



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Fernando José Pinto Pais

Performance Tangível versus Performance Intangível

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA

Supervisor Profissional: Doutor Sérgio Daniel Duarte Lopes

Orientador Académico: Prof. Doutor Paulo Miguel Marques Gama Gonçalves

Coimbra, Julho de 2016

Agradecimentos

Chegando ao fim de quase 5 anos de vida académica na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) torna-se importante destacar o contributo das pessoas e instituições que me ajudaram ao longo destes anos, pois sem o seu apoio não teria sido possível alcançar este momento da minha vida. Desta forma, deixo desde já o meu agradecimento a todos eles.

Em primeiro lugar, quero deixar a minha gratidão para com os meus pais, por me terem proporcionado a possibilidade de estudar em Coimbra.

Em segundo lugar, à FEUC pela formação que me proporcionou e a todo o seu corpo docente e não docente.

Em terceiro lugar, aos amigos que fiz ao longo destes anos académicos, pelos momentos únicos vividos, pelo companheirismo e camaradagem e sobretudo pela amizade e por terem estado presentes comigo ao longo desta aventura.

Em quarto lugar, à Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA, por me ter acolhido neste estágio curricular e aos orientadores que me acompanharam ao longo deste. Assim, ao meu supervisor profissional Dr. Sérgio Lopes e ao meu orientador académico Prof. Dr. Paulo Gama, o meu obrigado.

Por último, não podia deixar de agradecer às pessoas que diariamente privaram comigo nestes últimos meses na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA. Deste modo, o meu apreço pelos meus colegas de trabalho e pelos dois responsáveis com quem colaborei mais diretamente, Márcio Pereira e Jacinta Martins.

A todos, o meu muito obrigado!

*It is not possible to manage what you cannot control
and you cannot control what you cannot measure!*
Drucker, Peter

Resumo

O presente trabalho apresenta-se como um relatório de estágio que permitirá concluir o Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio decorreu na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA (empresa pertencente ao Grupo Visabeira, SGPS, SA), mais propriamente no departamento de controlo de gestão e acompanhamento de negócio, entre as datas de 8 de fevereiro e 13 de junho de 2016.

Assim, com este relatório pretende-se conjugar a elaboração de um ensaio teórico com a descrição do conjunto de atividades desenvolvidas pelo aluno ao longo do estágio curricular.

O objetivo do estágio passou por facultar ao aluno competências de modo a que este seja capaz de produzir *reports* com periodicidade mensal através de *Key Performance Indicators* (KPI's) relevantes à análise de cada negócio.

Nos dias de hoje o termo *performance* assumiu uma importância que há alguns anos atrás não tinha. Vários estudos levaram a que se deixasse de olhar para este como uma simples medição de custos e/ou indicadores financeiros, propondo uma divisão entre indicadores financeiros e não financeiros. Contudo, esta separação não é suficiente, pois não evidencia aspetos como a imagem ou a cultura organizacional, fazendo com que não se tenha uma “imagem” completa da realidade organizacional.

Posto isto, o grande propósito deste estudo passa por fornecer ao leitor uma visão alternativa que permita uma melhor compreensão das dimensões da medição de *performance*, dando assim destaque aos fatores intangíveis, já que estes hoje em dia desempenham um papel fundamental na criação de valor das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: *performance* tangível, *performance* intangível, medição da *performance*, *key performance indicators*, *key intangible performance indicators*

Abstract

This work is presented as internship report which will complete the Master's Degree in Management of the Faculty of Economics, University of Coimbra. The internship took place in Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA (a company belonging to Grupo Visabeira, SGPS, SA), more specifically in the management control and business monitoring department, between 8th February and 13rd June of 2016.

Thus, this report is intended to combine the development of a theoretical work with the description of the set of activities developed by the student during the Internship.

The main objective of the internship was to provide the student the skills needed to produce monitoring reports on a monthly basis through Key Performance Indicators (KPI's) relevant to the analysis of each business.

Nowadays performance has assumed an importance that it didn't have a few years ago. Several studies have led to a stop at the looking at performance as a simple measure of costs and/or financial measures, proposing a division between financial and non-financial indicators. However, this separation isn't sufficient, because it doesn't bring light issues like the organizational image or culture, creating an incomplete "image" of the organizational reality.

Therefore, the great purpose of this study is to provide the reader an alternative vision that allows a better understanding of the dimensions of performance measurement, highlighting the intangible factors, as these nowadays play a key role in the value creation of organizations.

KEYWORDS: tangible performance, intangible performance, performance measurement, key performance indicators, key intangible performance indicators

Lista de Siglas

BSC - *Balanced Scorecard*

CMVMC - Consumo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

DR - Demonstração de Resultados

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

FEUC - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

KIPI - *Key Intangible Performance Indicator*

KIPI - *Key Intangible Result Indicator*

KPI - *Key Performance Indicator*

KRI - *Key Result Indicator*

NI - *Net Income*

PI - *Performance Indicator*

PTI - Preços de Transferência Interna

RBV - *Resource-Based View*

RI - *Result Indicator*

SI - Sistemas de Informação

SMP - Sistemas de Medição de *Performance*

TB - *Tableau de Bord*

TI - Tecnologias de Informação

VRIN - *Valuable, Rare, In-imitable e Non-substitutable*

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Fatores de Sucesso.....	10
Tabela 2 - Diferenças entre KRI's e KPI's.....	16
Tabela 3 - Métodos para Obtenção de Dados sobre Performance Intangível.....	18
Tabela 4 - FCS e KPI's da Empresa XPTO, SA.....	20
Tabela 5 - <i>Sub-holdings</i> do Grupo Visabeira, SGPS, SA.....	25
Tabela 6 - Evolução do Número de Trabalhadores por <i>Sub-Holdings</i>	26
Tabela 7 - Principais Rubricas da Demonstração de Resultados de 2014.....	27
Tabela 8 - Empresas da Visabeira Participações, SGPS, SA.....	29
Tabela 9 - Acompanhamento de Negócio do Setor Industrial.....	37
Tabela 10 - Sumário Executivo.....	39
Tabela 11 - KRI's Financeiros Elaborados no Grupo Visabeira, SGPS, SA.....	41
Tabela 12 - Cálculo das Margens Brutas.....	44
Tabela 13 - Peso dos Gastos sobre o Total de Rendimentos.....	45
Tabela 14 - Análise ao Número de Notas de Crédito Emitidas.....	47
Tabela 15 - KRI's Não Financeiros Elaborados no Grupo Visabeira, SGPS, SA.....	49
Tabela 16 - KPI's Elaborados no Grupo Visabeira, SGPS, SA.....	50
Tabela 17 - Análise do Fardamento em Quantidades.....	52
Tabela 18 - Análises aos Corners.....	53
Tabela 19 - Empresas da Visabeira Global, SGPS, SA.....	64
Tabela 20 - Empresas da Visabeira Indústria, SGPS, SA.....	65
Tabela 21 - Empresas da Visabeira Turismo, SGPS, SA.....	66
Tabela 22 - Empresas e Urbanizações da Visabeira Imobiliária, SGPS, SA.....	67

Lista de Figuras

Figura 1 - Classificação de Recursos.....	6
Figura 2 - Atividades da Visabeira Pro - Estudos e Investimentos, SA.....	30
Figura 3 - Organograma do Departamento de Controlo de Gestão e Acompanhamento de Negócio	31
Figura 4 - Árvore de Centros de Lucro/Custo (Transação kch3 do SAP ERP).....	39
Figura 5 - Gauge Elaborado.....	43
Figura 6 - Países Onde o Grupo Visabeira, SGPS, SA Está Presente.....	63

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do Volume de Negócios por Continente do Grupo Visabeira, SGPS, SA	28
Gráfico 2 - Gráfico do Sumário Executivo	40
Gráfico 3 - Exemplos de KRI's Financeiros	42
Gráfico 4 - Margens Brutas	45
Gráfico 5 - Análise dos FSE	46
Gráfico 6 - KRI Eficiência Operacional.....	50
Gráfico 7 - Deslocações e Estadas por Tipo de Gasto.....	54

Sumário

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	3
2.1 <i>Performance</i>	3
2.2 A Importância dos Recursos	4
2.3 Fatores Críticos de Sucesso	8
2.4 Medição de <i>Performance</i>	10
2.5 Medidas, Métricas e Indicadores	14
2.5.1 <i>Key Performance Indicators (KPI's)</i> e <i>Key Result Indicators (KRI's)</i>	15
2.5.2 <i>Key Intangible Performance Indicators (KIPI's)</i>	17
2.5.3 Exemplos de KIPI's	19
2.5.4 <i>Key Intangible Result Indicators (KIRI's)</i>	20
Capítulo 3 - Apresentação da Empresa	23
3.1 Grupo Visabeira, SGPS, SA	23
3.1.1 Pessoas	25
3.1.2 Responsabilidade Social	26
3.1.3 Análise Financeira	27
3.2 Visabeira Participações, SGPS, SA	28
3.3 Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA	29
Capítulo 4 - O Estágio	33
4.1 Ferramentas de Trabalho	33
4.1.1 SAP ERP	34
4.1.2 Gestão Documental	35
4.1.3 Portal Soluções BeOn Tech	35

4.2	Tarefas de Estágio	36
4.2.1	Tarefas Rotineiras	37
4.2.2	Tarefas Pontuais.....	51
	Capítulo 5 - Análise Crítica	55
	Capítulo 6 - Conclusão	57
	Referências.....	59
	Anexo 1 - Lista de Países Onde o Grupo Visabeira, SGPS, SA Está Presente	63
	Anexo 2 - <i>Sub-holdings</i> do Grupo Visabeira, SGPS, SA	64

Capítulo 1 - Introdução

A partir dos anos 80 do século XX, a medição de *performance* organizacional ganhou um grande destaque não só entre os investigadores, mas também dentro dos gestores e administradores de grandes empresas internacionais (Bastos & Gomes, 2009). Este fenómeno deveu-se não só aos ambientes cada vez mais competitivos que as empresas enfrentavam e que levou a que estas tivessem de reformular as suas estratégias, estruturas, sistemas, operações, processos e procedimentos, como também ao aparecimento de novos sistemas de medição de *performance* (SMP) que passaram a abordar novas dimensões e a incorporar indicadores de natureza não exclusivamente financeira e contabilística (Bastos & Gomes, 2010 & Gomes, 2005).

O conceito *performance* é algo complexo, o que faz com que este possa ser examinado sob diferentes perspetivas (Lönnqvist, 2002). Se olharmos para dois dos SMP mais conhecidos e aceites entre os investigadores é possível confirmar isso. No *Balanced Scorecard* (BSC), a *performance* é analisada segundo quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos, inovação e aprendizagem (Kaplan & Norton, 2005). Por outro lado, o *Performance Prism* examina a *performance* segundo cinco perspetivas: satisfação dos *stakeholders*, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos *stakeholders* (Neely, et al., 2002 *apud* Gomes, 2005: 50).

Noutro sentido, a *performance* pode ser analisada e/ou medida ao nível da própria empresa (ou grupo) como um todo, ao nível das suas unidades estratégicas de negócio, ao nível departamental e até ao nível das equipas de trabalho.

