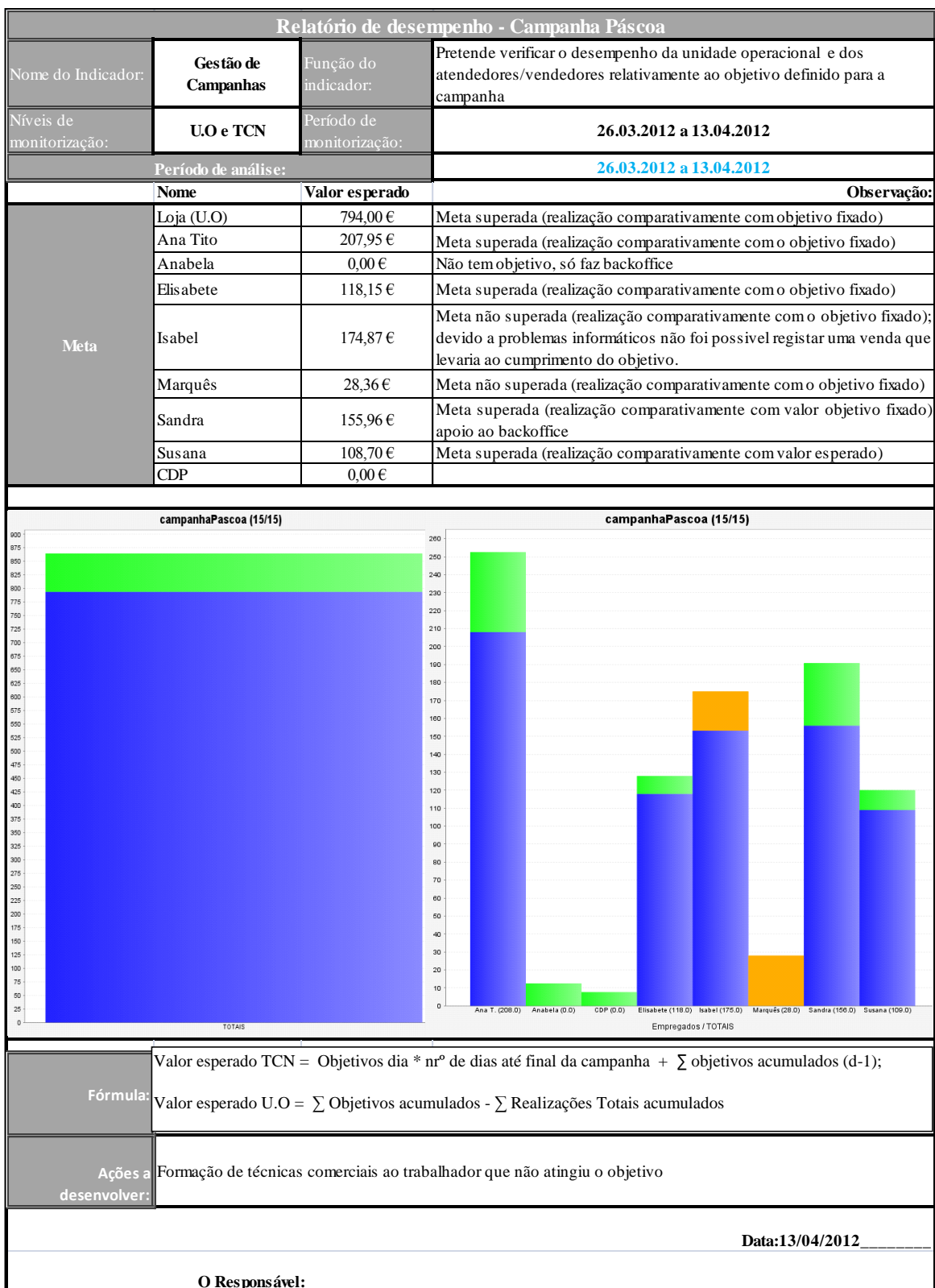
Fonte: Elaboração própria

Figura 35 - Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” penúltimo dia.



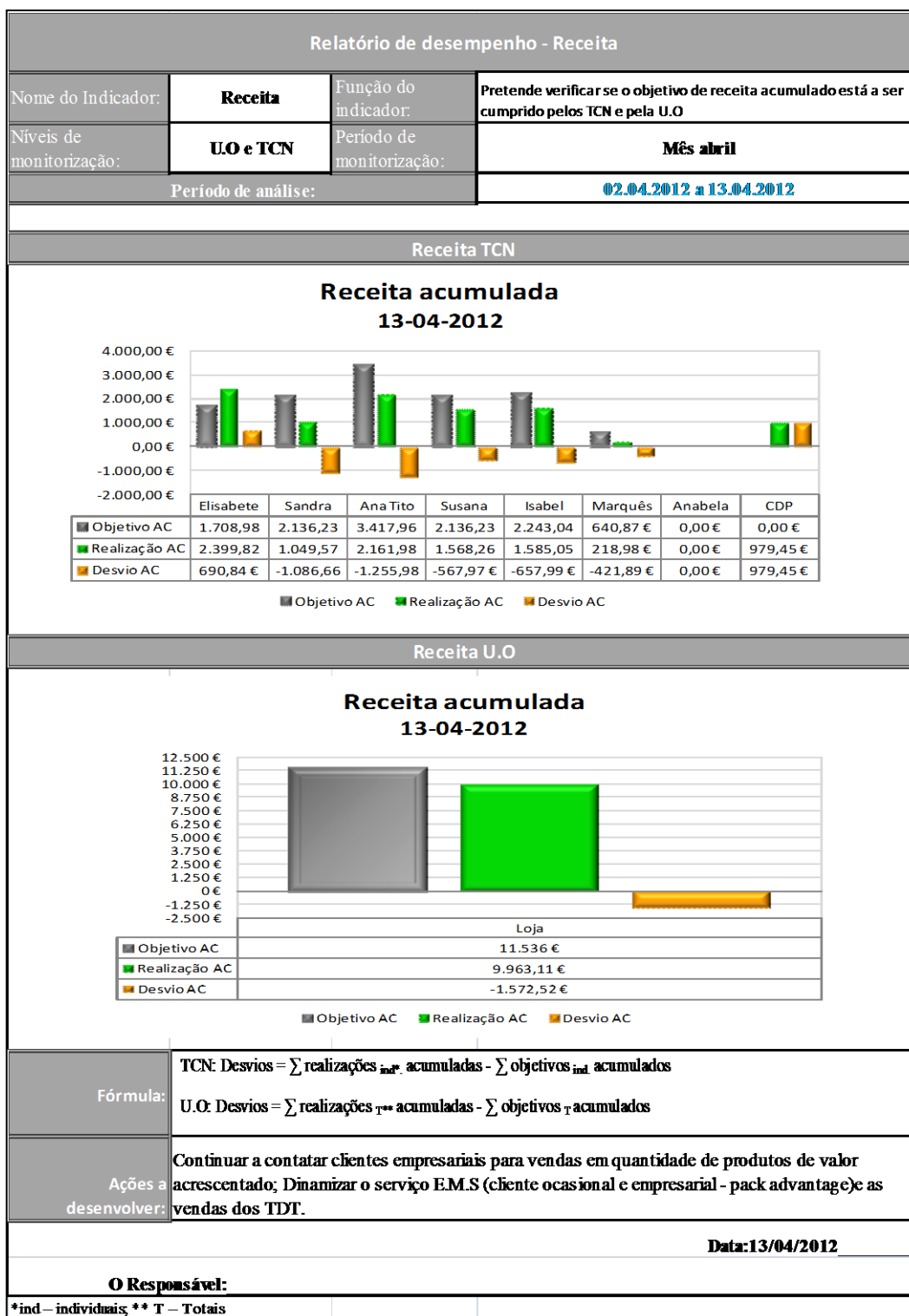
Fonte: Elaboração própria

Figura 36: Relatório de desempenho da campanha “Páscoa” 3ª semana (resultado final)



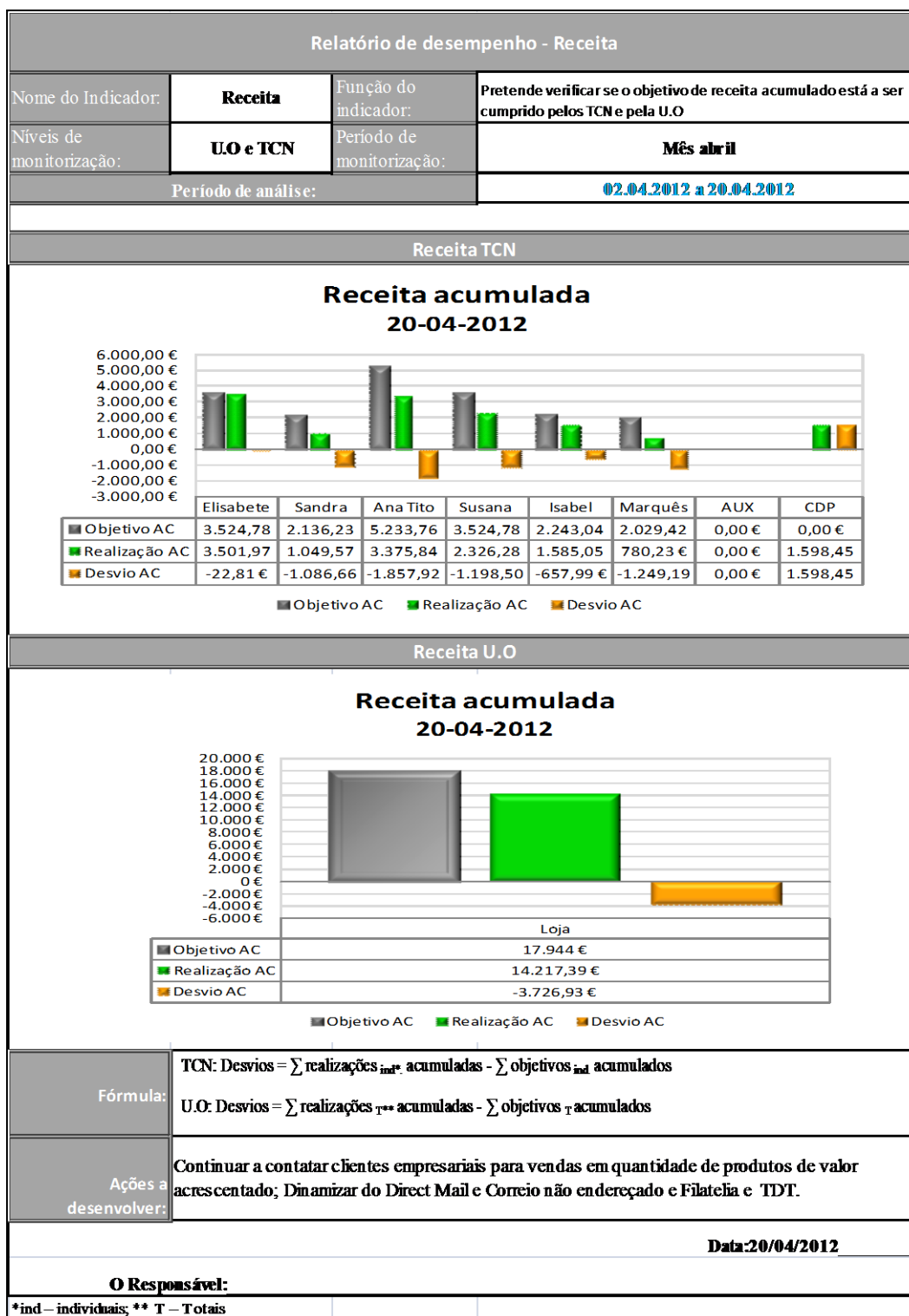
Fonte: Elaboração própria

Figura 37: Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

Figura 38: Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



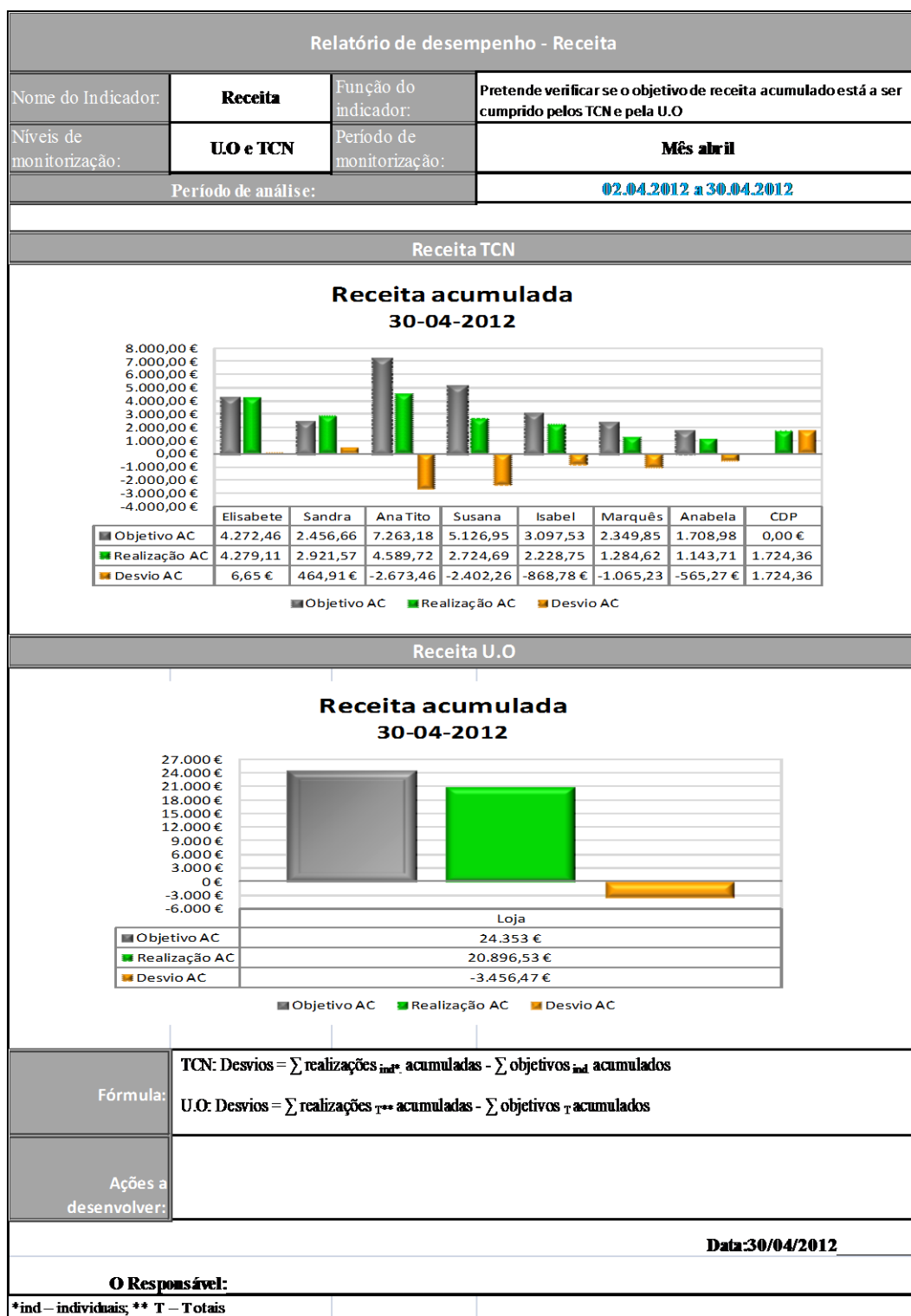
Fonte: Elaboração própria

Figura 39: Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

Figura 40: Relatório de desempenho receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

Na monitorização realizada à campanha “Mãe”, terceira e última campanha controlada neste trabalho, os procedimentos realizados foram idênticos aos apresentados na campanha da “Páscoa”.

Decorrida a primeira semana (Figura 41), apenas um dos trabalhadores apresentava um desempenho acima do esperado. Verificou-se que as ações desenvolvidas durante a primeira semana não tiveram o impacto esperado. Desta forma, foram delineadas novas ações de forma a melhorar os resultados. Esta situação coincidiu com o atraso no fornecimento de novos produtos (novidades) que faziam parte da campanha.

Analisados os resultados da segunda semana (Figura 42), e tendo em consideração as dificuldades⁸² apresentadas pelos atendedores/vendedores, foi analisada, mais uma vez, a ficha de divulgação da campanha e identificados os produtos com maior valor de venda, tais como os packs de experiências, bem como os espetáculos a decorrer nos próximos tempos.

