



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

# **Sistema de Controlo de Gestão numa PME**

**Estudo de Caso FEPSA**

**EDGAR EMANUEL ANDRADE PINHO AGOSTINHO**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira.

Orientador: Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

**LISBOA**

**DEZEMBRO 2017**

## **Resumo**

Numa conjuntura de elevada competitividade, as organizações, regra geral, procuram ferramentas que promovam a otimização e melhoramento dos seus Sistemas de Controlo de Gestão (SCG). A investigação realizada insere-se na área da Controlo de Gestão e tem como base de estudo a caracterização e análise crítica do sistema de gestão da FEPSA, S.A., tendo o sido utilizada a metodologia do Estudo de Caso.

Não obstante a identificação de boas práticas conduzidas pela organização, este estudo permitiu aferir a possibilidade de algumas mudanças que poderão contribuir positivamente para o seu SCG. Propõe-se assim a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) por ser considerada uma ferramenta de gestão multidimensional, frequentemente adotada pelas organizações quando procuram melhorar o desempenho.

Pese embora o facto da FEPSA apresentar um crescimento contínuo, a utilização do BSC poderá potenciar os seus resultados, que aliado à criação de um mapa estratégico poderá ainda contribuir para um maior foco nos fatores críticos de sucesso e, por conseguinte, promover o desempenho.

Palavras-chave: Controlo de gestão, *balanced scorecard*, mapa estratégico, *performance*.

## **Abstract**

In a highly competitive environment, organizations are generally looking for tools that promote the optimization and improvement of their Management Control Systems. The research carried out is framed on the Management Control area and is based on the characterization and critical analysis of the management system of FEPSA, S.A., and the methodology used is the Case Study.

Despite the identification of good practices conducted by the organization, this study made possible to gauge the possibility of some changes that could contribute positively to the FEPSA's Management Control Systems. It is proposed the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) because it is considered to be a multidimensional management tool, often adopted by organizations when they seek to improve performance.

Notwithstanding the fact that FEPSA is continuously growing, the use of the BSC can boost its results, which, together with the creation of a strategic map, can also contribute to a greater focus on critical success factors and, therefore, to promote performance.

**Key words:** Management control, balanced scorecard, strategic map, performance.

## **Agradecimentos**

A conclusão deste estudo não seria possível sem a ajuda de todos que direta ou indiretamente apoiaram-me, aos quais quero endereçar os meus sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel, por todo o seu apoio, mas essencialmente pela orientação imprescindível e pelos excelentes conselhos na concretização deste projeto.

À administração da FEPSA, por ter aceitado o convite à realização deste projeto.

Ao Nuno Santos, por todo o apoio, disponibilidade e pelo papel determinante no acesso à FEPSA para a elaboração deste projeto.

A todos elementos da FEPSA entrevistados, pelo grande contributo que deram a este projeto na recolha de informação essencial.

Por fim e não menos importante, quero agradecer à Carla, por todo o apoio e paciência que demonstrou ao longo de todo este processo.

Bem hajam.

## **Abreviaturas e Símbolos**

ABC – Activity-based costing

BEM – Business excellence models

BI - Business intelligence

BSC – Balanced scorecard

EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

EPS - Earnings per share

ERP – Enterprise resource planning

I&D – Investigação e desenvolvimento

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística, I.P.

KPI – Key performance indicator

MBO – Management by objectives

PME – Pequena e média empresa

PTI - Preços de transferência interna

ROI – Return on investment

SCG – Sistema de controlo de gestão

SHST – Saúde, higiene e segurança no trabalho

TQM – Total quality management

## Índice Geral

|  |      |
|--|------|
| Resumo.....  | ii   |
| Abstract.....  | iii  |
| Abreviaturas e Símbolos .....                                  | v    |
| Índice de Figuras.....   | viii |
| Índice de Gráficos.....  | ix   |
| Índice de Quadro.....  | x    |
| Introdução.....  | 1    |
| 1. Revisão da Literatura .....                                 | 3    |
| 1.1. O Controlo de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas ..... | 3    |
| 1.2. Definição de Controlo de Gestão .....                     | 5    |
| 1.3. Instrumentos de controlo de gestão .....                  | 8    |
| 1.3.1. Instrumentos de pilotagem .....                         | 8    |
| 1.3.1.1. Plano Operacional.....                                | 9    |
| 1.3.1.2. Orçamento .....                                       | 10   |
| 1.3.1.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....                       | 12   |
| 1.3.1.3.1. BSC como sistema de gestão estratégica .....        | 15   |
| 1.3.2. Instrumentos de orientação comportamental .....         | 20   |
| 1.3.2.1. Organização em centros de responsabilidade.....       | 21   |
| 1.3.2.2. Avaliação dos centros de responsabilidade.....        | 22   |
| 1.3.2.3. Preços de Transferência Interna .....                 | 23   |
| 1.3.3. Instrumentos de diálogo .....                           | 23   |
| 1.4. Barreiras e/ou limitações.....                            | 24   |
| 2. Metodologia.....  | 25   |
| 3. Descrição da empresa .....                                  | 29   |
| 3.1. Contextualização .....                                    | 29   |
| 3.2. Análise SWOT.....   | 30   |
| 3.3. Mercado .....   | 32   |
| 3.4. Situação Financeira da FEPSA.....                         | 33   |
| 3.5. Clientes.....   | 35   |
| 3.6. Produtos .....  | 36   |
| 3.7. Organização da FEPSA.....                                 | 37   |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.8.   | O processo produtivo .....  | 38 |
| 4.     | Estudo Empírico .....   | 40 |
| 4.1.   | Missão, Visão e Valores.....  | 40 |
| 4.2.   | O modelo de negócio .....   | 42 |
| 4.3.   | Estratégia de longo prazo .....   | 43 |
| 4.4.   | O controlo de gestão .....  | 45 |
| 4.4.1. | Gestão e produção de informação .....                                       | 45 |
| 4.4.2. | Análise da <i>performance</i> .....   | 47 |
| 4.4.3. | Comunicação da estratégia.....  | 49 |
| 4.4.4. | Centros de custo e de trabalho.....   | 50 |
| 4.4.5. | Processo de tomada de decisão .....   | 50 |
| 4.4.6. | Atuação nos desvios .....   | 51 |
| 4.4.7. | Modelo de avaliação e regime de incentivos .....                            | 52 |
| 5.     | Discussão – Análise Crítica ao Sistema de Controlo de Gestão da FEPSA ..... | 54 |
| 5.1.   | Instrumentos de Direção .....   | 54 |
| 5.1.1. | Análise estratégica.....  | 54 |
| 5.2.   | Instrumentos de pilotagem .....   | 56 |
| 5.2.1. | Plano Operacional.....  | 56 |
| 5.2.2. | Orçamento .....   | 56 |
| 5.2.3. | Relatório de <i>performance</i> .....                                       | 58 |
| 5.2.4. | <i>Key Performance Indicators</i> .....                                     | 59 |
| 5.3.   | Instrumentos de orientação de comportamento.....                            | 61 |
| 5.3.1. | Organização por centros de trabalho .....                                   | 61 |
| 5.3.2. | Avaliação e Incentivos.....   | 63 |
| 5.4.   | Instrumentos de Diálogo .....   | 65 |
|        | Conclusão .....   | 67 |
| 6.     | Referências Bibliográficas .....  | 69 |
|        | Anexos .....  | 75 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Esquema do modelo base do sistema de controlo.                | 7  |
| Figura 2: Ferramentas do controlo de gestão.                            | 8  |
| Figura 3: Estratégia, planeamento e orçamento.                          | 10 |
| Figura 4: Fase na elaboração do orçamento.                              | 11 |
| Figura 5: As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .         | 13 |
| Figura 6: Gestão da estratégia: Quatro processos.                       | 15 |
| Figura 7: Como uma empresa interliga as medidas nas quatro prespetivas. | 18 |
| Figura 8: Ordenação das perspetivas.                                    | 19 |
| Figura 9: Processo produtivo da FEPSA.                                  | 38 |

## **Índice de Gráficos**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolução do volume de negócios. | 33 |
| Gráfico 2: Evolução das vendas.            | 34 |
| Gráfico 3: Evolução do investimento.       | 35 |
| Gráfico 4: Distribuição das vendas.        | 35 |

## **Índice de Quadro**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Resumo da Metodologia.                         | 25 |
| Quadro 2: Análise SWOT da FEPSA.                         | 31 |
| Quadro 3: Distribuição da produção e vendas por produto. | 37 |
| Quadro 4: Missão, Visão e Valores da FEPSA.              | 40 |

## Introdução

Em Portugal, as Pequenas e Média Empresas (PME) são responsáveis pela maioria da criação de emprego e, como tal, são a base da economia nacional (Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE), 2016). Neste contexto e dada a sua expressão na economia nacional, estas carecem de uma maior atenção, que se pode traduzir na implementação de modelos de gestão modernos e inovadores.

Num mundo em constante mudança, com a evolução tecnológica a propulsionar essa mudança, as organizações devem munir-se de sistemas de controlo de gestão estruturados e organizados, pois promovem o crescimento das organizações, oferecendo informação aos gestores de topo, o que de outra forma não seria possível com a comunicação informal existente nas organizações (Flamholtz & Randle, 2012 e Johnson & Kaplan 1991).

Neste âmbito, o presente trabalho debruça-se sobre a temática do controlo de gestão e intitula-se ‘Sistema de controlo de gestão numa PME’. Tem como principal objetivo a caracterização e análise crítica do sistema de gestão da FEPSA, S.A., nomeadamente, quanto ao seu sistema de controlo de gestão (SCG) e avaliação da *performance*. A FEPSA caracteriza-se por ser uma empresa familiar, com quase meio século de história, tendo vindo a registar um crescimento constante no mercado internacional.

Esta PME é atualmente líder mundial no sector de fabrico de feltro para chapéus, tendo sido reconhecida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Média Empresas e à Inovação (IAPMEI), pelo sexto ano consecutivo, com a distinção PME Excelência. A FEPSA apoia-se numa gestão complexa, na medida em que se trata de uma organização industrial, que gere significativos recursos humanos e materiais, tornando-se assim, num interessante estudo de caso.

De notar que o progressivo crescimento da FEPSA ditou a criação de novas ferramentas de controlo de gestão e a sua adaptação às constantes mudanças dentro da organização. Nesta perspectiva, este projeto procura dar resposta às seguintes questões: ‘Porque a FEPSA implementou um SCG?’, ‘Como conduziu a FEPSA a implementação do seu SCG?’ e ‘Como pode evoluir o SCG da FEPSA?’.

Neste âmbito foram conduzidas entrevistas a diversos colaboradores da organização, com o intuito não só de compreender o sistema de gestão de desempenho, mas também de atentar a possíveis dissonâncias com a literatura científica atualizada relacionada com esta temática. Por conseguinte, a recolha de informação foi efetuada de duas formas: i) através de

entrevistas realizadas aos principais gestores da FEPSA e ii) através da análise de documentos, de diferente natureza, fornecidos pela empresa. A informação recolhida foi depois analisada e verificada ao nível da sua fiabilidade, fazendo-se, posteriormente, uma triangulação dos dados provenientes de cada uma das fontes, de modo a criar uma padronização comum da evidência e identificação de divergências (Yin, 2014).

Quanto à sua estrutura, o presente projeto está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura. O segundo capítulo dedica-se à metodologia de investigação. O terceiro capítulo apresenta e analisa a organização alvo de estudo de uma forma mais aprofundada, incluindo o enquadramento histórico desde a sua criação, apresentação do seu negócio e análise da sua evolução nos últimos anos. No quarto capítulo apresenta-se como o estudo empírico, onde é apresentado e analisado o SCG atual utilizado pela FEPSA, bem como os seus planos futuros no melhoramento desta temática. O quinto capítulo dá lugar à discussão do tema, onde é efetuada a relação e comparação do sistema de gestão da FEPSA com o estudo bibliográfico realizado. Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as conclusões.

É importante referir ainda que este estudo pretende dar um contributo para a literatura através da análise de uma PME portuguesa de sucesso quanto ao seu SCG e concomitantemente proporcionar auxílio para qualquer gestor que pretenda conceber um SCG em qualquer outra organização.

## **1. Revisão da Literatura**

### **1.1. O Controle de Gestão nas Pequenas e Médias Empresas**

As PME's, devido às alterações existentes nos mercados, tais como a diminuição de barreiras comerciais, o maior acesso à informação e aos avanços tecnológicos, são obrigadas a formalizar processos de planeamento e controlo das operações de modo a conseguirem sobreviver no mundo atual. Uma vez que os gestores necessitam de informação detalhada e oportuna para a tomada de decisões, devem procurar sistemas de controlo de gestão novos e atualizados (Lavarda, 2008). Contudo as PME's apresentam-se normalmente bastante mais expostas à escassez de recursos, de capacidade de reter e atrair gestores experientes e qualificados e de financiamento, ficando mais expostas às constantes mudanças do meio envolvente. Este contexto conduz as PME's a focarem-se numa gestão orientada no curto prazo ao invés de terem preocupações de médio ou mesmo longo prazo (Osadník & Landryová, 2010; Verreynne & Meyer, 2010 e Welsh & White, 1981).

Assim, esta temática é particularmente relevante em Portugal, uma vez que as PME's, em 2015 (dados mais recentes disponibilizados pelo INE (INE, 2017), representavam 99,9% da totalidade de empresas, eram responsáveis por 80,3% do emprego, representado um volume de negócios de 59,3% e por este motivo, são a base da economia nacional (INE, 2016).

Num estudo elaborado por Nobre (2001) a 86 empresas desta tipologia, o autor concluiu que os métodos e ferramentas mais utilizadas por estas se dividiam em dois tópicos principais: os métodos de cálculo do custo e fixação de preços; e ferramentas de pilotagem. Mais tarde, Azar (2005) conduziu uma investigação a seis empresas na Líbia, tendo concluído que o controlo de gestão nas PME's é baseado num controlo informal, muito baseado na experiência da sua administração e cultura.

Nesta linha, Verreynne & Meyer (2010) argumentam que as pequenas empresas embarcam em processos de definição estratégica pouco formais e adaptados às suas próprias circunstâncias. Reforçando esta ideia de informalidade, Matzler et al., (2007) e Sinek (2009) consideram que a tomada de decisão é frequentemente baseada na experiência e na intuição dos seus gestores. Essa intuição não é nada mais que a capacidade de reconhecer padrões de acontecimentos, relacioná-los com a experiência e vivências anteriores e tomar uma decisão em função disso.

Segundo Johnson & Kaplan (1991), a perda de competitividade das empresas norte-americanas nos anos cinquenta, sessenta e setenta, estava relacionada com a existência de sistemas de controlo de gestão pobres. Neste sentido os autores referem que as organizações e os sistemas devem adaptar-se às constantes mudanças do meio ambiente e à inovação tecnológica. Por conseguinte, os autores sugerem que as organizações devam explorar sistemas de controlo de gestão estruturados e organizados que permitam um plano de investimentos, estabeleçam objetivos para os gestores descentralizados, coordenem operações, examinem a eficiência dos processos internos e avaliem a rentabilidade da oferta de produtos (Johnson & Kaplan, 1991). Porém, “*a eficácia de uma organização depende do desempenho dos colaboradores nas suas tarefas e da sua orientação para as metas e objetivos comuns*” (Oakland, 2011, p.517).

De acordo com Charan & Colvin (1999), estima-se que, na maioria dos casos, a razão que está na origem das empresas falharem não está relacionada com a definição de uma má estratégia, mas sim, pela sua má implementação. Assim, o controlo de gestão assume-se como uma ferramenta fundamental na promoção do crescimento das empresas, disponibilizando aos gestores de topo informações que a comunicação informal na organização não permitiria obter (Flamholtz & Randle, 2012).

Os SCG devem fornecer informações úteis que auxiliam as organizações no decorrer da sua atividade. Porém, qualquer avaliação dos sistemas deve ter em consideração a forma como os gestores utilizam a informação fornecida (Otley, 1999). Para melhor responder às constantes mudanças do ambiente externo cada vez mais competitivo, nas últimas três décadas, foram desenvolvidos inovadores sistemas de gestão para auxiliar as organizações a tornarem-se mais eficientes (Pimentel & Major, 2014).

Exemplos desses novos sistemas são o ‘*strategic management accounting*’, ‘*management control*’, ‘*management by objectives*’ (MBO), ‘*activity-based costing*’ (ABC), ‘*tableau de bord*’, ‘*total quality management*’ (TQM) e ‘*balanced scorecard*’ (BSC) (Hopper et al., 2007). Dahlgaard et al., 2013, referem ainda novas abordagens como ‘*business excellence models*’ (BEM), ‘*enterprise resource planning*’ (ERP) ou ‘*organizational change management*’.

Horngren, et al. (2015) referem ainda que a *International Organization for Standardization* desenvolveu cinco padrões internacionais para a qualidade da gestão e que foi adotado por mais de 85 países, o caso da ISO 9000. Estes padrões ajudam as organizações a controlar, documentar e certificar os seus processos de produção, como garante de

qualidade. Os autores referem ainda que algumas empresas exigem aos seus fornecedores que possuam a certificação ISO 9000, tornando-a numa condição necessária para competirem no mercado global. As organizações estão ainda a usar estas boas práticas de gestão, de qualidade e práticas de medição, para reduzir não só os custos económicos, mas também o impacto ambiental como a poluição do ar, águas residuais, derramamento de óleos e eliminação de resíduos perigosos. Para isso, a mesma organização criou outra certificação, a ISO 14000, para incentivar as organizações a desenvolverem um sistema de gestão ambiental (para redução de custos ambientais) e um sistema de avaliação da *performance* e auditoria ambiental (para rever e controlar os seus processos com vista a alcançarem os seus objetivos ambientais) (Horngren, et al. 2015).

## **1.2. Definição de Controlo de Gestão**

Anthony (1965, p.27) define controlo de gestão como sendo: "o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização de objetivos da organização". Porém, para Otley et al. (1995) a abordagem de Anthony restringe aspetos importantes com a definição da estratégia e as suas metas e objetivos estratégicos. Mais tarde, Anthony & Govindarajan (2003, p.10) acrescentam esta limitação levantada por Otley, definindo não só o conceito da formulação da estratégia e do controlo de gestão, mas relacionando-os, afirmando que "a formulação da estratégia é o processo de decidir sobre novas estratégias; o controlo de gestão é o processo de implementação dessas estratégias". Jordan et al. (2015, p.30) acrescentam que o controlo de gestão é "um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização". Horngren, et al. (2015) consideram ainda como um processo de medição, análise e reporte de informação financeira e não financeira, para ajudar os gestores a tomarem decisões de forma a cumprirem os objetivos da organização. Os autores complementam referindo também que os gestores usam essas informações para desenvolver, comunicar e implementar a estratégia e ainda para coordenar e avaliar a *performance* da organização. Por seu turno, o controlo de gestão é enunciado por Teall (1992) como um conjunto de instrumentos que auxiliam as empresas a atingirem os objetivos que se propõe alcançar, por meio da delegação de autoridade e responsabilidade aos gestores operacionais, através da definição de metas financeiras e não

financeiras e pela contabilização e avaliação das mesmas. Nesta sequência, Teall (1992) considera que o controlo de gestão assume-se como a forma através da qual os gestores de topo garantem que os gestores subordinados - eficientemente e efetivamente - cumpram a estratégia da empresa.

Face ao exposto, pode-se considerar a definição de controlo de gestão como um conjunto de instrumentos que para além de estruturarem o sistema de informação de gestão, permitem o alinhamento de comportamentos, num processo contínuo de tomada de decisão, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

No que diz respeito a normas orientadoras, Jordan et al. (2015) identificam oito princípios do controlo de gestão: (i) instrumentos de controlo de gestão não devem incidir apenas na dimensão financeira; (ii) no exercício do controlo de gestão é necessário criar a descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização; (iii) o controlo de gestão permite alinhar a estratégia global das organizações através da organização e convergência dos interesses entre cada divisão ou sector; (iv) os instrumentos de controlo de gestão não devem ser apenas documentos burocráticos sem utilidade, mas sim, concebidos para serem utilizados; (v) o papel do controlo de gestão é a orientação para o futuro e não com efeito retrospectivo; (vi) o controlo de gestão atua essencialmente no comportamento das pessoas; (vii) o controlo de gestão deve conduzir a um sistema de incentivos; (viii) os principais intervenientes no controlo de gestão são os responsáveis operacionais e não os controladores de gestão. Em contraponto a esta visão, Horngren et al. (2015) consideram que a informação prestada pelo controlo de gestão não deve seguir princípios predefinidos ou regras, mas pautar-se por duas questões: Como é que essa informação pode ajudar os gestores a fazer um trabalho melhor? E se os seus benefícios compensam os custos inerentes à sua extração?

Por sua vez, Flamholtz, (1996), identifica quatro linhas de atuação fundamentais para que as organizações consigam motivar os seus colaboradores de forma a que estes estejam alinhados com os objetivos da organização: (i) ênfase nos objetivos; (ii) integração organizacional; (iii) autonomia no controlo e (iv) implementação do plano estratégico. Neste sentido, o autor considera que o processo de controlo de gestão está dividido em cinco processos (Figura 1): (i) planeamento, onde são definidos os objetivos, as metas a atingir e os meios para as atingir; (ii) sistema operacional, refere-se ao sistema contínuo de execução das atividades necessárias no dia-a-dia das empresas, podendo referir-se a qualquer nível de análise organizacional, como individual, equipas, departamentos, unidades de negócio, ou até

mesmo à organização como um todo; (iii) sistema de mensuração, é um processo onde é necessário medir os processos para analisar a *performance* financeira e não financeira; (iv) *feedback* do sistema, após a mensuração, é importante tomar medidas perante toda a informação recolhida. Existem dois tipos de *feedback*, o correctivo, que utiliza a informação para efetuar ajustes com o objetivo de melhoramento e o *feedback* de avaliação, que utiliza a informação para avaliar o sistema operacional e atribuição de recompensas; (v) Por fim, o último processo é a avaliação e sistema de recompensas que deve estar sempre interligado aos objetivos da organização, de forma objetiva e justa, proporcionando maior motivação dos colaboradores (Flamholtz, 1996).