Nas últimas décadas ocorreram mudanças importantes nas estruturas de recursos das organizações (Moeller, 2009). Estas alterações surgem como resposta à teoria *Resource-Based View* (RBV) que afirma que a vantagem competitiva de uma determinada empresa advém de aspetos internos (recursos) que ela detém e que lhe permitem obter maiores rentabilidades em comparação com os seus concorrentes para um mesmo meio envolvente (Martín & López, 2008). Assim, segundo Barney (1991) e Wernerfelt (1984), a *performance* organizacional deriva da heterogenidade de recursos que uma organização possui.

Neste sentido, para avaliar a *performance* de uma organização não nos podemos cingir à análise exclusiva de elementos tangíveis, já que não são apenas estes que contribuem para o sucesso organizacional. Olhando para a literatura disponível é evidente que a *performance* intangível é uma perspectiva da *performance* pouco investigada e que surge como uma oportunidade (e necessidade) de investigação e pesquisa. Entre as principais razões para esta falha na literatura, Kaplan & Norton (2004) referem a grande dificuldade na estimativa do valor dos intangíveis, o diferente valor destes para diversas pessoas e a necessidade dos intangíveis serem combinados para criarem valor ao contrário dos tangíveis que criam valor por eles próprios.

Posto isto, tentarei na revisão de literatura deste relatório desmistificar a *performance* intangível em contraponto com a *performance* tangível, bem como no que concerne ao seu principal desafio: a sua medição. Se por um lado há quem ponha reticências à capacidade para medir os intangíveis, sejam eles recursos, capacidades, atividades, etc. (Boyle, 2001 *apud* Marr, 2007: 173), outros como Marr (2007) defendem que esta é uma necessidade nem que seja apenas para aprender e tomar decisões, opinião que partilho.

Não pretendendo este relatório ser apenas um ensaio teórico, irá-se também abordar o estágio curricular realizado por mim na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA, empresa esta que pertence a um dos maiores grupos empresariais portugueses - Grupo Visabeira, SGPS, SA. Através do estágio, e consequentemente deste relatório, será então possível concluir o Mestrado em Gestão da FEUC. O estágio curricular desenvolvido teve como propósito a compreensão e domínio das ferramentas de gestão necessárias a este, assim como a produção de *reports* mensais com KPI's financeiros e operacionais relevantes para o negócio em análise.

O relatório encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo 2, será desenvolvido o ensaio teórico acerca do tema já referido; de seguida, no 3º capítulo, irá-se proceder a uma breve descrição do Grupo Visabeira e da entidade de acolhimento; no capítulo 4, serão descritas as principais atividades desenvolvidas por mim ao longo do estágio curricular. No 5º capítulo, será feita uma breve reflexão sobre o decurso deste. Por fim, o capítulo 6 (conclusão) aborda os aspectos a reter deste relatório.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

Neste capítulo começarei por explicar o termo *performance*, de seguida abordarei algumas razões verificadas na literatura e nas organizações para que hoje em dia se possa falar em *performance* tangível e intangível. Por fim, indicarei propostas para medir *performance*, assim como vários tipos de indicadores indispensáveis a estas.

2.1 Performance

Antes de explanar o termo *performance*, torna-se importante fazer uma distinção que resulta de uma tradução menos recorrente atualmente na literatura em Portugal, mas que ainda assim, para os menos entendidos é literal (Gomes, 2005). Trata-se então, da diferença entre “desempenho” e “*performance*”, enquanto que o primeiro “(...) é um conceito mais restrito, que aparece frequentemente aplicado a pessoas ou máquinas na sua atividade individual.” (Gomes, 2005: 13), o segundo refere-se a algo “(...) mais abrangente em termos do sujeito a que se aplica.” (Gomes, 2005: 13). Assim, *performance* pode ser entendida como um conceito multidimensional que resulta de vários desempenhos individuais.

Neste sentido, Lockett (1992 *apud* Masron, et al., 2012: 496) refere-se ao termo *performance* como “uma construção multidimensional e fatores comuns frequentemente associados à *performance* organizacional, tais como: eficiência, qualidade, capacidade de resposta, custo e eficácia”. Por outro lado, para Lönnqvist (2002: 279) “*performance* pode ser entendida de várias formas.”

Primeiro, *performance* refere-se aos resultados atuais ou *outputs* de certas atividades. Segundo, *performance* aborda como uma atividade cumpre algo, isto é, como está sendo executada. Terceiro, *performance* refere-se à capacidade de atingir resultados (Lönnqvist, 2002: 279).

Desta forma, é possível verificar que o termo *performance* não é fácil de definir. Contudo, Lönnqvist (2002: 279) numa abordagem mais prática e versátil define *performance* “(...) como a capacidade do objeto alvo de medição para alcançar resultados em relação aos objetivos definidos.”

2.2 A Importância dos Recursos

Dado que o meio envolvente oferece as mesmas oportunidades e as mesmas ameaças a todas as empresas de uma determinada indústria, seria de esperar que essas mesmas empresas possuíssem a mesma rentabilidade (Martín & López, 2008). Contudo, o que acontece na realidade não valida a afirmação anterior. Foi exatamente esta constatação que levou autores como Wernerfelt (1984) e Barney (1991) a investigarem sobre o tema, e que fez com que surgisse a teoria RBV.

Esta teoria parte do princípio que a vantagem competitiva de uma organização se encontra na sua complexa e heterogénea combinação de recursos (Carmeli & Tishler, 2004). Assim, a teoria RBV tem como objetivo “(...) identificar o potencial da empresa para estabelecer vantagens competitivas mediante a identificação e valorização estratégica dos recursos que possui ou pode vir a possuir” (Martín & López, 2008: 225).

Nesta teoria são assumidas duas premissas básicas: a heterogenidade entre empresas, pois todas elas possuem diversos recursos com características distintas; e a imperfeita mobilidade de recursos, ou seja, a indisponibilidade destes para todas as empresas nas mesmas condições (Barney, 1991). Deste modo, podemos olhar para uma empresa como uma combinação única de recursos em que a chave para alcançar uma vantagem competitiva está num correto diagnóstico interno da empresa (análise interna) complementado com a análise ao seu meio envolvente (Martín & López, 2008). Através destas duas análises será então possível formular estratégias que permitam aproveitar os pontos fortes de uma empresa e explorar as oportunidades do meio envolvente, bem como de corrigir os seus pontos fracos e neutralizar as ameaças externas (Barney, 1991).

Contudo, Barney (1991) vai mais longe e introduz o conceito de vantagem competitiva sustentável. Para o autor, esta refere-se “(...) a uma estratégia criadora de valor, não implementada por nenhum concorrente ou potencial concorrente, de forma a que estes sejam incapazes de duplicar os benefícios dessa mesma estratégia.” (Barney, 1991: 102). Neste sentido, Barney (1991) propõem uma metodologia designada de VRIN (*Valuable, Rare, In-imitable e Non-substitutable*). Nesta é assumido que para os recursos de uma empresa serem criadores de uma vantagem competitiva sustentável é necessário

que estes obedecem a quatro critérios: terem valor, no sentido de permitirem explorar as oportunidades do meio envolvente e/ou neutralizar as ameaças; serem raros, de modo a que os seus atuais competidores e/ou potenciais tenham dificuldades no seu acesso; serem inimitáveis, de forma a apenas a empresa o(s) possuir; serem estrategicamente insubstituíveis, no sentido de poderem existir outros recursos valiosos, mas não raros e inimitáveis (Barney, 1991).

Se olharmos para as empresas um pouco por todo o Mundo é normal vermos as suas preocupações com os relatórios anuais de contas, onde o foco se centra numa quantificação objetiva, uniforme e rigorosa da realidade. Por outro lado, quando analisamos o valor de mercado de uma empresa, este raramente, se não mesmo nunca, corresponde ao seu valor contabilístico. Assim, torna-se necessário perceber melhor a total composição do valor de uma empresa (Lönnqvist, 2002).

Segundo Carmeli & Tishler (2004), Lönnqvist (2002) e Marr (2007), esta diferença é explicada pela não incorporação dos recursos intangíveis nos documentos contabilísticos. Entre as possíveis explicações para esta omissão, Marr (2007) refere a simplicidade em quantificar/contar os recursos tangíveis ao contrário dos intangíveis cuja medição não é fácil nem objetiva, e onde muitas vezes o caminho passa por medições aproximadas ou indiretas.

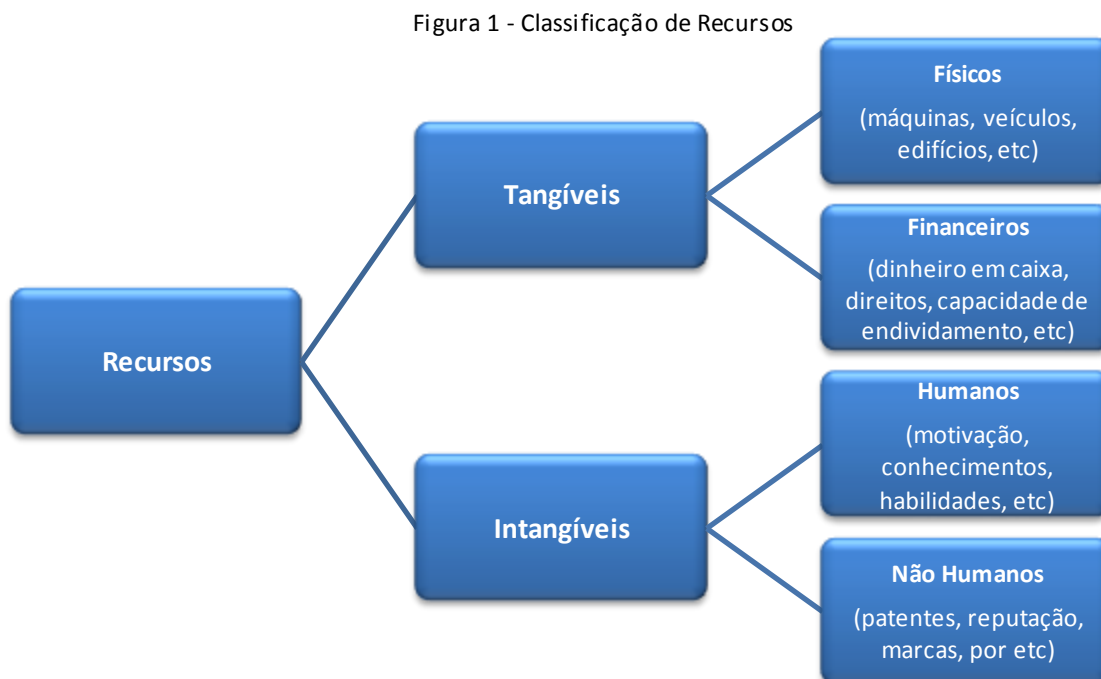
Neste sentido, podemos definir os recursos tangíveis como os recursos que “(...) se encontram identificados no balanço de uma empresa e que se encontram medidos através de critérios contábeis.” (Martín & López, 2008: 229). Por outro lado, os recursos intangíveis caracterizam-se por “(...) não terem uma existência física e portanto, permanecerem invisíveis à informação contábil.” (Martín & López, 2008: 231).