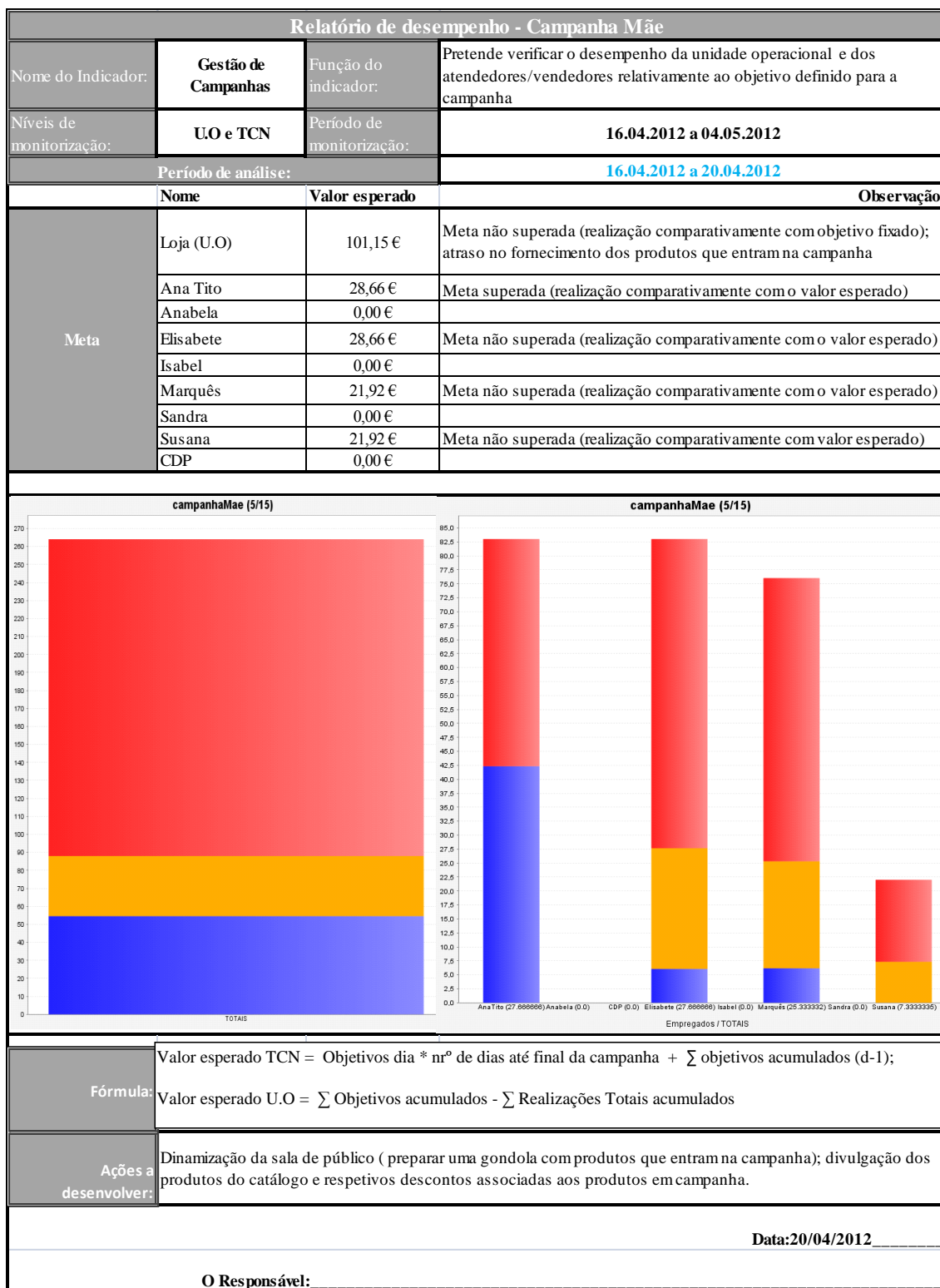
No penúltimo dia de campanha, conforme se pode observar na Figura 43, à semelhança do ocorrido na campanha da “Páscoa”, foi elaborado mais um relatório de desempenho, onde se constatou que o objetivo da loja já havia sido superado. Verificou-se que um dos atendedores/vendedores apesar de figurar no relatório com um desempenho abaixo do esperado, já tinha de fato superado o seu objetivo, sendo esta dissonância devida a um problema informático, que impediu a concretização do registo da venda.

Analisado o último dia da campanha (Figura 44), incorporados os valores totais, o resultado foi bastante satisfatório. Quer para a unidade operacional, na sua globalidade, quer para os atendedores/vendedores, individualmente, à exceção de um único trabalhador, já reincidente na ausência de cumprimento dos seus objetivos.

Relativamente à receita do mês de maio (Figuras 45, 46, 47 e 48) os resultados na globalidade foram satisfatórios, dado que a loja atingiu o objetivo fixado para a receita. Também três atendedores/vendedores conseguiram alcançar os seus objetivos, tendo este sido superado por um atendedores/vendedores de forma muito significativa.

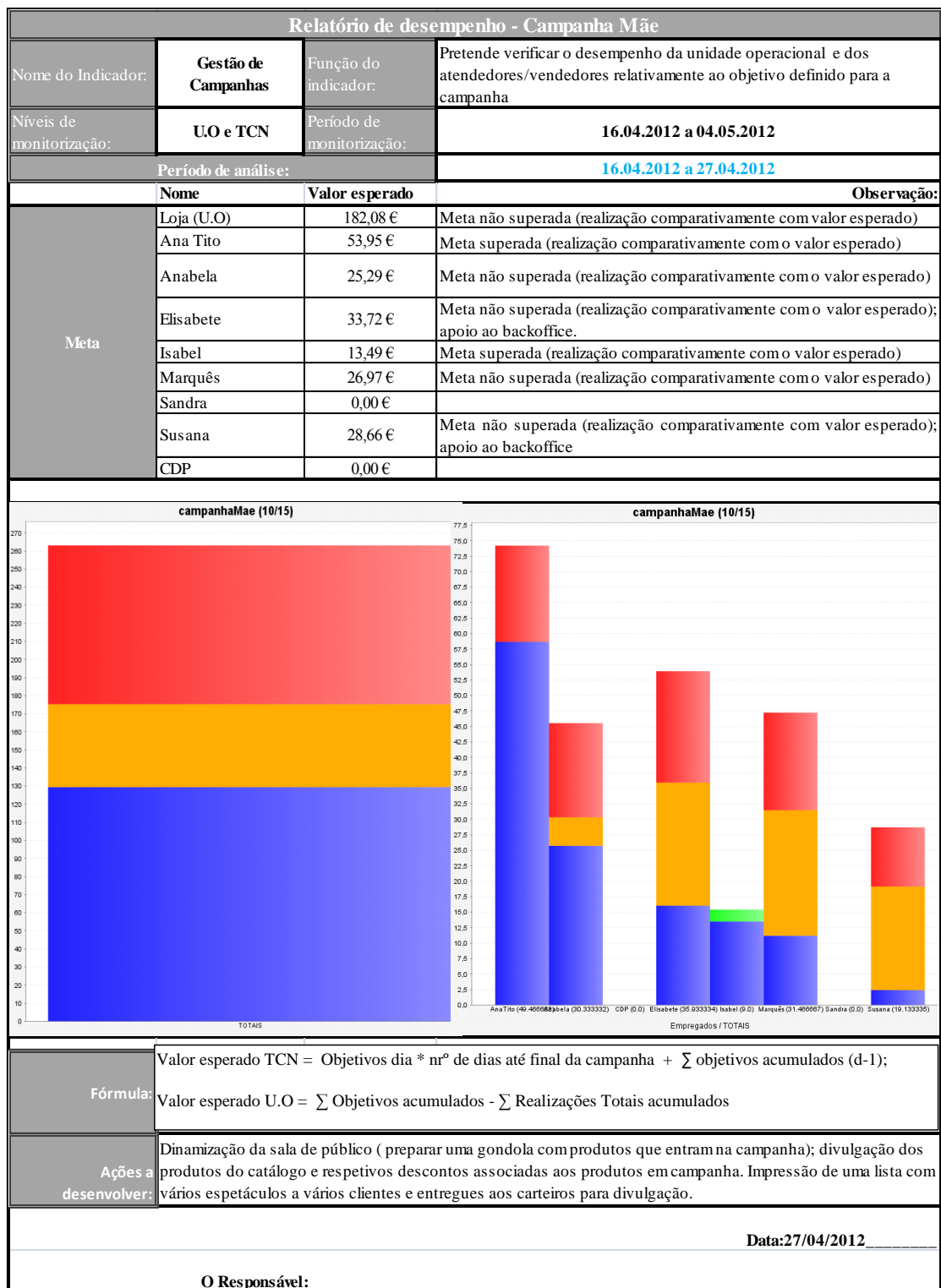
⁸² Os produtos disponíveis em local já eram muito conhecidos pelos clientes, o que dificultava a venda.

Figura 41 - Relatório de desempenho da campanha “Mãe” primeira semana



Fonte: Elaboração própria

Figura 42 - Relatório de desempenho da campanha “Mãe” 2ª semana



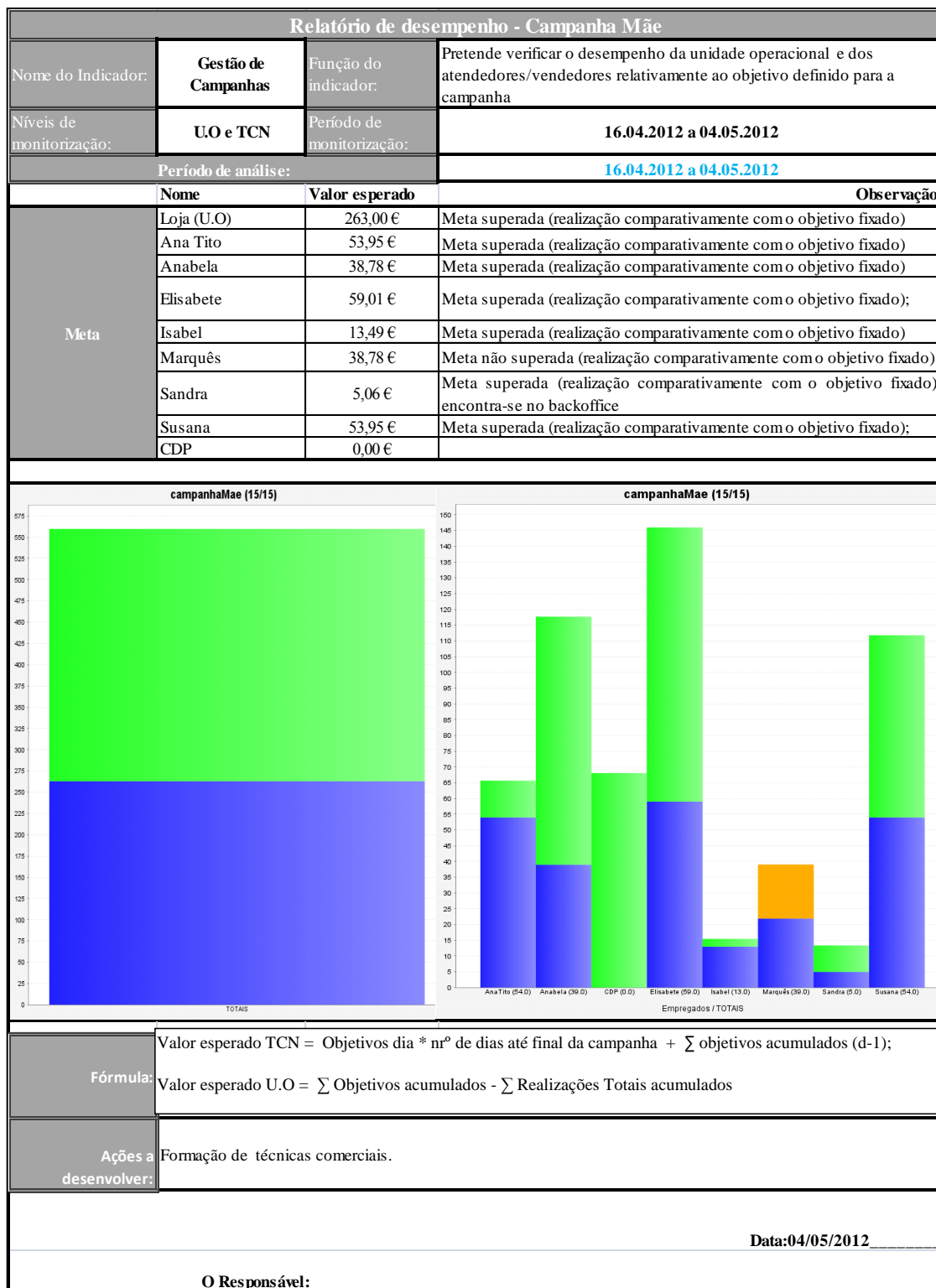
Fonte: Elaboração própria

Figura 43- Relatório de desempenho da campanha “Mãe” penúltimo dia

Relatório de desempenho - Campanha Mãe			
Nome do Indicador:	Gestão de Campanhas	Função do indicador:	Pretende verificar o desempenho da unidade operacional e dos atendedores/vendedores relativamente ao objetivo definido para a campanha
Níveis de monitorização:	U.O e TCN	Período de monitorização:	16.04.2012 a 04.05.2012
Período de análise:		16.04.2012 a 03.05.2012	
	Nome	Valor esperado	Observação:
Meta	Loja (U.O)	242,77 €	Meta superada (realização comparativamente com valor esperado)
	Ana Tito	53,95 €	Meta superada (realização comparativamente com o valor esperado)
	Anabela	32,03 €	Meta superada (realização comparativamente com o valor esperado)
	Elisabete	52,26 €	Meta superada (realização comparativamente com o valor esperado); apoio ao backoffice.
	Isabel	13,49 €	Meta superada (realização comparativamente com o valor esperado)
	Marquês	38,78 €	Meta não superada (realização comparativamente com o valor esperado)
	Sandra	5,06 €	Meta superada (realização comparativamente com o valor esperado); encontra-se no backoffice
	Susana	47,21 €	Meta superada (realização comparativamente com valor esperado); devido a problemas informáticos ainda não foi possível registar a venda.
	CDP	0,00 €	
Fórmula:	Valor esperado TCN = Objetivos dia * nº de dias até final da campanha + ∑ objetivos acumulados (d-1); Valor esperado U.O = ∑ Objetivos acumulados - ∑ Realizações Totais acumulados		
Ações a desenvolver:	Dinamização da sala de público (rotação dos produtos em campanha expostos nas gondola); divulgação a todos os clientes dos produtos em campanha e descontos associados.		
Data:03/05/2012			
O Responsável:			

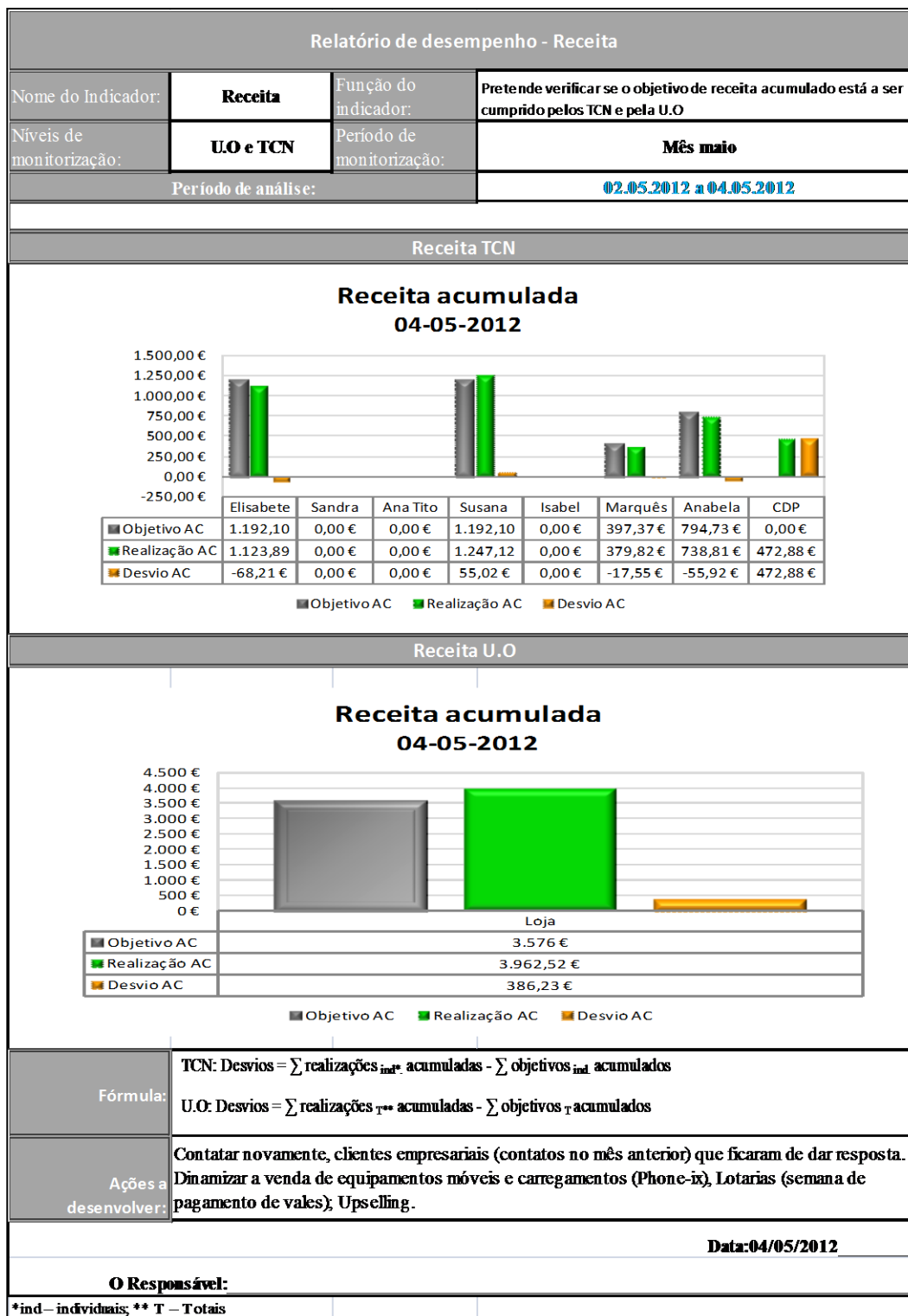
Fonte: Elaboração própria

Figura 44 -Relatório de desempenho da campanha “Mãe” 3ª semana (resultados finais)