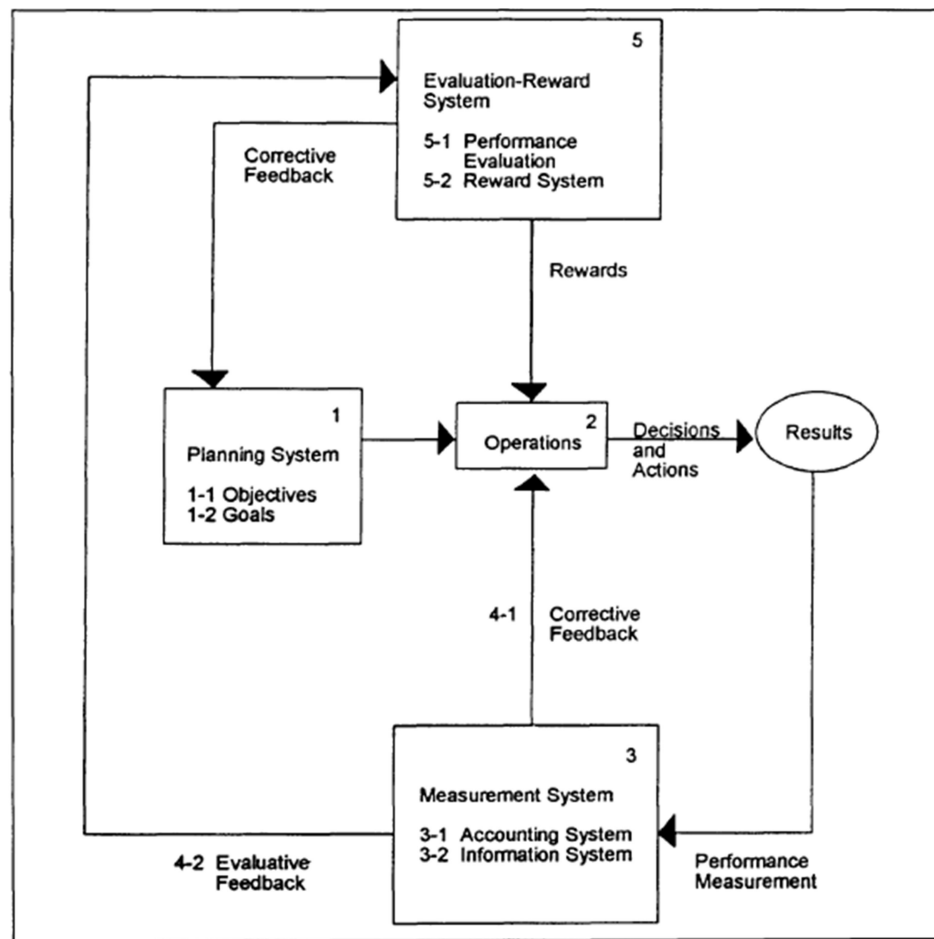


Figura 1: Esquema do modelo base do sistema de controlo.  
 Fonte: Flamholtz, (1996, p.600)

### 1.3. Instrumentos de controlo de gestão

O principal objetivo dos sistemas de controlo de gestão é auxiliar a realização da estratégia das organizações (Teall, 1992). Horngren, et al. (2015) acrescentam que um SCG, para além de permitir reunir e usar informação para auxiliar e coordenar as decisões de planeamento e controlo de toda a organização, permite orientar os comportamentos quer dos gestores, quer dos funcionários. Neste sentido, Jordan et al. (2015) identificam três diferentes tipos de instrumentos de controlo de gestão, os instrumentos de pilotagem; instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo.

#### 1.3.1. Instrumentos de pilotagem

Segundo Jordan et al. (2015), estes instrumentos são utilizados para os gestores fixarem objetivos, planear e acompanhar os resultados. Assim, o plano operacional é composto pelo orçamento e o seu respetivo controlo e pelos *tableaux de bord* ou BSC. Os autores salientam ainda a importância de dois outros instrumentos de direção, a montante do controlo de gestão, a análise estratégica e o plano estratégico (Figura 2).

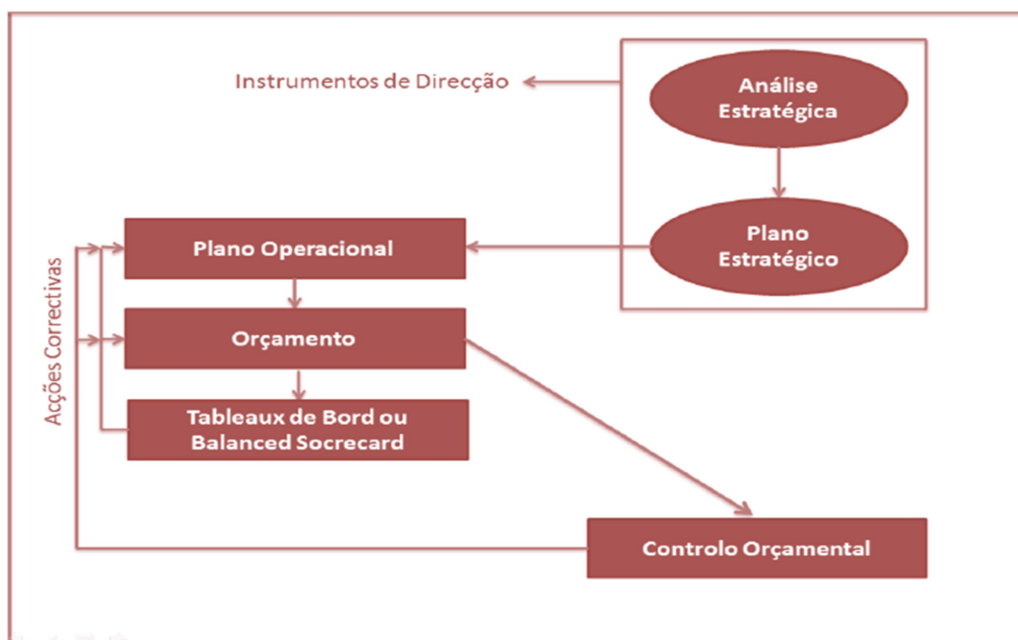


Figura 2: Ferramentas do controlo de gestão.  
Fonte: Jordan et al (2015, p.42)

Abordando o conceito de estratégia, Horngren et al. (2015) consideram que se trata da interligação entre as aptidões de uma organização e as oportunidades para atingir os seus objetivos. Especificamente, resume-se ao facto de como as organizações criam valor para os seus clientes, diferenciando-se dos seus concorrentes. No que diz respeito à análise estratégica, Banham (2010) e Ciaruffoli (1996) salientam que, usualmente, o primeiro passo centra-se em estabelecer uma relação das forças com as oportunidades e ameaças externas, normalmente consideradas na análise SWOT. Assim, é importante analisar o ambiente externo a fim de considerá-lo na conceção do SCG (Khandwalla, 1972). Relativamente ao plano estratégico, Oakland (2011) considera que este foca-se na formalização dos objetivos e estratégias resultantes da análise estratégica. Este autor define o planeamento estratégico como o processo de definição dos objetivos da organização, dos recursos a utilizar para atingir esses mesmos objetivos, bem com toda a política de gestão desses recursos (aquisição, uso e disposição).

Nesta linha, revela-se essencial que os objetivos sejam claramente definidos e comunicados (podendo estar sumariamente espelhados na visão e missão da organização), para que os diretores e outros funcionários trabalhem juntos como equipas vencedoras (Oakland, 2011). Neste âmbito, Ciaruffoli (1996) distingue ainda o planeamento operacional do planeamento estratégico. O autor refere que inicialmente deve ser elaborado o planeamento estratégico, com uma colaboração dos gestores de topo, com o objetivo de analisar a estratégia, discutindo a missão, a visão e definirem-se os objetivos de longo prazo. Quanto aos planos operacionais, são aqueles que irão permitir a comunicação da estratégia a toda a organização de acordo com os objetivos estratégicos definidos.

#### **1.3.1.1. Plano Operacional**

Segundo Jordan et al. (2015), o plano operacional tem um horizonte temporal mais curto que o planeamento estratégico e deve ser apresentado por cada centro de responsabilidade à Direção Geral para discussão e futura aprovação. Isto é válido para toda a hierarquia da organização, até que toda esteja alinhada com a estratégia. Os autores referem também que estes planos operacionais devem conter os objetivos que ficaram acordados; os planos de ações para implementação da estratégia (com metas definidas e responsáveis); a previsão das necessidades de recursos (nomeadamente equipamentos, pessoas e financeiros); a previsão dos rendimentos e gastos no mesmo horizonte temporal, bem como a análise da

proposta de plano. Johnson (2008) divide ainda o plano operacional em cinco elementos chave: (i) definição dos serviços a fornecer; (ii) determinação de objetivos e iniciativas de curto prazo que permitam o alcance da visão; (iii) identificar possíveis sinergias entre recursos otimizando processos; (iv) gestão de prioridades dos principais passos uma vez que os recursos são sempre limitados; e (v) entendimento na escolha de critérios de mensuração e dos *targets*.

### 1.3.1.2. Orçamento

O orçamento tem sido a principal ferramenta de controlo utilizado pelas empresas uma vez permite integrar toda a atividade organizacional num único documento. No processo de orçamentação assume-se um determinado nível de produção ou vendas e tenta-se determinar os gastos inerentes ao nível determinado (Otley, 1999). Segundo Lafferty (2007), o orçamento permite que a gestão seja consciente e que permita um planeamento que responda a eventuais contratempus. Além disso as técnicas de orçamentação podem melhorar a tomada de decisão e revelam-se um excelente meio de comunicação dos objetivos para os restantes membros da organização. Neste âmbito, Horngren, et al. (2015), definem orçamento como a quantificação que os gestores fazem do plano operacional, num período específico e auxilia-os a coordenar as necessidades para a implementação do plano. Os autores referem ainda que o orçamento deve incluir planos financeiros e não financeiros. Na figura 3, os autores demonstram que os orçamentos podem levar à alteração dos planos e até mesmo da estratégia. Os orçamentos ajudam os gestores a validar os riscos da estratégia e as oportunidades, permitindo assim a revisão da estratégia e dos planos.

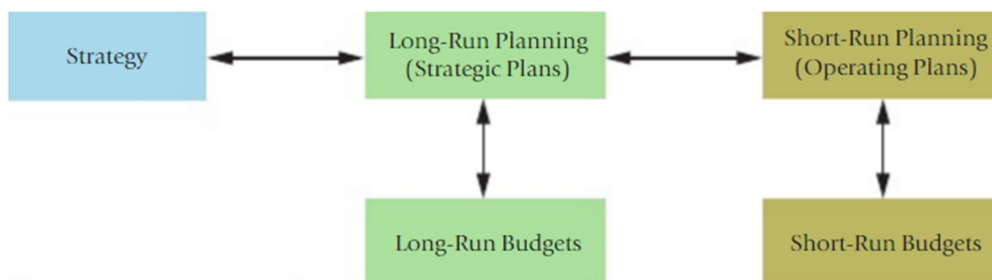


Figura 3: Estratégia, planeamento e orçamento.  
Fonte: Horngren, et al. (2015, p.198)

Jordan et al. (2015) acrescentam ainda cinco papéis principais do orçamento: Como sendo instrumento de descentralização, planejamento; motivação; coordenação e avaliação.

Para Lafferty (2007), o desenvolvimento do orçamento deve ter como objetivo planejar as atividades de curto prazo (um ciclo de um ano) e contar com a participação de gestores de áreas financeiras e não financeiras. Além disto, o autor realça que os orçamentos não devem ser documentos estáticos, sendo atualizados ao longo dos tempos. Nesta linha, Jordan et al. (2015) referem que, após os gestores definirem os objetivos que pretendem alcançar, encontram-se em condições de identificar com clareza que ações a tomar e que recursos necessitarão para implementar essas ações. Segundo os autores, este ciclo (Figura 4) permite que o orçamento tenha consistência e funcione como um verdadeiro instrumento de gestão permitindo uma afetação de recursos eficiente e uma avaliação da evolução das organizações em relação aos seus objetivos.

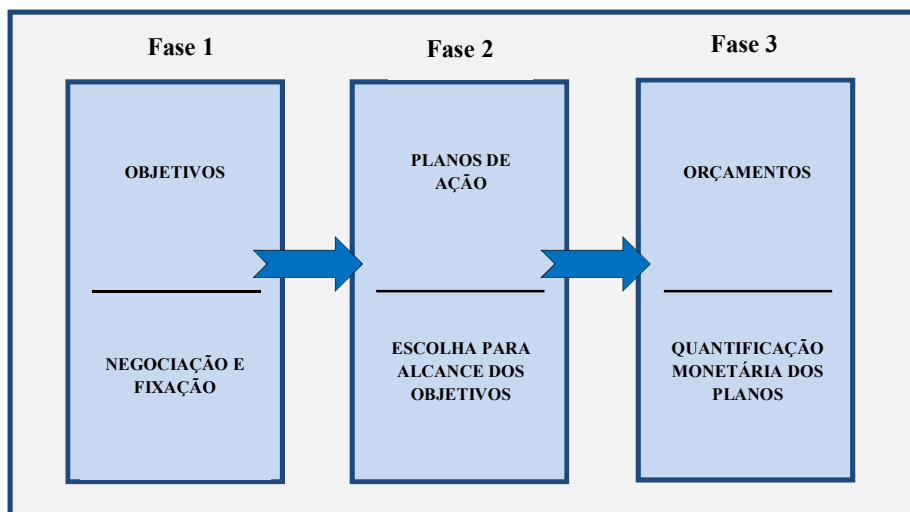


Figura 4: Fase na elaboração do orçamento.  
Fonte: Jordan et al. (2015, p.92).

No entanto, Player (2003) refere que muitas organizações reconhecem que o processo de orçamentação tradicional é muito longo e dispendioso e que não acrescenta muito valor. Além disso, não as prepara para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo que estas enfrentam. Nesta linha, Jordan et al. (2015) referem que este tipo de orçamentação (mera extrapolação de valores de períodos anteriores) torna-o num mero documento administrativo-burocrático, sem qualquer utilidade como instrumento de implementação da estratégia.

Neste âmbito, Player (2003) refere que é necessário ir além da orçamentação e realça a importância que muitas empresas têm dado a outros instrumentos, como o BSC. Otley (1999) refere ainda que o BSC permite uma alocação de recursos de acordo com os objetivos estratégicos das organizações.

### **1.3.1.3. *Balanced Scorecard***

Pode definir-se o *Balanced Scorecard*, como uma ferramenta de controlo de gestão que permite uma visão global e integrada do desempenho organizacional através do relacionamento entre informação financeira e não financeira, dividida em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), admitindo um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, possibilitando a tradução da visão e da estratégia de uma forma mais efetiva.

Em meados da década de 80, os sistemas tradicionais eram bastante criticados por vários autores que argumentavam que as medidas de desempenho tradicionais se focavam apenas nas métricas financeiras. As críticas incidiam no facto dessas medidas encorajarem os gestores a focarem-se em resultados financeiros de curto-prazo, sacrificando perspectivas de longo-prazo (Hoque, 2014). Foi então que Kaplan & Norton (1992) descobriram que os executivos já tinham percebido que usar apenas indicadores financeiros como o *Return on Investment* (ROI) e *Earnings Per Share* (EPS) podia dar uma imagem enganosa do crescimento e de inovação. Por conseguinte, tornou-se necessário obter algo que relacionasse indicadores financeiros e operacionais, focando a atenção nas áreas críticas do negócio. É assim que Kaplan e Norton construíram uma ferramenta de gestão com o nome de *Balanced Scorecard*. Com esta ferramenta, os autores complementam os indicadores financeiros com indicadores operacionais, centrando-se em três áreas: clientes, processos internos e inovação, e aperfeiçoamento. Nesta lógica, a visão e a estratégia assumem um papel central como elo de ligação entre as quatro perspetivas (Kaplan & Norton, 1992). Neste âmbito, Hansen & Schaltegger (2012) caracterizam o BSC como um equilíbrio das medidas financeiras e não financeiras, de curto prazo e longo prazo, bem como medidas de sucesso qualitativas e quantitativas. Horngren, et al. (2015) apontam que as medidas não financeiras permitem aos gestores avaliar em que medida conseguem alcançar os objetivos traçados, como por exemplo, melhorar o tempo médio de produção ou o tempo de resposta aos clientes. Jordan et al. (2015, p.273) dizem ainda que “o BSC é um instrumento que fornece aos gestores uma

visão global e integrada do desempenho organizacional sobre as quatro perspectivas” (Figura 5).

### Translating Vision and Strategy: Four Perspectives

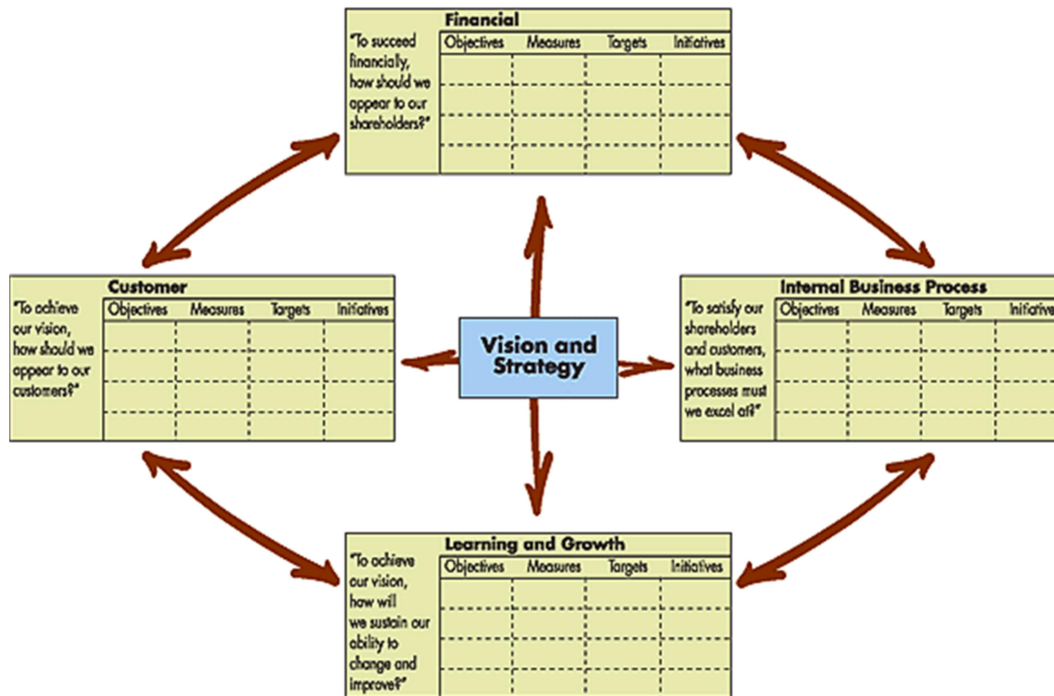


Figura 5: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.  
 Fonte: Kaplan & Norton, (1996, p.76).

O BSC é então constituído por quatro perspectivas que se relacionam entre si, focando-se na visão e na estratégia e segundo Kaplan & Norton (1992), cada perspectiva deve responder às seguintes questões:

- Como é que as empresas devem ser vistas para os seus acionistas? (Perspetiva financeira);
- Como os seus clientes as vêem? (Perspetiva dos clientes);
- Em que se devem sobressair ou superar? (Perspetiva processos internos);
- Serão capazes de melhorar e criar valor? (Perspetiva aprendizagem e crescimento).

### **Perspetiva Financeira**

Pode-se considerar que a *performance* financeira é o resultado das ações operacionais. Nesse âmbito, os indicadores financeiros demonstram se a estratégia, a implementação e a execução estão a contribuir para o aumento do valor dos acionistas (Kaplan & Norton, 1992), cujos principais interesses são de natureza financeira (Jordan et al. (2015).

### **Perspetiva Clientes**

A satisfação e retenção de clientes são fatores de sucesso financeiro (Jordan et al., 2015), porém para que seja possível medir o seu nível é necessário usar indicadores não financeiros (Horngren et al. (2015). Neste contexto, o BSC existe para que a gestão de topo possa traduzir a missão em indicadores que realmente importam aos seus clientes (Kaplan & Norton 1992).

### **Perspetiva Processos Internos**

Para que a excelência da *performance* nos clientes seja alcançada, é necessário que os gestores se foquem nas operações internas críticas. Neste âmbito, os indicadores internos no BSC são os que têm maior impacto na satisfação do cliente e, por conseguinte na *performance* financeira. Neste sentido um bom sistema de informação permite aos gestores identificarem mais facilmente a fonte dos problemas (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan & Norton (2004) defendem mesmo que sem esta perspetiva, nenhuma das outras três pode ser desenvolvida, pois ela é a fundação sobre a qual o BSC é construído, descrevendo os ativos intangíveis da empresa, o conhecimento humano, a capacidade tecnológica e a capacidade organizacional.

### **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

Nesta perspetiva encontram-se os intervenientes que permitirão alcançar processos internos de qualidade, uma vez que centra-se nas capacidades e competências onde a empresa deve destacar-se para alcançar processos de negócio internos superiores que criam valor para

os clientes e acionistas, através da concretização dos objetivos estratégicos e simultaneamente da criação de condições para o crescimento sustentado, (Hornngren, et al., 2015 e Jordan et al., 2015). Esta perspectiva deve conter indicadores que identifiquem parâmetros que a empresa considere mais importantes para o sucesso competitivo (Kaplan & Norton, 1992).

### 1.3.1.3.1. BSC como sistema de gestão estratégica

Ao longo dos tempos, o BSC sofreu algumas evoluções. Inicialmente, as organizações usavam o BSC para mensuração, combinando indicadores financeiros com não financeiros. Mais tarde, o BSC foi incluído no mapa estratégico das organizações, desenvolvendo uma relação de causa-efeito entre os indicadores, possibilitando a ligação dos objetivos estratégicos com os indicadores de *performance*. Por fim, o BSC evoluiu para um sistema de gestão, integrando um sistema de incentivos/recompensas Fitzgerald (2007).

Neste âmbito, Kaplan & Norton (1996) identificam quatro processos que estão na base da criação do BSC: a tradução da visão, a comunicação e alinhamento da estratégia, o planeamento e a afetação de recursos e o Feedback e aprendizagem (Figura 6).

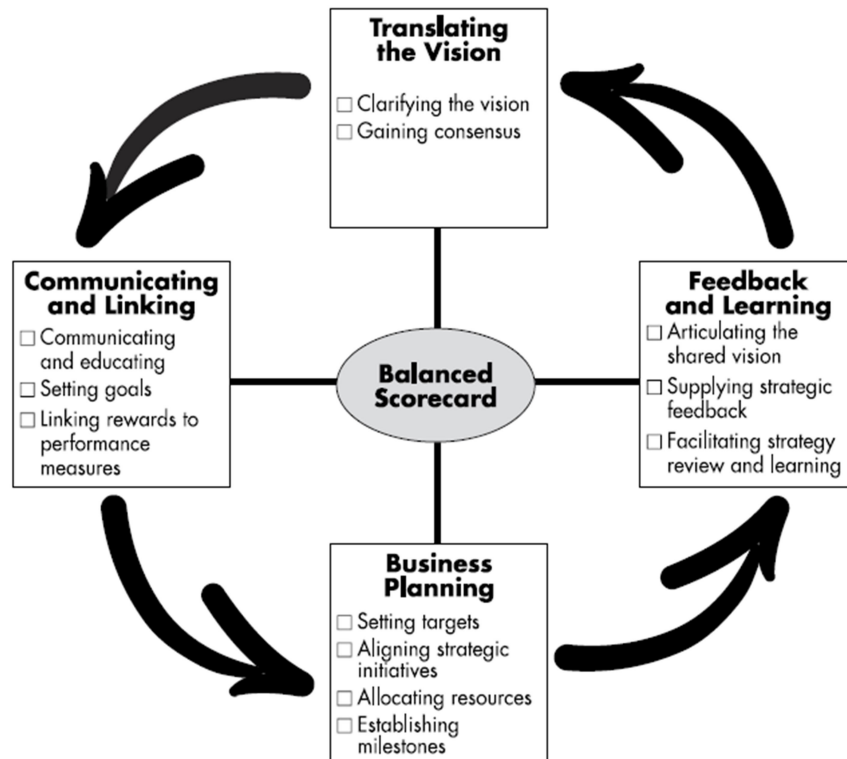


Figura 6: Gestão da estratégia: Quatro processos.  
 Fonte: Kaplan & Norton, (1996, p. 77).

No que diz respeito à tradução da visão, este processo é um grande contributo para os gestores chegarem a um consenso quanto à visão e à estratégia das organizações, possibilitando o alcance da missão e da visão (Kaplan & Norton 1996).

Relativamente ao processo de comunicação e alinhamento da estratégia, este auxilia os gestores a comunicarem a estratégia a toda a organização e, simultaneamente, a interligar os objetivos individuais aos departamentais, garantindo assim uma descentralização sustentada, conetando o sistema de remuneração e de incentivos com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan & Norton 1996).