Para uma melhor compreensão de ambos os recursos e sem nunca querer desvalorizar a importância dos recursos tangíveis torna-se fundamental identificar, medir e avaliar estrategicamente estes (Martín & López, 2008).

Uma das primeiras classificações de recursos é a realizada por Barney (1991) onde é assumida uma estrutura tripartida para estes, distinguindo entre: capital físico, capital humano e capital organizacional. Assim, o capital físico “(...) inclui a tecnologia, os equipamentos, a localização geográfica e o acesso às matérias-primas por parte de uma

empresa.” (Barney, 1991: 101). O capital humano agrega “(...) o treino, a experiência, a inteligência e o conhecimento dos gestores e colaboradores.” (Barney, 1991: 101). Por último, o capital humano diz respeito à estrutura da empresa, à forma como ela se organiza, às ferramentas de controlo, sistemas de coordenação e relações com os seus *stakeholders* (Barney, 1991).

Atualmente esta classificação encontra-se ultrapassada, pois é algo simplista não se coadunando com a complexa realidade empresarial, com os atuais sistemas contabilísticos e muito menos com os novos produtos financeiros. Neste sentido, as classificações vigentes vão mais de encontro à apresentada por Martín & López (2008), onde os recursos são divididos nas categorias presentes na figura 1.



Fonte: Martín & López (2008).

Analisando a figura 1 é possível verificar que a divisão entre recursos tangíveis obedece a critérios de valorização monetária, porém no caso dos recursos intangíveis, esta rege-se pela sua vinculação às pessoas. Assim, enquanto que os recursos tangíveis são em norma valorados com base em preços históricos e que por isso, depreciam com o tempo, os recursos intangíveis resultam de sinergias criadas que melhoram com a

experiência adquirida, o que permite a sua valorização com o passar dos anos (Martín & López, 2008).

Para além dos recursos, Martín & López (2008) destacam ainda o papel das capacidades, ou por outras palavras, as rotinas organizativas que “(...) permitem desenvolver adequadamente uma atividade numa organização a partir da combinação e coordenação dos recursos disponíveis nesta.” (Martín & López, 2008: 231). Neste sentido, o carácter intangível das capacidades faz com que a sua classificação divida opiniões entre os vários autores, havendo mesmo quem incorpore estas nos recursos intangíveis como no MERITUM Project (2011). Nesta obra, os recursos intangíveis são vistos numa ideia estática, os ativos e competências, e também num conceito dinâmico ao englobar as atividades. Assim, quando o assunto se foca nos recursos intangíveis a definição de recurso mais restrita não é a mais adequada, já que deixa de fora um conjunto de elementos como as capacidades, competências ou atividades que desempenham um papel importante na análise e compensação dos intangíveis. Deste modo, no presente relatório será assumida a definição de recursos de Daft (1983 *apud* Barney, 1991: 101): “(...) os recursos de uma empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa e que lhe permitem conceber e implementar estratégias de melhoria da sua eficiência e eficácia.”

Dada a importância dos recursos, torna-se então fundamental no seio da última fase do processo de direção estratégica (controlo estratégico) efetuar a medição da *performance* organizacional com o intuito de avaliar a estratégia escolhida. Desta forma, para uma adequada medição de *performance* é essencial identificar e medir os recursos, capacidades, atividades, etc. chave para a criação de valor de uma organização, no sentido de o(a)s considerar fatores críticos de sucesso (FCS). Contudo, importa fazer uma reflexão: Será que as atuais propostas de classificações de recursos serão as mais adequadas à medição de *performance*? Como veremos na próxima secção (2.3), estas não se encontram em sintonia com as classificações seguidas na medição de *performance*, estando muito mais vocacionadas para a análise estratégica das organizações. Neste sentido, a proposta que se irá apresentar de Lönnqvist (2002), poderá aproximar estas.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Parmenter (2015) a medição de *performance* deve ser elaborada tendo em conta os FCS de uma organização, de modo a obrigar esta a focar-se nos indicadores mais determinantes para o seu sucesso.

Lönnqvist (2002: 280) define fatores de sucesso “(...) como os objetos alvo de medição.” Assim, através destes, a *performance* de uma organização é examinada segundo a identificação de diferentes fatores de sucesso que podem estar relacionados com diferentes fenómenos e perspetivas da organização (Lönnqvist, 2002). Contudo, o que sucede na maioria das vezes são as empresas falharem na identificação, análise e escolha dos fatores de sucesso e medidas relevantes para a criação de valor destas (Ittner & Larcker, 2003). Desta forma, o verdadeiro desafio para as organizações é identificar, de entre os vários fatores de sucesso possíveis, aqueles que são realmente cruciais para atingir os seus objetivos estratégicos, ou seja, aqueles que são os FCS da organização. Para isso, cada organização deve investigar-se profundamente no sentido de descobrir os recursos que realmente contribuem para o aumento da sua competitividade (Ittner & Larcker, 2003).

As tradicionais medidas de *performance* financeira foram suficientes durante a era industrial, porém estas hoje já não se encontram em sintonia com as capacidades e competências que uma empresa tem de desenvolver nos atuais ambientes cada vez mais competitivos (Kaplan & Norton, 2005). Neste sentido, durante as últimas décadas, a identificação de FCS não-financeiros tornou-se comum e necessária, assim como a utilização e distinção entre FCS financeiros e não financeiros (Ittner & Larcker, 2003; Lönnqvist, 2002; Neely, et al., 2005). Se, por exemplo, olharmos para os fatores de sucesso utilizadas no estudo de Gomes, et al., (2011) sobre os fatores-chave mais utilizados e mais importantes para as empresas portuguesas na medição da sua *performance*, é possível verificar que dentro dos fatores de sucesso não financeiros temos fatores como a eficiência do processo, a inovação do produto e processo, a satisfação do cliente e a qualidade do produto. Deste modo, se por um lado temos a eficiência do processo e a qualidade do produto que não deixando de serem fatores de sucesso não-

financeiros são também fatores tangíveis e físicos, por outro lado, a satisfação do cliente e a inovação do produto e processo continuando a serem fatores de sucesso não-financeiros, não podem ser considerados fatores tangíveis, mas sim intangíveis e imateriais.

Deste modo, os FCS e os indicadores a si associados podem (e devem) ser examinados sobre diferentes perspectivas, porém isso nem sempre acontece na prática empresarial. Paralelamente, hoje em dia, é unanimemente aceite que tanto os recursos tangíveis como os intangíveis desempenham um papel fundamental na criação de valor de uma organização (Carmeli & Tishler, 2004). Segundo Marr (2007: 172): “(...) a maioria dos executivos por todo o Mundo acredita que os intangíveis são um fator crítico para o sucesso dos seus negócios.”, porém estes também admitem que “(...) as atuais abordagens de mensuração e gestão de intangíveis é pobre ou inexistente.” (Marr, 2007: 172).

Posto isto, Lönnqvist (2002) propõem uma distinção entre fatores de sucesso financeiros, não financeiros, tangíveis e intangíveis (ver Tabela 1). A maioria dos fatores de sucesso financeiros está claramente associada aos fatores tangíveis, porém alguns destes podem ser considerados intangíveis, como é o caso das patentes (Lönnqvist, 2002). Este fator é claramente um recurso imaterial, contudo encontra-se mensurado (com um valor monetário associado) nos documentos contabilísticos de uma empresa. Quanto aos fatores de sucesso não financeiros, estes distinguem-se dos financeiros pela sua não associação a “(...) valores monetários relacionados com os resultados de uma organização.” (Lönnqvist, 2002: 281), englobando fatores como a eficiência, a motivação ou o serviço prestado. Assim, tal como nos fatores de sucesso financeiros, é possível distinguir dentro dos fatores não financeiros elementos tangíveis e intangíveis. Se pensarmos no fator tempo de entrega, este não pode ser medido em termos monetários, porém está associado a um ato tangível que é a entrega do produto, daí que seja um fator não financeiro e tangível. Por outro lado, existem fatores como a satisfação do cliente ou a inovação que são fundamentais para a criação de valor de uma empresa, mas que estão associados a realidades abstratas e que, por isso, também não são passíveis de medição em termos financeiros, fazendo com que estes possam ser designados fatores não

financeiros e intangíveis. Com esta divisão, Lönnqvist (2002) pretende comprovar que é possível elaborar outros tipos de distinções para os fatores de sucesso, para além da tradicional divisão entre financeiros e não financeiros.

Tabela 1 - Fatores de Sucesso

	Financeiros	Não Financeiros
Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento Económico - Liquidez - Produto/Custos de Serviço - Rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de entrega - Qualidade dos produtos - Volume de Produção - Produtividade - Rotação do Inventário - Volume de Serviço
Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Valor da Marca - <i>Goodwill</i> - Valor de Propriedade Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> - Competências - Satisfação dos Clientes - Retenção de Clientes - Inovação - Motivação - Satisfação Pessoal

Fonte: Lönnqvist (2002).

Esta distinção feita por Lönnqvist (2002), servirá de base ao estudo aqui realizado e permitirá responder à questão: Como medir a *performance* tangível e intangível?

2.4 Medição de *Performance*

Muitas das definições sobre *performance* são orientadas para a medição, o que espelha bem a importância desta na temática em estudo. Começando pela definição de medição, Vehmanen (1982 *apud* Lönnqvist, 2002: 279) refere-se a esta como uma “(...) atribuição de números eficaz a uma quantidade relevante (o objeto), com base em operações empíricas.”

Lönnqvist (2002: 280) define medição de *performance* “(...) como um processo usado para determinar o estado de um atributo relevante para a *performance* do objeto medido.” Noutra perspectiva, Neely, et al., (2005: 1229) definem medição de *performance* com base em dois conceitos oriundos do marketing. Assim, para os autores esta refere-se

ao “(...) processo de quantificação da eficiência (medida de como os recursos de uma organização estão a ser economicamente utilizados) e eficácia (amplitude em que as necessidades dos clientes estão a ser satisfeitas) da acção.”

Segundo Neely et al., (2000), o processo de medição da *performance* consiste em quatro fases fundamentais. Na primeira fase decide-se o que se vai medir e escolhe-se ou constroi-se as medidas a utilizar. A medição pode ser realizada utilizando medidas de *performance* individuais ou um SMP. A segunda fase traduz-se na implementação destas medidas ou SMP na organização. Depois desta, a terceira fase caracteriza-se simplesmente pelo uso das medidas. Na última fase, dá-se a atualização do processo mediante o *feedback* recebido. Assim, sempre que os objetivos estratégicos da organização sejam mudados, todo o processo de medição da *performance* terá de ser reformulado, de modo a que ambos estejam em sintonia.