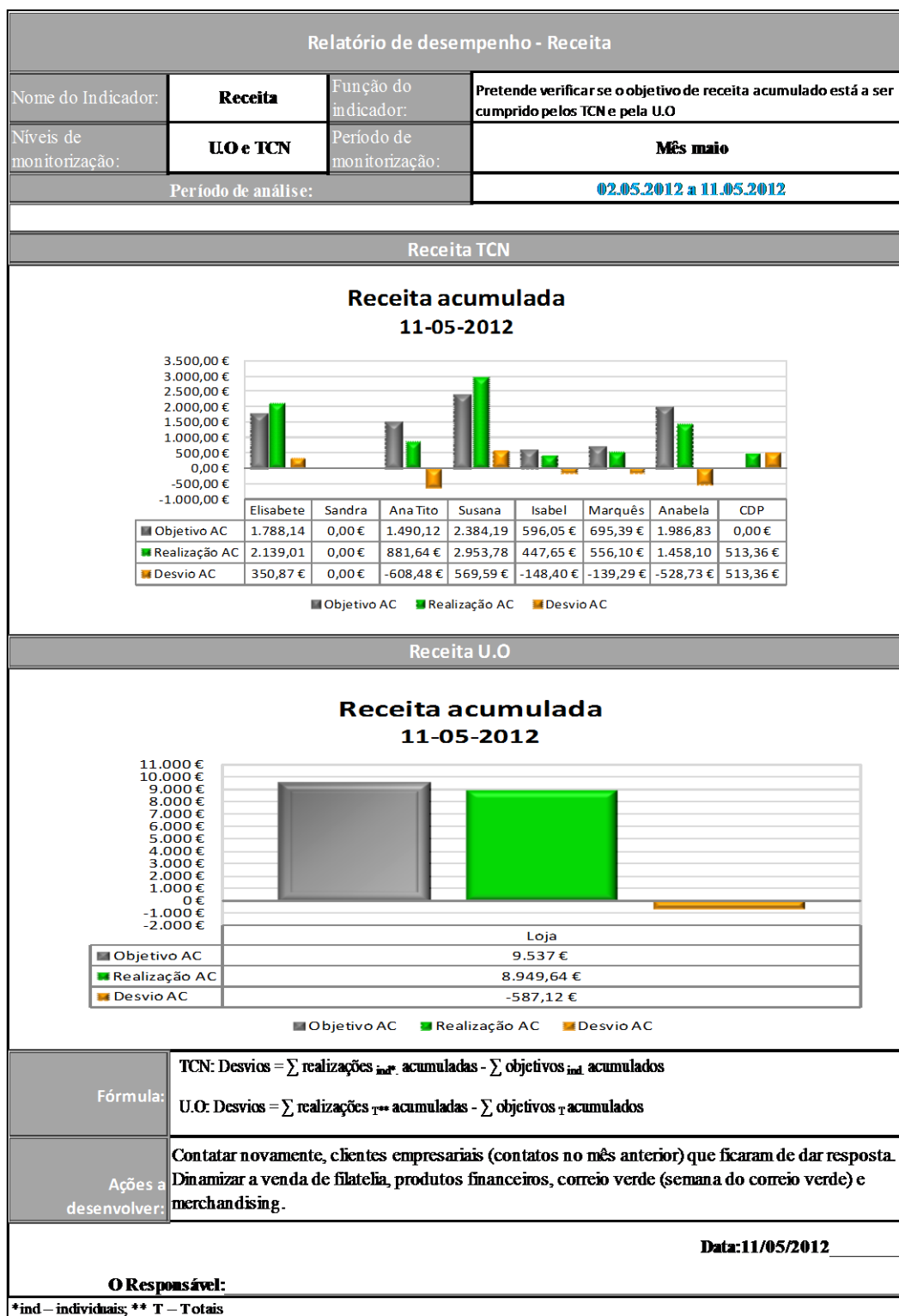
Fonte: Elaboração própria

Figura 45- Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



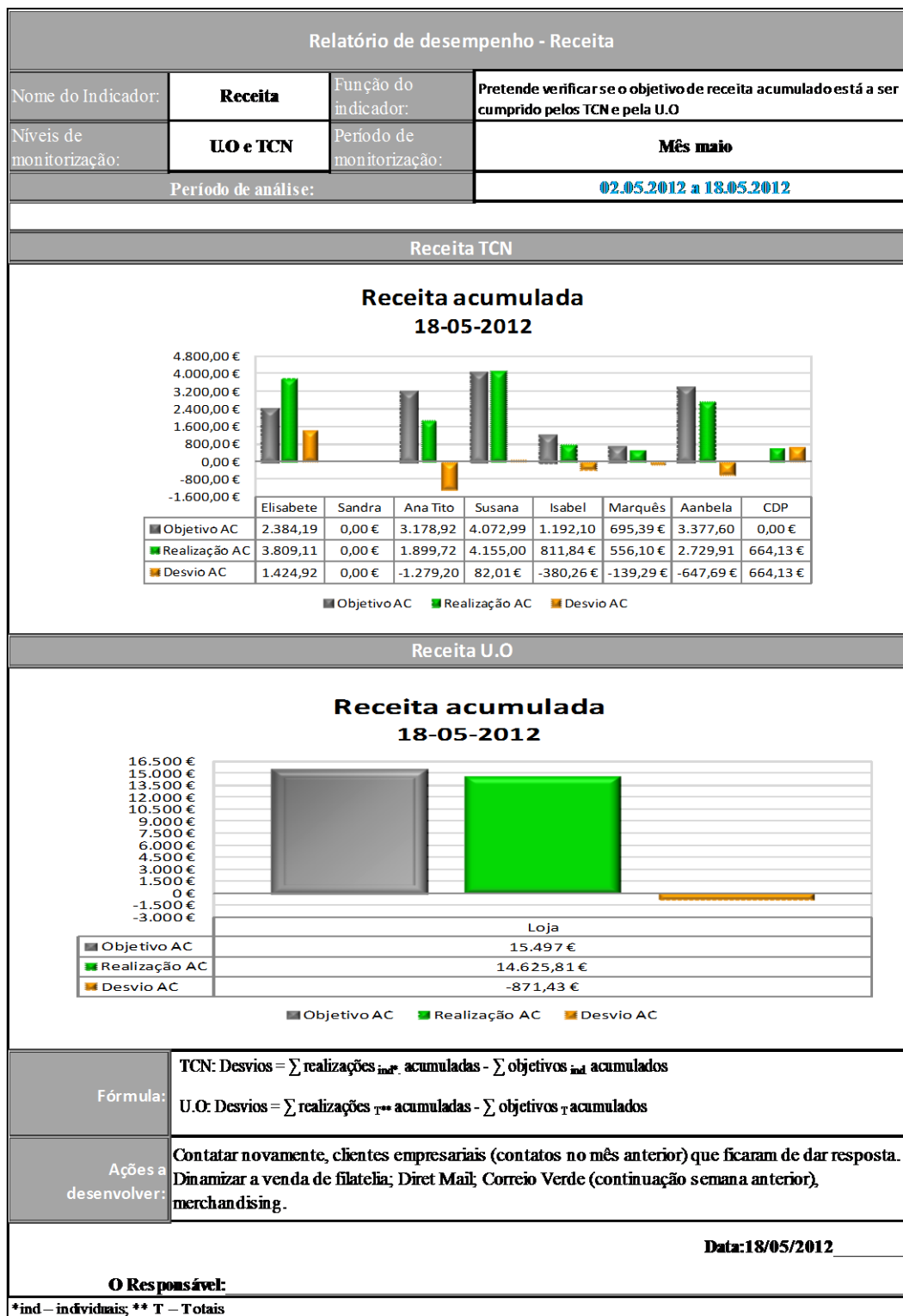
Fonte: Elaboração própria

Figura 46 - Relatório de desempenho receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

Figura 47- Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

Figura 48 - Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

Figura 49 – Relatório de desempenho da receita acumulada atendedores/vendedores e unidade operacional



Fonte: Elaboração própria

4.3 Resultados e discussão

A importância que a empresa atribui à receita gerada na loja, representando esta 25% do seu compromisso de gestão, é justificativa da seleção efetuada dos indicadores.

Estes indicadores são caracterizados pela sua:

- simplicidade – o cálculo simplificado potencia um maior entendimento dos objetivos, dos próprios indicadores e da performance obtida, tornando a comunicação sobre o desempenho mais eficaz;
- credibilidade da informação, dado que a informação que alimenta as aplicações que realizam o cálculo dos indicadores é retirada do sistema NAVE e do “Diário de Lançamentos”. Estas são reconhecidas internamente como as aplicações de maior utilização e fiabilidade existente na rede de atendimento dos CTT;
- pertinência – informação que, atualmente, requer maior atenção por parte dos gestores.
- económicos, quer em tempo, quer em dinheiro, pois através de um programa gratuito *Java* e uma folha de cálculo *excel* foi possível o desenvolvimento destas ferramentas.

Os indicadores espelham com clareza as realizações dos atendedores/vendedores e da unidade operacional, permitindo, desta forma, a comparação com os objetivos previamente estabelecidos e aferir qual o grau de desempenho, tanto a nível individual, com da unidade operacional.

A disponibilização do indicador “Gestão de campanhas” poderia estar visível em tempo real, uma vez que a informação que serve de base para o cálculo deste indicador fica disponível de imediato (após venda dos produtos). Contudo a impossibilidade de aceder diretamente à informação, levou a que a sua disponibilização fosse realizada apenas no final do dia. No entanto, esta situação não deverá ser considerada como uma desvantagem ou como uma menos valia do sistema, uma vez que a monitorização em tempo real implicaria a definição de metas com essa mesma periodicidade e a respetiva definição de ações para correção dos desvios, o que requereria a construção de um sistema mais complexo.

Relativamente ao indicador “Receita”, este é monitorizado oportunamente, dado que a informação que serve de cálculo para a produção dos reports apenas se encontra disponível no final do dia, não existindo possibilidade de obter essa informação noutra período do dia.

O feedback recebido através das entrevistas realizadas aos atendedores/vendedores foi muito positivo, apontando estes como principais vantagens de utilização do sistema: o conhecimento dos objetivos individuais, a atualidade, disponibilização e facilidade de leitura da informação de desempenho, quer individual, quer da unidade operacional, sem existência de perdas de tempo, quer para os atendedores/vendedores, quer para o gestor da loja; reconhecem ainda a influência na motivação para o trabalho em equipa, bem como a utilidade da criação de um arquivo que contém o histórico de desempenho.

Nos resultados do teste realizado na loja CTT- Portalegre, compreendido entre os meses de março e maio, podemos observar o seguinte:

- através da implementação do dashboard foi possível controlar, diariamente, o desempenho obtido nos diferentes indicadores de Receita e de Gestão de campanhas, quer pela unidade operacional (na globalidade), quer pelos atendedores/vendedores (individualmente), contrariamente ao que antes se verificava;
- a utilização deste dashboard garantiu, de forma eficaz, o controlo dos resultados e permitiu, atempadamente, acionar medidas corretivas para os desvios encontrados.

Sugere-se que no futuro possa ser ponderada a inclusão de novos indicadores, potenciando uma maior rentabilização do sistema de controlo agora implementado, na sequência do presente projeto. No entanto, tal apenas seria possível desde que se obtivesse a sua ligação direta ao NAVE, o que poderia proporcionar uma monitorização mais detalhada ao nível dos produtos e serviços comercializados, baseada em novos indicadores, possibilitando outro tipo de análises, designadamente, a identificação da sazonalidade associada a determinados produtos e serviços, a perceção de hábitos de consumo e um maior conhecimento dos clientes e de segmentos de mercado, ou ainda a deteção da vocação dos atendedores/vendedores para a comercialização de determinados produtos ou serviços.

CAPÍTULO VI -CONCLUSÕES

A realização deste projeto visa, para além de dar continuidade a uma das áreas de estudo do Mestrado de Empreendedorismo e Gestão de PME, frequentado pela autora, resolver vários problemas (já enunciados) constatados originariamente por esta no decurso da sua atividade profissional, relacionados com a monitorização e gestão de desempenhos.

Reconhecidos os problemas da unidade operacional estudada, procedeu-se à revisão da literatura sobre o tema. De entre os vários instrumentos de gestão analisados no capítulo II (no ponto 2.53), identificou-se como instrumento mais adequado para realização deste projeto o Dashboard.

Apesar de este instrumento permitir a monitorização em diferentes níveis organizacionais: estratégico, operacional e individual, este trabalho concentrou-se essencialmente nos dois últimos. Verificou-se que, para já, a nível estratégico, e em alguns parâmetros a nível operacional, a monitorização existente satisfaz as necessidades de controlo, quer do gestor local, quer dos responsáveis dos níveis hierárquicos superiores da organização. No entanto, constatou-se que o gestor da unidade operacional não dispõe de meios práticos que lhe permitam monitorizar eficazmente alguns indicadores da atividade da unidade, nem tão pouco dos trabalhadores, que dele dependem, de forma individual.

No processo de diagnóstico das necessidades constatou-se a falta de monitorização de alguns indicadores (apresentados no capítulo do diagnóstico das necessidades). No entanto, este trabalho contemplou, por opção própria, a monitorização apenas dos indicadores “Gestão de campanhas” e “Receita”, para além da criação de um ficheiro, para utilização futura, que possibilitará a monitorização do indicador “Produtividade”. Os restantes indicadores “Tempo médio de espera” e “Reclamações” não foram presentemente objeto de análise devido à impossibilidade de assegurar a ligação ao sistema (NAVE) e ausência de disponibilidade para realizar a necessária recolha de dados.

Constatou-se que gestor local tem conhecimento dos objetivos da unidade, bem como do seu desempenho, nos diversos indicadores, via e-mail, através de divulgações realizadas pelo departamento de controlo. Detetou-se ainda, por parte dos atendedores/vendedores, o desconhecimento dos objetivos individuais – dos indicadores alvo de análise neste trabalho - bem como do seu desempenho, e ainda do seu contributo para os resultados da unidade.

Esta ausência de conhecimento é fundamentada pela inexistência, uniformizada, de instrumentos de controlo, que permitam ao gestor, de uma forma eficiente, comunicar tais informações.

Sempre que o gestor pretende analisar os resultados obtidos diariamente, quer pela unidade, quer pelos trabalhadores, a nível individual, necessita de despende de algum tempo para a recolha e tratamento de dados, de forma obter informação relevante. Esta recolha de dados requer também a participação dos trabalhadores (devido às restrições de acesso ao sistema). De referir que algumas das informações que são necessárias recolher só ficam disponíveis após o encerramento do dia de atividade, coincidindo este momento com o horário de saída dos trabalhadores. Quando o gestor termina o tratamento dos dados e pretendia passar para a fase de apresentação e discussão dos mesmos com a equipa, esta já se encontra ausente do local de trabalho. Admitindo que o pretendesse efetuar no dia seguinte, antes de iniciar a atividade normal, depara-se, muitas vezes, com a ausência de alguns dos trabalhadores, em virtude da rotatividade a que estes são sujeitos. Esta é a razão pela qual o gestor analisa em reunião mensal de equipa (realizada, normalmente, no final do mês) os resultados (relativos ao mês anterior) obtidos pela unidade operacional, destacando episodicamente algum desempenho individual.