No que se refere ao processo de planeamento e afetação de recursos, é importante notar que este permite ligar o orçamento financeiro com os objetivos estratégicos, garantindo que este seja coerente com a estratégia, dando suporte efetivo à sua implementação. Por fim, o processo de *feedback* e aprendizagem possibilita aos gestores saber, em qualquer momento, se a estratégia que implementaram está ou não efetivamente a funcionar, admitindo eventuais ajustes. Este processo é essencial para que as empresas possam atuar num mundo tão imprevisível como o da atual conjuntura (Jordan et al. 2015 e Kaplan & Norton, 1996).

Abordando agora a construção de um BSC, Horngren, et al. (2015) referem que o BSC deve possuir cinco características importantes: (i) interligar os objetivos definidos em todas as perspetivas numa relação de causa-efeito permitindo assim alinhar a implementação da estratégia global da empresa; (ii) “*promover a comunicação da estratégia a todos os membros da organização, traduzindo a estratégia através de um conjunto coerente e interligado de objetivos operacionais compreendidos e mensuráveis*” (Horngren, et al., 2015, p. 486); (iii) motivar os gestores a tomarem medidas que proporcionem uma melhoria da *performance* financeira (nas empresas com fins lucrativos). Note-se que muitas vezes os gestores focam-se demasiado na qualidade e satisfação dos clientes, sem perceber se de facto isso proporciona mais resultados para a empresa; (iv) permitir que os gestores tenham um número limitado de indicadores, focando-se no que é mais importante e crítico; (v) auxiliar os gestores a ultrapassar as eventuais dificuldades existentes quando se integram indicadores não financeiros em simultâneo com indicadores financeiros (Horngren, et al., 2015).

Por seu turno, Kamensky (2016) realizou um estudo sobre esta temática, tendo enumerado os dez factores de sucesso do BSC: (i) ganhar o apoio da liderança de topo; (ii) medir os parâmetros corretos, aqueles que os clientes, stakeholders e funcionários atribuem valor e não tudo; (iii) criar um processo de gestão que relacione os stakeholders-chave; (iv)

projetar o sistema para acompanhar o trabalho real da empresa; (v) iniciar o desenvolvimento de medidas, tanto na parte superior, como na inferior da empresa e relacioná-las em ambos os sentidos; (vi) criar uma campanha de comunicação que explique como o BSC reflete e dirige um foco na missão da empresa; (vii) alinhar sistemas: interligá-los aos ciclos de planejamento, medição e orçamento da organização; (viii) garantir a credibilidade do processo e honestidade na comunicação; (ix) criar transparência da informação e que esta seja a mais atualizada possível, visto ser a chave para a sua credibilidade; (x) alinhar incentivos: interligar as recompensas ao desempenho através de avaliações eficazes e avaliação de desempenho.

De acordo com Kaplan & Norton (2004), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa-efeito. Assim, é necessário descobrir essas relações entre os indicadores de desempenho dentro das perspectivas como também entre as perspectivas. Deste modo, deverão ser asseguradas as relações de causa-efeito entre as medidas das diferentes perspectivas do BSC (Kaplan & Norton, 1996). Nesta linha, Kaplan e Norton (1996) consideram que para que o BSC seja eficaz todas as medidas devem ser baseadas nos objetivos que foram definidos pela missão e estratégia da empresa. Horngren et al. (2015) acrescentam ainda que o primeiro passo proveitoso no desenho do BSC é o mapa estratégico. Assim, os autores definem o mapa estratégico como um diagrama que descreve como a organização cria valor, interligando os objetivos estratégicos em relações explícitas entre as várias perspectivas. Neste âmbito, o mapa estratégico, representado na figura 7, assume-se como uma importante componente do BSC, pois nele estão definidos os objetivos estratégicos da empresa repartidos pelas quatro perspectivas do BSC onde estão identificadas as relações de causa-efeito entre as diferentes medidas (Kaplan & Norton, 1996).

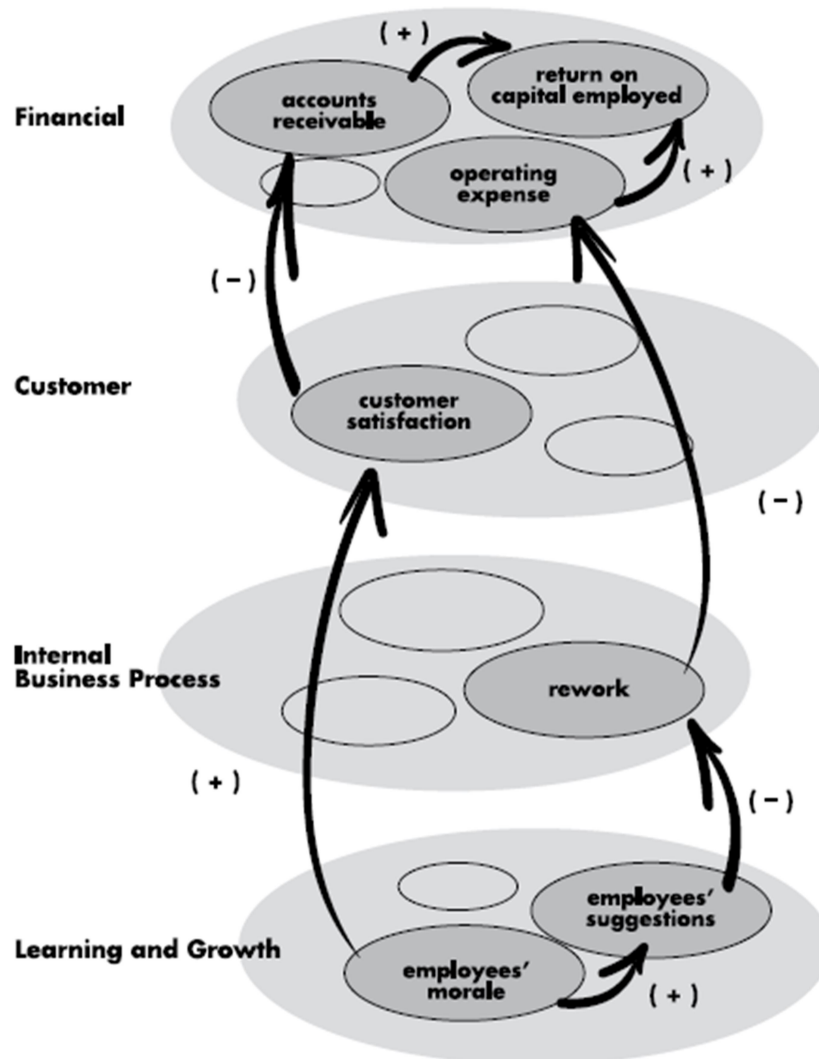


Figura 7: Como uma empresa interliga as medidas nas quatro perspectivas.  
 Fonte: Kaplan & Norton, (1996, p.83).

Porém, este mapa estratégico não tem que obrigatoriamente seguir esta organização hierárquica. Segundo Jordan et al. (2015) tudo depende da sua finalidade e objetivos das suas atividades. Baseando-se nestes mapas estratégicos, o BSC integrará indicadores de resultados ‘lag indicators’ e indicadores de processos ou meios ‘lead indicators’. Assim, colocando no topo os indicadores de resultados pode usar-se outra ordenação noutra tipo de organizações. Por exemplo, para uma entidade pública fará sentido posicionar a perspectiva de clientes no topo do mapa estratégico, pois a sua finalidade é servir os seus clientes ou utentes e colocar a perspectiva financeira na base, uma vez que depende do orçamento disponível para poder operar. “Este facto permite inferir da aplicabilidade do conceito *Balanced Scorecard* a qualquer tipo de organização, independentemente da sua finalidade lucrativa ou não lucrativa

e da natureza dos seus objetivos e das suas atividades” (Jordan et al., 2015, p.281). Nesta linha, por seu turno, Lueg & Carvalho, A. (2013) puderam demonstrar que o BSC é muito versátil e pode ser adaptado a diversos tipos de organizações, como empresas tecnológicas, industriais, logísticas, entidades públicas, sociedades de responsabilidade social, PME’s entre tantas outras. A figura 8 mostra como o mapa estratégico pode ser adaptado.



Figura 8: Ordenação das perspectivas.  
 Fonte: Jordan et al., (2015, p.282)

Além da sua tipologia, o BSC pode ainda ser adaptado a qualquer organização independentemente da sua dimensão, como é demonstrado pelo estudo de Fernandes et al. (2016), através de um estudo de caso com uma PME, onde a implementação de um BSC ocorreu com sucesso.

Muitas organizações suportam os seus sistemas de controlo de gestão com base no BSC (Horngren, et al. 2015). Fitzgerald, (2007, p.224) afirma que o BSC é “provavelmente a

estrutura multidimensional mais abrangente conhecida e adotada pelas organizações quando procuram melhorar o seu desempenho”. Neste sentido, “o BSC é uma ferramenta que acrescenta valor desde a sua implementação, pois facilita o controlo dos principais fatores de sucesso das empresas” (Perramon et al., 2016, p.1134).

Para além de permitir o controlo e monitorização da estratégia das organizações, Wiersma (2009) leva o conceito de BSC mais longe, identificando três diferentes utilizações desta ferramenta. Assim, o BSC pode ser utilizado numa dimensão de **tomada de decisão**, na **coordenação** e na **auto-monitorização**, existindo uma elevada correlação entre elas. De acordo com o autor, a utilização do BSC para a tomada de decisões e a sua racionalização está positivamente relacionada com a quantidade de ações de controlo utilizadas e a receptividade dos gestores a novos tipos de informação. A utilização para fins de coordenação está positivamente relacionada com a receptividade dos gestores a novos tipos de informação e o ênfase colocado na avaliação dos subordinados. Por fim, a utilização do BSC para a automonitorização está positivamente relacionada com a relevância colocada na gestão das avaliações (Wiersma, 2009).

### **1.3.2. Instrumentos de orientação comportamental**

Os instrumentos de pilotagem referidos anteriormente, não devem ser exclusivos de um único plano, mas desmultiplicados ao longo de toda a hierarquia das organizações. Neste âmbito, Jordan et al. (2015) argumentam que os gestores descentralizados são os principais geradores de resultados, responsáveis pelas atividades das empresas. Assim, a sua organização, motivação e informação devem ser uma prioridade para as empresas (Jordan et al., 2015). Horngren, et al. (2015) e Teall (1992) são unânimes em considerar que um SCG deve estar alinhado com a estratégia e objetivos da organização, mas também deve ser projetado para apoiar os gestores nas suas responsabilidades organizacionais. Lawrie (2004, p.18) enfatiza que *“o Balanced Scorecard pode ser visto como um conceito abrangente que relaciona filosofia organizacional com as ferramentas de gestão”*.

Nesta linha, Jordan et al. (2015) apresentam três instrumentos para orientação de comportamentos: a organização em centros de responsabilidade, a avaliação dos centros de responsabilidade e os preços de transferência interna (PTI's).

### 1.3.2.1. Organização em centros de responsabilidade

Teall (1992) considera que à medida que as organizações vão crescendo, em tamanho e complexidade, torna-se necessário descentralizá-la, subdividindo-as em centros de responsabilidade. Neste âmbito, cada gestor é responsável por um centro, tendo como objetivo a maximização da eficiência. O mesmo autor atribui suma importância aos elementos destes centros de responsabilidade, pelo que requerem um estudo minucioso aquando da sua aplicação. Neste contexto Liao (1973) afirma que a descentralização e a delegação proporcionam aos gestores de topo uma direção e motivação dos gestores operacionais mais efetiva. Contudo, Horngren, et al. (2015) demonstram que a descentralização pode ter vantagens e desvantagens, devendo sempre ser ajustada à estrutura da organização. Assim, os autores apresentam como principais vantagens: (i) permitir uma melhor resposta às necessidades dos clientes e fornecedores internos e aos funcionários; (ii) possibilitar uma resposta mais rápida por parte dos gestores dos centros de responsabilidade; (iii) auxiliar os gestores a desenvolverem-se; (iv) melhora o foco dos gestores dos centros e aumenta o alcance da gestão de topo. Quanto às desvantagens, os autores identificam: (i) a descentralização pode proporcionar a tomada de decisões limitadas, menos holísticas; (ii) conduzir ao conflito de interesses entre gestores descentralizados, como se de rivais externos se tratassem; (iii) a descentralização pode dar origem à duplicação de atividades perdendo-se a capacidade de optimização e consequente perda de economias de escala, podendo traduzir-se no aumento de custos Horngren, et al. (2015).

Abordando agora a tipologia, os centros de responsabilidade são classificados em quatro tipos: os centros de custo; centros de rendimentos; centros de resultados e centros de investimento (Horngren, et al., 2015; Jordan et al., 2015 e Teall,1992).

Para Jordan et al., (2015) e Teall (1992), os **centros de custos** são aqueles onde o gestor apenas tem poder de decisão sobre os recursos que utiliza e que se traduzem em custos, com o objetivo de minimizar a variação entre os custos padrão e os custos reais. Os **centros de proveitos**, por outro lado, são aqueles onde os gestores só têm poder de decisão sobre os recursos que geram proveitos para o centro em partícula, com o objetivo de aumentar as receitas e onde normalmente têm um limite de gastos orçamentados. No entanto, na prática os centros de proveitos são muito difíceis de identificar e caracterizar. Quanto aos **centros de resultados**, consideram-se aqueles onde os responsáveis têm poder de decisão sobre os recursos que geram custos sobre os proveitos com o objetivo de maximizar os lucros, através

da maximização das receitas e minimização dos custos. Por fim, nos **centros de investimento**, os responsáveis, para além das responsabilidades presentes nos centros anteriores, são ainda responsáveis por elementos patrimoniais (como os ativos e/ou passivos). Neste tipo de centros, o gestor é responsável por montantes de investimento com o objetivo de maximizar os lucros, (Jordan et al. 2015 e Teall 1992).

### **1.3.2.2. Avaliação dos centros de responsabilidade**

No estudo elaborado por Wiersma (2009), são identificadas três dimensões diferentes de tipos de avaliação. Numa primeira dimensão, os gestores podem conduzir uma avaliação mais rígida ou flexível aos seus subordinados; numa segunda dimensão, os gestores valorizam mais os indicadores financeiros ou não financeiros; numa terceira dimensão valorizam mais os indicadores quantitativos ou qualitativos.

Neste contexto, Jordan et al. (2015) referem que para na avaliação dos centros de responsabilidade devem ser usados critérios económico-financeiros, como a quantidade, eficácia e eficiência, pois são de aplicação geral e facilmente comparáveis. Além disso, estes autores consideram que os critérios de avaliação devem ter em consideração a tipologia dos centros de responsabilidade, pois dependem da amplitude do poder de decisão de cada gestor. Porém, Teall (1992) explica que a informação recolhida pelos sistemas de informação deve gerar indicadores adequados a cada tipo de centro, uma vez que é comum encontrar gestores de centros de responsabilidades a serem avaliados por critérios que não se enquadram na tipologia desses centros.

No âmbito da avaliação, destaca-se ainda a importância de existir um sistema de recompensas associado à avaliação de desempenho (Jordan et al.,2015 e Kamensky, 2016). Sobre este assunto, Oakland (2011) alerta para o facto de serem considerados apenas critérios de curto prazo na atribuição de prémios. Nesta lógica, é expectável que os investimentos de longo prazo (com vista ao aumento da rendibilidade) possam diminuir. Referir ainda que se o sistema de recompensas possuir poucas variáveis de avaliação, todos os esforços focar-se-ão nesses critérios, em detrimento de outros. O autor refere também que um grande foco e compensação pelos níveis de produção alcançados, pode resultar na diminuição da qualidade.

### **1.3.2.3. Preços de Transferência Interna**

Numa organização dividida por centros de responsabilidade será importante valorizar as transferências entre centros. Isto permitirá uma avaliação mais justa do desempenho dos gestores dos centros e proporcionará maior motivação na tomada de decisões que se alinhem à estratégia da empresa, permitindo ainda a maximização da *performance* de cada centro, proporcionando a otimização do desempenho da organização como um todo, (Horngren, et al., 2015; Jordan et al., 2015 e Rodrigues & Simões 2009).

Relativamente ao cálculo dos PTI's, Horngren et al. (2015) referem que estes podem ser calculados de três formas, baseados no preço de mercado, no preço de custo ou num valor entre os dois anteriores denominados por preços híbridos. Para Jordan et al. (2015), o preço definido deve ter por base o preço do mercado, o qual deverá no entanto ser ajustado às condições particulares de transação /gastos no mercado.

### **1.3.3. Instrumentos de diálogo**

De acordo com Jordan et al. (2015), os instrumentos de diálogo são poucos e simples, podendo assumir a forma de reuniões e relatórios. Como referido anteriormente, ao longo de todos os passos onde o controlo de gestão tem impacto, existem várias oportunidades de diálogo, quer na definição dos objetivos e planos operacionais, quer na elaboração dos orçamentos, na prestação de contas e na negociação de acções correctivas. Assim, torna-se importante criar condições e dar oportunidades para que os colaboradores possam trocar as ideias. Além destes simples instrumentos, os autores identificam um outro, que atribuíram ao surgimento da evolução tecnológica, os ERP's. Estes são sistemas informáticos com uma capacidade elevada de armazenamento e tratamento de dados, que permite aos gestores ter acesso a informação suficiente para as suas análises e auxílio na tomada de decisões. Neste âmbito, Addo-Tenkorang & Helo (2011) referem que um sistema ERP para além de permitir que uma organização integre todos os principais processos de negócio (a fim de aumentar a eficiência e manter uma posição competitiva), facilita o bom fluxo de informações e práticas funcionais comuns em toda a organização.

#### **1.4. Barreiras e/ou limitações**

Jordan et al. (2015) referem que o controlo de gestão nem sempre é percebido da melhor forma pelos gestores, conotando-o com um cariz de ‘policiamento’ e ‘burocratização’, por conseguinte, criando barreiras e resistência à sua implementação. Por esse motivo, o controlo de gestão não deve ser implementado à revelia dos gestores operacionais, antes pelo contrário, estes devem ser uma parte integrante da sua construção, visto serem os principais interessados na informação por ele produzida.

Neste contexto, importante realçar o estudo de caso conduzido por Pimentel & Major (2009) onde é explanada a dificuldade da implementação de um BSC numa organização portuguesa. A investigação em referência identificou como barreiras a esta implementação a resistência a mudanças disruptivas por parte de alguns gestores, a insuficiência de diálogo e comunicação entre os gestores no processo de definição de objetivos de cima para baixo, a falta de consenso entre os gestores, a resistência cultural existente, entre outras barreiras, que contribuíram, efetivamente, para o insucesso na implementação do BSC na organização alvo de estudo.

## 2. Metodologia

| MÉTODO           | ESTUDO CIENTÍFICO      | TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS  | TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS    |
|------------------|------------------------|---|------------------------------------|
| • Estudo de caso | • Estudo bibliográfico | • Análise documental<br>• Arquivo de registos da empresa<br>• Entrevistas | • Tratamento qualitativo dos dados |

Quadro 1: Resumo da Metodologia.  
Fonte: Elaborado pelo próprio (2017).

O presente projeto foi desenvolvido com base no método de investigação **qualitativo** e é produto da interação com a organização alvo deste estudo. Assenta sobre uma realidade precisa e concreta, contudo subjetiva, em que as conclusões estão dependentes de interpretações e juízos de valor. Neste âmbito, considera-se que a metodologia seja de carácter interpretativo, havendo um estudo sobre a organização, o conhecimento da sua matriz e a análise do seu funcionamento. Para isso foram utilizadas diferentes técnicas de recolha de dados, visando o objetivo derradeiro de compreender o funcionamento do controlo de gestão numa PME.

De toda a análise conduzida, a estratégia do estudo de caso foi a que se revelou mais adequada para fazer cumprir os objetivos do projeto proposto, classificando-se, quanto ao objetivo da investigação, como descritivo, uma vez que descreve o fenómeno dentro de seu contexto (Yin, 2014).

O estudo de caso é uma estratégia de investigação muito utilizada no campo dos estudos organizacionais e de gestão, permitindo extrair as características holísticas e significativas de eventos e situações reais (Yin, 2014).

É o método mais aplicado quando a investigação se debruça sobre o ‘como’ e o ‘porquê’ de acontecimentos sociais e da vida real, bem como quando pretende analisar fenómenos organizacionais e de gestão (sob os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo) de forma a resolver falhas e/ou incoerências das práticas atuais, como é o caso do presente projeto (Yin, 2014).

Reportando para o caso concreto deste estudo, as três questões de investigação que norteiam a investigação conduzida são: ‘Porque a FEPSA implementou um SCG?’; ‘Como conduziu a FEPSA a implementação do SCG?’ e ‘Como poderá evoluir o SCG da FEPSA?’.

Acrescentar ainda que relativamente ao papel do investigador, e tendo como base as categorias dos papéis de investigador de Ryan et al. (2002), neste estudo o investigador é do tipo ‘visitante’, tendo visitado a organização em apreço e realizado entrevistas aos seus colaboradores, sem qualquer envolvimento nas questões alvo da investigação.

No que respeita as etapas de investigação, foi seguida a proposta de Ryan et al. (2002): i) preparação; ii) recolha de dados; e iii) avaliação da fiabilidade da evidência:

### **i) Preparação**

A primeira fase deste estudo começou por uma revisão de literatura sobre o controlo de gestão, com o objetivo de realizar uma pesquisa aprofundada do tema, tendo sido analisados vários artigos científicos e livros, com especial destaque para a investigação conduzida pelos criadores do BSC, Norton e Klapan. É nesta etapa preparatória, segundo Ryan et al. (2002), que são definidas as questões centrais de investigação do projeto.

### **ii) Recolha de dados**

A segunda fase deste estudo incidiu na **recolha de dados**, que foi conduzida de forma complementar, por diferentes fontes. Yin (2014) enuncia seis fontes principais: documentação, arquivos de registos, entrevistas e observações diretas, observações participantes e artefactos físicos (as três primeiras utilizadas neste estudo).

Relativamente à **documentação da empresa**, há a destacar que foram analisados documentos internos disponibilizados pela empresa (Relatórios de Contas e outros documentos) (Anexo I). A este respeito, Yin (2014) defende que a importância dos documentos reside no facto de permitir corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

Outra fonte de recolha de dados utilizada foi o **arquivo de registos** da organização, que permitiu obter informações relevantes sobre a sua estratégia, visão, missão e objetivos. Este método serviu de base complementar de informação útil para o objeto em estudo. O trabalho de recolha e análise de informação na FEPSA decorreu no período entre março e setembro de 2017.

A principal fonte de evidência para a elaboração deste estudo foram as **entrevistas**, tendo sido seguido o modelo que Yin refere como “entrevistas prolongadas de estudos de caso” (2014, p.110).

O procedimento adotado foi transversal a todas as entrevistas: foram gravadas, transcritas e analisadas posteriormente. Foram realizadas a colaboradores da organização, de forma horizontal e vertical (de acordo com a estrutura da organização), a três elementos do sexo masculino e quatro do sexo feminino, com cargos relevantes e possuidores de total ou grande parte da informação necessária para o desenvolvimento desta investigação.

Através desta técnica de recolha de dados foi possível obter informação relevante e que dificilmente se poderia obter de outra forma, uma vez que há pouca informação disponível na organização sobre este tema. As entrevistas revelaram-se assim, como um importante instrumento para a recolha de informação rigorosa e detalhada em todos os campos abordados e a diversos níveis, nomeadamente, à medição da *performance* da organização, ao processo de tomada de decisão, aos fatores críticos de sucesso, bem como às expectativas futuras.

As entrevistas efetuadas foram semi-estruturadas, tendo como orientação um guião (Anexo II), que resultou do estudo da literatura e da análise documental da empresa.