Como já foi referido anteriormente, o aumento da competitividade verificado na década de 80, levou a alterações profundas nas organizações e por consequente na medição da *performance* destas. Estas mudanças fazem com que hoje se fale em três fases de evolução da medição de *performance* das organizações. A primeira fase, em 1880, fica marcada por uma “(...) orientação segundo a contabilização de custos, de forma a auxiliar os gestores na avaliação dos custos totais de funcionamento das suas empresas.” (Gomes, 2005: 23). Uns anos mais tarde, “(...) esta abordagem sofreu alterações no sentido de enquadrar os primeiros indicadores financeiros, nomeadamente o lucro e a rentabilidade.” (Gomes, 2005: 24), o que fez com que surgisse uma segunda fase. Com as críticas à utilização exclusiva de indicadores financeiros, em 1987, dá-se um ponto de viragem na medição de *performance* ao começarem a aparecer vários artigos a defender a utilização de indicadores não financeiros e a proporem novos modelos de medição de *performance* (Ghalayini & Noble, 1996 *apud* Gomes, 2005: 24).

Quando se pretende medir *performance* pode-se seguir duas vias com vista a esta. Assim ou se adotam medidas de *performance* individuais escolhidas pela organização e consideradas relevantes para esta ou segue-se um SMP. Este último pode ser construído pela organização definindo uma metodologia para a medição de

performance, ou então é seguido um modelo proposto por um autor (Lönnqvist, 2002 & Gomes, 2005).

Ao longo da história foram muitas as propostas de modelos de medição de *performance* feitas por diversos autores. Não se pretendendo neste relatório elaborar uma descrição exaustiva de todos eles, abordará-se apenas, de uma forma sucinta, aqueles que mais aceitação tiveram de entre os investigadores e gestores.

O *Tableau de Bord* (TB) foi um dos primeiros SMP a incorporar medidas não financeiras, porém viveu durante vários anos na sombra do Mundo. Este foi criado por engenheiros franceses no ano de 1930 e tem como objetivo fornecer aos gestores um conjunto de dados e indicadores gerais sobre a empresa, através de vários *dashboards* (um por cada sub-unidade) integrados numa estrutura encadeada que permita a tomada de decisão (Epstein & Manzoni, 1997). Este modelo é criticado pela sua orientação para os aspetos internos de curto prazo, onde o foco se centra nas operações diárias, em vez da estratégia (Souissi, 2008).

Em 1992, surge o SMP mais conhecido até aos dias de hoje, o BSC. Este nasce num contexto muito mais financeiro e estratégico do que o TB, tendo uma orientação para o mercado (Souissi, 2008). Os seus autores, Robert Kaplan e David Norton, apresentam assim um modelo equilibrado que permite traduzir a missão e os objetivos de uma empresa em 4 perspetivas (financeira, cliente, processos internos, inovação e aprendizagem) através de relações de causa-efeito (Kaplan & Norton, 2005). Com estas perspetivas e medidas financeiras e não financeiras a si associadas é então possível verificar num único documento se uma empresa está no caminho certo para alcançar seus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2005 & Souissi, 2008).

Outro modelo de medição de *performance* muito conhecido é o *Performance Prism* que resulta de um trabalho conjunto dos investigadores do *Centre for Business Performance* da Universidade de *Cranfield*. Neste modelo, é evidenciado o papel dos *stakeholders* através de um prisma triangular, onde a base superior representa a satisfação dos *stakeholders* e a base inferior a contribuição destes. As três laterais do prisma refletem as estratégias, os processos e as capacidades, sendo que é precisamente através destes meios que se atingirá, segundo os autores, o objetivo da medição de

performance: a satisfação dos *stakeholders* e a sua contribuição para a organização (Neely, et al., 2002 *apud* Gomes, 2005: 49). Com este modelo dá-se então um papel secundário à estratégia, uma vez que esta dependerá sempre dos *stakeholders* (Gomes, 2005).

Em 2005, como resultado das críticas de certos gestores à ineficácia dos SMP, Gomes (2005) desenvolve uma metodologia de medição de *performance* aplicável às organizações de natureza produtiva e de serviços. Entre as razões para esta ineficácia, Gomes (2005) refere a atual complexidade dos SMP e a dificuldade em gerir e utilizar a informação necessária. Deste modo, o autor propõem uma metodologia que designou Triângulo da Eficácia, onde se é obtido um indicador de *performance*, a eficácia, através de outros três indicadores: a eficiência, a qualidade e a disponibilidade de recursos (Gomes, 2005). Para Gomes (2005), é necessário encontrar um equilíbrio entre a dimensão da organização, o número de indicadores utilizados, as dimensões de *performance* usadas e a disponibilidade atempada de informação, de modo a otimizar tanto os custos como os resultados da medição de *performance*.

Num estudo levado a cabo por Gomes, et al., (2011) é realizado um levantamento de literatura sobre as principais características que os SMP mais enfatizaram nos últimos anos. Assim, estes constataram que os SMP devem: estar articulados com a estratégia e objetivos de cada organização (Grady, 1991 *apud* Gomes, et al., 2011: 5); ser definidos FCS (Clarke, 1995 & Manoochehri, 1999 *apud* Gomes, et al., 2011: 5); procurar articular medidas financeiras e não financeiras com a estratégia (Drucker, 1990; McNair & Mosconi, 1987 *apud* Gomes, et al., 2011: 5); estar orientados para o longo prazo (Santori & Anderson, 1987 *apud* Gomes, et al., 2011: 5); ser fáceis de entender, implementar e usar (Kaplan & Norton, 1996); estar claramente definidos e terem um propósito explícito (Neely, et al., 2000); estimular a melhoria contínua dos processos (Kaplan & Norton, 2005); permitir uma rápida e rigorosa resposta às mudanças do meio organizacional (Bititci, et al., 2006; Medori & Steeple, 2000 *apud* Gomes, et al., 2011: 5); mudar de acordo com alterações na estratégia definida (Bhimani, 1993 *apud* Gomes, et al., 2011: 5).

Neste sentido, se olharmos para a medição de *performance* como uma ferramenta de apoio à gestão, esta poderá:

“(...) traduzir a estratégia de uma organização em objetivos concretos, comunicar esses mesmos objetivos aos colaboradores, guiar e focar os esforços dos colaboradores no alcançar dos objetivos, controlar se os objetivos estratégicos estão a ser ou não alcançados, usar a aprendizagem adquirida para contestar a validade da estratégia escolhida e visualizar como os esforços dos colaboradores contribuem para os objetivos estratégicos definidos.” (Lönqvist, 2002: 280)

Não se pretendendo tomar partido de nenhum SMP neste estudo, até porque todos têm as suas limitações, é notória a evolução que a medição de *performance* tem sofrido nos últimos anos, constituindo-se num fator-chave da gestão e melhoria da competitividade de uma organização.

2.5 Medidas, Métricas e Indicadores

Para medir um FCS podem ser necessárias mais do que uma medida (Lönqvist, 2002). Por outro lado, uma medida por si só não nos permite avaliar uma situação nem a sua evolução histórica, dificultando assim a tomada de decisão.

No dia a dia é comum ouvirmos os termos medida, métrica e indicador utilizados como sinónimos, porém estes representam realidades diferentes.

Começando pelo termo medida, esta é a avaliação ou verificação de uma grandeza pela comparação com um *standard* (SINFIC, SA, 2016). Por exemplo, 1000 euros são uma medida, onde o euro é o *standard*.

Quanto à métrica, esta é uma “medida quantitativa do grau que um sistema, componente ou processo possui de um dado atributo.” (SINFIC, SA, 2016). “Uma métrica pode ser entendida como a relação entre duas medidas de grandezas iguais ou diferentes.” (iProcess, 2014). O número de defeitos identificados num lote de produto acabado é um exemplo possível de uma métrica.

Por último, um indicador pode ser definido como “ (...) uma representação de forma simples e intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar a sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.” (iProcess, 2014). Deste modo, um

indicador compara uma medida ou métrica com um resultado esperado, de forma a produzir informação que possa ser rapidamente analisada e comparada pelo gestor ou indivíduo que toma a decisão.

Assim, os indicadores constituem as únicas medidas de *performance*, pois permitem sumariar a informação de forma a ajudar na tomada de decisão (Neely, et al., 2005 & Parmenter, 2015).

Segundo Parmenter (2015), grande parte das organizações espalhadas pelo Mundo utilizam mediadas de *performance* incorretas ou cometem o erro de considerar todas KPI's. Para Parmenter (2015: 3), "(...) é um mito considerar todas as medidas de *performance* KPI's.", preferindo antes dividir estas em quatro grupos: *Performance Indicators* (PI's), *Key Performance Indicators* (KPI's), *Result Indicators* (RI's) e *Key Result Indicators* (KRI's).

A diferença na utilização do termo "Key" reside na vinculação os já citados FCS, ou seja, aos fatores determinantes para o sucesso do negócio. Quanto aos RI's e PI's, estes são complementos aos KRI's e KPI's, pois permitem avaliar a *performance* de uma divisão, departamento ou equipa.

2.5.1 Key Performance Indicators (KPI's) e Key Result Indicators (KRI's)

Os KPI's são indicadores não financeiros cujo seu foco se centra nos aspetos da *performance* organizacional mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização (Parmenter, 2015). Estes fornecem ao gestor informação sobre as atividades diárias da organização, estabelecendo ligação aos objetivos estratégicos de médio/longo prazo (Parmenter, 2015). Assim, através dos KPI's é possível efetuar um acompanhamento diário da *performance* organizacional. Indicadores como o número de entregas tardias a clientes, o número de mesas vagas por dia num restaurante ou o tempo de resposta em caso de emergência são exemplos possíveis de KPI's.

No que se refere aos KRI's, estes são provavelmente os indicadores mais utilizados pelas empresas, porém estas quase sempre designam-os de KPI's. Estes indicadores têm como características o facto de serem o resultado de várias ações

executadas por várias equipas, permitindo deste modo averiguar o progresso da organização em termos da estratégia delineada (Parmenter, 2015). Neste sentido, todos os indicadores financeiros são RI's ou KRI's. Exemplos de KRI's podem ser: as vendas por produto, o resultado operacional, a média do tempo de espera num serviço, entre outros.

Na tabela 2 são apresentadas as principais diferenças entre os KRI's e os KPI's. Enquanto que os KRI's são medidas de resultado e que por isso se referem a atividades passadas (geralmente do mês ou trimestre passado), os KPI's são orientados para atividades passadas (no máximo até uma semana), atuais ou futuras (amanhã ou próxima semana) (Parmenter, 2015).

Tabela 2 - Diferenças entre KRI's e KPI's

Key Result Indicators	Key Performance Indicators
Indicadores financeiros e não financeiros	Indicadores não financeiros
Medidos mensalmente ou trimestralmente	Medidos diariamente ou semanalmente
<i>Report</i> para a equipa	<i>Report</i> para o gestor/administrador
Não permitem perceber o que se tem de corrigir	Toda a gestão compreende as ações corretivas a tomar
A única pessoa responsável pelos KRI's é o gestor/administrador	A responsabilidade pode ser atribuída a uma equipa ou conjunto de equipas
Elaborados com o intuito de sumariar o progresso numa área específica	Impacto significativo em mais do que um FCS
Resultado de várias atividades	Foco numa atividade específica

Adaptado de: Parmenter (2015).