Procedeu-se assim ao desenvolvimento de um instrumento – o Dashboard - que permitisse colmatar os vários problemas e dificuldades diagnosticadas.

O primeiro “desenho” do instrumento de gestão considerava a possibilidade de ligação à aplicação informática NAVE, o que facilitaria o acesso e processamento dos dados, realizando-se automaticamente algumas tarefas (definição dos objetivos, apresentação “on-line” do desempenho alcançado), admitindo-se que algumas delas pudessem estar disponíveis em tempo real. Contudo, e conforme apresentado no trabalho, não foi possível efetivar essa ligação.

Como tal, o instrumento foi “redesenhado”, o que levou ao desenvolvimento de duas aplicações diferentes para gerar o dashboard, conforme referido no capítulo de conceção do instrumento de gestão.

Após implementação do instrumento, concluiu-se, na sequência do período de teste, que aquele correspondeu eficazmente às necessidades de controlo da unidade operacional, considerando-se, desta forma, cumpridos os objetivos propostos.

Note-se que o desenvolvimento deste instrumento tinha como objetivos resolver problemas como:

- definição e conhecimento dos objetivos individuais – foram criadas duas folhas de cálculo *excel*, atualizadas diariamente (havendo apenas necessidade de indicar quais os atendedores/vendedores presentes) em que uma delas serviu para alimentar a aplicação informática de controlo do indicador “Gestão de campanhas”, a outra para criação da informação sobre os indicadores da “Receita”;
- controlo e monitorização dos objetivos – diariamente foram divulgados os resultados obtidos, quer pela unidade operacional, na globalidade, quer pelos atendedores/vendedores, a nível individual – Dashboards atendedores/vendedores e Dashboard Unidade operacional.
- colmatar a subjetividade na avaliação de desempenho – através da utilização desta ferramenta é possível obter um histórico de desempenho dos trabalhadores, individualmente, de forma a facilitar a tarefa do gestor aquando da avaliação de desempenho.
- agir atempadamente na correção dos desvios desfavoráveis – tendo disponível diariamente a informação de desempenho, os atendedores/vendedores têm a capacidade de verificar se as ações desenvolvidas estão a ter os resultados esperados, proporcionando-lhes alguma capacidade de atuação em tempo útil.
- visualização eficiente da informação - o dashboard, através da visualização gráfica, descreve de forma imediata o desempenho atingindo. Cada uma das cores apresentadas nos gráficos representa uma situação distinta, o que facilita a sua interpretação. O tempo utilizado anteriormente pelos atendedores/vendedores e pelo gestor na recolha de dados é agora utilizado na definição de estratégias, que contribuam para alcançar os objetivos.

O feedback recebido, após a implementação deste instrumento, quer pelo gestor da unidade, quer pelos atendedores/vendedores, foi muito positivo. No final do período de teste

de implementação, os atendedores/vendedores foram convidados a expor a sua opinião relativamente à utilidade desta ferramenta para a sua atividade profissional diária, tendo as opiniões reveladas sido muito semelhantes. Mencionam-se, como exemplos: “ despertou o interesse a nível individual”; “...consigo no momento (segundos) saber o grau de realização dos objetivos, quer a nível individual, quer a nível da estação”; “facilitar o acesso dos funcionários à informação sobre campanhas e receita”; “... conseguimos saber o que alcançamos e o que falta...”

Desta forma, possibilita-se à gestão a posse de registos diários do desempenho do trabalhador e da própria unidade, para que em momentos de avaliação individual, caso seja necessário, esteja munida de informação credível.

Importa realçar que, na sequência da sua conceção, o sistema o mesmo foi efetivamente implementado e testado com dados reais na normalidade do ambiente de trabalho, o que atesta a validade dos resultados alcançados e das respetivas conclusões.

Poder-se-ão apresentar como principais limitações deste trabalho a impossibilidade de ligação direta à base de dados que alimenta o dashboard e a relativamente escassa duração do período de teste. Estas limitações estão interligadas, pois o período de teste ficou condicionado ao prazo concedido para aceder a uma das bases de dados, designadamente a que alimentou a aplicação que monitoriza o indicador “Gestão de campanhas”.

Reconhecendo nesta temática um vasto campo de outras situações que podem ser suscetíveis de investigação e de desenvolvimento, deverá referir-se que este estudo, ainda que em formato de teste, ao ter alcançado os objetivos propostos, indicia que, desde que assegurada a disponibilização da informação que o alimenta, poderá ser aplicado proveitosamente, sem grande esforço adicional de adaptação, à generalidade das unidades operacionais (lojas), ou ainda a unidades de negócio de outras empresas, desde que possuidoras de características semelhantes à unidade objeto de estudo.

Caso tal ocorra, poderão ainda considerar-se outros objetivos, não contemplados neste estudo, e indicadores que poderão ser selecionados criteriosamente conforme as prioridades que venham a ser definidas em cada momento.

Referências Bibliográficas

Bourguignon, A., Malleret, V. & Norreklit, H. (2004). *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*. Management Accounting Research, 15, pp. 107–134.

Caldeira, J. (2009). *Monitorização da performance organizacional*. Coimbra: Almedina.

Caldeira, J. (2010). *Comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Almedina.

Cruz, C. P. da (2009). *Balanced Scorecard: Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.

CTT – Correios de Portugal S.A., 2011, *Relatório e Contas 1º Semestre*

Drucker, P.F. (2001). *A Administração*. (10ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Nobel.

Dupuy, Y. & Roland G. (1999). *Controlo de gestão um manual multidisciplinar que envolve todas as áreas de gestão*. (Ana Rabaça, trad.). Mem Martins: Edições Cetop.

Eckerson, W.W. (2006). *Performance Dashboard*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Epson, M. & Manzoni, J.F. (1998). *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*. European Management Journal, vol 16, 2, pp. 190-203.

Laverty, J. & Demeestère, R. (1993). *Controlo de gestão nas empresas industriais*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas Limitada.

Johnson, H.T & Kaplan, R.S. (1987). *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2003). *O controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. (5ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

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

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, janeiro - fevereiro, pp. 37-47.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategic*. California Management Review, outono, pp. 53 -79.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review, setembro - outubro, pp. 51-60.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*. (Afonso Serra, trad.). (16ª ed.). São Paulo, Brasil: Elsevier Editora Ltda.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. (2ª ed.). Harlow, England: Prentice Hall.

Neely, A. (2005). *The evolution of performance measurement research*. International Journal of Operations & Production Management, pp. 1264-1277.

Neves, J. C. das (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. (1ª ed.). Lisboa: Texto editores.

Pereira, C. C. & Franco, V. S. (2001). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Rei dos Livros.

Pinto, C. A. M. *et al.* (2006). *Fundamentos de gestão*. (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Pride, W. M., Hughes, R. J. & Kapoor, J. R. (2011). *Foundation of Business*. (2ª ed.). Mason, Ohio, USA: South-Western Cengage Learning.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.

Schmidt, P., Santos J. L. & Martins, M. A. (2006). *Avaliação de Empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno*. São Paulo: Editora Atlas S.A..

Seixo, José Manuel (2007). *Gestão do desempenho*. (3ª ed.). Lisboa: Lidel.

Serra, F. *et al.* (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. Lisboa: Lidel.

Sezões, C., Oliveira, J. & Baptista, M. (2006). *Business Intelligence*. Disponível em http://www.bi4all.pt/docs/Manual_Business_Intelligence.pdf [Consult. em fevereiro de 2012]

Simons, R. (1995). *Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

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

Williams, K. (2009). *Gestão Estratégica: Análise, planeamento, focalização, definição de prioridades, monitorização*. (Susana Figueiredo, trad.). Porto: Civilização.

SITES CONSULTADOS

www.ctt.pt


[intranet dos ctt](#)

<http://www.balancedscorecard.org/>

<http://www.bi4all.pt/>

Anexos

Anexo 1 – Exemplo de uma ficha de divulgação de campanha

	FICHA DE DIVULGAÇÃO		<table border="1"> <tr> <td>CAMPANHA</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>REFORMULAÇÃO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NOVO PRODUTO</td> <td></td> </tr> </table>	CAMPANHA	X	REFORMULAÇÃO		NOVO PRODUTO	
	CAMPANHA	X							
	REFORMULAÇÃO								
NOVO PRODUTO									
DESIGNAÇÃO									
CAMPANHA de Saldos 2012									
1-OBJECTIVOS									
OBJETIVO - € 71.900									
- Escoar stocks de produtos já existentes na Rede (no caso do Catálogo, escoar produtos existentes no Armazém)									
2- CARACTERIZAÇÃO									
2.1- DESCRIÇÃO									
PRODUTOS - LIVROS/GIFT 'S/BRINQUEDOS/CD/DVD/FILATELIA/TECNOLOGIA 1. Seleção de produtos com descontos 2. Produtos adaptados aos diversos público-alvo									
LISTA DE PRODUTOS DA CAMPANHA									
2.2- PRINCIPAIS ATRIBUTOS									
Produtos selecionados para todos os público-alvo com descontos desde 4% a 68%.									
2.3- MERCADO-ALVO									
Segmento Particular									
2.4- PERÍODO DE COMERCIALIZAÇÃO									
DE:		ATÉ:							
DE: 02-01-2012		ATÉ: 27-01-2012							
2.5- PERÍODO DE CAMPANHA									
2.6- DESCONTOS/CONDIÇÕES ESPECIAIS									
1. Livros com descontos desde 10% a 50%. 2. Brinquedos com descontos desde 10% a 50%. 3. Gift 's com descontos desde 6% a 68%. 4. Produtos de Catálogo com descontos desde 6% a 50%. 5. Produtos de Filatelia com 10% a 60% de desconto (a partir de dia 9 de Janeiro)									
MEDIA									
Não há divulgação nos MEDIA.									
INTERNA									
	PERÍODO								
	DE:	ATÉ:							
Cartazes A4	DE:	ATÉ:							
Topos de Gondola	DE:	ATÉ:							
Teimosos	DE:	ATÉ:							
	DE:	ATÉ:							
3- PROVEITOS ADICIONAIS									
Não há proveitos adicionais									
4-INCENTIVOS									
5-PROCEDIMENTOS									
5.1-TÉCNICOS									
Nada de relevante a assinalar									
5.2-ADMINISTRATIVO/CONTABILÍSTICOS									
Os preços já estão automaticamente alterados no Nave, as lojas só têm que atualizar os PVP nos produtos.									
5.3- SUPORTE/APOIO									
5.4-FORMAÇÃO									
Nada a assinalar									

Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais - aplicação à Loja CTT de Portalegre

CAMPANHA SALDOS - PRODUTOS REDE INCLUIDOS NA CAMPANHA													
FAMILIA	EAN	Referência SAP	PRODUTO	PVP €	PVP € Especial de Campanha	Compra	Comissão Rede	Entrega	nº EC	STOCK	FORNECEDOR	Quantidades em Stock	Desconto Campanha
Brinquedos	5600310394018	499273	Quiz Ciência Nivel 1	4,99 €	4,49 €	c	100%	D		N	Science4YOU	523	10%
Brinquedos	5600310394025	499280	Quiz Ciência Nivel 2	4,99 €	4,49 €	c	100%	D		N	Science4YOU	618	10%
Brinquedos	5600310394032	499136	Quizze Cartas 'Astronomia'	4,99 €	4,49 €	c	100%	D		N	Science4YOU	613	10%
Brinquedos	5600310394063	499143	Quizze Cartas 'Dinossauros'	4,99 €	4,49 €	c	100%	D		N	Science4YOU	595	10%
Brinquedos	5601414049071	466930	Hello kitty - Malinha Educativa - Número (*)	7,40 €	5,55 €	c	100%	D		N	Majora	135	25%
Brinquedos	5601414049088	466947	Hello kitty - Malinha Educativa - Vogais (*)	7,40 €	5,55 €	c	100%	D		N	Majora	171	25%
Brinquedos	5601414049095	466954	Hello kitty - Malinha Educativa - Avião (*)	7,40 €	5,55 €	c	100%	D		N	Majora	173	25%
Brinquedos	5601414049101	466961	Hello kitty - Malinha Educativa - Cores (*)	7,40 €	5,55 €	c	100%	D		N	Majora	162	25%
Brinquedos	5601414043949	471958	Noddy - 1's Puzzles (*)	4,35 €	3,26 €	c	100%	D		N	Majora	240	25%
Brinquedos	5601414045165	471965	Ruca - 1's Puzzles (*)	4,35 €	3,26 €	c	100%	D		N	Majora	271	25%
Brinquedos	5601414043048	472309	Noddy Mini Manualidades - Sorido de 6 (*)	3,30 €	2,48 €	c	100%	D		N	Majora	604	25%
Brinquedos	5601414006852	478254	Jogo de Movimento - Bicho da Fruta (*)	11,65 €	8,74 €	c	100%	D		N	Majora	86	25%
Brinquedos	5601414006890	478261	Jogo de Movimento - Caras Loucas (*)	11,65 €	8,74 €	c	100%	D		N	Majora	87	25%
Brinquedos	5601414006937	478285	Jogo de Movimento - Elefante (*)	11,13 €	8,35 €	c	100%	D		N	Majora	76	25%
Brinquedos	5601414006968	478292	Jogo de Movimento - Sininho (*)	11,13 €	8,35 €	c	100%	D		N	Majora	32	25%
Brinquedos	5601414045837	478322	Ruca - Mini Carros - Stds. 6 (*)	4,90 €	3,68 €	c	100%	D		N	Majora	473	25%
Brinquedos	5601414047206	478377	Winx - Puzzle Recortados - Stds. 6 (*)	5,65 €	4,24 €	c	100%	D		N	Majora	590	25%
Brinquedos	5601414049354	496821	Hello Kitty - Boutique (*)	10,90 €	8,18 €	c	100%	D		N	Majora	2.393	25%
Brinquedos	5601414006920	910838	Jogo Movimento - Pirata (*)	11,13 €	8,35 €	c	100%	D		N	Majora	71	25%
Brinquedos	5601414049057	466978	Hello Kitty Correo (*)	2,80 €	1,30 €	c	100%	D		N	Majora	1.042	50%
Brinquedos	4893156045065	496739	Arte com palhinhas	8,50 €	5,10 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	48	40%
Brinquedos	4893156045119	496722	Origami Safari	8,50 €	5,10 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	84	40%
Brinquedos	5605580004223	463694	Montar e Pintar	7,00 €	5,25 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	89	25%
Brinquedos	5605580005350	495084	Puzzle de Números	3,00 €	2,25 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	32	25%
Brinquedos	5605580005367	495091	Puzzle de Letras	3,00 €	2,25 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	22	25%
Brinquedos	5605580005411	476632	Jogo de memória dos Animais	6,65 €	4,99 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	278	25%
Brinquedos	5605580005497	495107	Puzzle - Veículos com rodas	6,00 €	4,50 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	209	25%
Brinquedos	5605580005503	495114	Puzzle - Desenhos animados	6,00 €	4,50 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	207	25%
Brinquedos	5605580005527	305949	Cubos Animais Coloridos	6,00 €	4,50 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	273	25%
Brinquedos	5605580005534	305932	Cubos Animais da Selva	6,00 €	4,50 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	143	25%
Brinquedos	56055800055671	305956	Jogo de Memória Família	6,65 €	4,99 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	146	25%
Brinquedos	5605580007125	495060	4 em 1: Mkdado, Cartas, Dados de Poker e	5,75 €	4,31 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	109	25%
Brinquedos	5605580011016	496715	Estopo de pintura	25,00 €	14,95 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	83	40%
Brinquedos	5605580011177	494162	Caixa I Arte Divertida	6,99 €	5,24 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	38	25%
Brinquedos	5605580016073	466893	Cordas coloridas e divertidas para saltar	2,80 €	1,95 €	c	100%	D		N	SABER CLASSICTOYS	154	25%

Anexo 2 – Quadro resumo da entrevista aos GLJ

Contato realizado a 10-05-2012	Chaves - 9 atendedores (L. C)	Castelo Branco - 7 atendedores (V. C)
Consegue identificar o grau de cumprimento dos objetivos de receita e campanhas unidade operacional e por trabalhador?	U.O - Sim, após consulta de mapas e relatórios (divulgações centrais). Trabalhador: Receita - registo apenas do valor realizado diariamente Campanhas - não há registo de todas as campanhas, apenas algumas.	U.O - Sim, após consulta relatórios (centrais). Trabalhador: A nível de receita é conhecida a realização do trabalhador, não o grau de cumprimento (não tem objetivo definido por trabalhador)
O trabalhador também conseguem fazer-lo?	Sim, após consulta do quadro de gestão e relatórios complementares centrais e locais	Sim, após consulta do compromisso de gestão e relatórios complementares. Apenas identifica o realizado, não conhece objetivo individual para verificar o grau de cumprimento
Qual o método que utiliza para controlar os resultados obtidos diariamente, a nível individual e global (unidade operacional) da receita e campanhas.	Campanhas- impressão e análise das listagens de vendas, diário de lançamentos verifica através da lista de produtos da campanha se a venda pode ser considerada. Receita –Diariamente os trabalhadores registam o valor da receita realizada. Para as 2 situações o processo é realizado manualmente.	Controlo semanal, apenas dos valores de receita. Este controlo é efetuado através da agregação da informação registada diariamente pelos atendedores, posteriormente são introduzidos num mapa de <i>excel</i> elaborado pelo gestor local
Quanto tempo gasta, em média, diariamente para realizar esse controlo?	No mínimo 30 minutos, máximo 60 minutos, depende da rapidez do sistema na geração das listagens e do número de produtos que entram em cada campanha	Não realiza controlo diário, semanalmente 30 minutos
Possui algum histórico do desempenho dos trabalhadores, ao nível de campanhas, receitas e contributo de cada trabalhador no total da unidade	Receita -Sim. Campanhas - apenas em algumas. Contributo não, só após fazer alguns cálculos, mas com uma visualização direta dos resultados não.	Receita – Apenas o histórico do valor realizado O contributo a nível de receita, de imediato não, só após melhoramento/alteração do mapa existente. Campanhas não tem.