Uma vez que a FEPSA se situa na região norte do país, a distância física ditou que as visitas fossem concentradas de forma a facilitar toda a logística. Assim, foram realizadas quatro visitas à organização, sendo concretizadas 12 entrevistas, num total de 15 horas e 20 minutos, com uma duração média de uma hora e dezassete minutos por entrevista, (Anexo III).

De notar que durante as entrevistas foram fornecidos contactos telefónicos e de correio eletrónico para eventuais contactos futuros, sendo que estes últimos tornaram-se instrumentos bastante úteis na clarificação de algumas questões que foram surgindo no decorrer do estudo.

### **iii) Avaliação da fiabilidade da evidência**

Sobre esta última etapa de investigação enunciada por Ryan et al. (2002), é importante referir que após a recolha de dados obtidos nas primeiras três visitas, seguiu-se uma **avaliação da fiabilidade da evidência** recolhida. O objetivo residiu no cruzamento, numa primeira fase, pela triangulação da informação recolhida nas entrevistas, de forma a criar uma padronização comum da evidência e identificar divergências e, numa segunda fase, a relação entre a informação proveniente das diversas fontes, com a revisão de literatura.

Através de todo este processo foi possível obter uma compreensão mais vasta sobre o funcionamento da organização e da implementação do SCG, o que permitiu identificar os fatores a melhorar e as limitações. Relativamente às questões de investigação, foi possível concluir que a FEPSA, desde do início, mostrou necessidade e preocupação por esta temática e que a implementação do SCG foi desenvolvida de forma natural, conforme as suas necessidades.

### 3. Descrição da empresa

#### 3.1. Contextualização

De acordo com a informação documental disponibilizada pela empresa, nas primeiras décadas do pós-guerra entre 1950 e 1970, vigorava, em Portugal, a ‘regra da concentração vertical’ - as organizações concentravam dentro das suas portas, e sempre que possível, toda a cadeia de produção e também todos os serviços auxiliares e de apoio (Fundação da FEPSA, 2012).

Nessa conjuntura era comum que qualquer unidade industrial de chapelaria concentrasse na sua própria indústria, as diversas fases de fabrico de um chapéu, fases essas designadas pelas seguintes secções:

- a secção da Cortadoria e tratamento do pêlo – corte e tratamento da matéria-prima (pêlo);
- a secção da Arcagem – onde o pêlo se mistura e adquire a forma de um cone;
- a secção da Fula – feltragem (encolhimento) do cone de pêlo - transformação num feltro;
- a secção da Enformação – onde o feltro adquire a sua forma final (copa e aba);
- a secção do Acabamento – onde o feltro adquire a sua textura/relevo; e,
- a secção da Apropriação – transformação do feltro num chapéu acabado (Fundação da FEPSA, 2012).

Contudo, na década de 60, o uso de chapéu diminui e por esse motivo a sua procura sofreu uma enorme retração tendo esta industria passado por uma fase de grande recessão. Foi neste período que seis industriais de chapelaria nacionais mostraram vontade em autonomizar algumas partes/secções do processo industrial do fabrico de chapéus. A estratégia visava ‘desverticalizar’ as empresas de chapelaria, autonomizando em diferentes fábricas/empresas as diferentes fases de fabrico de um chapéu, que se encontravam divididas em secções. Esta autonomização traduzir-se-ia numa especialização de cada empresa na sua área específica, trazendo inúmeros benefícios, tais como: (i) economias de escala; (ii) uma visão de negócio mais vasta e ampla sobre o negócio; (iii) possibilidades de expansão da carteira de clientes; (iv) focalização no produto, permitindo inovação nos produtos apresentados; e (v) autonomia de decisão face às restantes empresas de chapelaria (Fundação da FEPSA, 2012).

Fruto desta vontade de autonomização, nasceu a 1969, em S. João da Madeira, a “FEPSA – Feltros Portugueses, SARL”, uma empresa industrial do ramo da chapelaria, que

viria a integrar as secções da Arcagem, da Fula, da Enformação e do Acabamento (Fundação da FEPSA, 2012).

Esta nova empresa especializar-se-ia apenas na produção do produto que dá corpo ao chapéu, ou seja, um semi-laborado da indústria de chapelaria, designado por feltro, através da aquisição da sua matéria-prima (pêlo), a montante, às empresas que efetuam a operação de Cortadoria e tratamento do pêlo. O feltro seria vendido e integrado, a jusante, como matéria-prima no processo de fabrico das indústrias de chapelaria, que o iriam transformar em chapéu acabado através do processo (fase de fabrico) chamado de Apropriação (Fundação da FEPSA, 2012).

*“O feltro para chapéus é produzido na FEPSA por homens e mulheres cujo saber e trabalho dedicado permitem concorrer num universo de qualidade de topo, quer de produtos, quer de serviços. Desde o início tem sido constante a preocupação em inovar, a aposta no desenvolvimento de tecnologia, na flexibilidade para responder a uma grande diversidade de clientes e a adoção de diferentes princípios de organização da produção.*

*O feltro é produzido através da disposição aleatória de fibras animais numa superfície, criando um manto, e da sua feltragem por compressão e vibração, sob ação de água e calor. (...)tem por isso uma história quase tão antiga como a história do próprio Homem.*

*O papel do chapéu foi ao longo dos tempos símbolo de poder e soberania, signo de superioridade. Variou consoante as oscilações políticas, caracterizou as profissões e traduziu os estados de espírito de cada um. O chapéu é portanto símbolo da identificação social (...) e assim continua.”*  
(<https://www.fepso.pt/company>, acedido em 03-04-2017).

### **3.2. Análise SWOT**

A análise SWOT (Anexo IV) da FEPSA foi elaborada há alguns anos pelo seu administrador e teve algumas atualizações ao longo dos tempos. *“O mercado onde a FEPSA opera é estático, pelo que não sofre grandes alterações, mantendo-se assim atual”* (diretor financeiro da FEPSA, 22-09-2017).

O quadro 2 representa a versão mais recente desta análise.

| <b>SWOT</b>   |  |
|---|--|
| <b>Pontos Fortes / Oportunidades: Apostas</b>   | <b>Pontos Fracos / Oportunidades: Restrições</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento de capacidade (garantia de flexibilidade) e resposta às solicitações de mercado;</li><li>- Inovação pela diversificação nos produtos suportado com a criação de Laboratório de I&amp;D autónomo;</li><li>- Inovação ao nível dos processos operativos para consolidação da diferenciação competitiva.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Adoção de sistema de <i>Business Intelligence</i> para proporcionar informação de gestão estratégica do negócio atempada e útil;</li><li>- Melhoria da eficiência pela desmaterialização dos processos de negócio;</li><li>- Reforço da infraestrutura <i>core de hardware</i> e comunicação <i>wifi</i>;</li><li>- Implementação de sistemas de gestão de fatores de competitividade com visibilidade e reconhecimento internacional (Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho);</li><li>- Implementação de Sistema de Gestão de Clima Organizacional;</li><li>- Adoção de sistema de informação digitais de disponibilização e controlo de informação em controlo da qualidade em <i>shop floor</i>;</li><li>- Manutenção da posição de liderança no segmento gama alta;</li><li>- Imagem e respetiva notoriedade devem permanecer inatacáveis.</li></ul> |
| <b>Pontos Fortes / Ameaças: Avisos</b>  | <b>Pontos Fracos / Ameaças: Riscos</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Pressão de <i>players</i> sul-americanos;</li><li>- Rápida “cópia/ imitação” pelos <i>players</i> seguidores;</li><li>- Crescimento da carga fiscal e/ou custos energéticos nacionais.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Aprofundamento da conjuntura económica internacional.</li></ul>  |

Quadro 2: Análise SWOT da FEPSA.  
Fonte: Análise SWOT da FEPSA, 2017.

### 3.3. Mercado

Com o avançar dos anos a empresa consegue desenvolver-se e progredir no mercado, penetrando no mercado internacional, atingindo assim uma posição singular num nicho de mercado. Atualmente, a FEPSA é a maior produtora mundial de feltros de pêlo para chapéus, em quantidade. A organização distingue-se ainda por ser líder mundial destacada nos produtos de alta gama, única em Portugal e líder de um setor com menos de 15 fabricantes de feltro em todo mundo. Destes, somente meia dúzia concorrem com a FEPSA, dos quais apenas dois se destacam como concorrentes diretos: a ‘Tonak’ da República Checa que concorre sobretudo na Europa e a ‘RHE HATCO’, empresa americana que concorre nos Estados Unidos da América (EUA) (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

A Tonak foi fundada em 1799, é o terceiro maior fabricante de chapéus em todo o mundo e exporta para a Europa, América, Japão, Israel e África. Apresenta uma faturação anual de cerca de 16 milhões de euros e conta com mais de 750 funcionários. A RHE HATCO iniciou a sua atividade em 1865 no fabrico de chapéus com a marca ‘Stetson’, nos EUA, afirmando-se no mercado como uma marca forte e de futuro (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

A FEPSA tem, ao longo dos anos, desenvolvido os seus processos e criado novos produtos em iniciativas de inovação e ações de melhoria contínua aos quais afeta anualmente avultados montantes de investimento. Esta preocupação de querer melhorar continuamente tem sido reconhecida pelo IAPMEI ao premiar a “FEPSA – Feltros Portuguese, S.A.”, pelo sexto ano consecutivo, com a distinção PME Excelência, desta feita PME Excelência 2016 (Relatório de contas 2016, 2017).

Este desiderato só foi possível pelo domínio que a FEPSA detém do processo de feltagem, considerando a especificidade dos requisitos envolvidos no processo de fabrico e nas propriedades dos feltros para chapéus. A pesquisa e desenvolvimento de produtos considerados inovadores para o setor, é de suma importância para a FEPSA, uma vez que permite, para além de aumentar ainda mais a diferenciação da empresa face à concorrência, alargar o atual mercado de nicho, para valores substancialmente superiores, podendo catapultar a empresa para outros níveis de faturação em canais de distribuição que são conhecidos pela FEPSA (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

Há ainda a notar que desde cedo, a estratégia da FEPSA centrou-se na exportação. A empresa tem procurado desenvolver ao longo dos anos da sua existência parcerias/sinergias

com os demais *players* situados no setor da moda com o objetivo de estabelecer laços comerciais duradouros. Por outro lado, a empresa procura focar-se em áreas de atividade de extrema importância no que importa ao Pólo de Competitividade da Moda, nomeadamente, o que infere à constante procura pelo desenvolvimento e investigação de novos produtos, explorando o portfólio de oferta aos seus clientes, promovendo a inovação no setor (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

### 3.4. Situação Financeira da FEPSA

No exercício de 2016, o volume de negócios total da FEPSA foi de 15.405 mil euros, um crescimento de 9,2% relativamente ao ano de 2015. A forte posição competitiva da empresa permitiu sustentar os preços de venda dos seus produtos, apesar da significativa descida de preços do pêlo de coelho, a sua principal matéria-prima. Todavia, a melhoria de margem bruta não resultou aumento da rentabilidade bruta das vendas devido ao forte incremento relativo dos custos com pessoal induzido pelas alterações nas instalações. O *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (EBITDA) da empresa subiu 5,3% para 2.769 mil euros, tendo, no entanto, o resultado líquido sofrido uma diminuição de 5,2%, fixando-se em 1.664 mil euros. O gráfico 1 demonstra a evolução do volume de negócios da FEPSA desde 2002, onde se pode verificar que, a partir de 2009, a empresa teve um crescimento exponencial (Relatório de contas 2016 2017).

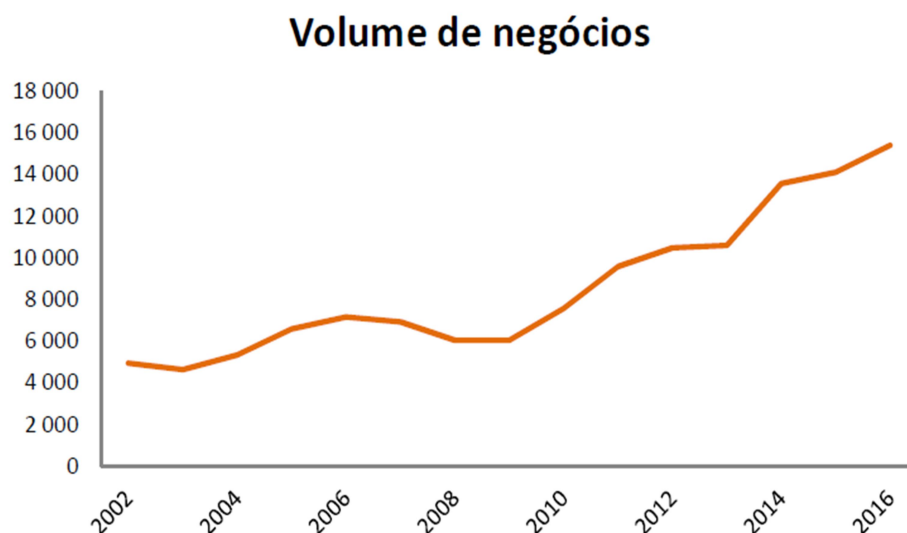


Gráfico 1: Evolução do volume de negócios.  
Fonte: Relatório de contas 2016, p.6.

Este aumento do volume de negócios está ligado a um constante aumento do número de encomendas, levando a empresa a investir no aumento da produção, refletindo-se no aumento das vendas, como se pode verificar no gráfico 2 (Relatório de contas 2016, 2017).

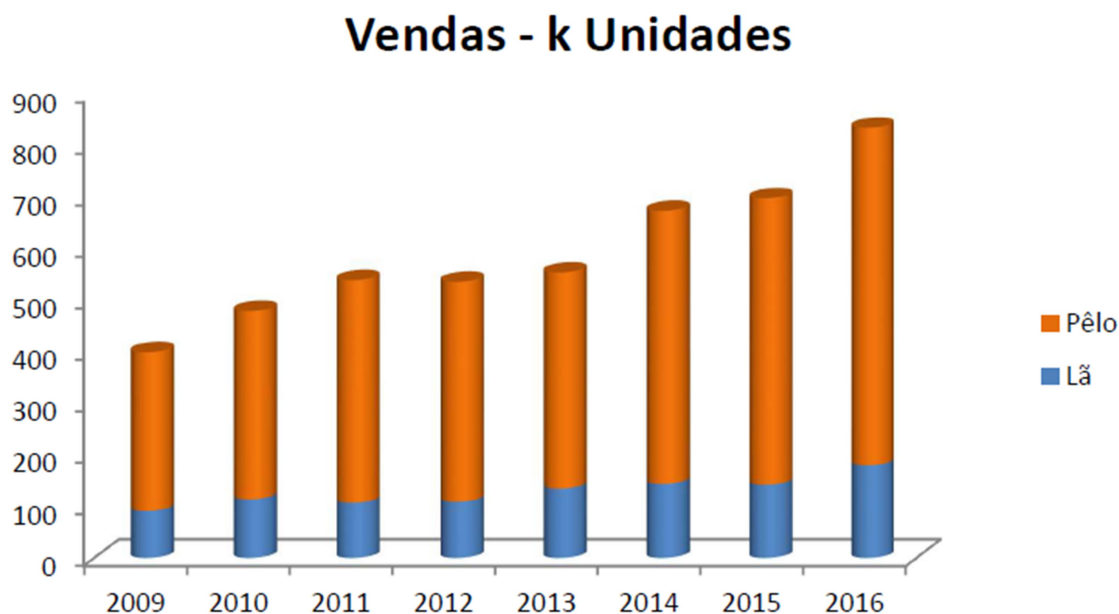


Gráfico 2: Evolução das vendas.  
Fonte: Relatório de contas 2016, p.7.

Em 2016, a FEPSA aumentou quase 20% no número de funcionários, contando com 257 colaboradores. Este aumento refletiu-se numa subida de 23,7% nos gastos com pessoal, representando cerca de 22,8% do volume de negócios da empresa (Relatório de contas 2016 2017).

Além do aumento de pessoal, a FEPSA realizou uma grande aposta na área da inovação, através da aquisição de novos equipamentos para a produção, sistemas informáticos de gestão e controlo da qualidade, bem como na ampliação do espaço de produção com a construção de um novo edifício. Face ao exposto, 2016 foi o ano onde se verificou o maior investimento da última década, como demonstra o gráfico 3 (Relatório de contas 2016, 2017).

### Investimento - k Eur

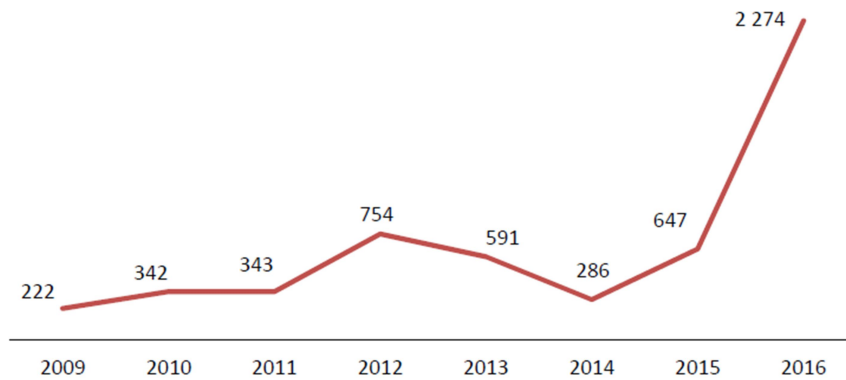


Gráfico 3: Evolução do investimento.  
Fonte: Relatório de contas 2016. p.11.

### 3.5. Clientes

Como já foi referido anteriormente, a FEPSA é uma empresa que sempre apostou nas exportações, sendo o mercado nacional pouco expressivo no que concerne o volume de negócios da empresa (Gráfico 4).

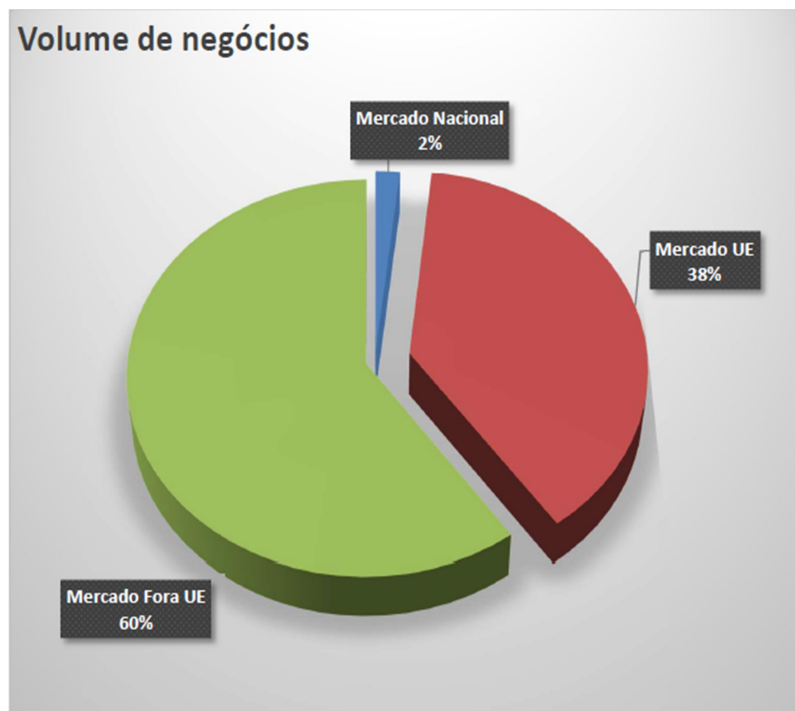


Gráfico 4: Distribuição das vendas.  
Fonte: Relatório de contas 2016, p.8.

Como se pode observar pela análise do gráfico nº 4, as vendas para o mercado externo representam 98% do total das vendas da FEPSA, apresentando-se o mercado nacional com pouca representatividade. Dentro do mercado externo, pode-se ainda dividi-lo em dois grandes grupos: o mercado comunitário e o extra-comunitário. O mercado comunitário tem um forte peso no volume de negócios, com 38%, porém, é o mercado extra-comunitário que tem maior contributo, com 60% (Relatório de contas 2016 2017).

Em termos de mercado comunitário, a empresa exporta para países como a Áustria, a Alemanha, a Espanha, a França, a Grã-Bretanha, a Hungria, a Itália, a Holanda, a Polónia, a Eslovénia e Roménia. Relativamente às exportações para o mercado extra-comunitário, os países onde a empresa encontra enraizada a sua atividade comercial são: Austrália, Bolívia, Canadá, Equador, Japão, Marrocos, México, Rússia, Suíça, Brasil, Israel, Nova Zelândia, Estados Unidos da América e Venezuela (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

### 3.6. Produtos

No seu portfólio de produtos, a FEPSA fornece aos seus clientes dois tipos de produtos: os feltros de pêlo e os feltros de lã (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

Nos **feltros de pêlo** para chapéus destacam-se por ordem de relevância nas vendas os subsegmentos de Cowboys, Judeus Ortodoxos, Australianos e Chapéus de Cidade de homem e senhora. Podem ainda identificar-se outros segmentos importantes, tais como o das forças policiais, forças militares e paramilitares, os chapéus para grupos folclóricos, os chapéus Andaluzes, os chapéus para grupos de teatro, cinema e eventos de evocação histórica, entre outros. Os feltros de pêlo representam 78,44% do volume de vendas da empresa, com 655 mil unidades vendidas (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

Os **feltros de lã** são um produto que apenas tem visibilidade no mercado pela sua qualidade e não pela quantidade produzida. A este respeito, note-se que a produção mundial deste tipo de feltros é incomensuravelmente maior que a de feltros de pêlo, onde a China se assume, destacadamente, como o maior produtor mundial. Assim, é difícil estimar a quota de mercado da empresa, sabendo-se apenas que se coloca no mercado tendo em vista produtos ou mercados muito específicos e um alto nível de serviço. Os feltros de lã representam 21,56% do volume de vendas da empresa, com 180 mil unidades vendidas (Análise do mercado e da concorrencial, 2016).

Os dois tipos de produto tiveram uma evolução positiva em 2016, como demonstra o quadro 3.

|          | Feltros Pelo |       | Feltros Lã |       | TOTAL |       |
|----------|--------------|-------|------------|-------|-------|-------|
|          | Qtd.         | Valor | Qtd.       | Valor | Qtd.  | Valor |
| Produção | 9,5%         | 5,3%  | 24,7%      | 23,8% | 12,5% | 6,9%  |
| Vendas   | 17,9%        | 8,4%  | 26,6%      | 18,7% | 19,7% | 9,3%  |

Quadro 3: Distribuição da produção e vendas por produto.  
Fonte: Relatório de contas 2016, p.8.

A FEPSA exporta para locais distintos e clientes tão exigentes como as casas CHANEL, YVES SAINT LAURENT, HERMÈS, GUCCI, GIORGIO ARMANI, MAX MARA, FENDI, LOUIS VUITTON, KENZO, BORSALINO, PANIZZA ou clientes particulares, como o Ex-Presidente norte-americano George W. Bush e o atual Presidente da Rússia, Vladimir Putin (EXAME Expresso, 2017).

A empresa assumiu um posicionamento no mercado pela qualidade, tal como corrobora o seu administrador, quando afirma que os fabricantes que querem produzir chapéus de alta gama, têm que comprar os feltros à FEPSA, pois a nível mundial, é a única fornecedora que garante feltros com maior qualidade e consistência (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

### 3.7. Organização da FEPSA

A empresa tem uma estrutura organizacional tradicional, constituída por uma administração, dividindo-se em vários departamentos, com responsabilidades muito bem definidas (Anexo V). Estes departamentos subdividem-se no departamento financeiro, aprovisionamento, comercial, gestão da produção, recursos humanos, manutenção, engenharia industrial, sistemas de ambiente, qualidade e saúde, higiene e segurança no trabalho (SHST), informática e técnico e investigação e desenvolvimento (I&D) (Manual de acolhimento, 2016).