Por último, impõem-se uma questão: Quantos indicadores serão necessários para medir a *performance* de uma organização? Parmenter (2015), responde a esta pergunta com a sua regra 10/80/10, ou por outras palavras 10 KRI's no máximo, um misto de 80 RI's e PI's ou menos, e até 10 KPI's. Por outro lado, Kaplan & Norton (1996) referem que uma organização não deve ter mais de 20 KPI's. Neste sentido, é importante que haja um equilíbrio entre o número de medidas de *performance* escolhido, pois se poucos indicadores podem ser insuficientes para espelhar a realidade medida e consequente

dificultar a tomada de decisão, muitos indicadores poderam trazer consequências negativas ao favorecer comportamentos que tenham como consequência uma *performance* inferior (Parmenter, 2015).

2.5.2 Key Intangible Performance Indicators (KIPI's)

Nos últimos anos autores como Masron, et al. (2012) e Ng, et al. (2011) propuseram uma nova abordagem aos tradicionais KPI's, como forma de enfatizar a importância dos recursos intangíveis. Assim, estes autores defendem a criação do termo *Key Intangible Performance Indicators* (KIPI's) como forma de mostrar uma "imagem" mais completa da *performance* global de uma organização. A ideia subjacente em ambos os artigos dos autores é que os KPI's apenas contam parte da "história" e que para um entendimento mais completo e rigoroso de todas as dimensões de *performance* é necessário ter também em conta os KIPI's, de maneira a melhor compreender os aspetos intangíveis. Segundo Ng, et al. (2011: 779), os KIPI's: "(...) não só ajudam uma organização a conseguir com que a gestão e os seus colaboradores atinjam as expectativas, como também funcionam como uma ferramenta para superar imperfeições com vista a um sucesso organizativo superior."

Enquanto que a literatura referente aos KPI's se encontra bem estabelecida, o mesmo não acontece com os KIPI's. Deste modo, e voltando à divisão de fatores de sucesso que Lönnqvist (2002) propõe (tabela 1) é possível referir que os KPI's e os KRI's servem para medir os fatores *hard* (tangíveis), enquanto que o foco dos KIPI's se centram na medição dos fatores *soft* ou intangíveis (Ng, et al., 2011).

Ao nível da medição da *performance* é simples quantificar indicadores como o lucro ou o número de visitas a um local, porém quando os indicadores se referem a recursos intangíveis como a reputação ou a satisfação dos clientes a medição destes é muito mais complicada (Marr, 2007). Marr (2007: 174) chega mesmo a afirmar: "(...) o que realmente importa no dia a dia de uma organização é difícil de medir e muitas vezes impossível de expressar em números."

Neste sentido, quando o assunto se foca na medição da *performance* intangível é errado pensar no termo medição como Vehmanen (1982) o enuncia de forma restrita,

aludindo à matemática ou à física. Assim, pelo contrário deve-se procurar olhar para esta de forma mais abrangente, onde a medição se pode fazer através de descrições, símbolos ou códigos de cor (Marr, 2007).

Torna-se então necessário procurar outras formas de medir *performance*. Marr (2007) no seu estudo destaca vários métodos de obtenção de dados sobre *performance* intangível – ver tabela 3.

Tabela 3 - Métodos para Obtenção de Dados sobre Performance Intangível

Método	Descrição
Pesquisas e questionários	Ferramenta economicamente acessível para recolha de dados sobre muitas pessoas e em diferentes locais. Com as novas tecnologias podem ser realizados via e-mail, redes sociais, entre outros. Tem a desvantagem de, por vezes, as pessoas rejeitarem fazer os questionários ou não os fazerem por completo.
Observações	Permitem recolher informação em situações ou atividades com pouca ou mesmo nenhuma manipulação do ambiente. O observador pode assumir o papel de um espetador passivo ou pode mesmo envolver-se nas atividades, e portanto assumir o papel de participante. As observações podem tomar a forma de <i>check lists</i> , relatórios, gravações de áudio e até mesmo de vídeo.
Entrevistas <i>in-depth</i>	Entrevistas guiadas por um agente com pessoas/clientes. Nestas são realizadas questões de resposta aberta como: Por quê? ou O quê?. As entrevistas podem ser realizadas cara a cara, por telefone ou por videoconferência, possibilitando assim que uma organização interaja de uma forma direta com os entrevistados e deste modo captar histórias e incidentes críticos que permitam entender melhor a <i>performance</i> organizacional.
<i>Focus Groups</i>	São discussões em grupos de 5 a 20 participantes em que estes podem expressar e partilhar livremente as suas ideias, opiniões e experiências. Estas discussões proporcionam uma recolha de informação qualitativa de forma única e interativa.
Cliente mistério	Permite a avaliação de um serviço por um “comprador secreto” que se coloca na “pele” de um cliente normal. Algumas empresas têm programas internos de contratação de colaboradores para o efeito, sendo que outras contratam os serviços de empresas externas especializadas neste método.







Avaliação <i>peer-to-peer</i>	Ferramenta de avaliação da <i>performance</i> na qual os participantes votam ou avaliam a <i>performance</i> de cada um. Esta pode ser feita abertamente ou de forma anónima e permite que os participantes aprendam uns com os outros, nomeadamente a considerar a sua própria <i>performance</i> na perspetiva de outras pessoas.
<i>Call Centers</i>	Locais para os quais os clientes podem telefonar a pedir informações e/ou reclamar sobre um produto ou serviço. Através destes é possível estabelecer um contacto direto com o cliente que pode ser aproveitado para recolha de dados sobre o que realmente importa para estes, de modo a melhorar o serviço telefónico prestado pelo agente e até mesmo a própria <i>performance</i> global da organização.

Adaptado de: Marr (2007).

2.5.3 Exemplos de KIPÍ's

Para um melhor entendimento dos KIPÍ's vou elaborar um pequeno exemplo. Uma empresa chamada XPTO, SA definiu como FCS intangíveis: a cultura organizacional, a liderança e o trabalho em equipa. Para realizar o estudo a empresa XPTO decidiu utilizar o método dos questionários, tendo recorrido a um escala LINKERT (de 1 a 5, em que 5 é o máximo). A empresa realizou os questionários aos seus 50 colaboradores e definiu as pontuações que pretende alcançar num futuro próximo. Os resultados podem ser observados na tabela 4. Com este estudo é possível concluir que o pior aspeto na empresa é a liderança (muito longe do alvo) e o melhor o trabalho em equipa onde dois dos três KIPÍ's ultrapassam o alvo.

Tabela 4 - FCS e KPI's da Empresa XPTO, SA

FCS	Objetivo Estratégico	KIPI	Alvo	Estado Atual	
Cultura	Interiorização da visão, missão e dos valores organizacionais necessários para executar a estratégia definida	Entendimento da Visão e da Missão da organização	200	180	
		Foco no cliente	185	190	
Liderança	Desenvolver líderes em todos os níveis, de modo a mobilizar a organização em direção à sua estratégia	Classificação nos atributos-chave do modelo de competências (comunicação, conhecimento, responsabilidade, controlo emocional, ser inspirador)	160	100	
Trabalho em equipa	Garantir que os conhecimentos e as competências dos colaboradores com potencial estratégico são compartilhados	Partilha das melhores práticas	170	120	
		Relação com os colegas	210	220	
		Aceitação das perspetivas dos outros	200	205	

Adaptado de: Kaplan & Norton (2004).

2.5.4 Key Intangible Result Indicators (KIRI's)

Dada a divisão de indicadores proposta por Parmenter (2015): Será possível transpor esta para os indicadores intangíveis no sentido de se poder falar em *Key Intangible Result Indicators* (KIRI's)? Na minha opinião sim, pois se por exemplo, olharmos para o FCS satisfação dos clientes e definirmos como indicador o número de comentários positivos obtidos nas redes sociais para os eventos realizados num centro comercial, este só pode ser medido depois do término dos eventos, ou seja, não pode ser realizada uma medição corrente, para além de que esta medição levará alguns dias para obter uma amostra considerável de opiniões. Noutro sentido, este é um indicador que resulta de várias ações desempenhadas por várias pessoas e/ou equipas, e que sumaria o progresso ou não obtido para o centro comercial nos eventos realizados.

Por outro lado, se pensarmos no FCS fidelização de clientes e medirmos semanalmente o número de vezes que os clientes regressam a um supermercado, este é

claramente um KIPÍ, pois permite a medição e a tomada de ação à empresa no decurso das suas atividades diárias. Com este indicador, torna-se possível a uma determinada empresa tomar decisões num curto espaço de tempo com campanhas ou descontos tendo em vista a fidelização dos seus clientes. Outro aspeto importante é que o foco deste indicador se centrar numa atividade específica, ou seja, a retenção dos clientes para que estes possam voltar e comprar produtos. Além disto, é ainda importante verificar que este KIPÍ poderá trazer outras vantagens à empresa, nomeadamente em outros FCS, pois uma ação de descontos terá sempre um efeito de passa-palavra entre as pessoas e com isto influenciar FCS como a divulgação ou a imagem.

Postos estes exemplos, penso estarem reunidas condições para se poder discutir a aplicabilidade da divisão de indicadores tangíveis aos indicadores intangíveis, no sentido de surgir o termo KIRI's.

Capítulo 3 - Apresentação da Empresa

Ao longo deste capítulo será feita uma apresentação sucinta do Grupo Visabeira, SGPS, SA. Dado que este trabalho é um relatório de estágio realizado numa das empresas do Grupo, será também dado destaque à *sub-holding* Visabeira Participações, SGPS, SA, à Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA e ainda ao departamento de controlo de gestão e acompanhamento de negócio (*sub-holding*, entidade e departamento onde decorreu o estágio curricular).

3.1 Grupo Visabeira, SGPS, SA

Nascido em Viseu, onde ainda mantém a sua sede, no ano de 1980, o Grupo Visabeira, surge como uma pequena empresa no setor das telecomunicações, prestando serviços de instalação, manutenção e gestão de infraestruturas de rede a nível regional. Mantendo-se fiel às suas origens, o Grupo Visabeira, SGPS, SA (denominação atual) rapidamente se tornou líder nacional neste sector, estatuto que tem vindo a consolidar ao longo dos anos.

Com o sucesso alcançado o Grupo procurou crescer de forma sustentada, demonstrando grande capacidade de adaptação às necessidades e exigências dos mercados e à evolução social e tecnológica, procurando superar novos desafios, sempre numa perspetiva de criação de valor para todos os seus *stakeholders* (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014). Assim, este “(...) é hoje fruto de um percurso amadurecido pelo dinamismo e pela experiência, em sintonia com o seu tempo, assente numa estrutura polivalente e constituída por colaboradores altamente competentes e dedicados que partilham uma filosofia de rigor.” (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 18).

A Missão do Grupo Visabeira, SGPS, SA caracteriza-se por:

Melhorar e inovar continuamente os produtos e serviços que compõem o nosso portefólio global, com o objetivo de exceder as expectativas dos clientes através da resposta antecipada às suas necessidades e preferências, conseguindo assim a sua plena satisfação e fidelização. Simultaneamente, assegurar o crescimento dos negócios através de uma consolidação orgânica e de aquisições, otimizando

os recursos mediante uma eficiente gestão de recursos (materiais e humanos), uma aposta constante na valorização dos nossos colaboradores e a constituição de uma rede integrada e vencedora com os nossos parceiros. (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 6).