Fonte: Elaboração própria

(continuação)

Contato realizado a 10-05-2012	Marrazes (Leiria) - 5 Atendedores (Henrique Antunes)	Faro - 10 Atendedores (Sérgio Cavaco)
Consegue identificar o grau de cumprimento dos objetivos de receita e campanhas unidade operacional e por trabalhador?	U.O - Sim, mais pormenorizadamente após consulta mapas e relatórios centrais e locais Trabalhador Receita – apenas a realização, o grau de cumprimento, não (não tem objetivo definido)	Sim, após consulta mapas disponibilizados centralmente. Por trabalhador não há registos
O trabalhador também conseguem faze-lo?	Sim, consultando mapas e relatórios centrais e locais e com o apoio da chefia, apenas a nível de receita. Verifica somente o realizado, não tem objetivo individual definido	De imediato não, após a análise da informação disponível e apoio da chefia. A nível individual não consegue identificar
Qual o método que utiliza para controlar os resultados obtidos diariamente, a nível individual e global (unidade operacional) da receita e campanhas.	Controlo de receita por tipo de produtos, agregação dessa informação num mapa em excel, elaborado pelo gestor local, realiza uma análise desse mapa em reunião mensal de equipa. Semanalmente, faz ponto de situação das campanhas a nível da unidade operacional, a nível individual não controla	Controlo da receita e campanhas da U.O através das divulgações centrais. Por trabalhador controla, esporadicamente, utilizando uma folha de excel construída pelo próprio, para cada campanha
Quanto tempo gasta, em média, diariamente para realizar esse controlo?	30 minutos - apenas para a receita	Quando controla diariamente 30 a 40 minutos
Possui algum histórico do desempenho dos trabalhadores, ao nível de campanhas, receitas e contributo de cada trabalhador no total da unidade	Apenas a nível de receita. O contributo de cada atendedor pode ser verificado através desse mapa, contudo, não possibilita uma visualização direta	Não tem qualquer histórico do desempenho dos trabalhadores

Fonte: Elaboração própria

(continuação)

Contato realizado a 10-05-2012	Síntese
Consegue identificar o grau de cumprimento dos objetivos de receita e campanhas unidade operacional e por trabalhador?	U.O – Receita -É realizado apenas o registo e análise dos valores realizados ,não havendo comparação com os objetivos. Trabalhador consegue verificar somente o realizado, não conhece os objetivos para fazer comparação. Campanhas só a nível da loja através das divulgações semanais
O trabalhador também conseguem faze-lo?	Não conseguem identificar o grau de cumprimento dos objetivos a nível individual. A nível da loja consegue faze-lo com recurso às divulgações e relatórios complementares.
Qual o método que utiliza para controlar os resultados obtidos diariamente, a nível individual e global (unidade operacional) da receita e campanhas.	Quer a nível de receita, quer a nível de campanhas, quando são controladas é através de mapas em excel construídos pelos gestores locais
Quanto tempo gasta, em média, diariamente para realizar esse controlo?	Receita e campanhas - quando controladas diariamente 30 a 40 minutos (depende das campanhas e número de atendedores)
Possui algum histórico do desempenho dos trabalhadores, ao nível de campanhas, receitas e contributo de cada trabalhador no total da unidade	A nível de receita existe algum histórico dos valores realizados por trabalhador (não passa apenas do registo). A nível de campanhas não. O contributo a nível de receita pode ser verificado após melhoramento/alteração dos mapas existentes em cada local.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3 – Exemplo de uma listagem de vendas

CTT - Correios		LISTAGEM DE VENDAS				Página 1 de 1		
PORTALEGRE (8810853)		937665		13-05-2012 11:12				
				Período em Análise:03-05-2012 a 03-05-2012				
Família :	TODAS	Produto :	TODOS	Cliente :	Todos			
Cód. Barras	Descrição	Qty.	Preço Unit.	Desconto	Total s/IVA	IVA	TOTAL	
Código: 0142.0000.0000.0000								
5605220100315	SOB.DL C.AZUL NACIONAL	14	€0,46	€0,00	€6,44	€0,00	€6,44	
5605220100339	SOB.C5 C.AZUL NACIONAL	1	€0,75	€0,00	€0,75	€0,00	€0,75	
				SUB-TOTAL	€0,00	€7,19	€0,00	€7,19
Código: 0144.0000.0000.0000								
5605220198879	CORREIO VERDE ENV S-C5 INTERNAC NG	20	€1,70	€0,00	€34,00	€0,00	€34,00	
				SUB-TOTAL	€0,00	€34,00	€0,00	€34,00
Código: 0149.0000.0000.0000								
5605220198800	CORREIO VERDE ENV XS-DL NAC NGAMA	1	€0,70	€0,00	€0,70	€0,00	€0,70	
5605220198855	CORREIO VERDE ENV M-C4 NAC NGAMA	1	€1,90	€0,00	€1,90	€0,00	€1,90	
5605220198893	CORREIO VERDE SAQUETA S NAC NGAMA	1	€1,85	€0,00	€1,85	€0,00	€1,85	
5605220198916	CORREIO VERDE SAQUETA M NAC NGAMA	4	€2,55	€0,00	€10,20	€0,00	€10,20	
5605220198930	CORREIO VERDE SAQUETA L NAC NGAMA	5	€3,75	€0,00	€18,75	€0,00	€18,75	
				SUB-TOTAL	€0,00	€33,40	€0,00	€33,40
Código: 0165.0000.0000.0000								
5605220611026	SAQUETAS ALMOFADADAS M	1	€0,75	€0,00	€0,75	€0,17	€0,92	
5605220611064	SAQUETAS ALMOFADADAS XXL	1	€1,00	€0,00	€1,00	€0,23	€1,23	
				SUB-TOTAL	€0,00	€1,75	€0,40	€2,15
Código: 0438.0000.0000.0000								
5609290011373	Refúgios com Jantar	1	€69,90	€0,00	€69,90	€0,00	€69,90	
				SUB-TOTAL	€0,00	€69,90	€0,00	€69,90
Código: 0456.0000.0000.0000								
5600383903049	LEQUE AZULEJO SÉC.XVIII (ANJO)	1	€11,27	€0,00	€11,27	€0,00	€11,27	
5600383903049	LEQUE AZULEJO SÉC.XVIII (ANJO)	-1	€11,27	€0,00	€-11,27	€0,00	€-11,27	
				SUB-TOTAL	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Código: 0594.0000.0000.0000								
5605220611125	EMBALAGEM XS (16)	1	€0,57	€0,00	€0,57	€0,13	€0,70	
5605220611149	EMBALAGEM L (13)	1	€1,04	€0,00	€1,04	€0,24	€1,28	
				SUB-TOTAL	€0,00	€1,61	€0,37	€1,98
				TOTAL	€0,00	€147,85	€0,77	€148,62

Anexo 4 – Exemplo de uma listagem do diário de lançamentos

CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 01 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM
 Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito
000	03-05-2012 08:46		Pagamento Numerário		€ 14,48	
000	03-05-2012 08:58		Pagamento Numerário		€ 10,92	
000	03-05-2012 09:02		Pagamento Numerário		€ 40,74	
000	03-05-2012 09:03		Movimento De Numerário	98187 - Cdsos Portalegre-26-04-2012		€ 61,62
000	03-05-2012 09:09		Pagamento Numerário		€ 10,00	
000	03-05-2012 09:11		Movimento De Numerário	8810860 - Ec Fronteira-23-04-2012		€ 200,00
000	03-05-2012 09:13		Movimento De Numerário	Postal-060996	€ 0,00	
000	03-05-2012 09:28		Movimento De Numerário	Numerario	€ 0,00	
000	03-05-2012 09:33		Pagamento Numerário	98195 - Cdsos Lisboa(Cidade)-26-04-2012		€ 456,46
000	03-05-2012 09:43		Pagamento Numerário		€ 2,68	
000	03-05-2012 09:46		Pagamento Numerário		€ 3,75	
000	03-05-2012 09:48		Pagamento Numerário		€ 17,80	
000	03-05-2012 10:18		Pagamento Numerário		€ 20,00	
000	03-05-2012 10:18		Pagamento Numerário		€ 53,85	
000	03-05-2012 10:19		Pagamento Numerário		€ 5,00	
000	03-05-2012 10:19		Movimento De Numerário	Locutorios-01		€ 5,00
000	03-05-2012 10:19		Pagamento Numerário		€ 1,00	
000	03-05-2012 10:25		Movimento De Numerário	Locutorios-01		€ 0,51
000	03-05-2012 10:44		Movimento De Numerário	8811354 - Ec Baixa Da Sema-26-04-2012		€ 10,00
000	03-05-2012 10:49		Pagamento Numerário		€ 10,00	
000	03-05-2012 10:54		Pagamento Numerário		€ 3,27	
000	03-05-2012 11:01		Pagamento Numerário		€ 30,72	
000	03-05-2012 11:04		Movimento De Numerário	98187 - Cdsos Portalegre-26-04-2012		€ 24,71
000	03-05-2012 11:16		Movimento De Numerário	Valor Do Pagamento Wu		€ 140,00
000	03-05-2012 11:18		Pagamento Numerário		€ 7,83	
000	03-05-2012 11:20		Pagamento Numerário		€ 55,10	
000	03-05-2012 11:21		Pagamento Numerário		€ 0,54	
000	03-05-2012 11:29		Pagamento Numerário		€ 0,70	
000	03-05-2012 11:32		Pagamento Numerário		€ 2,68	
000	03-05-2012 11:43		Pagamento Numerário		€ 10,69	
000	03-05-2012 11:48		Pagamento Numerário		€ 2,86	
000	03-05-2012 11:57		Pagamento Numerário		€ 13,73	
000	03-05-2012 11:59		Pagamento Numerário		€ 2,65	
000	03-05-2012 12:03		Pagamento Numerário		€ 34,00	
000	03-05-2012 12:06		Movimento De Numerário	98016 - Cnp - Pensões-04-04-2012		€ 303,23
000	03-05-2012 12:13		Pagamento Numerário		€ 10,16	
000	03-05-2012 12:23		Movimento De Numerário	98308 - l.gestao Financaia S.s.-23-04-2012		€ 114,80
000	03-05-2012 12:25		Pagamento Numerário		€ 0,70	
000	03-05-2012 12:26		Pagamento Numerário		€ 3,48	
000	03-05-2012 14:34		Movimento De Numerário	Valor Do Pagamento Wu		€ 1.000,00
000	03-05-2012 14:35		Pagamento Numerário		€ 10,00	
000	03-05-2012 14:47		Pagamento Numerário		€ 7,26	
000	03-05-2012 14:50		Pagamento Numerário		€ 66,54	
000	03-05-2012 14:56		Pagamento Numerário		€ 198,23	

Página 01 de 09

CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 02 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM
 Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito
000	03-05-2012 14:57		Pagamento Numerário		€ 5,96	
000	03-05-2012 15:01		Pagamento Numerário		€ 4,06	
000	03-05-2012 15:16		Pagamento Numerário		€ 13,25	
000	03-05-2012 15:25		Pagamento Numerário		€ 1,85	
000	03-05-2012 15:28		Pagamento Numerário		€ 1,75	
000	03-05-2012 15:29		Pagamento Numerário		€ 37,49	
000	03-05-2012 15:51		Movimento De Numerário	C.postal-88108530626132		€ 178,04
000	03-05-2012 15:55		Movimento De Numerário	98187 - Cdsos Portalegre-26-04-2012		€ 189,52
000	03-05-2012 15:57		Pagamento Numerário		€ 53,43	
000	03-05-2012 15:58		Movimento De Numerário	Numerario	€ 1.000,00	
000	03-05-2012 15:58		Movimento De Numerário	Numerario	€ 200,00	
000	03-05-2012 15:58		Movimento De Numerário	Numerario	€ 1.000,00	
000	03-05-2012 15:59		Movimento De Numerário	98016 - Cnp - Pensões-03-05-2012		€ 303,23
000	03-05-2012 16:00		Pagamento Numerário		€ 39,65	
000	03-05-2012 16:01		Pagamento Numerário		€ 10,00	
000	03-05-2012 16:10		Pagamento Numerário		€ 3,30	
000	03-05-2012 16:36		Pagamento Numerário		€ 74,12	
000	03-05-2012 16:42		Movimento De Numerário	98016 - Cnp - Pensões-03-05-2012		€ 340,46
000	03-05-2012 16:45		Pagamento Numerário		€ 2,22	
000	03-05-2012 17:05		Pagamento Numerário		€ 16,82	
000	03-05-2012 17:32		Pagamento Numerário		€ 33,33	
000	03-05-2012 17:34		Pagamento Numerário		€ 81,12	
000	03-05-2012 17:37		Pagamento Numerário		€ 4,20	
000	03-05-2012 17:37		Pagamento Numerário		€ 69,90	
000	03-05-2012 17:39		Pagamento Numerário		€ 3,96	
000	03-05-2012 17:46		Pagamento Numerário		€ 6,03	
000	03-05-2012 18:10	351-8810853-6-3725985-4	Instr Anulação De Movimento	Numerario		€ 11,27
000	03-05-2012 18:17		Pagamento Numerário		€ 124,50	
000	03-05-2012 18:19		Movimento De Numerário	Numerario	€ 200,00	
000	03-05-2012 18:19		Movimento De Numerário	Numerario	€ 100,00	
000	03-05-2012 18:20	351-8810853-6-3726996-1	Entrega De Numerário	Origem - 937665 - Anabela S G Inacio		€ 400,00
Totais da conta: 000					€ 3.465,30	€ 3.738,85
001	03-05-2012 18:20	351-8810853-6-3726996-1	Entrega De Numerário	Origem - 937665 - Anabela S G Inacio	€ 400,00	€ 400,00
001	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador-937665 - Anabela S G Inacio		€ 400,00
Totais da conta: 001					€ 400,00	€ 800,00
0022	03-05-2012 16:04	351-8810853-6-3726503-5	Pagamento Cheque	3703376321-Manual	€ 151,23	€ 151,23
0022	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador-937665 - Anabela S G Inacio		€ 151,23
Totais da conta: 0022					€ 151,23	€ 151,23
105	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador-937665 - Anabela S G Inacio	€ 207,66	
105	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador-937665 - Anabela S G Inacio		€ 134,11

Página 02 de 09

Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais - aplicação à Loja CTT de Portalegre

CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 03 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO

Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM

Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito	
					Totais da conta: 105	€ 207,66	€ 134,11
						€ 73,55	
1152	03-05-2012 15:58	351-8810853-4-4104401-1	Acelite	937665-Anabela S G Inacio		€ 1.000,00	
1152	03-05-2012 15:58	351-8810853-4-4105072-1	Acelite	937665-Anabela S G Inacio		€ 1.000,00	
1152	03-05-2012 18:19	351-8810853-4-4105756-1	Acelite	937665-Anabela S G Inacio		€ 200,00	
1152	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 2.200,00		
					Totais da conta: 1152	€ 2.200,00	€ 2.200,00
						€ 0,00	
1153	03-05-2012 15:58	351-8810853-7-3812868-5	Acelite	937665-Anabela S G Inacio		€ 200,00	
1153	03-05-2012 18:19	351-8810853-7-3834372-1	Acelite	937665-Anabela S G Inacio		€ 100,00	
1153	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 300,00		
					Totais da conta: 1153	€ 300,00	€ 300,00
						€ 0,00	
133	03-05-2012 12:13	351-8810853-6-3726048-3	Portugal-Cobrança	Etiqu.:0c078878255pt		€ 2,15	
133	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 2,15		
					Totais da conta: 133	€ 2,15	€ 0,00
139	03-05-2012 12:13	351-8810853-6-3726048-3	Srv. - C13. Registrado Mão	etiqu.:0c078878255pt		€ 0,49	
139	03-05-2012 14:47	351-8810853-6-3726190-1	Ped. Reexpedicao	Etiqu.:06099715		€ 1,36	
139	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 1,85		
					Totais da conta: 139	€ 1,85	€ 0,00
141	03-05-2012 14:47	351-8810853-6-3726190-1	Ped. Reexpedicao	Etiqu.:06099715		€ 5,50	
141	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 5,90		
					Totais da conta: 141	€ 5,90	€ 0,00
142	03-05-2012 08:58	351-8810853-6-3725460-8	Pré-Franquiados Correio Azul	5605220100315		€ 0,92	
142	03-05-2012 11:01	351-8810853-6-3725260-5	Pré-Franquiados Correio Azul	5605220100315		€ 5,52	
142	03-05-2012 11:48	351-8810853-6-3725966-5	Pré-Franquiados Correio Azul	5605220100315		€ 0,75	
142	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 7,19		
					Totais da conta: 142	€ 7,19	€ 0,00
144	03-05-2012 12:03	351-8810853-6-3726027-5	Pre-Franquiados Correio Verde Int	5605220198879		€ 34,00	
144	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 34,00		
					Totais da conta: 144	€ 34,00	€ 0,00
149	03-05-2012 09:43	351-8810853-6-3725585-4	Pre-Franquiados Correio Verde	5605220198930		€ 3,75	
149	03-05-2012 11:01	351-8810853-6-3725760-14	Pre-Franquiados Correio Verde	5605220198930		€ 15,00	
149	03-05-2012 11:01	351-8810853-6-3725760-23	Pre-Franquiados Correio Verde	5605220198916		€ 10,20	
149	03-05-2012 11:29	351-8810853-6-3725852-6	Pre-Franquiados Correio Verde	5605220198800		€ 0,70	
149	03-05-2012 16:10	351-8810853-6-3726512-5	Pre-Franquiados Correio Verde	5605220198855		€ 1,50	
149	03-05-2012 17:32	351-8810853-6-3726795-4	Pre-Franquiados Correio Verde	5605220198893		€ 1,85	

Página 03 de 09

CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 04 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO

Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM

Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito
149	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 33,40	
					Totais da conta: 149	€ 33,40
						€ 0,00
165	03-05-2012 08:46	351-8810853-6-3725411-3	Embalagens Postais Ctt	5605220611064		€ 1,00
165	03-05-2012 10:54	351-8810853-6-3725744-7	Embalagens Postais Ctt	5605220611026		€ 0,75
165	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 1,75	
					Totais da conta: 165	€ 1,75
						€ 0,00
201	03-05-2012 18:17	351-8810853-6-3726976-4	Brasil-Enc. Inter.	Etiqu.:Cp012425435pt		€ 124,50
201	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 124,50	
					Totais da conta: 201	€ 124,50
						€ 0,00
2032	03-05-2012 10:18	351-8810853-6-3725644-1	Venda Protecção Casa	Venda Protecção Casa		€ 53,85
2032	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 53,85	
					Totais da conta: 2032	€ 53,85
						€ 0,00
230	03-05-2012 15:24	351-8810853-6-3726311-2	Portugal-Correio Normal	Cr06015436-1efp - lp - ctp Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726529-7	Portugal-Correio Normal	Cr06015437-Ulsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726534-4	Portugal-Correio Normal	Cr06015437-Ulsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726535-4	Portugal-Correio Normal	Cr06015437-Ulsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726541-4	Portugal-Correio Azul	Cr06015437-Ulsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:22	351-8810853-6-3726580-1	Portugal-Correio Normal	Cr06015438-Unidade Local Saude Norte Alentijano E.p.e - hdimg		€ 0,00
230	03-05-2012 16:22	351-8810853-6-3726580-2	Portugal-Correio Normal	Cr06015438-Unidade Local Saude Norte Alentijano E.p.e - hdimg		€ 0,00
230	03-05-2012 16:22	351-8810853-6-3726580-3	Portugal-Correio Normal	Cr06015438-Unidade Local Saude Norte Alentijano E.p.e - hdimg		€ 0,00
230	03-05-2012 16:22	351-8810853-6-3726580-5	Portugal-Correio Azul	Cr06015438-Unidade Local Saude Norte Alentijano E.p.e - hdimg		€ 0,00
230	03-05-2012 16:46	351-8810853-6-3726672-1	Portugal-Correio Azul	Cr06015439-Ordem Dos Advogados Delegacao Comarca Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:50	351-8810853-6-3726698-2	Portugal-Correio Normal	Cr06015440-Escola Secundaria S. Lourenco Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:58	351-8810853-6-3726728-4	Portugal-Correio Normal	Cr06015441-Delegacao Regional De Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:58	351-8810853-6-3726728-4	Portugal-Não Normalizado	Cr06015441-Delegacao Regional De Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 16:58	351-8810853-6-3726729-4	Portugal-Correio Normal	Cr06015441-Delegacao Regional De Portalegre		€ 0,00
230	03-05-2012 17:48	351-8810853-6-3726906-4	Portugal-Correio Normal	Cr06015442-Reparticao De Financas De Portalegre		€ 0,00
					Totais da conta: 230	€ 0,00
2351	03-05-2012 09:33	351-8810853-6-3725551-7	Portugal-Correio Normal	Etiqu.:0699667 À Etiqu. 0699670		€ 1,28
2351	03-05-2012 09:33	351-8810853-6-3725559-7	Espanha-Correio Normal	Etiqu.:0699671		€ 0,57
2351	03-05-2012 09:33	351-8810853-6-3725559-7	Espanha-Pré-Franquiado	Etiqu.:0699672		€ 0,32
2351	03-05-2012 09:33	351-8810853-6-3725561-7	Portugal-Correio Azul	Etiqu.:0699673		€ 0,68
2351	03-05-2012 09:33	351-8810853-6-3725563-7	Portugal-Correio Azul	Etiqu.:0699674		€ 0,47
2351	03-05-2012 10:54	351-8810853-6-3725742-3	Grã-Bretanha-Correio Normal	Etiqu.:0699676		€ 2,35
2351	03-05-2012 11:21	351-8810853-6-3725831-3	Suíça-Correio Normal	Etiqu.:0699677		€ 1,22
2351	03-05-2012 11:21	351-8810853-6-3725831-3	Suíça-Pré-Franquiado	Etiqu.:0699677	€ 0,68	

Página 04 de 09

Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais - aplicação à Loja CTT de Portalegre

CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 05 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM

Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito
2351	03-05-2012 11:43	351-8810853-6-3725884-5	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699680 A Etiq. 0699700		€ 6,72
2351	03-05-2012 11:43	351-8810853-6-3725926-6	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699701		€ 0,60
2351	03-05-2012 11:43	351-8810853-6-3725928-6	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699702		€ 0,53
2351	03-05-2012 11:43	351-8810853-6-3725930-8	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699703 A Etiq. 0699709		€ 2,24
2351	03-05-2012 11:43	351-8810853-6-3725944-7	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699710		€ 0,60
2351	03-05-2012 11:59	351-8810853-6-3726004-3	Brasil-Correio Normal	Etiq.:0699711		€ 1,85
2351	03-05-2012 11:59	351-8810853-6-3726006-6	Eua-Correio Normal	Etiq.:0699712		€ 0,80
2351	03-05-2012 16:36	351-8810853-6-3726621-3	Portugal-Correio Azul	Etiq.:0699722		€ 1,85
2351	03-05-2012 16:45	351-8810853-6-3726652-7	Portugal-Correio Azul	Etiq.:0699723		€ 0,47
2351	03-05-2012 17:05	351-8810853-6-3726758-7	Portugal-Correio Azul	Etiq.:0699725		€ 0,47
2351	03-05-2012 17:05	351-8810853-6-3726760-7	Portugal-Correio Azul	Etiq.:0699726		€ 1,85
2351	03-05-2012 17:37	351-8810853-6-3726825-5	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699727 A Etiq. 0699733		€ 4,20
2351	03-05-2012 17:37	351-8810853-6-3726825-5	Portugal-Não Normalizado	Etiq.:0699727 A Etiq. 0699733		€ 0,00
2351	03-05-2012 17:39	351-8810853-6-3726860-3	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699734		€ 1,32
2351	03-05-2012 17:39	351-8810853-6-3726862-7	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699735		€ 1,32
2351	03-05-2012 17:39	351-8810853-6-3726864-7	Portugal-Correio Normal	Etiq.:0699736		€ 1,32
2351	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 31,71	
Totais da conta: 2351					€ 32,71	€ 32,71
						€ 0,00
240	03-05-2012 09:13	351-8810853-6-3725521-1	Emissaovalenacpremio	Premios De Vales Nacionais		€ 0,00
240	03-05-2012 16:36	351-8810853-6-3726624-1	Premios De Vales Nacionais	Premios De Vales Nacionais		€ 1,48
240	03-05-2012 17:32	351-8810853-6-3726796-1	Premios De Vales Nacionais	Premios De Vales Nacionais		€ 1,48
240	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 2,96	
Totais da conta: 240					€ 2,96	€ 2,96
						€ 0,00
249	03-05-2012 17:05	351-8810853-6-3726757-3	Portugal-Quick Mac.	Portugal-Quick Mac.		€ 13,10
249	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 13,10	
Totais da conta: 249					€ 13,10	€ 13,10
						€ 0,00
281	03-05-2012 17:48	351-8810853-6-3726906-3	Portugal-Reg. Simples	C06015442-Reparicao De Financas De Portalegr		€ 0,00
Totais da conta: 281						€ 0,00
282	03-05-2012 11:32	351-8810853-6-3725863-5	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428545pt		€ 1,97
282	03-05-2012 11:32	351-8810853-6-3725863-5	Portugal-Aviso Recep.	Etiq.:Rc837428545pt		€ 0,71
282	03-05-2012 11:57	351-8810853-6-3725982-4	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428559pt		€ 1,75
282	03-05-2012 11:57	351-8810853-6-3725982-4	Portugal-Aviso Recep.	Etiq.:Rc837428559pt		€ 0,71
282	03-05-2012 12:13	351-8810853-6-3726048-3	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:0c078878255pt		€ 4,75
282	03-05-2012 12:13	351-8810853-6-3726050-6	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428562pt		€ 2,77
282	03-05-2012 12:26	351-8810853-6-3726091-3	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc838991936pt		€ 2,77
282	03-05-2012 12:26	351-8810853-6-3726091-3	Portugal-Aviso Recep.	Etiq.:Rc838991936pt		€ 0,71
282	03-05-2012 15:24	351-8810853-6-3726311-1	Portugal-Reg. Mão	C06015436-1e1p - 1p - cfp Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 15:25	351-8810853-6-3726365-4	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428593pt		€ 1,85
282	03-05-2012 15:28	351-8810853-6-3726378-3	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc8378934162pt		€ 1,75

Página 05 de 09

CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 06 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM

Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito
282	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726536-4	Portugal-Reg. Mão	C06015437-Ultsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726536-4	Portugal-Aviso Recep.	C06015437-Ultsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726536-4	Portugal-C/ Tracktrace	C06015437-Ultsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726538-4	Portugal-Reg. Mão	C06015437-Ultsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726538-4	Portugal-Aviso Recep.	C06015437-Ultsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:16	351-8810853-6-3726538-4	Portugal-C/ Tracktrace	C06015437-Ultsna - Centro Saude Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:22	351-8810853-6-3726580-4	Portugal-Reg. Mão	C06015438-Unidade Local Saude Norte Alentejano E.p.e - hdjmg		€ 0,00
282	03-05-2012 16:22	351-8810853-6-3726580-4	Portugal-Aviso Recep.	C06015438-Unidade Local Saude Norte Alentejano E.p.e - hdjmg		€ 0,00
282	03-05-2012 16:45	351-8810853-6-3726650-3	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc928188402pt		€ 1,75
282	03-05-2012 16:44	351-8810853-6-3726672-2	Portugal-Reg. Mão	C06015439-Ordem Dos Advogados Delegacao Comarca Portalegr		€ 0,00
282	03-05-2012 16:50	351-8810853-6-3726698-1	Portugal-Reg. Mão	C06015440-Escola Secundaria S. Lourenco Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:50	351-8810853-6-3726698-1	Portugal-Aviso Recep.	C06015440-Escola Secundaria S. Lourenco Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:58	351-8810853-6-3726730-4	Portugal-Reg. Mão	C06015441-Delegacao Regional De Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:58	351-8810853-6-3726730-4	Portugal-Aviso Recep.	C06015441-Delegacao Regional De Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 16:58	351-8810853-6-3726730-4	Portugal-C/ Tracktrace	C06015441-Delegacao Regional De Portalegre		€ 0,00
282	03-05-2012 17:46	351-8810853-6-3726882-15	Portugal-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428655pt		€ 4,75
282	03-05-2012 17:48	351-8810853-6-3726906-1	Portugal-Reg. Mão	C06015442-Reparicao De Financas De Portalegr		€ 0,00
282	03-05-2012 17:48	351-8810853-6-3726906-1	Portugal-Aviso Recep.	C06015442-Reparicao De Financas De Portalegr		€ 0,00
282	03-05-2012 17:48	351-8810853-6-3726906-2	Portugal-Reg. Mão	C06015442-Reparicao De Financas De Portalegr		€ 0,00
282	03-05-2012 17:48	351-8810853-6-3726906-2	Portugal-Aviso Recep.	C06015442-Reparicao De Financas De Portalegr		€ 0,00
282	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 26,24	
Totais da conta: 282					€ 26,24	€ 26,24
						€ 0,00
284	03-05-2012 11:48	351-8810853-6-3725966-14	Portugal-Se Registro	Etiq.:Rc502620368pt		€ 1,40
284	03-05-2012 11:48	351-8810853-6-3725966-14	Portugal-Aviso Recep.	Etiq.:Rc502620368pt		€ 0,71
284	03-05-2012 16:10	351-8810853-6-3726512-14	Portugal-Se Registro	Etiq.:Rc932779468pt		€ 1,40
284	03-05-2012 17:05	351-8810853-6-3726762-6	Portugal-Se Registro	Etiq.:Rc932775205pt		€ 1,40
284	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 4,91	
Totais da conta: 284					€ 4,91	€ 4,91
						€ 0,00
286	03-05-2012 08:46	351-8810853-6-3725411-14	Ucrania-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428531pt		€ 13,25
286	03-05-2012 15:16	351-8810853-6-3726291-3	Holanda-Reg. Mão	Etiq.:Rc837428576pt		€ 13,25
286	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 26,50	
Totais da conta: 286					€ 26,50	€ 26,50
						€ 0,00
400	03-05-2012 10:19		Locutorios-01	Locutorios-01		€ 5,00
400	03-05-2012 10:19	351-8810853-6-3725650-4	Locutorios-01	Locutorios-01	€ 5,00	
400	03-05-2012 10:19		Locutorios-01	Locutorios-01		€ 1,00
400	03-05-2012 10:25	351-8810853-6-3725662-4	Locutorios-01	38	€ 0,51	
400	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecho Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 0,49	
Totais da conta: 400					€ 6,00	€ 6,00
						€ 0,00
405	03-05-2012 08:46	351-8810853-6-3725411-3	Iva-Embalagens Postais Ctt	5605220611064		€ 0,23

Página 06 de 09

Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais - aplicação à Loja CTT de Portalegre

Diário de Lançamentos Detalhado

Estação: 8810853-PORTALEGRE
Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO

Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO
Período : 03-05-2012 a 03-05-2012