### 3.8. O processo produtivo

A figura 9, recolhida do manual de acolhimento que da FEPSA (distribuído a todos os funcionários que ingressam na organização), mostra as fases do processo produtivo desde a receção da matéria-prima (o pêlo ou a lã) até ao armazenamento do produto final para expedição (Manual de acolhimento, 2016).

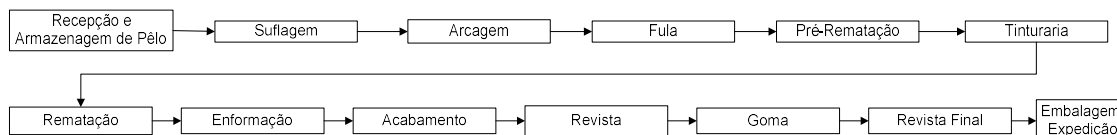


Figura 9: Processo produtivo da FEPSA.

Fonte: Manual de acolhimento, 2016, p.3.

O processo produtivo para os feltros de pêlo inicia-se com a preparação da mistura de pêlo de coelho, lebre ou castor, mediante a qualidade final pretendida. Depois desta operação, a mistura é suflada, o que permite a remoção de impurezas do pêlo. A mistura de pêlo é colocada na entrada da máquina de arcar que, automaticamente, doseia a quantidade de pêlo, de forma a obter um feltro com uma determinada gramagem e característica. Na máquina de arcar, o pêlo solto é pulverizado sobre um cone, é molhado, transformando-se assim numa pasta cónica. Seguem-se as operações de semussagem, revista, feltragem (realizada nas máquinas MA, MB e fulão) e pré-rematação. Estas operações servem para promover a feltragem, dando cada vez mais consistência ao feltro. Após o tingimento, o feltro é rematado para que fique na medida pretendida e enformado com a configuração final. Os feltros serão então enviados para o acabamento final, a fim de que a superfície do feltro seja trabalhada, permitindo um determinado tipo de acabamento (afinado, veludo, camurça, entre outros) (Manual de acolhimento, 2016).

Quanto os feltros de lã, apenas diferem no processo inicial de fabrico, onde se verificam algumas particularidades devido à composição da matéria-prima. Assim, a lã é misturada com *blousses*, de acordo com o tipo de qualidade pretendida, passando pela máquina de cardar para se conseguir uma teia limpa e homogénea (cardagem). Segue-se a operação de arcagem, feita numa carda com cones duplos, onde a lã é colocada no cone duplo até formar uma pasta com o peso pretendido. Em seguida, os feltros são submetidos à primeira operação de feltragem (a coja) que promove a feltragem por trabalho mecânico e

vapor. Por fim, as operações de feltragem, tingimento, enformação e afinação seguem o processo já descrito para os feltros de pêlo (Manual de acolhimento, 2016).

## 4. Estudo Empírico

Este capítulo foi construído como base na recolha de informação obtida através das entrevistas realizadas e de documentos, de diferente natureza, fornecidos pela empresa. Após esta recolha, foi efetuada uma triangulação da informação com vista à padronização comum da evidência e visão holística da organização.

### 4.1. Missão, Visão e Valores

O modelo de controlo de gestão da FEPSA é simples e é controlado pela administração e pelo diretor financeiro.

A missão, visão e os valores da FEPSA estão escritos no manual de acolhimento que é entregue a todos os colaboradores que ingressam na empresa (Quadro 4).

|   |
|---|
| <b>Missão</b>   |
| Contribuir para o sucesso dos nossos clientes, desenvolvendo e produzindo produtos de EXCELENÇA, baseados no rigor, na inovação e diferenciação.  |
| <b>Visão</b>  |
| Manter a liderança mundial através do cumprimento da nossa visão e respeito pelos nossos valores.   |
| <b>Valores</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Correção e rigor para com os nossos clientes, fornecedores, concorrentes e entre as várias estruturas internas da organização.</li><li>• Responsabilidade social.</li><li>• Preservação da natureza, como condição essencial de sustentabilidade do futuro.</li></ul> |

Quadro 4: Missão, Visão e Valores da FEPSA.  
Fonte: Manual de acolhimento, p.1 - adaptado.

Oakland (2011) refere que qualquer organização precisa de ter uma visão estruturada que inclua uma filosofia orientada, valores e um propósito de existência. Segundo o autor, a cultura de qualquer negócio pode ser definida pela forma como a organização é conduzida e como os seus funcionários se comportam e são tratados. Neste contexto, a FEPSA sabe muito

bem porque existe, onde quer estar e para onde quer ir e isso está bem claro na definição da sua missão, visão e valores. Quanto à transmissão dos valores, esta funciona através do exercício desses mesmos valores informalmente no dia-a-dia (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Os valores são de facto um pilar importante em qualquer organização e nesta linha Dahlgard et al. (2013, p. 527) afirmam que “é impossível alcançar a excelência empresarial sem a correta cultura organizacional”. Reportando para a FEPSA, os seus **valores** são: a correção e rigor para com os seus clientes, fornecedores, concorrentes, e entre as várias estruturas internas da organização; a responsabilidade social e a preservação da natureza como condição essencial de sustentabilidade do futuro (Manual de acolhimento, 2016).

No que diz respeito à **missão**, esta está “*intimamente ligada ao nível de satisfação dos clientes, potenciado pelo compromisso da qualidade dos produtos, numa declaração concisa do propósito fundamental da organização que é transmitido por toda a estrutura de uma forma clara*” (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Face ao exposto, é importante notar que, o desafio da FEPSA em produzir produtos complexos, difíceis de imitar e que os afastam da concorrência, garante-lhes uma vantagem competitiva, segurança e proteção (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Ainda diretamente relacionado com a missão, outro dos fatores impulsionadores da vantagem competitiva da FEPSA prende-se com o facto da empresa procurar apetrechar-se com melhores equipamentos, existindo um foco (na área da manutenção e I&D) na instalação de novos equipamentos com o objetivo de aumentar a produção, sem negligenciar a eficiência, os custos e a qualidade (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

A **visão** da FEPSA traduz de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, e que passa pela empresa continuar a conquistar mais mercado, quer a nível geográfico, quer em termos de produto. Neste âmbito, a empresa promove uma estratégia global de investimento que assenta na manutenção da liderança global, procurando sempre responder eficazmente a ataques dos concorrentes internacionais que atuam no mesmo segmento de mercado (produtos de gama mais alta, onde a FEPSA tem o seu mercado natural). Neste sentido, a estratégia da FEPSA passa assim por reforçar a oferta de produtos para o segmento onde atua, apostando num sólido sistema de I&D e de gestão global do negócio. De forma a dar cumprimento a esta estratégia, a FEPSA está em fase de implementação de um novo sistema de BI (*Business Intelligence*) e Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho e Gestão Ambiental através da certificação em conformidade com as normas internacionais NP EN ISO 9001:2015, OSHAS

18001:2007 e ISO 14001:2015. Complementarmente, está a implementar um Sistema de Gestão de Clima Organizacional para reforçar o *work engagement* dos colaboradores e a melhoria do clima organizacional. Além destas medidas, a FEPSA é uma empresa que aposta claramente nos recursos humanos, pois são o aliado determinante para a consecução dos objetivos de desenvolvimento estabelecidos e para a garantia da qualidade do serviço prestado aos clientes. Para conseguirem manter e consolidar a sua posição de líderes mundiais, a formação reveste-se de uma importância primordial naqueles que são os objetivos estratégicos da FEPSA a curto, médio e longo prazo, garantindo desta forma a captação e fidelização dos clientes (Reflexão estratégica da administração, 2016).

Para o alcance da visão, as organizações necessitam de desenvolver estratégias de negócio e definirem o seu posicionamento no mercado, Oakland (2011). Neste âmbito, “existem duas razões que estão na base do êxito da FEPSA: o modelo de negócio e uma estratégia de longo prazo” (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

#### **4.2. O modelo de negócio**

Como já exposto anteriormente, o modelo de negócio da FEPSA baseia-se apenas na produção de feltros e não na produção de chapéus acabados, sendo a única empresa no mundo que se dedica exclusivamente à produção de feltros, vendendo-os posteriormente aos seus clientes chapeleiros. Portanto, os concorrentes da FEPSA produzem feltros e chapéus, vendendo os feltros a outros chapeleiros, concorrendo simultaneamente com eles na venda ao retalho de chapéu acabado. Isto coloca a FEPSA, numa posição concorrencial diferente e é essa posição que a tem afirmado como consolidadora da indústria. Deste modo, os seus clientes podem deixar de se preocupar e despende energia na muito complexa e difícil produção de feltro, concentrando-se no seu produto final (o chapéu) e no seu mercado. Por esse motivo, muitos produtores têm optado por deixar de fabricar feltro e comprar à FEPSA, concentrando esforços apenas no acabamento de chapéus, na sua comercialização e na gestão da sua marca (Reflexão estratégica da administração, 2016).

### 4.3. Estratégia de longo prazo

Este modelo de negócio é então sustentado numa estratégia de muito longo prazo. A presente administração é, atualmente, a quarta geração desde a sua fundação, com vários colaboradores a trabalharem toda a sua vida na organização, muitos deles são também descendentes de chapeleiros e também por isso querem contribuir, senão garantir, que a FEPSA perdue por muitos e largos anos. O administrador afirma mesmo, “gerimos para a próxima geração” (Reflexão estratégica da administração, 2016).

Esta gestão de longo prazo assenta em seis fatores críticos de sucesso. Em primeiro lugar, a organização conhece bem a sua identidade, o que faz e como faz. Tem profissionais excelentes e altamente motivados, colaboradores de elevada qualidade, com um conhecimento vasto e muito aprofundado na área da chapelaria. Como já referido, há na empresa a consciência de um querer fazer bem e isto leva a FEPSA a fabricar produtos de elevada qualidade, bem como prestar um excelente serviço aos seus clientes (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Isto porque, os recursos humanos de que dispõem, “para além das qualificações, têm uma vontade de querer fazer da FEPSA uma empresa cada vez melhor” (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017). Além disso, o facto de a organização ter uma gestão eficaz e moderna, que atua rapidamente nos desvios encontrados, proporciona-lhes capacidade de melhoria contínua (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Em segundo lugar, há a sublinhar o facto da FEPSA, desde o início, ter determinado onde quer estar, ou seja, em todo o mundo. Como exposto anteriormente, desde a sua fundação, no final da década de 60, que “a empresa aposta na exportação, para o qual muito contribuiu o facto dos empresários que a fundaram terem experiência na exportação” (Reflexão estratégica da administração, 2016).

Em terceiro lugar, a organização sempre soube com quem queria trabalhar, identificou os clientes aos quais se queria dirigir, procurando sempre “trabalhar com os melhores fabricantes de chapéus de todo o mundo” (Reflexão estratégica da administração, 2016). Como fabricam produtos de excelência, também querem clientes de excelência e é por isso que, em cada país, fornecem aos fabricantes das marcas de topo. Por esse motivo, os seus feltros são utilizados nas melhores coleções de moda e ganharam protagonismo no grande ecrã, cobrindo a cabeça de Harrison Ford enquanto o famoso Indiana Jones, ou a de Johnny Depp, como o ladrão de bancos John Dillinger, no filme Inimigos Públicos. O músico Carlos

Santana, George W. Bush e Vladimir Putin também são também distintos clientes (EXAME EXPRESSO, 2017).

Em quarto lugar, a FEPSA tem como “objetivo tornar-se imprescindível” (Figueiredo, 2012), razão pela qual a empresa gosta da inovação e complexidade. São factores que a tornam imprescindível para os clientes, no sentido em que fabrica produtos difíceis de imitar, não encontrados na concorrência, permitindo-lhe vantagens concorrenciais, valores acrescentados e margens elevadas (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Em quinto lugar, o domínio da cadeia de abastecimento desde a origem, na medida que existe uma estreita relação entre a FEPSA e a Cordadoria Nacional do Pêlo, fornecedor que representa 60% do abastecimento de matéria-prima utilizada pela FEPSA. De salientar que a Cortadoria Nacional do Pêlo é uma empresa que integra o grupo onde a FEPSA está inserido, o que proporciona uma maior relação de cooperação entre as duas organizações (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Por fim, há a sublinhar uma “dimensão emocional do negócio estabelecida com os clientes e que não é, em nada, negligenciável” (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Esta dimensão emocional trata-se de uma relação comercial que foi criada espontaneamente, mas que ao longo dos anos, tem vindo a consolidar-se, transformando-se em muitos dos casos numa relação de amizade, que vai mesmo passando de geração para geração (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Este *engagement* que se gera com o cliente trata-se de um relacionamento positivo, que gera valor e resulta de uma participação ativa, de uma profunda colaboração e de experiências de qualidade entre o cliente e a FEPSA. Há um empenho na criação e estreitamento de laços, no reforço de uma relação de confiança, que resulta na fidelização do cliente (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Esta dimensão emocional é potenciada através de um relacionamento de proximidade estabelecido com uma grande frequência entre os clientes da FEPSA e o diretor comercial e as gestoras de clientes (detentoras de elevadas e diversificadas competências linguísticas). Neste sentido, quando um cliente contacta a FEPSA, há toda uma preocupação em que seja dado um atendimento personalizado, célere, que satisfaça as necessidades do cliente, de forma colaborativa, oferecendo soluções e resolvendo os problemas/dificuldades dos clientes (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

O administrador da FEPSA atribui cada vez mais importância a esta dimensão emocional do negócio, como fator crítico de sucesso.

## 4.4. O controlo de gestão

### 4.4.1. Gestão e produção de informação

Quanto ao controlo de gestão, a FEPSA dispõem de uma “*gestão moderna e eficaz, capaz de responder rápido aos desvios identificados*” (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017). Isto porque a organização, ao longo dos tempos, teve um grande empenhamento na área da inovação, quer no processo produtivo, como na gestão, nomeadamente no controlo de gestão. Exemplo disso é o investimento que a empresa tem realizado, nos últimos anos, num Sistema Integrado de Gestão Empresarial – ERP. Entre 2011 e 2013 foi desenvolvido e implementado um sistema integrado único. Neste processo de uniformização foram ainda criados indicadores de gestão para as áreas da qualidade, produção, financeira, higiene e segurança no trabalho. Porém, nesta fase, a recolha de informação era feita de forma manual, tornando a disponibilização da informação não tão imediata e com possibilidade de ocorrência de erros. Para ultrapassar esta questão, em 2014, foi introduzido um sistema de picagens que proporcionou uma recolha da informação mais automatizada e fiável. Esta evolução permitiu, em tempo real, aceder a toda a informação recolhida, permitindo perceber de imediato qual o estado das encomendas. Contudo, este sistema ainda não permitia uma interligação com o planeamento das encomendas, uma vez que esta informação era carregada num documento em *excel*, tornando difícil o seu controlo. Apesar desta última lacuna identificada, os anos de 2014 e 2015 foram um período em que a FEPSA testou este novo sistema, comprovou o seu potencial e a credibilização da informação por ele produzida. Segundo o diretor financeiro, esta confiança na informação produzida é fundamental para o apoio na tomada de decisão (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017).

Em 2016, a organização fez um “*upgrade para um sistema de BI, ainda em processo de ajustamento*” (administradora da FEPSA, 29-05-2017). Este programa permite rapidamente consultar toda a informação disponível e possibilitar uma interligação entre o planeamento e o controlo das encomendas no mesmo sistema (esta segunda fase ainda em fase implementação). Para além de centralizar todos os indicadores de gestão criados, esta plataforma disponibiliza toda a informação contabilística, tornando muito fácil e rápido o acesso à informação pretendida (administradora da FEPSA, 29-05-2017).

Estes indicadores que o sistema compila, os *Key performance indicator* (KPI), são também uma medida de inovação que a FEPSA incrementou para melhorar o controlo de

gestão. Apesar da organização sempre ter trabalhado com indicadores para auxílio na tomada de decisões, com o crescimento da empresa e a quantidade elevada de informação produzida, surgiu a necessidade de automatizar a produção e o registo da informação num único sistema (administradora da FEPSA, 29-05-2017).

No processo de operacionalização deste novo sistema foi *“conduzido um trabalho exaustivo por duas equipas, uma interna e outra externa”* (administradora da FEPSA, 29-05-2017), que tinham como objetivo a salvaguarda de que toda a informação necessária para o processo de tomada de decisão ficasse concentrada, de forma automática, no sistema de BI.

Os diretores da FEPSA são unânimes em considerar que este sistema detém toda a informação de que necessitam para tomarem as suas decisões. Neste âmbito, o administrador da FEPSA considera que mais informação poderia traduzir-se no risco de se perderem no detalhe e prejudicar o que é realmente importante. Não obstante, segundo a administradora, com este novo sistema integrado e a quantidade de informação produzida atualmente, seria fácil criar novos indicadores. No entanto, apesar de possuírem toda a informação de que necessitam, é reconhecida a falta de uma *“centralização da informação (estilo painel de bordo) e o facto de não estar tipificado com que frequência é fornecida os diferentes tipos de informação”* (administrador da FEPSA, entrevista 05-06-2017). Neste âmbito, o administrador identifica *“uma oportunidade de melhoria, quer na centralização da informação, como na definição de um período de análise comum, que poderá ainda conter diferentes períodos, por exemplo, um relatório mensal com uma tipologia e outro trimestral com outra tipologia”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Assim, como forma de avaliar também a *performance* da organização, a FEPSA utiliza indicadores, classificados em três níveis: no nível 1 encontram-se indicadores mais globais utilizados pela administração; os indicadores de nível 2 são mais detalhados e utilizados pelas direções; e os de nível 3 são usados pelas chefias intermédias nas reuniões diárias de mudanças de turnos com os colaboradores (administradora da FEPSA, 29-05-2017). De notar que *“as áreas da empresa que são monitorizadas são: financeira, recursos humanos, comercial, produção, qualidade e higiene e segurança no trabalho”* (administradora da FEPSA, 29-05-2017).

#### 4.4.2. Análise da *performance*

Relativamente à análise da *performance*, a FEPSA além de servir-se dos indicadores de *performance*, recorre à elaboração anual de um orçamento. O processo de orçamentação é realizado pelo diretor financeiro, no início do último quadrimestre do ano, e tem duas finalidades: projetar os custos para o ano seguinte e apurar o custo unitário de cada produto, informação que será utilizada pelo departamento comercial para definir os preços a aplicar no ano seguinte (diretor financeiro da FEPSA, 22-09-2017).

Neste processo, o diretor financeiro considera todos os custos registados na contabilidade (excetuando o custo da matéria-prima que são considerados posteriormente), no período entre janeiro a julho, discriminando detalhadamente cada tipo de gastos num mapa em excel. Além dos custos, é considerada ainda a quantidade de produtos fabricados nesse período (separando os dois produtos: feltros de pelo e feltros de lá), calculando-se assim o custo unitário de cada produto (diretor financeiro da FEPSA, 22-09-2017).

Quanto aos gastos, as rubricas com mais peso e que carecem de maior atenção são as rendas e o custo com pessoal. Após a exportação de toda a informação referida, os valores são anualizados (diretor financeiro da FEPSA, 22-09-2017).

A etapa seguinte consiste na análise dos desvios possibilitando uma previsão/orçamentação mais precisa para o ano seguinte. Por fim, aos valores anualizados é feita a extrapolação dos valores para o ano seguinte, com base na previsão de encomendas (com informação que vão recolhendo dos clientes), na previsão dos aumentos dos custos e ajustamento das necessidades. “*O resultado deste trabalho é muito relevante, pois é através dele que serão calculados os custos reais unitários dos produtos produzidos, que estarão na base da definição do preço de venda a aplicar no ano seguinte*” (diretor financeiro da FEPSA, 22-09-2017).

Porém, ao nível de controlo da *performance*, a FEPSA, essencialmente, procura acompanhar e controlar a sua estrutura de custos. Para a empresa é importante manter a estrutura de custo que tem atualmente e que sempre teve: cerca de 25% dos custos referem-se à despesa com pessoal e cerca de 55% corresponde ao custo das mercadorias vendidas. É ainda objetivo da FEPSA manter o rácio de EBITDA/Vendas em valores entre os 17% e 18%. Mantendo estes indicadores, a administração consegue depreender que está a ter *performance* positiva (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017).

Complementarmente são calculados outros rácios financeiros, como a rentabilidade bruta das vendas, rentabilidade dos capitais próprios, autonomia financeira, entre outros. São ainda consideradas as unidades produzidas e vendidas, efetuando-se a comparação com os meses e anos anteriores, de forma a perceber-se se a empresa está a ter uma evolução favorável (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017).

Por fim, “*não esquecer o mais importante, o resultado*” (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017), que também é alvo de comparação com os de anos e meses anteriores.

Toda esta informação é produzida pelo diretor financeiro que a compila num relatório mensal, entregue à administração (diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017).

Para além da informação produzida pelo diretor financeiro, a administração controla os *stocks* (de matérias-primas e produtos acabados); vendas e margens; acompanhamento da tesouraria e endividamento; contas correntes dos clientes; índices de qualidade (nomeadamente de produtos ‘não conforme’ e apura os motivos); taxa de acidentes e índices de gravidade desses mesmos acidentes; e volume de encomendas (para poderem adequar o número de colaboradores temporários) (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Para manter a competitividade e liderança no mercado, o controlo da *performance* na produção tem sido uma prioridade para a FEPSA. Neste sentido, foi criado em 2016, um novo departamento para melhoria contínua, o departamento de Gestão Industrial. Este departamento tem como principal objetivo apoiar o departamento de produção na recolha da informação e na implementação de medidas para aumentar a eficiência do processo (diretora de gestão industrial da FEPSA, 29-05-2017). Para efetuar este controlo da *performance*, este departamento utiliza essencialmente dois indicadores: um para medir a produtividade e outro para medir a eficiência. Para medir a produtividade é utilizado o indicador medido pelo rácio de ‘Feltros/Hora’. Este indicador permite medir a quantidade produzida de cada colaborador por centro de trabalho. Quanto à eficiência, esta é medida pela capacidade instalada na fábrica através do rácio ‘quantidade produzida/ quantidade teórica apurada com testes, ou quantidade máxima, caso a máquina possa fornecer essa informação’ (diretora de gestão industrial da FEPSA, 29-05-2017). Para além do controlo destes indicadores, este departamento é responsável pela implementação e controlo de outros indicadores de nível 3, relacionados com a produção e coordenação das reuniões de mudança de turno, onde são avaliados os indicadores recolhidos em cada turno (diretora de gestão industrial da FEPSA, 29-05-2017).

A implementação destas reuniões de mudança de turno foram uma medida que a administração encontrou para “*resolver um problema de comunicação da estratégia a todos colaboradores*” (administradora da FEPSA 29-05-2017).