Deste modo, são assumidos como pilares fundamentais os seguintes valores (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 7):

- Criatividade;
- Inovação;
- Competitividade;
- Dinamismo;
- Ambição.

Quanto ao propósito estratégico (Visão) que o Grupo pretende alcançar no futuro, este passa por: “Ser um grupo económico de ampla expansão multinacional, procurar a liderança em todos os setores e mercados onde atuamos e marcar a diferença pelos conceitos inovadores e soluções integradas que criam valor para os nossos clientes e acionistas.” (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 7).

Atualmente o Grupo Visabeira, SGPS, SA apresenta-se como uma *holding* multinacional com presença em diversos países espalhados pelos cinco continentes (ver lista de países no Anexo 1) em setores como o das telecomunicações, energia, indústria, turismo e imobiliário. Deste modo, o Grupo encontra-se organizado em cinco *sub-holdings*: Visabeira Global, Visabeira Indústria, Visabeira Turismo, Visabeira Imobiliária e Visabeira Participações como se pode observar na tabela 5. No corpo deste relatório será apenas dado destaque à Visabeira Participações, porém no Anexo 2 é possível observar mais informações sobre as restantes *sub-holdings*.

Tabela 5 - *Sub-holdings* do Grupo Visabeira, SGPS, SA

 VISABEIRA GLOBAL	 VISABEIRA INDÚSTRIA	 VISABEIRA TURISMO	 VISABEIRA IMOBILIÁRIA	 VISABEIRA PARTICIPAÇÕES
Telecomunicações Tecnologia Energia Construção	Cerâmica Cristaleira Cozinhas Biocombustíveis Energia Térmica Recursos Naturais	Hotelaria Restauração Entretenimento Lazer Desporto Bem-Estar	Comércio Residencial Turístico Gestão e Serviço	Investimento <i>Trading</i> Saúde Serviços

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

3.1.1 Pessoas

“O Grupo Visabeira tem no seu referencial as pessoas como o seu principal impulsionador de sucesso.” (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 99). Neste sentido, o Grupo aposta numa cultura de enriquecimento profissional e pessoal constante para todos os seus colaboradores assente na competência e nos seus valores (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014):

- Formar pessoas e equipas com motivação e Ambição;
- Desenvolvimento permanente de competências orientadas para a Inovação;
- Construir oportunidades apostando na Criatividade;
- Manter todos os seus quadros focados na Competitividade;
- Agilizar uma estrutura pautada por um elevado Dinamismo.

No ano de 2014 o número de trabalhadores do Grupo Visabeira, SGPS, SA passou a ser de 9553 pessoas (ver tabela 6), um crescimento de mais de 15% face ao ano anterior (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

Tabela 6 - Evolução do Número de Trabalhadores por *Sub-Holdings*

	2014	2013	2012	2011
Visabeira Global	4.826	3.881	3.268	2.502
Visabeira Indústria	2.504	2.327	2.308	2.240
Visabeira Turismo	845	847	831	714
Visabeira Imobiliária	616	632	558	462
Visabeira Participações Financeiras	762	603	580	639
TOTAL	9.553	8.290	7.545	6.557

Fonte: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

A formação profissional constitui também uma das principais preocupações do Grupo, pois permite o desenvolvimento das competências técnicas e pessoais dos seus colaboradores e deste modo atingir a excelência organizacional (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014). Em 2014, estiveram em formação 6611 colaboradores do Grupo, sendo que em média realizaram-se três acções de formação certificadas por dia (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

3.1.2 Responsabilidade Social

Ao longo dos anos, o Grupo Visabeira tem adotado políticas de responsabilidade social que desenvolve a dois níveis. O interno dirigido aos seus colaboradores e o externo vocacionado para a sociedade em geral (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

Assim, a nível interno, e no sentido de manter o espírito de equipa junto dos colaboradores do Grupo são realizados, anualmente, os jantares de Verão e de Natal do Grupo (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

Por outro lado, a nível externo, o Grupo Visabeira fomenta práticas pró-ativas em áreas como: a saúde, a cultura, a solidariedade social, entre outras. Através destas, é assumido o apoio e a colaboração a diversas entidades com o fim de obter um melhor bem-estar social (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014). Em 2014, o Grupo Visabeira manteve o apoio financeiro à Fundação Visabeira, uma instituição particular de solidariedade social, que tem a seu cargo a gestão e o funcionamento de creches e pré-primárias. (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

3.1.3 Análise Financeira

Fazendo uma breve análise financeira ao Grupo Visabeira, SGPS, SA é possível verificar que o ano de 2014 constituiu, como refere o seu relatório de contas, um ano “histórico” para o Grupo dado os resultados alcançados (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 58). Começando pelo volume de negócios, este superou os 631 milhões de euros, um crescimento de mais de 12% face a 2013, sendo por isso, um dos melhores de sempre. Acompanhando este crescimento, o EBITDA teve um aumento de 19,2%, fixando-se nos 98,3 milhões de euros e o resultado líquido superou os 13 milhões de euros (ver tabela 7), um crescimento de mais de 50% face ao ano anterior (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

A internacionalização constitui para o Grupo Visabeira um dos principais pilares estratégicos para o seu crescimento, o que fez com que nos últimos anos a aposta em mercados externos tenha sido grande (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014). Assim, no ano de 2014 mais de metade do volume de negócios consolidado do Grupo é gerado fora de Portugal, representando 57% do total do volume de negócios (ver gráfico 1).

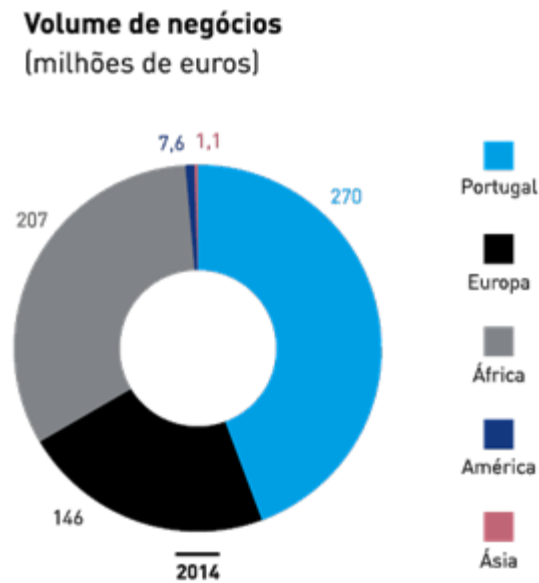
No que se refere às *sub-holdings* (tabela 7), os destaques vão para a Visabeira Global, SGPS, SA com um contributo de 72% para o volume de negócios total e de 58% no EBITDA e para a Visabeira Indústria, SGPS, SA, devido ao resultado aproximado de 2,5 milhões de euros no EBIT face aos -1,8 milhões de euros registados em 2013, resultando assim numa melhoria do desempenho operacional (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014).

Tabela 7 - Principais Rubricas da Demonstração de Resultados de 2014

Rubricas (em €)	Visabeira Global	Visabeira Indústria	Visabeira Turismo	Visabeira Imobiliária	Visabeira Participações	Grupo Visabeira
Volume de Negócios	454.639.965	120.333.215	31.869.952	4.230.074	20.480.833	631.554.040
EBITDA	60.730.238	8.596.016	10.775.247	3.328.524	14.825.440	98.255.464
EBIT	42.166.802	2.499.229	5.413.060	2.796.991	13.164.475	66.040.557
NI	22.944.261	-38.314	18.999.034	28.230.846	-57.410.266	13.232.070

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

Gráfico 1 - Evolução do Volume de Negócios por Continente do Grupo Visabeira, SGPS, SA



Fonte: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

3.2 Visabeira Participações, SGPS, SA

Esta *sub-holding* concentra os investimentos financeiros do Grupo Visabeira em empresas estrategicamente selecionadas e com as quais existem importantes sinergias, bem como atua como incubadora de novos projetos. Esta última atividade, tem apostado em áreas como o *trading* multissetorial a nível internacional, comercialização de materiais e equipamentos, serviços de gestão e consultoria, formação, serviços auto e gestão de parques, exploração de unidades de saúde, serviços sociais, entre outros. (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2013: 47).

A Visabeira Participações agrega as empresas constantes na Tabela 8.

Tabela 8 - Empresas da Visabeira Participações, SGPS, SA

Negócio	Empresas			
Trading	Benetrónica	Mercury	Autovisa	Visasedil
Investimentos	Visabeira Pro – Estudos e Investimentos			
Saúde	Visabeira Saúde	Porto Salus		
Gestão e Serviços	Visabeira Moçambique	Fundação Visabeira	Os Infantes	Visabeira Angola

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

3.3 Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA

A decisão de salientar esta empresa do Grupo Visabeira, SGPS, SA prende-se com o facto de ter sido precisamente nesta que o estágio curricular decorreu. A Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA é uma das muitas empresas pertencentes à *sub-holding* Visabeira Participações, SGPS, SA, desempenhando um papel fundamental para todo o universo Visabeira.

Apoiando todas as unidades do Grupo Visabeira, seja em Portugal ou no estrangeiro, a Visabeira Pro intervém ao nível da assessoria administrativa, financeira e prestação de serviços técnicos altamente especializados. Baseando a sua atividade na qualidade dos recursos humanos, aposta na contratação de quadros especializados e assume a formação como uma das principais vertentes estratégicas do seu investimento. Certificada pelo sistema de acreditação do Instituto para a Qualidade na Formação, pretende expandir-se para novos mercados assente na garantia da excelência da prestação de serviços. (Grupo Visabeira, SGPS, SA (n.d.) Visabeira Participações).

Assim, nesta empresa são desenvolvidas várias atividades (ver Figura 2) que servem de suporte ao Grupo Visabeira no seu todo, funcionando esta como uma consultora interna para todas as empresas do Grupo.

Na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA trabalham cerca 450 colaboradores especializados em diferentes áreas, sendo que o seu volume de negócios representa aproximadamente 70% do volume total da Visabeira Participações, SGPS, SA.