Página: 07 de 09 13-05-2012 11:13

Movimentos fim Dia : SIM
Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito	
405	03-05-2012 10:54	351-8810853-6-372544-7	Iva-Embalagens Postais Ctt	5605220611026		€ 0,17	
405	03-05-2012 12:25	351-8810853-6-3726078-4	Iva-Embalagens Postais Ctt	5605220611125		€ 0,13	
405	03-05-2012 17:46	351-8810853-6-3726882-4	Iva-Embalagens Postais Ctt	5605220611149		€ 0,24	
405	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 0,77		
Totais da conta:					405	€ 0,77	€ 0,00
410	03-05-2012 08:58	351-8810853-6-3725453-1	Tmn-926296869	Tmn-926296869		€ 10,00	
410	03-05-2012 09:48	351-8810853-6-3725423-1	Tmn-96960623	Tmn-96960623		€ 20,00	
410	03-05-2012 10:49	351-8810853-6-3725717-1	Tmn-965661635	Tmn-965661635		€ 10,00	
410	03-05-2012 14:35	351-8810853-6-3726172-1	Tmn-961571354	Tmn-961571354		€ 10,00	
410	03-05-2012 16:01	351-8810853-6-3726482-1	Vodafone	Vodafone		€ 10,00	
410	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 60,00		
Totais da conta:					410	€ 60,00	€ 0,00
Totais da conta:					438	€ 69,90	€ 69,90
438	03-05-2012 17:37	351-8810853-6-3726849-4	Cheques Oferta	5609290011373		€ 69,90	
438	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 69,90		
Totais da conta:					438	€ 69,90	€ 0,00
456	03-05-2012 11:57	351-8810853-6-3725985-4	Produtos De Merchandising	5600383903049		€ 11,27	
456	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 11,27		
Totais da conta:					456	€ 11,27	€ 0,00
4951	03-05-2012 09:13	351-8810853-6-3725521-1	Postal-060996	811508532124215500172060996570000000722407		€ 0,00	
4951	03-05-2012 16:36	351-8810853-6-3726424-1	Postal-060997	811508532124215500174060997430000000600007		€ 60,00	
4951	03-05-2012 17:32	351-8810853-6-3726796-1	Postal-060998	8115085321242155001420609982200000009300007		€ 30,00	
4951	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 90,00		
Totais da conta:					4951	€ 90,00	€ 0,00
5401	03-05-2012 09:02	351-8810853-6-3725479-3	C.postal-88108530626118	Etq.-0626118-0000001126301180805263000000474x14		€ 40,74	
5401	03-05-2012 09:46	351-8810853-6-3726162-3	C.postal-88108530626119	Etq.-0626119-00000010923589101105263000001780714		€ 17,80	
5401	03-05-2012 11:18	351-8810853-6-3725813-1	Cob.portagens, Veiculo-39 Ip-26	Comp. Num. -1085312050600674		€ 7,83	
5401	03-05-2012 11:20	351-8810853-6-3725819-3	C.postal-88108530626121	Etq.-0626121-000000022612172231105296020000310614		€ 35,10	
5401	03-05-2012 11:20	351-8810853-6-3725821-5	C.postal-88108530626122	Etq.-0626122-002854800264216808052246100020009014		€ 20,00	
5401	03-05-2012 14:50	351-8810853-6-3726213-3	C.postal-88108530626123	Etq.-0626123-000000023409064830528663000041900414		€ 41,90	
5401	03-05-2012 14:50	351-8810853-6-3726218-5	C.postal-88108530626124	Etq.-0626124-000000010883847215052330000002464714		€ 24,64	
5401	03-05-2012 14:50	351-8810853-6-3726218-5	C.postal-88108530626124	Etq.-0626125-000000010040421043052429700001991414		€ 19,91	
5401	03-05-2012 14:56	351-8810853-6-3726228-5	C.postal-88108530626125	Etq.-0626126-000000010792462170805203000009051814		€ 90,51	
5401	03-05-2012 14:56	351-8810853-6-3726230-5	C.postal-88108530626126	Etq.-0626127-000000010128892103052129700080844914		€ 80,44	
5401	03-05-2012 14:56	351-8810853-6-3726234-5	C.postal-88108530626128	Etq.-0626128-0000000091061152431505216020000737414		€ 7,37	
5401	03-05-2012 14:57	351-8810853-6-3726250-1	Cob.portagens, Veiculo-84-45-Ze	Comp. Num. -1085312050600675		€ 5,96	
5401	03-05-2012 15:01	351-8810853-6-3726264-1	Cob.portagens, Veiculo-49-38-1b	Comp. Num. -1085312050600676		€ 4,06	
5401	03-05-2012 15:29	351-8810853-6-3726391-5	C.postal-88108530626131	Etq.-0626131-07041206759460172042774100003749414		€ 37,49	
5401	03-05-2012 15:51	351-8810853-6-3726408-3	C.postal-88108530626132	Etq.-0626132-000000557812473110526200006953114		€ 69,53	

Página 07 de 09

Diário de Lançamentos Detalhado

Estação: 8810853-PORTALEGRE
Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO

Operador : 937665 - ANABELA S G INACIO
Período : 03-05-2012 a 03-05-2012

Página: 08 de 09 13-05-2012 11:13

Movimentos fim Dia : SIM
Pesquisa de Todos as Contas

Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito	
5401	03-05-2012 15:51	351-8810853-6-3726410-5	C.postal-88108530626133	Etq.-0626133-000000014441784303052866200003825814		€ 28,25	
5401	03-05-2012 15:57	351-8810853-6-3726440-3	C.postal-88108530626134	Etq.-0626134-0000000103584785908052430000001624514		€ 16,24	
5401	03-05-2012 15:57	351-8810853-6-3726440-3	C.postal-88108530626135	Etq.-0626135-00000010682505930405276020000379214		€ 37,19	
5401	03-05-2012 16:00	351-8810853-6-3726470-4	C.postal-88108530626136	Etq.-0626136-0000000892606749304052060200003965914		€ 39,65	
5401	03-05-2012 16:04	351-8810853-6-3726499-3	C.postal-88108530626137	Etq.-0626137-000000001351751053052927900010096214		€ 100,96	
5401	03-05-2012 16:04	351-8810853-6-3726501-5	C.postal-88108530626138	Etq.-0626138-000000044903988904052790200005027314		€ 50,27	
5401	03-05-2012 16:36	351-8810853-6-3726624-9	C.postal-88108530626139	Etq.-0626139-000001712359104121105269000001079714		€ 10,79	
5401	03-05-2012 17:34	351-8810853-6-3726814-1	Cob.portagens, Veiculo-76-El-25	Comp. Num. -1085312050600677		€ 8,12	
5401	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 794,75		
Totais da conta:					5401	€ 794,75	€ 0,00
5403	03-05-2012 09:09	351-8810853-6-3725500-1	Cobranças Postais Objectos - Nr	Eae18873813pt-Entregue		€ 10,00	
5403	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 10,00		
Totais da conta:					5403	€ 10,00	€ 0,00
594	03-05-2012 12:25	351-8810853-6-3726078-4	Embalagens Ctt	5605220611125		€ 0,57	
594	03-05-2012 17:46	351-8810853-6-3726882-4	Embalagens Ctt	5605220611149		€ 1,04	
594	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 1,61		
Totais da conta:					594	€ 1,61	€ 0,00
7001	03-05-2012 09:03	351-8810853-6-3725488-3	98187 - Cdses Portalegre-26-04-2012	208289-811581872117214700240208289420000000616207		€ 61,62	
7001	03-05-2012 09:11	351-8810853-6-3725512-3	8810860 - Ec Fronteira-23-04-2012	011614-811508602114214400126011614440000002000007		€ 200,00	
7001	03-05-2012 09:28	351-8810853-6-3725532-3	98195 - Cdses Lisboa(Cidade)-26-04-2012	831351-8115819521172147002548313512700000004564607		€ 456,46	
7001	03-05-2012 10:44	351-8810853-6-3725695-7	Inut-8811354 - Ec Baixa Da Serra-26-04-2012	023920-811513542117214700111023920080000000100007		€ 0,00	
7001	03-05-2012 10:44	351-8810853-6-3725697-3	8811354 - Ec Baixa Da Serra-26-04-2012	023920-811513542117214700111023920080000000100007		€ 10,00	
7001	03-05-2012 11:04	351-8810853-6-3725779-3	98187 - Cdses Portalegre-26-04-2012	208571-811581872117214700251208571570000000247107		€ 24,71	
7001	03-05-2012 12:06	351-8810853-6-3726037-6	98016 - Cnp - Pensões-04-04-2012	431954-811580162095125002154319541800000003032307		€ 303,23	
7001	03-05-2012 12:23	351-8810853-6-3726069-3	98308 - Igestao Financieira S.a.-23-04-2012	208383-8115818721172147002502083839300000007258207		€ 114,80	
7001	03-05-2012 15:51	351-8810853-6-3726412-5	98187 - Cdses Portalegre-26-04-2012	208837-811581872117214700262088378400000001895207		€ 278,82	
7001	03-05-2012 15:55	351-8810853-6-3726413-2	98187 - Cdses Portalegre-26-04-2012	131833-811580162124215500296131833800000003032307		€ 189,52	
7001	03-05-2012 15:59	351-8810853-6-3726451-4	98016 - Cnp - Pensões-03-05-2012	126469-811580162124215500231264690400000003404607		€ 303,23	
7001	03-05-2012 16:42	351-8810853-6-3726464-1	98016 - Cnp - Pensões-03-05-2012	126469-811580162124215500231264690400000003404607		€ 340,46	
7001	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 2.279,85		
Totais da conta:					7001	€ 2.279,85	€ 2.279,85
7101	03-05-2012 11:16	351-8810853-6-3725795-1	Valor Do Pagamento Wu	Etq.-0611080		€ 140,00	
7101	03-05-2012 14:34	351-8810853-6-3726153-1	Valor Do Pagamento Wu	Etq.-0611099		€ 1.000,00	
7101	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 1.140,00		
Totais da conta:					7101	€ 1.140,00	€ 0,00
796	03-05-2012 18:10	351-8810853-6-3725985-4	Inut-Anulação De Movimento	5600383903049		€ 11,27	
796	03-05-2012 18:31	351-8810853-6-3727012-2	Fecha Modelo B Do Dia-03-05-2012	Utilizador:937665 - Anabela S G Inacio	€ 11,27		

Página 08 de 09

Controlo de Gestão – Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais - aplicação à Loja CTT de Portalegre


CTT - Correios **Diário de Lançamentos Detalhado** Página: 09 de 09 13-05-2012 11:13

Estação: 8810853-PORTALEGRE Operador: 937665 - ANABELA S G INACIO Movimentos fim Dia : SIM

Solicitado por : 937665 - ANABELA S G INACIO Período : 03-05-2012 a 03-05-2012 Pesquisa de Todos as Contas


Conta	Data	Transacção	Descrição	Identificação/Linha Óptica	Débito	Crédito
					€ 11,27	€ 11,27
Totais da conta:					796	€ 0,00

Anexo 5 – Exemplo de um mapa de controlo de vendas

		Controlo de Vendas			Data :03-05-2012 a 03-05-2012	
Código :	Nome da Estação :	Utilizador :				
8810853	PORTALEGRE	937665				
Descrição	Valor	Quant.	Descontos	Impostos	Receita	
Correio	€172,00	65	€0,00	N/A	€172,00	
.Correio/Correio registado	€59,80	11	€0,00	N/A	€59,80	
.Correio/Correio azul	€12,98	21	€0,00	N/A	€12,98	
..Correio/Correio azul/Avença Ocasional	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
..Correio/Correio azul/Pré-Franquiados	€7,19	15	€0,00	N/A	€7,19	
..Correio/Correio azul/Maq.Franquiar	€5,79	6	N/A	N/A	€5,79	
..Correio/Correio azul/Prime	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.Correio/Correio verde	€67,40	32	€0,00	N/A	€67,40	
.Correio/Correio normal	€25,92	0	€0,00	N/A	€25,92	
..Correio/Correio normal/Avença Ocasional	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
..Correio/Correio normal/Pré-Franquiados	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
..Correio/Correio normal/Maq. Franquiar	€25,92	N/A	€0,00	N/A	€25,92	
.Correio/RSF	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Correio/Selos	€0,00	N/A	€0,00	N/A	€0,00	
.Correio/Outros serviços	€5,90	1	N/A	N/A	€5,90	
Encomendas	€124,50	1	€0,00	N/A	€124,50	
.Encomendas/Nacionais	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Encomendas/Internacionais	€124,50	1	€0,00	N/A	€124,50	
Outros produtos CTT	€3,36	2	€0,00	N/A	€3,36	
.Outros produtos CTT/Apartados	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Outros produtos CTT/BPI's	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Outros produtos CTT/Saquetas	€3,36	2	€0,00	N/A	€3,36	
.Outros produtos CTT/Corfax	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.Correio/SIGA	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.Outros produtos CTT/Outros	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
Marketing Directo	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Marketing Directo/Direct mail Nacional	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Marketing Directo/Direct mail Internacional	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Marketing Directo/Sampling Direct	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.Marketing Directo/Geocontacto	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
Coleccionismo	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.Coleccionismo/Selofan	€0,00	N/A	N/A	N/A	€0,00	
.Coleccionismo/Outros produtos	€0,00	N/A	€0,00	N/A	€0,00	
SFP	€4.371,41	35	N/A	N/A	€32,32	
.SFP/Poupanças e seguros	€53,85	0	N/A	N/A	€0,40	
..SFP/Poupanças e seguros/C.Aforro e C.Tesouro	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
..SFP/Poupanças e seguros/Seg. Capitalização	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
..SFP/Poupanças e seguros/FIM	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	

 ctt correios	Controlo de Vendas	Data :03-05-2012 a 03-05-2012
Código : 8810853	Nome da Estação : PORTALEGRE	Utilizador : 937665