#### **4.4.3. Comunicação da estratégia**

A comunicação da estratégia na FEPSA contempla uma reunião anual, onde a administração convoca todos os diretores departamentais e as chefias intermédias. Esta reunião, segundo o administrador, é relativamente rápida e tem os seguintes objetivos: analisar o ano que esta a terminar; transmitir os objetivos para o ano seguinte; transmitir as tendências do mercado e o que esperam que venha acontecer nesse ano ou nos seguintes; e que oportunidades querem agarrar (administrador da FEPSA, 05-06-2017). No que se refere aos objetivos de curto prazo, geralmente a organização centra-se num objetivo principal, a título de exemplo, a FEPSA, nos dois últimos anos focou-se na produção (onde procuraram aumentar a capacidade instalada), atualmente, “*o foco prende-se pela melhoria da eficiência*” (administrador da FEPSA, 05-06-2017). É de salientar que apesar de se concentrarem num objetivo específico, a preocupação pela “*qualidade não pode nunca ser negligenciada, pois introduz custos que são de evitar*” (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Após esta reunião geral, ao longo do ano, podem existir reuniões regulares, mas não periódicas, entre a administração e as direções, sempre que surja necessidade. Num nível hierárquico inferior existem ainda reuniões semanais entre as direções (nomeadamente o departamento de produção) com as chefias intermédias, que têm o objetivo de avaliar a semana e planear as ordens de trabalho para a semana seguinte (diretora de produção, 29-05-2017).

*“Com estas reuniões e com a ajuda dos indicadores, a comunicação da estratégia até este nível hierárquico funciona bem, é fluída e os objetivos são claros. Contudo, em relação aos restantes colaboradores verifica-se algumas dificuldades, daí terem sido implementadas estas reuniões de mudança de turno”* (administradora da FEPSA, 29-05-2017).

Porém, foi possível verificar que por vezes o canal de comunicação não é linear, principalmente quando existem alterações ao que inicialmente tinha sido programado. De sublinhar que, uma vez que a FEPSA labora 24 horas por dia, com três turnos rotativos, estas

reuniões de mudança de turno, tornam-se relevantes para a manutenção de um fio condutor entre turnos (diretora de gestão industrial da FEPSA, 29-05-2017).

#### **4.4.4. Centros de custo e de trabalho**

Para melhor controlo dos custos, a empresa está dividida em vários centros de custo e de trabalho. Apesar de ambos os centros guardarem apenas informação referente a gastos, os centros de trabalho referem-se exclusivamente a secções diretamente relacionadas com o processo produtivo. Além destes centros, existem centros específicos onde são ainda registados os rendimentos provenientes das vendas. Assim, todos os gastos e proveitos são sempre alocados a um centro. Esta informação pode ser comparada a uma demonstração de resultados por funções, mas adaptada às necessidades de informação da organização (diretor financeiro da FEPSA, 22-09-2017). Este trabalho extra contabilidade tem como principal objetivo alocar os gastos às várias secções do processo produtivo, designadas por secções principais. Além dos custos imputados diretamente às secções principais, o diretor financeiro realiza ainda a repartição secundária dos custos registados nas secções auxiliares, imputando-os às secções principais. Após esta repartição de todos os gastos relacionados com a produção ser devidamente imputada às respetivas secções principais, esta informação é carregada no ERP, atualizando uma tabela de custos padrão. *“Esta informação é importante na medida que permite que quando é planeada uma ordem de produção, o sistema consegue calcular automaticamente quanto irá custar essa ordem”*, (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Posteriormente, é possível ainda, analisar os desvios ocorridos entre o custo expectável com o custo efetivo da ordem.

#### **4.4.5. Processo de tomada de decisão**

No que diz respeito ao processo de tomada de decisão, este é baseado em factos e na experiência dos gestores. Ao nível da administração, as decisões são tomadas com base na informação recolhida internamente e externamente (mercado e clientes). Para a recolha interna de informação é solicitada a participação das diversas direções, num trabalho em equipa. *“A equipa chamada a dar o seu contributo é escolhida conforme a temática”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017). *“Esta interligação com as direções tem que existir, pois só assim é possível obter uma visão 360º”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Relata ainda que no passado, a informação estava muito concentrada em uma ou duas pessoas, porém o crescimento da organização e a especialização dos gestores nas suas áreas, ditou alterações também ao nível do processo de tomada de decisão. Neste contexto, sempre que há a necessidade de se tomar decisões, existe uma participação coletiva, uma vez que uma pequena alteração técnica poderá ter impactos em áreas diferentes, sendo por isso importante a colaboração de todos, tanto no contributo de sugestões para melhorar, como na introdução de restrições (administrador da FEPSA, 05-06-2017). A nível departamental, a tomada de decisão pode resultar de conversas informais com a administração ou simplesmente com a análise dos indicadores que cada departamento tem ao seu dispor. Cada gestor de departamento, dentro da sua esfera de atuação, “*tem autonomia para tomar as suas decisões*”, (administradora da FEPSA, 29-05-2017). Quando ultrapassa o seu âmbito é reportado à administração.

#### **4.4.6. Atuação nos desvios**

Relativamente à atuação nos desvios identificados ao longo do processo de controlo, o administrador e o diretor financeiro são unânimes em considerar que o facto de ser uma PME leva a uma reação rápida e imediata, por ventura até rápido de mais. Exemplo disso é a gestão das necessidades de colaboradores. Para esse fim, a FEPSA dispõe de um grupo de colaboradores em regime de trabalho temporário, recrutados através de entidades dessa natureza. Assim, quando aumenta o número de encomendas, a empresa recorre a essas empresas de trabalho temporário para reforçar o número de colaboradores, quando o número de encomendas diminui, a FEPSA dispensa esses colaboradores, fazendo um constante ajuste de acordo com as suas necessidades. O problema reside no facto de, por vezes, a organização deparar-se com uma redução no número de encomendas e reage prontamente, dispensando trabalhadores, não identificando esta situação como pontual. Entretanto a situação é revertida e há necessidade de voltar a contratar colaboradores, originando assim decisões precipitadas (administrador e diretor financeiro da FEPSA, 05-06-2017).

Não obstante ao que foi dito, “*com o crescimento da organização, verifica-se um maior nível de inércia, a resolução de determinados desvios identificados demora mais tempo quando comparado com o passado, quando a empresa era mais pequena*” (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Exemplo disto é a conta de clientes, que no caso de apresentar um valor

elevado, torna-se mais difícil regularizá-la. Contudo, *“de um modo geral, a resposta é rápida”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

No que se refere aos desvios, há a salientar que na FEPSA não existe uma política de imputação de responsabilidades aos colaboradores, pois *“entende-se que todos são responsáveis”* (administradora da FEPSA, 29-05-2017). Assim, quando ocorrem desvios, procuram perceber o porquê de ter ocorrido esse desvio e atuar na sua correção. *“O processo passa por identificar algo que está mal, analisar o que tem de ser alterado e proceder a essa alteração com medidas corretivas, tentando prevenir situações futuras. Por fim, monitoriza-se o índice e analisa-se a sua evolução”*. (administradora da FEPSA, 29-05-2017). A este respeito, *“há vários anos que se procura a origem do problema, atuando-se na eliminação do mesmo”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Nesta política de gestão, *“procuram-se eliminar variáveis, de forma a garantir que todo processo - desde a confirmação da encomenda até ao envio da mesma - seja mais consistente e fiável de maneira a não serem cometidos erros”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Por exemplo, se no processo produtivo, a temperatura ou o pH da água variar e se for crítico manter estáveis os níveis, então coloca-se um termómetro ou um medidor para o pH, com a finalidade de garantir que este fator fique controlado automaticamente. Esta visão estende-se também à gestão, onde por exemplo, se é crítico dar uma resposta rápida ao cliente, então pode-se criar um indicador que meça o tempo de resposta, garantindo-se o controlo de tempo de resposta ao cliente. *“A melhor forma de garantir que as pessoas não cometam erros, é terem os parâmetros controlados”* (administrador da FEPSA, 05-06-2017), deixando assim de serem controlados pelas pessoas para serem controlados por máquinas, automatismos ou por indicadores.

#### **4.4.7. Modelo de avaliação e regime de incentivos**

Quanto ao modelo de avaliação, há a destacar a existência de separação entre a avaliação aos gestores e aos colaboradores. Quanto aos gestores, *“a avaliação não é formal nem parametrizada, resultando da observação diária dos trabalhos”* (administradora da FEPSA, 29-05-2017). Contudo é conduzida a avaliação dos resultados anualmente e são reconhecidos os esforços em função dos resultados globais da empresa. Para os colaboradores diretos (operários) existe um sistema trimestral com vários parâmetros de avaliação, que são dados a conhecer aos colaboradores através do manual de acolhimento. Estes parâmetros

estão divididos em três grupos: avaliação do trabalho, avaliação emocional e comportamental e avaliação da aptidão profissional (Manual de acolhimento, 2016).

No entanto, a administração prevê alterações a este processo de avaliação, tanto para os colaboradores, como para os gestores, com a finalidade de diminuir a subjetividade existente no atual sistema de avaliação (administradora da FEPSA, 29-05-2017).

A FEPSA dispõe ainda de um regime de incentivos que assenta num reconhecimento positivo que está associado a um sistema de recompensas que varia de acordo com as avaliações. Para os colaboradores diretos, os prémios e a forma como são atribuídos também constam no manual de acolhimento, mais uma vez para garantir que todos saibam, de forma transparente, como é processada a atribuição dos prémios. Quanto aos gestores e chefias intermédias, os prémios estão dependentes dos resultados positivos da empresa. Caso existem resultados, existe um prémio *standard* que é distribuído conforme as avaliações. No caso de alguém se ter destacado positivamente, o prémio é reforçado, no entanto, quando a situação inversa acontece e as coisas não correrem tão bem, há uma pequena penalização no prémio, mas sem perda total do mesmo, servindo apenas de advertência (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Em suma, todo o processo de implementação do controlo de gestão na FEPSA não foi desencadeado por um estudo da área do controlo de gestão, mas “*foi desenvolvido de forma natural, apoiado essencialmente pela experiência do dia-a-dia e do conhecimento do negócio, mas também pelas competências académicas dos gestores, pela participação em colóquios e pela visita a empresas*” (administradora da FEPSA, 22-09-2017). Neste âmbito, a evolução da implementação do controlo de gestão surgiu de forma gradual para dar respostas às necessidades que a organização ia sentindo no seu processo de crescimento. Contudo, a administração da FEPSA e os seus gestores identificam algumas limitações e pontos a melhorar, mostrando-se dispostos para o envolvimento em mudanças que promovam a otimização e melhoramento do seu SCG.

## **5. Discussão – Análise Crítica ao Sistema de Controlo de Gestão da FEPSA**

O modelo de controlo de gestão da FEPSA é controlado pela administração e pelo diretor financeiro e caracteriza-se por ser simples, sendo composto por instrumentos de pilotagem, de orientação de comportamentos e de diálogo. Quanto aos instrumentos de pilotagem, destacam-se o orçamento e os KPI's (indicadores divididos por 3 níveis hierárquicos), controlados pelo departamento da qualidade. Relativamente aos instrumentos de orientação de comportamentos, a organização está dividida em vários departamentos, estando a produção ainda dividida em centros de trabalho. Por fim, os instrumentos de diálogo são compostos por reuniões anuais, semanais, diárias de mudança de turno e através da utilização de um sistema ERP.

### **5.1. Instrumentos de Direção**

O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que visam motivar os gestores a tomarem decisões de forma a contribuírem para a concretização dos objetivos estratégicos das empresas (Jordan et al, 2015). Assim, torna-se importante perceber qual é a estratégia da empresa, no que se baseia e qual a sua relação com as suas ferramentas de controlo de gestão.

#### **5.1.1. Análise estratégica**

Depois de uma análise ao ambiente interno e externo da organização torna-se mais fácil perceber a estratégia da FEPSA, uma vez que esta pode ser definida como a interligação entre as aptidões de uma organização e as suas oportunidades para o alcance dos objetivos (Horngren et al, 2015 e Oakland, 2011).

A estratégia da FEPSA está intrinsecamente ligada ao seu modelo de negócio. Neste âmbito, a organização decidiu, estrategicamente, produzir apenas feltros e não o produto acabado - o chapéu - sendo a única empresa no mundo que se dedica exclusivamente à produção de feltros, vendendo-os posteriormente aos seus clientes chapeleiros. Os concorrentes da FEPSA produzem feltros e chapéus. Estes vendem os feltros a outros chapeleiros, mas depois concorrem com eles na venda ao retalho de chapéu acabado. Isto coloca a FEPSA, numa posição concorrencial diferente e é essa posição que a tem afirmado como consolidadora da indústria. Para a concretização desta estratégia, a FEPSA identifica e

assume seis fatores críticos de sucesso que nunca são negligenciados: (i) possuir um produto de elevada qualidade e fiável e também prestar um excelente serviço aos seus clientes, nomeadamente num curto prazo de entrega e no seu cumprimento; (ii) a aposta na exportação, permitindo-lhes ter uma oportunidade de negócio muito vasta; (iii) a definição do seu *'target'*, pois como têm produtos de excelência procuram trabalhar para os melhores fabricantes de chapéus de todo o mundo; (iv) produzir produtos únicos, difíceis de imitar, tornando-os imprescindíveis para os seus clientes; (v) domínio da cadeia de abastecimentos desde a origem e (vi) a dimensão emocional do negócio (administrador da FEPSA, 05-06-2017).

Neste sentido, a FEPSA promove o enquadramento de uma estratégia global de investimento que pretende assegurar a liderança global e, simultaneamente proteger a organização dos concorrentes internacionais que pretendem posicionar-se no mercado com produtos de gama mais alta. Num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a FEPSA procura reforçar a oferta de produtos para este segmento, sustentado num sólido sistema de I&D.

Abordando agora a esfera dos recursos humanos, Oakland (2011, p. 517) refere que *“a eficácia de uma organização depende do desempenho dos colaboradores nas suas tarefas e da sua orientação para as metas e objetivos comuns”*. Nesta linha, a FEPSA é uma empresa que aposta claramente nos recursos humanos, pois estes são o aliado determinante para a consecução dos objetivos de desenvolvimento estabelecidos e para a garantia da qualidade do serviço prestado aos clientes. Neste sentido, o plano de formação da FEPSA visa valorizar o capital humano da organização, condição indispensável para se fazer face às crescentes exigências no que concerne à capacitação das empresas nos domínios imateriais de qualificação e reforço das suas competências internas.

Em suma, pode-se constatar que a administração da FEPSA, apesar de não utilizar nenhum modelo de SCG que os auxilie na definição da estratégia, a experiência e domínio do negócio que a sua administração possui, permite-lhe efetuar uma boa análise quer do ambiente externo, quer do ambiente interno. Contudo, Anthony (1965) e Jordan et al. (2015) referem a importância do plano estratégico, pois é nele que é formalizada a estratégia e os objetivos a atingir. O planeamento estratégico é importante na medida em que não só leva à definição dos objetivos da organização e dos recursos a utilizar, como leva à definição da política de gestão desses recursos, o que poderá vir a ser uma medida de melhoramento para a gestão estratégica da FEPSA.

## **5.2. Instrumentos de pilotagem**

Jordan et al. (2015) apresentam três ferramentas que devem relacionar-se entre si, permitindo aos gestores fixarem objetivos, planejar e acompanhar os resultados. São elas o plano operacional, o orçamento e o *tableaux de bord* ou BSC. Para este fim a FEPSA, utiliza algumas ferramentas, como o orçamento, os relatórios de *performance* e os KPI's. Porém, estes não estão relacionados entre si como referem Jordan et al. (2015).

### **5.2.1. Plano Operacional**

Segundo Jordan et al. (2015), o plano operacional tem um horizonte temporal mais curto que o planeamento estratégico e deve ser apresentado por cada centro de responsabilidade à direção geral para discussão e futura aprovação. Este plano deve conter todos os planos de ação para a implementação da estratégia definida pela direção geral, com metas, responsáveis, previsões das necessidades de recursos, rendimentos e de gastos para o mesmo horizonte temporal. Na FEPSA, o plano operacional tem um horizonte temporal de um ano e é analisado e definido pela administração. Neste âmbito, apesar de este estar de acordo com a abordagem de Jordan et al. (2015) quanto ao período temporal, a sua produção não vai ao encontro com o explanado por Jordan et al. (2015). Neste sentido todos os anos, no final do ano, a administração convoca uma reunião geral com todos os diretores de departamento e chefias intermédias onde transmitem os objetivos para o ano seguinte. Normalmente, a organização centra-se num objetivo principal e tem a preocupação de o transmitir de forma clara para que toda a organização esteja focada e alinhada com esse objetivo específico, como por exemplo, aumento da produtividade, maior eficiência e aumento da capacidade instalada. Paralelamente, são transmitidos quais são as tendências do mercado, que perspetivas futuras têm e que oportunidades querem agarrar, de modo a que todos tenham consciência e entendam a importância do seu trabalho no futuro da empresa.

### **5.2.2. Orçamento**

O processo de orçamentação na FEPSA não corresponde ao observado na revisão bibliográfica. Segundo Horngren et al. (2015), o orçamento deve ser a quantificação que os gestores fazem do plano operacional. Neste sentido, de acordo com os autores, o orçamento

pode levar à alteração dos planos ou até mesmo à alteração da estratégia, fruto da negociação entre os centros de responsabilidade e a direção geral. Nesta linha, os orçamentos ajudam os gestores a validar os riscos da estratégia e as oportunidades, permitindo a revisão da estratégia e dos planos. Na FEPSA, a elaboração do orçamento é da inteira responsabilidade do diretor financeiro, o que também não corresponde com a opinião de Lafferty (2007) que refere que na orçamentação devem participar os membros da área financeira e os de áreas não financeira. Além disso, a orçamentação na FEPSA tem duas finalidades: projetar os custos para o ano seguinte e apurar o custo unitário de cada produto, informação essa que será utilizada pelo departamento comercial para definir os preços a aplicar no ano seguinte. Neste processo, o diretor financeiro considera todos os custos registados na contabilidade (excetuando o custo da matéria-prima que é considerado posteriormente), no período entre janeiro a julho, discriminando detalhadamente cada tipo de gastos num mapa em *excel*. Além dos custos, é considerada ainda a quantidade de produtos fabricados nesse período (separando os dois produtos: feltros de pêlo e feltros de lá), calculando-se assim o custo unitário de cada produto. Quanto aos gastos, as rubricas com mais peso e que carecem de maior atenção são as rendas e o custo com pessoal. Após a exportação de toda a informação referida, os valores são anualizados. A etapa seguinte consiste na análise dos desvios possibilitando uma previsão/orçamentação mais precisa para o ano seguinte. Por fim, e como Otley, (1999) refere, o diretor financeiro, partindo dos valores anualizados e na previsão das encomendas (com informação que vão recolhendo dos clientes), efetua uma extrapolação dos valores para o ano seguinte, tendo em conta a previsão do aumento dos custos e ajustamento das necessidades. Porém, Jordan et al. (2015) referem que este tipo de orçamentação (mera extrapolação de valores de períodos anteriores) torna-o num mero documento administrativo-burocrático, sem qualquer utilidade como instrumento de implementação da estratégia, mas como foi explanado, é com base neste processo de orçamentação que se apura o custo unitário de cada artigo, informação importante para a fixação de preços para o ano seguinte.

Contudo, futuramente, o diretor financeiro pretende que o orçamento passe a ser elaborado por departamento. O novo sistema de BI contém essa funcionalidade e é pretensão adotar esse procedimento para que o orçamento comece a ser elaborado com base nos orçamentos apresentados por cada gestor de departamento. Esta medida vai ao encontro da análise de Jordan et al. (2015) que referem a importância dos orçamentos na descentralização da organização. Segundo os autores, os orçamentos devem ser elaborados por cada centro de responsabilidade, devendo estes definirem os objetivos, os planos de ação e a sua

quantificação, com vista o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Isto permitirá uma melhor avaliação da estratégia conforme referido por Horngren et al. (2015). Neste âmbito, Otley (1999) refere que a utilização do BSC pode contribuir para uma alocação de recursos mais efetiva e de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

Além disto, Horngren et al. (2015) e Jordan et al. (2015) referem que este instrumento deve proporcionar maior motivação nos gestores ao atingirem os resultados, levando a uma maior satisfação no trabalho. Os orçamentos podem ainda servir como instrumento de avaliação pois com a determinação clara dos objetivos e o seu acompanhamento, torna-se mais fácil a avaliação e interpretação dos resultados, bem como possibilita a tomada de ações corretivas para garantir que os objetivos fixados sejam atingidos. Uma vez que na FEPSA o processo de orçamentação, não corresponde ao observado na literatura, não é possível efetuar a avaliação dos gestores com base no cumprimento de objetivos.

### **5.2.3. Relatório de *performance***

Todos os meses, o diretor financeiro elabora e entrega à administração um relatório com a situação financeira da organização naquele momento. Neste relatório consta uma análise à demonstração de resultados, com o cálculo do peso dos gastos no total da estrutura de custo da empresa. Nesta análise, o diretor financeiro foca-se no peso do custo das mercadorias vendidas e dos gastos com o pessoal. Quanto aos rendimentos, é destacado o rácio do EBITDA/Vendas. Com base na experiência e informação histórica, o diretor financeiro consegue perceber se a organização está a ter uma boa *performance* se: o peso do custo das mercadorias vendidas situar-se entre 55% e 56%; os gastos com pessoal rondarem os 25%; e o rácio de EBITDA/Vendas estiver em torno dos 17%. Simultaneamente, é apresentada a informação referente à liquidez geral, liquidez reduzida e a rendibilidade dos capitais próprios e das vendas. O relatório contempla ainda o levantamento das unidades produzidas, vendidas e o seu valor, os gastos com pessoal por unidade produzida e o preço médio de venda. É apresentado o valor referente ao mês do relatório, bem como o acumulado. Esta informação é acompanhada com os valores do ano anterior, com o objetivo de analisar a evolução da organização. É ainda alvo de análise, a evolução do resultado, que na ótica do diretor financeiro, é o indicador mais relevante. Esta informação financeira é ainda

acompanhada por comentários do diretor financeiro que explicam a informação apresentada, bem como esclarecem eventuais desvios identificados.

Apesar de este relatório apenas conter informação financeira - violando o primeiro princípio que Jordan et al. (2015) defendem no que se refere ao facto dos instrumentos de controlo de gestão não deverem incidir apenas na dimensão financeira - esta informação tem sido muito útil para a administração da FEPSA, na medida que permite controlar a estrutura de custo da empresa e acompanhar a evolução financeira da mesma.

#### **5.2.4. Key Performance Indicators**

Num estudo levado a cabo por Kaplan & Norton (1992) é referido que a informação financeira, por si só, não era suficiente para responder às necessidades dos gestores, num mundo cada vez mais em constante mudança. Neste âmbito, as organizações começaram a interessar-se por questões não financeiras como a gestão da qualidade e a satisfações dos clientes (Pimentel & Major, 2014). Neste sentido, Horngren, et al. (2015) referem que as medidas não financeiras permitem ao gestores avaliar em que medida conseguem alcançar os objetivos traçados, como por exemplo, melhorar o tempo médio de produção ou o tempo de resposta aos clientes.

Deste modo, a FEPSA desde o início que procurou complementar a informação financeira que produzia com informação não financeira, através de indicadores de *performance*, os KPI's, para controlo da qualidade. Neste momento existem cerca de 60 indicadores das mais diversas áreas da empresa (Anexo VI). De notar que esta lista não está completa, pois a FEPSA encontra-se numa fase de reestruturação devido ao *upgrade* para o sistema de BI. Os KPI's estão divididos em 3 níveis: os de nível 1 são indicadores mais globais, utilizados pela administração e têm uma amplitude mais global, albergando todas as áreas, como por exemplo a percentagem de rejeitados globais, o número de reclamações, o absentismo, a quantidade de formação, o tempo médio para reparação, o EBITDA/Vendas, entre outros. Relativamente aos de nível 2, estes são mais detalhados e são usados pelas direções. São exemplos de indicadores deste nível as quantidades produzidas/ centro de trabalho, o tempo de ocupação por máquina, prazos médios de recebimento e pagamento, entre outros. No que diz respeito aos de nível 3, estes são usados pelas chefias intermédias nas reuniões diárias de mudanças de turnos com os colaboradores. Neste nível, existe um mapa que regista a produção por pessoa, eficiência por máquina e a produção global do dia,

permitindo às chefias intermédias acompanhar a evolução dos trabalhos, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos traçados.