Figura 2 - Atividades da Visabeira Pro - Estudos e Investimentos, SA

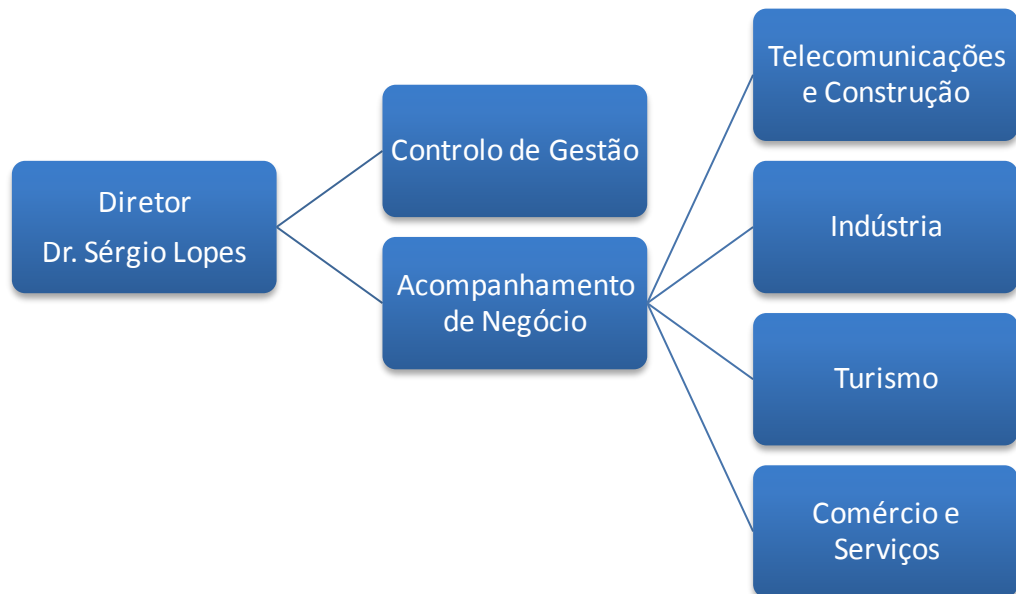


Fonte: figura cedida pela Visabeira Pro - Estudos e Investimentos, SA.

O estágio realizado por mim decorreu no departamento de controlo de gestão e acompanhamento de negócio. Este encontra-se organizado por equipas, sendo que quatro delas são de acompanhamento de negócio e uma de controlo de gestão (ver figura 3). Cada equipa de acompanhamento de negócio possui, pelo menos, um responsável e encontra-se encarregue de uma área de negócio associada à respetiva *sub-holding*, com exceção da Visabeira Imobiliária, SGPS, SA que não possui qualquer equipa. No acompanhamento de negócio as equipas são compostas aproximadamente por cinco pessoas, sendo que a equipa de controlo de gestão é a maior com dez elementos.

No meu caso em particular, fui integrado no acompanhamento de negócio das empresas ligadas ao setor industrial, ou seja, das empresas pertencentes à Visabeira Indústria, SGPS, SA.

Figura 3 - Organograma do Departamento de Controlo de Gestão e Acompanhamento de Negócio



Capítulo 4 - O Estágio

O presente capítulo aborda a componente mais prática deste relatório. Assim, neste serão descritas as ferramentas utilizadas e as atividades desenvolvidas por mim ao longo dos mais de quatro meses de estágio passados na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA.

Este estágio curricular teve como objetivos: o domínio e a compreensão de ferramentas de gestão, bem como a produção de *reports* mensais com KPI's de natureza financeira e operacional relevantes para a análise de cada negócio em estudo. Deste modo, foi definido como plano de estágio o seguinte:

- Introdução às ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho;
- Elaboração de *reports* mensais;
- Produção de KPI's financeiros e operacionais sobre cada um dos negócios a seu cargo;
- Cálculo de desvios face ao orçamento e período homólogo.

4.1 Ferramentas de Trabalho

Hoje em dia é inequívoco o papel fundamental das tecnologias de informação (TI) na sociedade. Estas através dos diversos tipos de Sistemas de Informação (SI) permitem obter um maior número de dados para processamento e com uma celeridade cada vez maior que fazem com que muitas vezes os SI constituam vantagens competitivas para as organizações. Contudo, as suas potencialidades não se esgotam apenas na recolha de informação (dados organizados de forma a que tenham um significado e um valor específico), eles também auxiliam na análise dessa mesma informação, desempenhando assim um importante apoio na tomada de decisão.

Vivendo nós num Mundo cada vez mais globalizado e com um crescente aumento de complexidade e competitividade, a sobrevivência de uma empresa é todos os dias posta à prova, o que obriga a que esta desenvolva uma maior capacidade de

perceber as mudanças e antecipar-se às ameaças do meio envolvente, realinhando a sua estratégia e os seus investimentos.

A velocidade com que a informação e o conhecimento são criados e circulam sem fronteiras, faz com que os SI permitam recolher, processar, armazenar, analisar e disseminar informação para um fim previamente definido. Torna-se então fundamental, seleccionar as melhores fontes de *inputs* (dados, informação, instruções, entre outros), de modo a que os *outputs* criados (relatórios, gráficos, cálculos, entre outros) traduzam uma imagem fidedigna da realidade analisada.

Ao longo do estágio curricular lidei com um conjunto de ferramentas eletrónicas indispensáveis ao desempenho das várias tarefas que me foram confiadas. Se por um lado, algumas destas já eram do meu domínio como o MSOffice Excel, o MSOffice Outlook ou o MSOffice PowerPoint, outras constituíram objeto de aprendizagem para mim. É precisamente acerca dessas que os próximos subpontos vão incidir.

4.1.1 SAP ERP

O *software* SAP ERP é líder mundial no segmento *enterprise resource planning* (ERP) e pertence à empresa alemã SAP, AG. Este programa pertence ao módulo *SAP Financial Management*, tendo como função potenciar o acesso a dados críticos, aplicações e ferramentas analíticas, otimizando os seus processos de compras, produção, serviços, vendas, finanças e recursos humanos (SAP AG). Por outras palavras, este permite integrar todos os departamentos e funções de uma empresa num único sistema (sistema de informação integrado), satisfazendo tanto as necessidades da empresa como de cada um desses departamentos (CIO, 2007).

No ano de 2011, o Grupo Visabeira concluiu o projeto de implementação do SAP ERP nas áreas contabilísticas, financeira, compras, gestão de *stocks*, vendas, faturação e recursos humanos para todas as empresas do Grupo, o que permitiu uma gestão mais eficiente da informação na otimização dos recursos e na utilização das melhores práticas nos processos de negócio (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2011).

4.1.2 Gestão Documental

A Gestão Documental é uma plataforma informática criada pelo Grupo Visabeira no sentido de substituir os acumulados de papel dos arquivos que a maioria das empresas detinha antigamente. Através desta, foi então possível acabar com os arquivos em papel que ocupavam imenso espaço na empresa e que dificultavam a procura de documentos. Assim, com a digitalização de documentos como faturas, notas de crédito, guias de remessa entre outros é possível efetuar uma consulta rápida e fácil quando necessário.

4.1.3 Portal Soluções BeOn Tech

O BeOn é um portal criado internamente pelo Grupo Visabeira que agrega cinco plataformas: Pedidos de Compra, Portal dos Recursos Humanos, Soluções Visabeira Global, Outras Soluções e *Business Intelligence*. Além destas, é possível também aceder pelo BeOn ao *Service Desk* que nos permite criar casos de suporte sobre eventuais problemas de *software* ou *hardware* que nos possam acontecer. Estes casos de suporte são comunicações feitas ao departamento de informática do Grupo, ficando estes associados a uma pessoa especializada no tipo de problema em questão.

Tendo em conta as tarefas desempenhas ao longo do estágio, nem todas estas plataformas foram manejadas por mim. Deste modo, utilizei apenas o Portal dos Recursos Humanos onde é possível ver a nossa conta pessoal com dados relativos a nós mesmos (por exemplo: hora e data de entrada ao serviço, entre outros) e a plataforma *Business Intelligence* que nos permite aceder a um conjunto de ficheiros MSOffice Excel partilhados pelos diversos departamentos do Grupo como os mapas antiguidade de saldos (cobranças) ou os mapas de fundo de maneiio. Estes ficheiros são desenvolvidos pelo departamento de informática do Grupo e permitem um acesso rápido e instantâneo a um determinado tipo de informação.

4.2 Tarefas de Estágio

No dia a dia das equipas de acompanhamento de negócio da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA existe sempre a preocupação de identificar potenciais novas análises, bem como de melhorar as já efetuadas mensalmente, de modo a que estas, cada vez melhor “espelhem” a realidade em estudo. Os *reports* mensais constituem o resultado final para estas equipas o que faz com que sejam sempre tidos em atenção aspetos como: a clareza, a compreensão, a sintetização e a apresentação dos estudos e indicadores. Para a elaboração destes *reports* eram fundamentais três ferramentas informáticas: numa primeira fase o SAP ERP e o MSOffice Excel permitiam extrair e tratar os dados respetivamente e por último o MSOffice PowerPoint realizar os *reports*. Todas estas ferramentas eram utilizadas de forma autónoma por cada membro da equipa.

De entre o conjunto variado de tarefas desempenhadas na equipa de acompanhamento de negócio pode-se dividir estas entre aquelas que são rotineiras (desempenhadas todos os meses) e aquelas que são pontuais resultando da deteção de anomalias no normal funcionamento de uma determinada empresa. Apesar destas últimas normalmente não serem efetuadas todos os meses, isso não implica que as tarefas pontuais passassem a rotineiras, assim se chegasse à conclusão que a sua análise era vital para a rentabilidade da empresa em questão.

Como já referi na secção 3.3, eu fui inserido na equipa de acompanhamento de negócio do setor industrial, sendo que esta se encontra dividida em dois grandes grupos com responsáveis distintos – ver Tabela 9.

Tabela 9 - Acompanhamento de Negócio do Setor Industrial

Responsável	Empresas do Sector Industrial				
Cerâmica e Cristaleira	Vista Alegre Atlantis	Vista Alegre USA	Vista Alegre Moçambique	Vista Alegre Brasil	Vista Alegre Espanha
	Bordallo Pinheiro	Cerutil	Ria Stone		
Não Cerâmica	Agrovisa (MZ)	Álamo (AO)	Ambitemo	Celmoque (Mz)	Granbeira
	MOB	MOB Cuisines (FR)	Pinewells	Visaconstroi (AO)	

Ao longo do estágio tive a oportunidade de contactar com várias realidades, não só entre as empresas pertencentes à indústria cerâmica e não cerâmica, mas também entre as atividades distintas executadas pelas empresas pertencentes ao grupo não cerâmico que vão desde a MOB que se dedica à produção e montagem de cozinhas, à Agrovisa que se dedica à agropecuária em Moçambique, passando pela Pinewells que se dedica à produção de *pellets*. Esta diversidade levava a que os *reports* mensais fossem todos distintos, com análises e indicadores específicos para cada empresa.

4.2.1 Tarefas Rotineiras

Quando cheguei ao Grupo Visabeira nem todas as tarefas rotineiras eram passíveis de serem realizadas por mim, dado que eu na altura não possuía a experiência nem os conhecimentos específicos e por vezes técnicos necessários à elaboração destas. Deste modo, apresentarei nesta subsecção apenas as tarefas desempenhadas exclusivamente por mim ao longo do estágio curricular e que no final deste passaram a constituir tarefas normais de trabalho, dado o grau de autonomia que consegui atingir.

A divisão de indicadores seguida ao longo desta subsecção não corresponde à efetivamente praticada na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA, já que esta designa todos de KPI's. Assim, tendo em conta a revisão de literatura realizada no

capítulo 2 procurei estabelecer pontos de contacto entre a componente teórica e prática deste relatório.