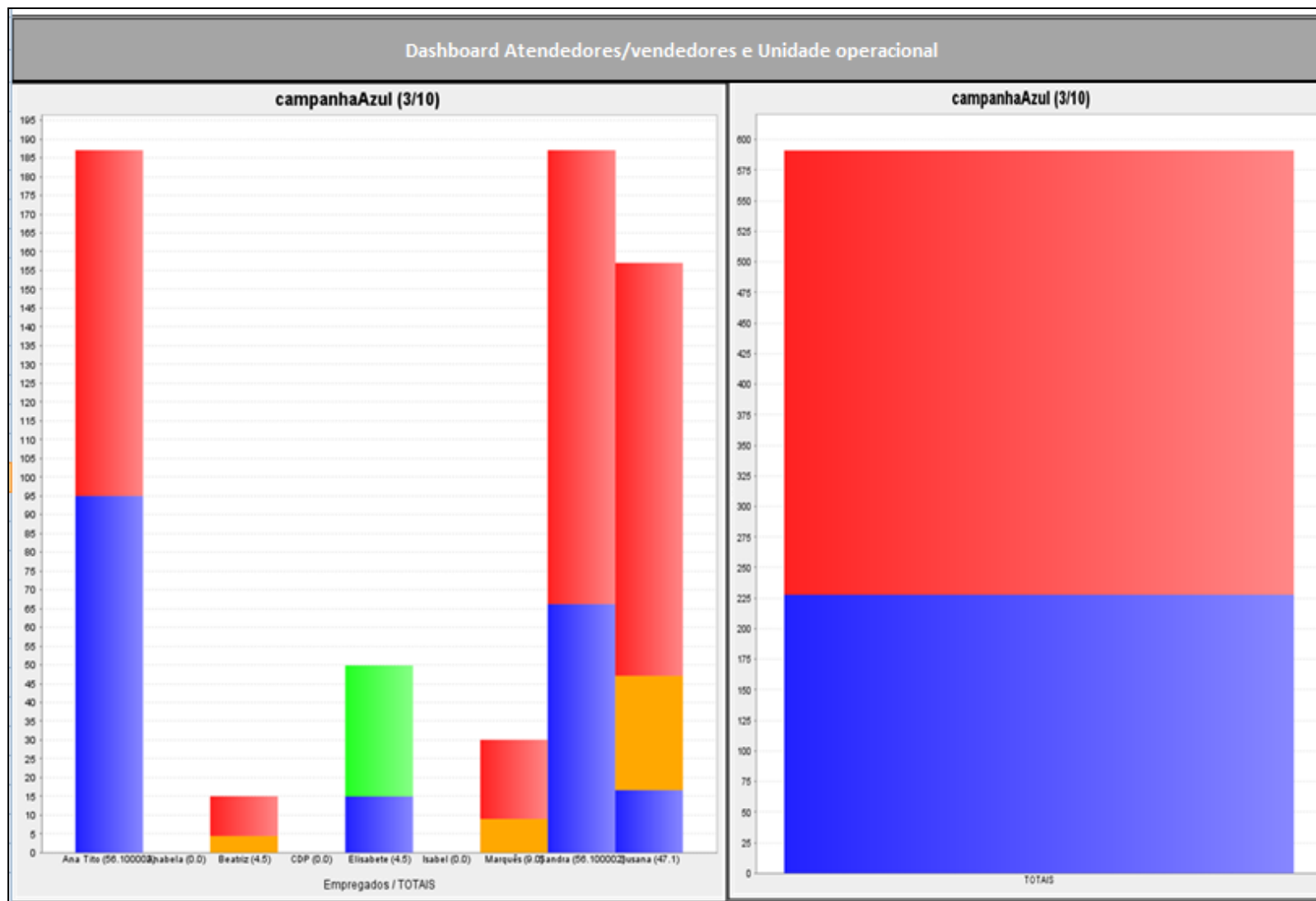
Descrição	Valor	Quant.	Descontos	Impostos	Receita
..SFP/Poupanças e seguros/Caixa Econ. Postal	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Poupanças e seguros/Reembolsos	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Poupanças e seguros/Seguros de Protecção e Seguros de Saúde	€53,85	0	N/A	N/A	€0,40
..SFP/Pagamentos de Serviços	€804,75	19	N/A	N/A	€10,64
..SFP/Pagamentos de Serviços/Cobranças Postais	€804,75	19	N/A	N/A	€10,64
..SFP/Pagamentos de Serviços/Segurança Social		0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Pagamentos de Serviços/Coimas	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Pagamentos de Serviços/Cobrança de Impostos	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Cobrança de Títulos	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Vales e transferências	€3.512,81	16	N/A	N/A	€21,28
..SFP/Vales e transferências/Vales envios	€92,96	3	N/A	N/A	€2,96
..SFP/Vales e transferências/Vales Reembolsos	€2.279,85	11	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Vales e transferências/Western Union envios	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..SFP/Vales e transferências/Western Union Reembolsos	€1.140,00	2	N/A	N/A	€18,32
..Retalho	€81,66	6	N/A	N/A	€70,05
..Retalho/Serviços do Governo	€0,00	4	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Serviços e produtos PT	€0,49	2	N/A	N/A	€0,15
..Retalho/Serviços e produtos PT/Postos públicos	€0,49	2	N/A	N/A	€0,15
..Retalho/Serviços e produtos PT/Telegramas	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..Retalho/Serviços e produtos PT/Cartões telefónicos	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Serviços e produtos PT/Telefones	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Telemóveis	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..Retalho/Telemóveis/Outros operadores	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/ Telemóveis/ Phone-Ix	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
...Retalho/ Telemóveis/Phone-Ix/Venda telemóveis, Cartões e Banda Larga	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
...Retalho/ Telemóveis/Phone-Ix/Carregamento telemóveis	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..Retalho/CTO's	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/CBF's	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Transportes	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00
..Retalho/Merchandising	€11,27	0	€11,27	N/A	€0,00
..Retalho/Merchadising/Livros	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Merchadising/Cartões	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Merchandising/CD-DVD	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00
..Retalho/Merchandising/Kit SLB	€0,00	N/A	N/A	N/A	€0,00
..Retalho/Merchandising/Diversos	€11,27	0	€11,27	N/A	€0,00
..Retalho/Diversos	€69,90	0	N/A	N/A	€69,90
..Retalho/Diversos/Bilhetes para espectáculos	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00

		Controlo de Vendas			Data :03-05-2012 a 03-05-2012	
Código :		Nome da Estação :			Utilizador :	
8810853		PORTALEGRE			937665	
Descrição	Valor	Quant.	Descontos	Impostos	Receita	
..Retalho/Diversos/CCI's	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
..Retalho/Diversos/Catálogo	€0,00	N/A	€0,00	N/A	€0,00	
..Retalho/Diversos/Outros	€69,90	0	N/A	N/A	€69,90	
Payshop	€60,00	5	N/A	N/A	€0,50	
.Payshop/Transportes	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.Payshop/carregamento Telemóveis	€60,00	5	N/A	N/A	€0,50	
.Payshop/diversos	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
CTT Expresso	€13,10	1	€0,00	N/A	€13,10	
.CTT Expresso/Today	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.CTT Expresso/EMS	€0,00	0	N/A	N/A	€0,00	
.CTT Expresso/Quick	€13,10	1	N/A	N/A	€13,10	
.CTT Expresso/Embalagens	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
.CTT Expresso/Pré-franquiados	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
Correio Contacto	€0,00	0	€0,00	N/A	€0,00	
TOTAL DA RECEITA					€415,83	

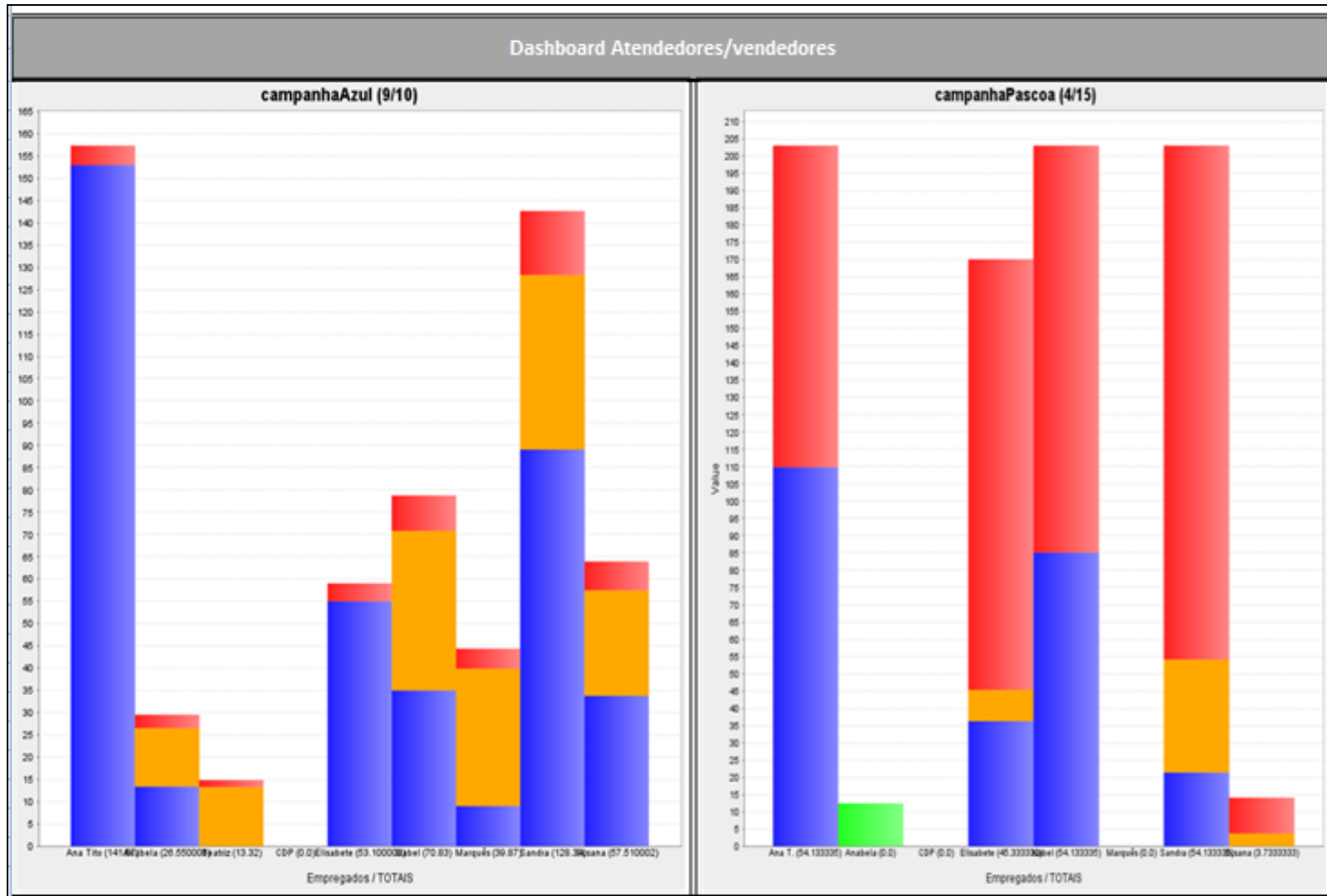
Anexo 6 – Exemplo da folha de cálculo para verificar o contributo por trabalhador

Dias	Nr Atend.	Ob. Dia	A			B			C		
			Objetivo	Realizado	Contribuição(%)	Objetivo	Realizado	Contribuição(%)	Objetivo	Realizado	Contribuição(%)
01.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
02.05.2012	3	397,37 €	397,37 €	310,18 €	23%	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%
03.05.2012	3	397,37 €	397,37 €	269,86 €	24%	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%
04.05.2012	3	397,37 €	397,37 €	543,85 €	37%	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%
05.05.2012		#DIV/0!	0,00 €		#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
06.05.2012			0,00 €		#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
07.05.2012	4	298,02 €	298,02 €	235,78 €	24%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	122,71 €	13%
08.05.2012	4	298,02 €	298,02 €	178,73 €	15%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	127,64 €	11%
09.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	253,67 €	23%
10.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	600,61 €	52%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	258,32 €	22%
11.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	119,30 €	21%
12.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
13.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
14.05.2012	4	298,02 €	298,02 €	168,54 €	26%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	67,30 €	11%
15.05.2012	4	298,02 €	298,02 €	1.501,56 €	64%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	452,00 €	19%
16.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	306,69 €	29%
17.05.2012	3	397,37 €	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%	397,37 €	98,98 €	9%
18.05.2012	3	397,37 €	0,00 €	0,00 €	0%	0,00 €	0,00 €	0%	397,37 €	93,11 €	16%
19.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
20.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
21.05.2012	5	238,42 €	0,00 €	13,34 €	1%	0,00 €		0%	238,42 €	220,23 €	23%
22.05.2012	3	397,37 €	0,00 €	19,63 €	2%	0,00 €		0%	397,37 €	186,39 €	21%
23.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
24.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	26,68 €	1%	298,02 €	2.823,03 €	82%	298,02 €	108,95 €	3%
25.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	38,48 €	2%	298,02 €	373,42 €	22%	298,02 €	146,10 €	9%
26.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
27.05.2012	0	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!	0,00 €	0,00 €	#DIV/0!
28.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	11,80 €	2%	298,02 €	179,73 €	25%	298,02 €	109,45 €	15%
29.05.2012	4	298,02 €	0,00 €	0,00 €	0%	298,02 €	171,24 €	27%	298,02 €	161,75 €	25%
30.05.2012	3	397,37 €	0,00 €	12,42 €	2%	397,37 €	174,89 €	26%	397,37 €	319,76 €	48%
31.05.2013	3	397,37 €	0,00 €	38,64 €	2%	397,37 €	140,46 €	9%	397,37 €	206,65 €	13%

Anexo 7 – Exemplo do Dashboard diário das campanhas “Correio Azul” dos atendedores/vendedores e unidade operacional



Anexo 8 – Exemplo do Dashboard diário das campanhas “Correio Azul” e “Páscoa” dos atendedores/vendedores



Anexo 9 – Exemplo de informação de vendas retiradas da aplicação diário de lançamentos.

Ficheiro Editar Formatar Ver Ajuda													
Pesquisa de Movimentos													
Período : 19-03-2012													
Estação : PORTALEGRE													
Conta	Data	Hora	Caixa	Transacção	Descrição	Euro	Identificação/Etiqueta/L.Optica	Qty	Débito	Credito Máq.	Nº Mensagem		
142	19-Mar-12	14:59:31		EMP07	351-8810853-7-3758174-5	PRE-FRANQUIADOS	CORREIO AZUL	Produto	5605220100315	1		0,46 EUR	7
142	19-Mar-12	15:43:19		EMP07	351-8810853-7-3758284-3	PRE-FRANQUIADOS	CORREIO AZUL	Produto	5605220100315	1		0,46 EUR	7
142	19-Mar-12	18:23:03		EMP07	351-8810853-7-3758741-2	Fecho Modelo B	do Dia - 19-03-2012	Utilizador - 1028057 - SANDRA LURDES R MIRANDA					-1
TOTAIS DA CONTA :						0,92 EUR	0,92 EUR						
					2		0,00 EUR						

Ficheiro Editar Formatar Ver Ajuda													
Pesquisa de Movimentos													
Período : 26-03-2012 a 29-03-2012													
Estação : PORTALEGRE													
Conta	Data	Hora	Caixa	Transacção	Descrição	Euro	Identificação/Etiqueta/L.Optica	Qty	Débito	Credito Máq.	Nº Mensagem		
456	26-Mar-12	14:55:42		EMP18	351-8810853-2-3718235-15	PRODUTOS DE MERCHANDISING				5601414057076	1	4,75 €	2
456	26-Mar-12	19:02:36		EMP18	351-8810853-2-3719690-2	Fecho Modelo B	do Dia - 26-03-2012	Utilizador - 1351214 - ANA TITO				-1	4,75 €
TOTAIS DA CONTA : 456						4,75 €	4,75 €						
					1		0,00 €						
Conta	Data	Hora	Caixa	Transacção	Descrição	Euro	Identificação/Etiqueta/L.Optica	Qty	Débito	Credito Máq.	Nº Mensagem		
489	26-Mar-12	14:01:10		EMP18	351-8810853-2-3717875-15	LIVROS	Produto 9789892203690	1		2,75 €	2	3717882	
489	26-Mar-12	14:01:10		EMP18	351-8810853-2-3717875-7	LIVROS	Produto 9789892200309	1		2,75 €	2	3717888	
489	26-Mar-12	14:55:42		EMP18	351-8810853-2-3718235-7	LIVROS	Produto 9781412746953	1		9,95 €	2	3718248	
489	26-Mar-12	18:10:10		EMP18	351-8810853-2-3718834-20	LIVROS	Produto 9789720702364	1		13,02 €	2	3718849	
489	26-Mar-12	18:10:10		EMP18	351-8810853-2-3718834-12	LIVROS	Produto 9789722345927	1		2,99 €	2	3718845	
489	26-Mar-12	18:10:10		EMP18	351-8810853-2-3718834-4	LIVROS	Produto 9789722345934	1		2,99 €	2	3718841	
489	26-Mar-12	19:02:36		EMP18	351-8810853-2-3719690-2	Fecho Modelo B	do Dia - 26-03-2012	Utilizador - 1351214 - ANA TITO				-1	34,45 €
489	27-Mar-12	14:42:49		EMP18	351-8810853-2-3720701-4	LIVROS	Produto 9789892203751	1		2,75 €	2	3720706	
489	27-Mar-12	14:42:49		EMP18	351-8810853-2-3720701-12	LIVROS	Produto 9789723324587	1		15,90 €	2	3720710	
489	27-Mar-12	18:37:38		EMP18	351-8810853-2-3721727-2	Fecho Modelo B	do Dia - 27-03-2012	Utilizador - 1351214 - ANA TITO				-1	18,65 €
489	28-Mar-12	11:17:27		EMP18	351-8810853-2-3723013-13	LIVROS	Produto 9789892203676	1		2,75 €	2	3723021	
489	28-Mar-12	11:17:27		EMP18	351-8810853-2-3723013-5	LIVROS	Produto 9789892203737	1		2,75 €	2	3723017	
489	28-Mar-12	15:07:49		EMP18	351-8810853-2-3723562-4	LIVROS	Produto 9789720110107	1		10,70 €	2	3723568	
489	28-Mar-12	16:42:49		EMP18	351-8810853-2-3723807-4	LIVROS	Produto 9789727121816	1		8,98 €	2	3723814	
489	28-Mar-12	17:33:58		EMP18	351-8810853-2-3724164-5	LIVROS	Produto 9789724116037	1		3,00 €	2	3724168	
489	28-Mar-12	18:25:58		EMP18	351-8810853-2-3724294-2	Fecho Modelo B	do Dia - 28-03-2012	Utilizador - 1351214 - ANA TITO				-1	28,18 €
489	29-Mar-12	13:59:38		EMP18	351-8810853-2-3726155-8	LIVROS	Produto 5604931188186	1		16,90 €	2	3726162	
489	29-Mar-12	14:18:40		EMP18	351-8810853-2-3726263-7	LIVROS	Produto 9789723319750	1		6,89 €	2	3726271	
489	29-Mar-12	18:32:20		EMP18	351-8810853-2-3727181-2	Fecho Modelo B	do Dia - 29-03-2012	Utilizador - 1351214 - ANA TITO				-1	23,79 €
TOTAIS DA CONTA :						105,07 €	105,07 €						
					15		0,00 €						