Uma das principais preocupações da administração da FEPSA é o controlo da produtividade e eficiência, pois reduzindo custos e aumentando a produtividade permite-lhes assegurar a vantagem competitiva. Neste âmbito, para medir a produtividade, a empresa usa o rácio ‘Feltro/Horas’ medindo a quantidade produzida de cada pessoa por centro de trabalho. Para além da produtividade, a empresa mede a capacidade instalada na fábrica, mensurada pela eficiência das máquinas através da quantidade ‘produzida/ quantidade teórica apurada com testes ou se as próprias máquinas conseguirem calcular esse valor automaticamente’.

Apesar de este instrumento possuir informação financeira e não financeira, estes foram elaborados e são vistos isoladamente, sofrendo das mesmas limitações dos indicadores financeiros, Jordan et al. (2015). Desta forma, estão muito voltados para ações passadas, numa visão histórica do desempenho, não contribuindo para a tradução da estratégia, pois não existe uma relação direta de causa efeito entre eles. Além disso, segundo Fitzgerald (2007), se a utilização de indicadores financeiros estiver na base da atribuição de recompensas aos gestores, podem originar-se consequências nefastas para as organizações. Neste sentido, Kaplan & Norton (1996) sugerem como instrumento de pilotagem a aplicação do BSC pois auxilia os gestores a chegarem a um consenso quanto à visão e estratégia da organização, permitindo ainda ligar o orçamento financeiro com os objetivos estratégicos. Neste âmbito, Jordan et al. (2015) e Otley (1999) referem ainda que o BSC possibilita aos gestores garantir que o orçamento seja coerente com a estratégia, assegurando uma afetação de recursos mais eficaz e o suporte efetivo à sua implementação, não se reduzindo a um conjunto de indicadores estruturados nas suas quatro perspetivas.

Assim, é possível observar que, apesar de a FEPSA utilizar informação financeira e não financeira com o recurso aos KPI's, não vai de encontro ao verificado na literatura, uma vez que estes estão mais vocacionados para proporcionarem uma visão histórica do desempenho, do que para comunicarem a estratégia do negócio e orientarem a atenção para os fatores críticos de sucesso que condicionam os resultados futuros. Neste âmbito, Horngren et al. (2015) e Kaplan & Norton (1992) referem que a utilização do BSC permite que os gestores tenham um número limitado de indicadores, focando-se no que é mais importante e crítico. Em todo o caso, de acordo com Fitzgerald, (2007), organizações com sistema de mensuração da *performance* formal, superam as que não possuem um. Isto porque desempenha um papel crítico nas organizações não só ao nível de avaliação e responsabilidade, mas também no

planeamento e controlo, assumindo-se deste modo como uma ferramenta poderosa, especialmente quando o regime de incentivos está interligado com os objetivos ou metas (Fitzgerald, 2007).

### **5.3. Instrumentos de orientação de comportamento**

Teall (1992) diz que à medida que as empresas vão crescendo, em tamanho e complexidade, torna-se necessário subdividir em centros de responsabilidade, sendo cada gestor responsável por cada centro, com o objetivo de maximizar a eficiência. O autor acrescenta que os elementos destes centros de responsabilidade, talvez sejam os mais importantes, pelo que requerem um estudo cuidadoso aquando da sua aplicação. Para isso, Jordan et al. (2015) apresentam três instrumentos para orientação de comportamentos: organização em centros de responsabilidade, avaliação dos centros de responsabilidade e PTI's. Nesta linha, com o objetivo de orientação comportamental, a FEPSA está organizada em vários departamentos (financeiro, aprovisionamento, comercial, gestão produção, recursos humanos, manutenção, engenharia industrial, informática, sistemas de ambiente, qualidade e SHST e técnico e I&D).

Para efeitos de controlo de gestão está ainda dividida em vários centros de trabalho, contudo estes não correspondem ao observado na literatura, como se pode constatar no ponto seguinte.

#### **5.3.1. Organização por centros de trabalho**

Além da divisão por departamento, a FEPSA está dividida em vários centros de custo e de trabalho. No entanto, a função destes centros é muito mais de cariz informativo do que motivacional ou orientador, na medida em que o seu principal objetivo é o de apurar os custos com a produção de forma detalhada pelos diferentes tipos de centros criados. Neste âmbito, apesar de ambos os centros guardarem apenas informação referente a gastos, os centros de trabalho referem-se exclusivamente a seções diretamente relacionadas com o processo produtivo. Note-se que para além destes centros, existem centros específicos onde são registados os rendimentos provenientes das vendas (Anexo VII). Assim, todos os gastos e proveitos são alocados a um centro, aquando do seu registo contabilístico, automaticamente através do ERP da FEPSA. A gestão de todos estes centros é realizada pelo diretor financeiro,

num trabalho extra contabilidade, que pode ser comparada a uma demonstração de resultados por funções.

Este trabalho tem como principal objetivo, alocar os gastos às várias secções do processo produtivo, designadas por secções principais. Além dos custos imputados diretamente às secções principais, o diretor financeiro realiza ainda a repartição secundária dos custos registados nas secções auxiliares, imputando-os adequadamente às secções principais. Por exemplo, o valor das rendas do edifício é alocado a cada centro em proporção à área que ocupa. Após a repartição de todos os gastos relacionados com a produção ser devidamente imputada às respetivas secções principais, esta informação é carregada no ERP, atualizando uma tabela de custos padrão. Esta informação permite que o sistema possa efetuar uma previsão mais precisa dos custos, quando é recebida uma encomenda. Isto permite saber, antecipadamente, a informação de quanto irá custar uma determinada ordem de produção (teoricamente). Uma vez que cada ordem de produção é acompanhada por uma ficha de trabalho que regista automaticamente todo o processo desta na fábrica, permitindo posteriormente analisar os desvios ocorridos entre o custo expectável com o custo efetivo da ordem.

Neste âmbito, é possível verificar que a FEPSA não está organizada em centros de responsabilidade conforme observado na literatura, uma vez que os centros de trabalho na FEPSA são apenas utilizados para o apuramento do custo de produção.

No entanto, a FEPSA está dividida em vários departamentos para maior controlo e orientação do processo produtivo e de todas as atividades de apoio necessárias para o funcionamento de toda a organização. Neste sentido, pode-se observar um princípio apresentado por Jordan et al. (2015) para o exercício do controlo de gestão e que diz respeito à necessidade de descentralizar as decisões e a delegação da autoridade e responsabilização. Isto porque, segundo a administradora, *“cada gestor de departamento, dentro da sua esfera de atuação, tem autonomia para tomar as suas decisões. Quando ultrapassa o seu âmbito é reportado à administração para decisão”* (administradora, 29-05-2017). Nesta linha, a tomada de decisão em cada departamento resulta de conversas informais com a administração ou simplesmente da análise dos indicadores que cada departamento tem ao seu dispor. Pode-se considerar que esta divisão está mais próxima das tipologias referidas por vários autores (Horngren, et al., 2015; Jordan et al., 2015 e Teall, 1992), uma vez que permitir a delegação da autoridade, no entanto não existe total autonomia na sua gestão. Neste âmbito, Liao (1973)

realça que a descentralização e a delegação proporcionam aos gestores de topo uma direção e motivação dos gestores operacionais mais efetiva.

### **5.3.2. Avaliação e Incentivos**

Como refere Wiersma (2009), a avaliação pode ter várias dimensões: numa primeira dimensão, os gestores podem conduzir uma avaliação mais rígida ou flexível aos seus subordinados; numa segunda dimensão, os gestores valorizam mais os indicadores financeiros ou não financeiros; numa terceira dimensão são valorizados mais os indicadores quantitativos ou qualitativos.

Neste sentido, a avaliação na FEPSA está diferenciada em dois grandes grupos: a avaliação aos gestores e aos colaboradores diretos. Quanto ao método de avaliação aos gestores, à luz da análise de Wiersma, esta pode ser enquadrada numa dimensão flexível e qualitativa. Isto porque a avaliação não é formal nem parametrizada e resulta da observação diária. Pode ainda ser enquadrada numa dimensão com base em indicadores financeiros, uma vez que há atribuição de prémios aos gestores caso a empresa tenha resultados positivos. No que diz respeito aos colaboradores diretos, a avaliação pode ser enquadrada numa dimensão rígida, com base em indicadores não financeiros e com base em indicadores qualitativos e quantitativos, uma vez que a avaliação é efetuada trimestralmente, com base em vários parâmetros definidos e do conhecimento de todos. De sublinhar que a avaliação é efetuada pelas chefias intermédias e albergam três grupos: a avaliação do trabalho, avaliação emocional e comportamental e, por fim, a avaliação da aptidão profissional.

Quanto ao método de avaliação, é possível verificar que não corresponde totalmente à literatura, uma vez que também não existem centros de responsabilidade na FEPSA. Contudo, o facto de existir um sistema de avaliação vai de encontro ao quinto processo de controlo de gestão que Flamholtz (1996) apresenta, que diz respeito ao facto da avaliação e do sistema de recompensas dever estar sempre interligado aos objetivos da organização, de forma justa, proporcionando maior motivação dos colaboradores. Nesta linha, a administração tem intenção de rever o processo de avaliação, tanto ao nível dos gestores, como dos colaboradores diretos, de forma a que este seja mais objetivo e justo. Neste âmbito, Jordan et al. (2015) defendem que na avaliação devem ser usados critérios económico-financeiros, como a quantidade, eficácia e eficiência, pois são de aplicação geral e facilmente comparáveis.

Quanto ao regime de incentivos, Jordan et al. (2015) afirmam que a existência de um sistema de sanções e recompensas é um dos oito princípios do controlo de gestão. Porém, na FEPSA não está implantado um sistema de sanções, tendo sido adotado uma política de reconhecimento positivo. Na organização entende-se que todos são responsáveis e, nesse sentido, quando ocorrem desvios tenta-se perceber o porquê de ter ocorrido esse desvio e atua-se na sua correção. Oakland (2011) também refere que os colaboradores devem ser responsáveis pelas suas próprias ações, pois tentar controlar o desempenho através de sistemas, procedimentos ou técnicas externas aos funcionários, não é uma abordagem efetiva, pois depende do ‘controlo’ de pessoas. Nesta linha, a administração considera que o foco de controlo deve incidir no processo e não nas pessoas, procurando identificar a origem do problema, tentando eliminar a sua causa. Para isso, procuram-se eliminar variáveis, de forma a garantir que todo o processo (desde a confirmação da encomenda até ao envio da mesma) seja mais consistente e fiável, de maneira a não serem cometidos erros. Segundo o administrador, *“a melhor forma de garantir que as pessoas não cometam erros, é terem os parâmetros controlados”* (administrador, 05-06-2017). Os parâmetros deixam assim de ser controlados pelas pessoas e passam a ser controlados por máquinas, automatismos ou indicadores.

Quanto ao sistema de incentivos, existe distinção também, entre os colaboradores diretos e os gestores. Para os colaboradores diretos, os prémios e a forma como são atribuídos (constam no manual de acolhimento) dependem da avaliação trimestral a que estão sujeitos. Quanto aos gestores e chefias intermédias, os prémios estão dependentes dos resultados positivos da empresa. Caso existem resultados positivos, é atribuído um prémio *standard* que é distribuído de acordo com as avaliações. No caso de alguém se ter destacado positivamente o prémio é reforçado, quando acontece o inverso há uma pequena penalização no prémio, mas sem perda total do mesmo, apenas para servir de advertência (no historial da empresa, apenas se verificou uma única vez).

Desta forma é possível observar que a existência de um sistema de incentivos na FEPSA vai de encontro à literatura, respeitando o sétimo princípio de Jordan et al. (2015) onde referem que o controlo de gestão deve levar a um sistema de incentivos. Contudo Jordan et al. (2015) defendem a utilização da ferramenta BSC, uma vez que para além de garantir uma descentralização sustentada, auxilia a ligação do sistema de remuneração e de incentivos aos objetivos estratégicos da empresa.

#### 5.4. Instrumentos de Diálogo

Objetivos claramente definidos e comunicados são essenciais para que os diretores e outros funcionários trabalhem juntos como equipas vencedoras, permitindo às organizações criarem valor para os seus clientes, diferenciando-se dos seus concorrentes (Oakland, 2011).

Neste sentido e segundo Jordan et al. (2015), os instrumentos de diálogo são poucos e simples, podendo ser reuniões. Desta forma, a FEPSA efetua uma reunião anual, relativamente curta, envolvendo as direções e chefias intermédias, onde é conduzida uma análise do ano que esta a terminar e se transmitem os objetivos para o ano seguinte. Nesta reunião são ainda comunicadas as tendências do mercado, previsões para o(s) ano(s) seguinte(s) e que oportunidades querem agarrar. Normalmente focam-se num objetivo principal para esse ano, com o objetivo de gradualmente alcançarem os seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Segundo a administradora, a transmissão da estratégia e dos objetivos é fluida e clara desde a administração até às chefias intermédias. Porém, identifica algumas dificuldades dessa transmissão até aos colaboradores diretos. Para solucionar este problema foram implementadas reuniões diárias de mudança de turno, onde se avaliam os indicadores de nível 3 recolhidos a cada turno, para que as chefias intermédias possam planear e controlar melhor o seu turno. Além desta dificuldade foi ainda possível verificar que não existe um canal de comunicação linear e bem definido. Esta situação origina por vezes alguma perda de informação ao longo da cadeia hierárquica da organização, sentida principalmente quando ocorrem alterações ao que inicialmente estava programado.

Nesta linha, Horngren, et al. (2015) e Kaplan & Norton (1996) referem que a utilização do BSC ajuda os gestores a comunicarem a estratégia a toda a organização e interligar os objetivos individuais com os departamentais, permitindo a tradução da estratégia através de um conjunto coerente e interligado de objetivos operacionais compreendidos e mensuráveis.

A FEPSA dispõe ainda de um EPR para melhorar o controlo da *performance* e a comunicação entre departamentos. Este sistema permite que todos os departamentos tenham acesso a uma informação única, uniforme e rigorosa, de forma a poderem estar todos alinhados. O sistema permite ainda o acesso à informação de forma fácil e imediata, permitindo uma tomada de decisões mais expedita e fundamentada.

Em suma, no que diz respeito aos instrumentos de diálogo, a FEPSA recorre aos instrumentos observados na literatura, existindo sempre espaço para melhoramento e desenvolvimento dos mesmos.

## **Conclusão**

A investigação conduzida à empresa alvo de estudo permitiu inferir que o desenvolvimento do SCG da FEPSA teve sempre o objetivo principal do controlo dos custos e fixação de preços, enquadrando-se assim na tipologia de empresas estudadas por Nobre (2001). Outra das ilações extraídas deste estudo diz respeito ao facto da experiência e a intuição dos gestores da organização terem estado na base de todo o processo de evolução e desenvolvimento do SCG, característica que alguns autores referem estar intrinsecamente associada à gestão nas PME's (Matzler et al., 2007 e Sinek, 2009).

Da análise realizada foi possível verificar que a FEPSA não seguiu a literatura, porém foram identificadas algumas práticas interessantes, como os mecanismos de recolha de informação e ferramentas de controlo dos custos, que têm contribuído para os resultados positivos da organização e para o seu crescimento.

Não descartando a importância que a certificação ISO 9001 terá para a FEPSA, o seu administrador refere não possuírem uma centralização da informação (estilo painel de bordo), nem existir uma tipificação da frequência com que é disponibilizada a informação. Identificasse assim uma melhoria a ser implementada, quer na centralização da informação, como na definição de uma periodicidade de análise dessa informação (administrador da FEPSA, 05-06-2017). Neste sentido, a FEPSA mostrou-se recetiva a introduzir melhorias no SCG, estando os gestores disponíveis para o envolvimento em mudanças para otimização e melhoramento.

Face ao exposto na literatura foram identificadas algumas mudanças que poderão contribuir positivamente para o SCG da FEPSA, melhorias essas que devem ser ajustadas às dificuldades e limitações das PME's. Deste modo, sugerem-se as seguintes melhorias a introduzir: (i) criação de um BSC e o seu mapa estratégico, (ii) a criação de planos operacionais apresentados pelos gestores com todos os planos de ação a implementar e alinhados com a estratégia da organização, (iii) orçamentação como quantificação dos planos operacionais, e (iv) divisão por centros de responsabilidade.

Em suma, sugere-se a implementação do BSC por ser a ferramenta de gestão multidimensional mais abrangente conhecida e adotada pelas organizações quando procuram melhorar o desempenho. O BSC acrescenta valor desde a sua implementação, assumindo-se como um conceito abrangente que relaciona filosofia organizacional com as ferramentas de gestão (Fitzgerald, 2007; Lawrie, 2004 e Perramon et al., 2016). Simultaneamente, e em conjunto com o mapa estratégico, o BSC auxilia a gestão de topo a traduzir a missão e visão em indicadores que realmente importam aos seus clientes. Facilita ainda o controlo dos

fatores críticos de sucesso, garante que o orçamento seja coerente com a estratégia, assegurando uma afetação de recursos mais eficiente e o suporte efetivo à sua implementação (Jordan et al. 2015; Kaplan & Norton, 1992 e 1996 e Perramon et al. 2016). Por fim, referir que embora a FEPSA continue em crescimento, a utilização do BSC, pode potenciar esse crescimento e contribuir também, como refere Jordan et al. (2015) para uma descentralização sustentada, auxiliando a ligação do sistema de remunerações e incentivos aos objetivos estratégicos da organização.

## 6. Referências Bibliográficas

Addo-Tenkorang, R. & Helo, P. (2011). Enterprise Resource Planning (ERP): A Review Literature Report. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, pp.1-9.

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems* (11th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Azar, J. A. (2005). Les Outils de Controle de Gestion dans le Contexte des PME: as des pmi Au Liban. *Congrès de l'Association francophone de Comptabilité*.

Banham, H. C. (2010). External Environmental Analysis for Small and Medium Enterprises (SMEs). *CGA Journal of Business & Economics Research*, (Oct 2010), pp. 19-25.

Charan, R. e Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming. *FORTUNE Magazine* (21 jun 1999), em [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/06/21/261696/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm),  
acedido em 17/11/2017.

Ciaruffoli, Robert J. (1996). Refocus your company through strategic planning. *Pennsylvania CPA Journal*, 67.2 (Jun 1996), p.19.

Dahlgaard, J.J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L.A. & Dahlgaard-Park, S.M. (2013), Business excellence models: limitations, reflections and further development, *Total Quality Management & Business Excellence* 24(5-6), pp. 519-538.

EXAME EXPRESSO, 2017. FEPSA/Cortadoria Nacional do Pêlo/Flymaster Avionics: Aqui, chapéus há muitos... e não só. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2017-07-21-FEPSA-Cortadoria-Nacional-do-Pelo-Flymaster-Avionics-Aqui-chapeus-ha-muitos-e-nao-so>, acedido em 10-05-2017.

Fernandes, K. J., Raja, V. & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, vol. 26, pp. 623-634.

Figueiredo, R. (2012). Expresso da Meia Noite. Disponível em <http://videos.sapo.pt/sicnoticias/playview/84>, acedido em 10-05-2017.

Fitzgerald, L. (2007). *Performance measurement*. In Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (Eds.). *Issue in management accounting* (3<sup>rd</sup> ed., 223-241). Edinburg Gate: Pearson Education.

Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, applications and Implications. *European Management Journal*, vol. 14, n° 6, pp. 596-611.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: John Wiley & Sons.

FEPSA S.A. (2017). Portal da FEPSA. Disponível em <https://www.fepssa.pt/company>, acedido em 03-04-2017.

Hansen, E. G. & Schaltegger, S. (2012). Pursuing sustainability with the *Balanced Scorecard*: Between shareholder value and multiple goal optimisation. *Centre for Sustainability Management*, pp. 6-28.

Hopper, T., D. Northcott and R. Scapens (Eds.) (2007), *Issues in Management Accounting* (3rd edition). Edinburg Gate: Pearson Education.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, pp. 33-59.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15<sup>th</sup> Edition). England: Pearson Education Limited.

Instituto Nacional de Estatística, I.P., (2016). Anuário Estatístico de Portugal 2015. Lisboa: INE, 2016, ISBN 978-989-25-0373-8.

Instituto Nacional de Estatística, I.P., (2016). Portugal 2016. Lisboa: INE, 2017, ISBN: 978-989-25-0435-3.

Johnson, R. (2008). Operational Planning - A Factor of Five. *Supply House Times*, 51.5 (Jul 2008), pp. 138-141.

Johnson, H.T., R.S. Kaplan, 1991. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, 2nd edition (Boston, MA: Harvard Business School Press).

Jordan, H.; Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Lafferty, R. (2007). Measuring Business Performance through Budgeting. *Construction Accounting & Taxation*, 17.1 (Jan/Feb 2007), pp. 44-46.

Lavarda, Carlos Eduardo Facin. *El alcance de los sistemas contables de gestión en las Pyme: Su impacto en la eficiencia empresarial. Estudio empírico en el sector de la madera y del mueble de la Comunidad Valenciana*. València: Universitat de València, 2008. 381 f. Tesis Doctoral.

Lawrie, G. (2004). Performance management & the 3<sup>rd</sup> generation Balanced Scorecard: An introduction. *2GC working paper seminar*. Berkshire: 2GC limited.

Liao, S. S. (1973). Responsibility Centers. *Management Accounting*, 55.1 (Jul 1973), p. 46.

Lueg, R., & Carvalho, A. (2013). When one size does not fit at all: A literature review on the modifications of the balance scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 11(3), pp. 86-94.

Kamensky, J.M. (2016). Top Ten List: Key Factors That Make a Balanced Scorecard Successful. Disponível em <http://www.businessofgovernment.org/brief/top-ten-list-key-factors-make-balanced-scorecard-successful-07-2005> acessado em 17-11-2017.

Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, pp. 71-79.

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

Kaplan, R., & Norton, D. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review* vol. 82, nº 2, pp. 52-63.

Khandwalla, P. N. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, (Autumn, 1972), p. 275.

Matzler, K., Bailom, F., Mooradian, T. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007, Vol. 49 No.1, pp. 13-16.

Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, nº 2, juin 2001, pp. 119-148.

Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management* vol. 22, nº 5, May 2011, pp. 517-534.

Osadník, P., Landryová, L. 2011. *Principles of Key Performance Indicators for Small and Medium Enterprise in European Union*, 12th International Carpathian Control Conference, pp. 275-279.

Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 31-44.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* vol. 10, pp. 363-382.

Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenias, L. & Llach, J. (2016) Learning to create value through the 'Balanced Scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 27, nº 10, pp. 1121-1139.

Pimentel, L., & Major, M. 2009. Management Accounting Change: A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Portuguese Service Company. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, vol. 8, pp. 89-109.

Pimentel, L., & Major, M. 2014. Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management*, vol. 25, nº 7, pp. 763-775.

Player, S. (2003). Why some organizations go "beyond budgeting". *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, vol. 14.3 (Mar/Apr 2003), pp. 3-9.

Rodrigues, J. A. & Simões, A. M. (2009). *Descentralizar e Responsabilizar por Resultados – A Organização em Centros de Responsabilidade*. Lisboa: Áreas Editora.

Ryan, B. & Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Cengage Learning EMEA.

Sinek, S., 2009. How great leaders inspire action. TEDx Pugetsound, Washington. Disponível em [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html), acedido em 03-09-2017.

Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA - the Management Accounting Magazine*, vol. 2, pp. 30-33.

Verreynne, M-L., Meyer, D. 2010. Small business strategy and the industry life cycle. *Small Business Economics*, Vol. 35, pp. 399-416.

Welsh, J., White, J. 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 18-32.

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use *Balanced Scorecards*? An empirical study. *Management Accounting Research* vol. 20, pp. 239-251.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5<sup>th</sup> ed.). CA: SAGE Publications.

# **Anexos**

## **Anexo I – Lista de documentos internos fornecidos pela FEPSA**

| <b>Nome</b>                                    | <b>Ano de elaboração</b> |
|--|--------------------------|
| Fundação da FEPSA                              | 2012                     |
| Análise SWOT da FEPSA                          | 2017                     |
| Análise do mercado e da concorrência           | 2016                     |
| Reflexão estratégica da administração da FEPSA | 2017                     |
| Relatório de Contas 2016                       | 2017                     |
| Manual de acolhimento                          | 2016                     |

## **Anexo II – Guião das entrevistas**

1. Como medem a *performance* da empresa?
2. Que tipo de informação produzem para controlo e apoio na tomada de decisões?
3. Como é centrada a informação?
4. A informação é útil e atempada?
5. Em caso de insuficiência, que tipo de informação necessitam?
6. Que mudanças, nos últimos 3 anos, têm sido implementadas para melhorar o SCG e que projeto futuros têm nesse sentido?
7. Como é o processo de tomada de decisão?
8. Há interligação de todos os departamentos?
9. Como é efetuada a comunicação da estratégia?
10. Em caso de identificação de desvios, que medidas são tomadas?
11. Como funciona a avaliação dos gestores?
12. Existe sistema de incentivos ou penalizações?
13. Quais os fatores críticos de sucesso?

### Anexo III – Tabela de entrevistas

| <b>Função</b>   | <b>Data</b> | <b>Tempo</b>  |
|---|-------------|---------------|
| <b>Diretor Financeiro</b>                                     | 16/01/2017  | 5h            |
| <b>Diretor I&amp;D e Manutenção</b>                           | 29/05/2017  | 50 mins       |
| <b>Administradora, e Sistemas de ambiente, qualidade SHST</b> | 29/05/2017  | 1h15m         |
| <b>Diretora de Produção e RH</b>                              | 29/05/2017  | 1h05m         |
| <b>Diretora de Gestão Industrial</b>                          | 29/05/2017  | 1h10m         |
| <b>Diretor Financeiro</b>                                     | 05/06/2017  | 45 mins       |
| <b>Tesouraria, Assistente Comercial e de RH</b>               | 05/06/2017  | 40 mins       |
| <b>Administração e Diretor Comercial</b>                      | 05/06/2017  | 1h10m         |
| <b>Diretor Financeiro</b>                                     | 05/06/2017  | 25 mins       |
| <b>Administradora, e Sistemas de ambiente, qualidade SHST</b> | 22/09/2017  | 40 mins       |
| <b>Diretor Financeiro</b>                                     | 22/09/2017  | 2h            |
| <b>Diretora de RH</b>   | 22/09/2017  | 20 mins       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>12</b>   | <b>15h20m</b> |
| <b>Duração Média</b>  |             | <b>1h17m</b>  |

## **Anexo IV – Análise SWOT da FEPSA**

### **Fatores Internos / Pontos Fortes**

- Situação económica/solidez financeira;
- Experiência dos principais responsáveis da empresa aliada a uma visão estratégica do negócio;
- Conhecimento dos mercados em que atua;
- Acompanhamento da evolução dos mercados por parte dos principais responsáveis da empresa;
- Excelente conhecimento do sector;
- Relação de proximidade com os Clientes;
- Excelente nível de serviço ao Cliente;
- Excelente grau de fidelização dos Clientes;
- Portfólio de produtos de espectro alargado;
- Imagem no mercado mundial;
- Produtos de elevada qualidade;
- Preocupações Ambientais, de Eco-Eficiência;
- Nível de qualificação adequado dos principais quadros da empresa;
- Recursos humanos altamente especializados;
- Domínio técnico e tecnológico dos processos produtivos;
- Permanente inovação das tecnologias, processos produtivos e produtos;

### **Fatores Internos / Pontos Fracos**

- Ausência de sistema de gestão da qualidade, do ambiente e da segurança e saúde no trabalho e respetivo reconhecimento internacional, por entidade independente acreditada;
- Sistema de Informação ERP sem funcionalidades ao nível da gestão estratégica do negócio;
- Processos de negócio sem desmaterialização da informação documentada do seu funcionamento e da sua interação a montante e jusante (cliente - fornecedor);

- Infraestrutura Core em hardware e comunicação wi-fi sem capacidade de resposta às necessidades de performance e escala desejadas;
- Sistema informacional de controlo da qualidade desadequado;
- Ausência de Sistema Gestão de Clima Organizacional;
- Ausência de laboratório de I&D autónomo e dotado de recursos tecnológicos adequados.

### **Fatores Externos / Oportunidades**

- Consolidação da posição no mercado mundial, pela via da diversificação / diferenciação;
- Crescente necessidade de produtos personalizados (personalização dos produtos conforme necessidades e expectativas do cliente);
- Globalização do mercado, operacionalizando a necessidade de flexibilidade e de capacidade de reação por parte das empresas;
- Notoriedade no mercado mundial;

### **Fatores Externos / Ameaças**

- Conjuntura económica nacional e europeia de crescimento incipiente;
- Oscilação na procura da principal matéria - prima, o pelo de coelho, que a coloca ciclicamente sob elevada pressão especulativa;
- Sistema burocrático, judicial e legal do país aliado à pesada carga fiscal;
- Tendência de subida dos já, comparativamente, muito elevados custos de energia em Portugal;
- Concorrência, essencialmente a nível internacional;
- Exigência constante do mercado pela otimização da produtividade para acompanhar o aumento do custo dos fatores de produção;
- Inexistência de novos equipamentos disponíveis no mercado desde os anos 50, nem consultoria disponível, dificultando a materialização dos processos de inovação tecnológica.

## **Análise qualificada/dinâmica baseada na SWOT:**

### **Pontos Fortes / Oportunidades: Apostas**

- Aumento de capacidade (garantia de flexibilidade) e resposta às solicitações de mercado;
- Inovação pela diversificação nos produtos suportado com a criação de Laboratório de I&D autónomo;
- Inovação ao nível dos processos operativos para consolidação da diferenciação competitiva

### **Pontos Fortes / Ameaças: Avisos**

- Pressão de players sul-americanos
- Rápida “cópia/ imitação” pelos players seguidores
- Crescimento da carga fiscal e/ou custos energéticos nacionais;

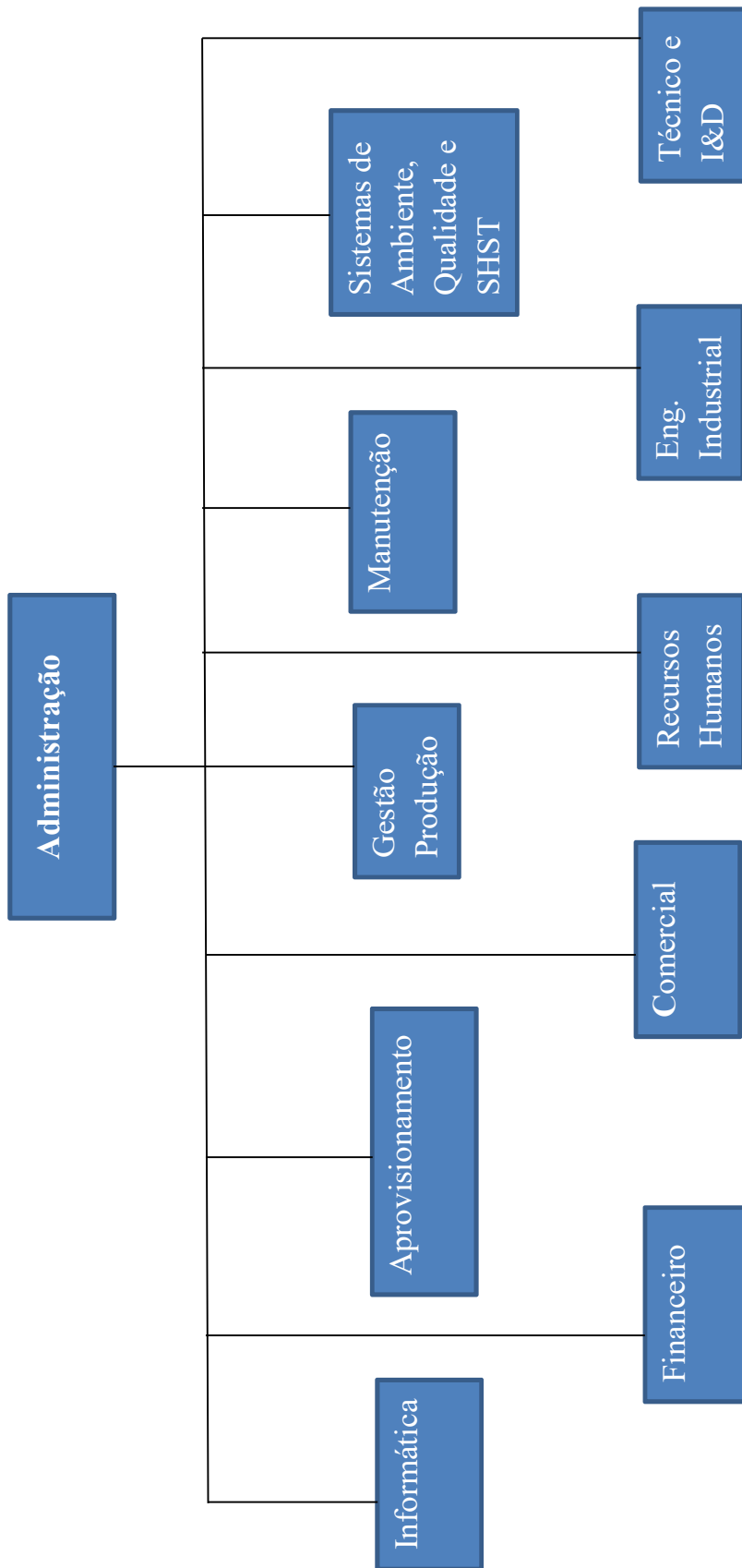
### **Pontos Fracos / Oportunidades: Restrições**

- Adoção de sistema de Business Intelligence para proporcionar informação de gestão estratégica do negócio atempada e útil;
- Melhoria da eficiência pela desmaterialização dos processos de negócio;
- Reforço da infraestrutura core de hardware e comunicação wi fi;
- Implementação de sistemas de gestão de fatores de competitividade com visibilidade e reconhecimento internacional (Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho);
- Implementação de Sistema de Gestão de Clima Organizacional
- Adoção de sistema de informação digitais de disponibilização e controlo de informação em controlo da qualidade em shop floor;
- Manutenção da posição de liderança no segmento gama alta;
- Imagem e respetiva notoriedade devem permanecer inatacáveis;

### **Pontos Fracos / Ameaças: Riscos**

- Aprofundamento da conjuntura económica internacional;

## Anexo V – Organograma da FEPSA



## Anexo VI – Tabela dos KPI's

| KPI's |                               |   |
|-------|-------------------------------|---|
| Nível | Designação:                   | Descrição:  |
| 1     | % Rejeitados Global           | Total Feltros rejeitados na inspeção final  |
| 1     | % Retrabalhos                 |   |
| 1     | % Global NC                   | Somatório da quant. Rejeitados Final e no Processo e de Retrabalhados                     |
| 1     | Custo Global NC (CNC)         |   |
| 1     | N.º Reclamações Recebidas     | Somatório das reclamações recebidas, aceites e não aceites                                |
| 1     | Absentismo                    |   |
| 1     | Horas extraordinárias/ano/mês |   |
| 1     | Eficácia Formação             |   |
| 1     | Índice Gravidade (IG)         | N.º de dias úteis perdidos por ano, por cada mil horas x homem trabalhadas                |
| 1     | Índice Frequência (IF)        | N.º de acidentes com baixa ocorridos no ano, por cada milhão de horas x homem trabalhadas |
| 1     | Índice Incidência (Ii)        | N.º de acidentes com baixa ocorridos no ano, por cada 1000 trabalhadores                  |
| 1     | Custos Manutenção             | Somatório custos manutenção (material e RH)   |
| 1     | N. Avarias vermelhas          | Total avarias vermelhas registadas nos TRD's  |
| 1     | Autonomia Financeira          | Proporção do Ativo financiado pelos capitais próprios                                     |
| 1     | EBITDA                        | Result. antes Juros, Impostos, Amortizações e Depreciações                                |
| 1     | EBITDA / Vendas               | Valor do EBITDA sobre as Vendas   |
| 1     | Resultado Bruto (RAI)         | Resultado do desempenho antes de impostos   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Cash Flow   | Saldo entre entradas e saídas de capital  |
| 1 | Investimento Anual Acumulado                        | Investimento realizado pela empresa   |
| 1 | VAB   | Resultado final da capacidade produtiva   |
| 1 | Endividamento Total                                 | Financiamentos utilizados pela empresa  |
| 1 | MTR   | Mean Time to Repair   |
| 1 | % Cumprimento Prazos Entrega                        |   |
| 1 | % Cumprimento Prazos Recebimento Clientes           |   |
| 1 | Vendas período (dia/mês/trimestre/ano) e acumuladas |   |
| 1 | Desvio entre P. Pedido e Prazo Confirmado           |   |
| 1 | Custos Produção / Unidade                           |   |
| 1 | Produtividade                                       | Unidades / Horas trabalhadas  |
| 1 | Rendimento (%)                                      | Eficiência Equipamentos e Rendimento Operador   |
| 2 | Custo Reclamações                                   | Somatório das NC emitidas com base numa reclamação  |
| 2 | N.º Reclamações Aceites                             | N.º reclamações realizadas pelos clientes, cuja causa se verificou ter origem no processo |
| 2 | N.º Reclamações Efetuadas                           | N.º reclamações realizadas aos fornecedores.  |
| 2 | % TT's, Efetivos, Contratados                       |   |
| 2 | Horas Formação/ano                                  |   |
| 2 | Média Avaliações Desempenho                         |   |
| 2 | Taxa Retenção TT's                                  | N.º de recrutados que permanecem ao fim de 1 mês  |
| 2 | Índice Avaliação Gravidade (Iag)                    | N.º de dias úteis perdidos em média por acidente  |
| 2 | Cumprimentos prazos entrega, lista melhoria         |   |
| 2 | Prazo médio recebimentos                            | Nº médio de dias que os clientes demoram a pagar  |
| 2 | Prazo médio pagamentos                              | Nº médio de dias que a Fepsa demora a pagar a fornecedores                                |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 2 | Stocks (€) de MP, em curso, PA                                      | Nível de stocks da empresa   |
| 2 | % Incorporação de matérias  | Percentagem de consumo de matérias   |
| 2 | Gastos pessoal / unid. Vendida                                      | Total dos gastos do pessoal por cada unidade vendida                               |
| 2 | Gastos pessoal / unid. Produzida                                    | Total dos gastos do pessoal por cada unidade produzida                             |
| 2 | Valor Overdues/período  |  |
| 2 | Custos envio (Mercado/País)   |  |
| 2 | Margem Comercial Bruta<br>(Mercado/País/Cliente/Produto/Vendedor)   |  |
| 2 | Margem Comercial Líquida<br>(Mercado/País/Cliente/Produto/Vendedor) |  |
| 2 | Performance Vendas / Vendedor                                       |  |
| 2 | Performance Entrega Cliente   | Dias de atraso entrega por cliente e período                                       |
| 2 | Quantidades produzidas / centro trabalho                            |  |
| 2 | Tempo Ocupação Máquina  |  |
| 2 | Stocks (kg ou unid.) de MP, WIP, PA                                 | MP (Matéria Prima); WIP<br>(Work In Progress); PA (Produto Acabado)                |
| 3 | Nº médio trabalhadores  | Nº médio mensal trabalhadores H/M,   |
| 3 | Trabalhadores H/M/níveis habilitações/c.custo                       | Nº médio mensal, de trabalhadores H/M por Níveis habilitações e centro de custo    |
| 3 | Resultado auditorias  | Valor que resulta das não conformidades detetadas em auditoria no que refere a HST |
| 3 | MTBF  | Mean Time Between Failure  |
| 3 | % Tempo Disponível para Manutenção Preventiva (%TDMP)               | Quantidade de tempo que a manutenção tem disponível para manutenção preventiva     |
| 3 | Tempo entre alerta de avaria e início de reparação                  | Det. Do tempo de resposta da manutenção  |
| 3 | Performance (Velocidade)  | Tempos Setup, Paragens Avaria  |

## Anexo VII – Tabela dos Centros de Trabalho

| Centros de Trabalho |     |         |  |
|---------------------|-----|---------|--|
| <b>0</b>            |     |         | <b>Recepção de Material - Armazém Matérias</b>   |
| <b>1</b>            |     |         | <b>Demonstração Resultados por Funções</b>       |
|                     | 1.1 |         | Vendas   |
|                     |     | 1.1.1   | Feltros de Pêlo                                  |
|                     |     | 1.1.2   | Feltros de Lã                                    |
|                     |     | 1.1.3   | Chapéus  |
|                     |     | 1.1.4   | Cedências Matérias                               |
|                     |     | 1.1.5   | Malhas   |
|                     | 1.2 |         | Prestação de Serviços                            |
|                     | 1.3 |         | Rendimentos Suplementares                        |
| <b>2</b>            |     |         | <b>Custo das Vendas e dos Serviços Prestados</b> |
|                     | 2.1 |         | Secções Principais                               |
|                     |     | 2.1.1   | Secção Pêlo                                      |
|                     |     | 2.1.1.1 | Mistura e Suflagem                               |
|                     |     | 2.1.1.2 | Arcagem, Semussagem e Revista                    |
|                     |     | 2.1.1.3 | MA   |
|                     |     | 2.1.1.4 | MB   |
|                     |     | 2.1.1.5 | Fulão  |
|                     |     | 2.1.1.6 | Pré-Rematação                                    |
|                     |     | 2.1.2   | Secção Lã  |
|                     |     | 2.1.2.1 | Carbonização e Mistura                           |
|                     |     | 2.1.2.2 | Arcagem e Coja                                   |
|                     |     | 2.1.2.3 | MA, Fulão e Pré-Rematação                        |

|     |       |          |  |
|-----|-------|----------|--|
|     | 2.1.3 |          | Secções Comuns                                 |
|     |       | 2.1.3.1  | Tinturaria                                     |
|     |       | 2.1.3.2  | Rematação                                      |
|     |       | 2.1.3.3  | Goma em Curso                                  |
|     |       | 2.1.3.4  | Enformação                                     |
|     |       | 2.1.3.5  | Acabamento                                     |
|     |       | 2.1.3.6  | Goma Final                                     |
|     |       | 2.1.3.7  | Inspeção                                       |
|     |       | 2.1.3.8  | Apropriação                                    |
|     | 2.1.4 |          | Secção Malhas                                  |
|     |       | 2.1.4.1  | Tricotagem                                     |
|     | 2.1.5 |          | Gastos Comuns da Produção                      |
|     |       | 2.1.5.1  | Gastos Comuns da Fula                          |
|     |       | 2.1.5.2  | Gastos Comuns Gerais                           |
| 2.2 |       |          | Secções Auxiliares e Out. Gastos Fabris        |
|     | 2.2.1 |          | Secções Auxiliares                             |
|     |       | 2.2.1.1  | Dep. Produção - GPCP                           |
|     |       | 2.2.1.2  | Dep. Qualidade                                 |
|     |       | 2.2.1.3  | Dep. Manutenção                                |
|     |       | 2.2.1.4  | Ambiente - EPTARI e Outros Gastos Ambientais   |
|     |       | 2.2.1.5  | Caldeira                                       |
|     |       | 2.2.1.6  | Cisterna e Rede de Água                        |
|     |       | 2.2.1.7  | Posto de Transformação (PT) e Inst. Eléctricas |
|     |       | 2.2.1.8  | Rede de Ar Comprimido                          |
|     |       | 2.2.1.9  | Aprovisionamento - Armazém MP's                |
|     |       | 2.2.1.10 | Gestão Industrial                              |
|     | 2.2.2 |          | Outros Gastos Fabris                           |

|          |       |         |  |
|----------|-------|---------|--|
|          |       | 2.2.2.1 | Material Segurança - Fabril                              |
|          |       | 2.2.2.2 | Limpeza e Higiene - Fabril                               |
|          |       | 2.2.2.3 | Conservação e Reparação - Fabril                         |
|          |       | 2.2.2.4 | Zonas e Equipamentos Sociais - Fabril                    |
| 2.3      |       |         | Consumos de Matérias-Primas                              |
|          | 2.3.1 |         | Pêlo, Lã e Outras Fibras                                 |
|          | 2.3.2 |         | Fibras Tingidas  |
|          | 2.3.3 |         | Corantes e Drogas  |
|          | 2.3.4 |         | Misturas   |
| 2.4      |       |         | Variação nos Inventários da Produção                     |
|          | 2.4.1 |         | Fibras Tingidas  |
|          | 2.4.2 |         | Misturas   |
|          | 2.4.3 |         | Produtos e Trab. em Curso (WIP)                          |
|          | 2.4.4 |         | Produtos Acabados  |
| <b>3</b> |       |         | <b>Outros Gastos e Rendimentos Não Imput. à Produção</b> |
|          | 3.1   |         | Outros Gastos Não Imputáveis                             |
|          | 3.2   |         | Outros Rendimentos Não Imputáveis                        |
| <b>4</b> |       |         | <b>Gastos de Distribuição</b>                            |
|          | 4.1   |         | Dep. Comercial   |
|          | 4.2   |         | Armazém, Embalagem e Expedição                           |
| <b>5</b> |       |         | <b>Gastos Administrativos</b>                            |
|          | 5.1   |         | Conselho de Administração                                |
|          | 5.2   |         | Assembleia-Geral   |
|          | 5.3   |         | Fiscal Único (ROC)                                       |
|          | 5.4   |         | Dep. Financeiro e Administrativo                         |
|          | 5.5   |         | Dep. Informática   |
|          | 5.6   |         | Outros Gastos Administrativos                            |

|          |     |  |  |
|----------|-----|--|--|
| <b>6</b> |     |  | <b>Gastos de I&amp;D</b>                                 |
| <b>7</b> |     |  | <b>Gastos de Financiamento (Líquidos)</b>                |
|          | 7.1 |  | Juros  |
|          | 7.2 |  | Dif. Cambiais e Desc. Financeiros                        |
|          | 7.3 |  | Despesas bancárias                                       |
|          | 7.4 |  | Impostos s/Op. Bancárias                                 |
|          | 7.5 |  | Outros Gastos de Financiamento                           |
| <b>8</b> |     |  | <b>Gastos a Repartir (Industriais e Não Industriais)</b> |
|          | 8.1 |  | Gastos com Edifício Fepsa e Renda - a repartir           |
|          | 8.2 |  | Electricidade - a repartir                               |
|          | 8.3 |  | Seguro Multi-Riscos - a repartir                         |
|          | 8.4 |  | Seguro Acidentes Trabalho - a repartir                   |
|          | 8.5 |  | Limpeza e Higiene Geral - a repartir                     |
|          | 8.6 |  | Vigilância e Protecção Geral - a repartir                |
|          | 8.7 |  | Higiene e Segurança no Trabalho Geral - a repartir       |
|          | 8.8 |  | Depreciações (Duodécimos)                                |
| <b>9</b> |     |  | <b>Viaturas</b>  |
|          | 9.1 |  | Viaturas Comerciais                                      |
|          | 9.2 |  | Viaturas Ligeiras Passageiros                            |