- Extração das demonstrações de resultados (DR's): o primeiro passo para a elaboração dos *reports* mensais passava pela extração das DR's através de um ficheiro MSOffice Excel disponível no portal BeOn possuidor de um *script* que com um simples "*click*" extraía os dados diretamente do SAP ERP (transacções *zco_dr_snc* e *zco2_dr_snc* para as empresas nacionais) em poucos minutos. As DR's a exportar estavam previamente definidas, sendo que não se cingiam apenas à normal DR por naturezas do mês em análise, mas também à DR orçamentada, à DR do ano anterior e às DR's analíticas (por negócio) que eram elaboradas pela equipa de controlo de gestão. Estas DR's serviam de base a muitas das análises realizadas, nomeadamente a algumas que eu irei referir a seguir.
- Elaboração do sumário executivo: as DR's referidas no ponto anterior permitiam elaborar o sumário executivo de todos os *reports*. Este sumário constituía sempre no primeiro diapositivo destes e não era mais do que um resumo das principais rubricas da DR gestão de unidade (centro de lucro/custo agregador de todos os negócios – ver exemplo da figura 4) elaborada pela equipa de controlo de gestão, assim como dos respetivos desvios face ao orçamento e período homólogo (ver tabela 10 e gráfico 2). O sumário executivo já se encontrava feito no ficheiro MSOffice Excel referido anteriormente e atualizava automaticamente com a exportação das DR's. Contudo, era sempre necessário averiguar se este tinha os valores corretos, pois por vezes existiam falhas na sua atualização.

Figura 4 - Árvore de Centros de Lucro/Custo (Transação kch3 do SAP ERP)

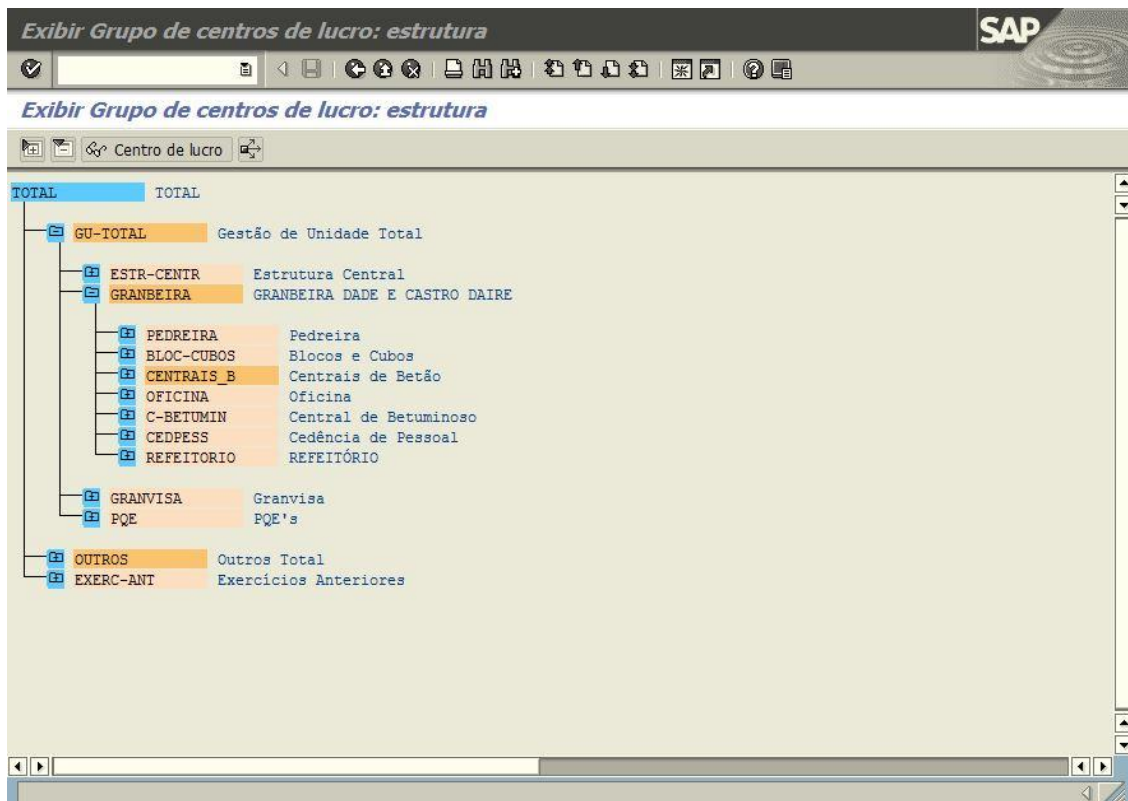


Tabela 10 - Sumário Executivo

	REAL 2016		ORÇAMENTO 2016		DESVIO DIRETO E PONDERADO ORÇ 2016				REAL 2015			
	GESTÃO DE UNIDADE	PESO/PROVEITOS %	ORÇAMENTO	PESO/PROVEITOS %	DESVIO REAL/ORÇ VALOR	%	DESVIO PONDERADO VALOR	%	HOMÓLOGO	PESO/PROVEITOS %	REAL 2016/2015 VALOR	%
RENDIMENTOS	45,237		44,973		264	1%			39,341		5,896	15%
CMVMC	15,613	35%	16,588	37%	-975	-6%	-1,073	-6%	19,575	50%	-3,962	-20%
SUBCONTRATOS	0		0		0	> 100%	0	> 100%	0		0	> 100%
FSE'S	7,965	18%	7,136	16%	828	12%	787	11%	8,708	22%	-743	-9%
GASTOS C/PESSOAL	13,943	31%	12,250	27%	1,693	14%	1,621	13%	13,473	34%	469	3%
TOTAL DE GASTOS	38,686	86%	36,108	80%	2,577	7%	2,366	7%	42,152	107%	-3,466	-8%
EBITDA	6,551	14%	8,865	20%	-2,314	-26%	-2,366	-27%	-2,811	-7%	9,362	> 100%
RESULTADO OPERACIONAL	5,317	12%	7,632	17%	-2,314	-30%	-2,359	-31%	-4,045	-10%	9,362	> 100%
RESULTADO LÍQUIDO	5,317	12%	7,632	17%	-2,314	-30%	-2,359	-31%	-4,045	-10%	9,362	> 100%

Gráfico 2 - Gráfico do Sumário Executivo

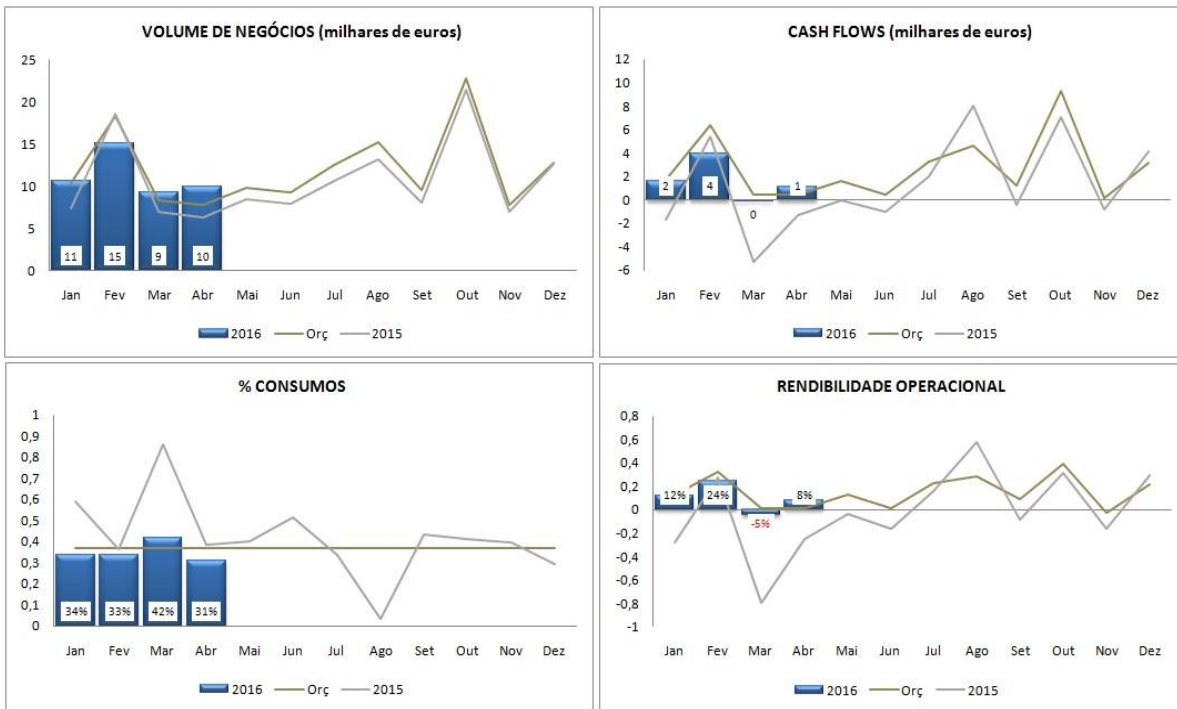


- Produção de indicadores financeiros: mais uma vez através das DR's já exportadas, era possível construir KRI's financeiros já escolhidos pela empresa. Assim, eram elaborados os KRI's presentes na tabela 11 em forma de gráfico (ver gráfico 3), pela sua atualização automática com a extração das DR's. Estes KRI's, detinham grandes vantagens, pois permitiam sintetizar a informação, para além de ajudarem na comparação entre os resultados do mês/meses em estudo, o orçamento e os valores verificados no ano anterior. Também aqui era necessário averiguar se os valores estavam corretos depois da atualização.

Tabela 11 - KRI's Financeiros Elaborados no Grupo Visabeira, SGPS, SA

KRI's	Descrição
Volume de Negócios	Valor das vendas + prestações de serviço
EBITDA	Resultado antes de amortizações, depreciações, gastos financeiros e impostos
Cash Flows	Resultado líquido + imparidades em ativos depreciados/amortizados + gastos/reversões de depreciações e amortizações + aumentos/reduções de justo valor + imparidades em investimentos não depreciados/amortizados + provisões + imparidades em dívidas a receber + imparidades em inventários
% Consumos	Percentagem do valor do consumo de mercadorias vendidas e matérias consumidas sobre o total dos rendimentos
% Subcontratos	Quociente entre o valor dos subcontratos e as prestações de serviços (em percentagem)
Rendibilidade Operacional	Resultado operacional sobre o total dos rendimentos
Rendibilidade Líquida das Vendas	Resultado líquido sobre o volume de negócios

Gráfico 3 - Exemplos de KRI's Financeiros



- Análise das vendas: esta é provavelmente a análise mais esmiuçada nos *reports* das empresas do Grupo Visabeira ou não fosse este um dos KRI's mais utilizados pelas empresas em todo o Mundo. Exemplos de KRI's relacionados com vendas elaborados por mim foram: vendas por canal, vendas por produto, vendas por cliente, vendas por decoração, entre outros. Para a sua construção, os dados mensais eram extraídos do SAP ERP recorrendo a transações como a ke5z ou a zfi100 para um ficheiro MSOffice Excel que já continha a informação dos meses anteriores. Através desta, e com o auxílio de tabelas dinâmicas era possível elaborar os indicadores (KRI's) pretendidos. Por vezes, a informação exportada necessitava de ser completada, isto é, para certas análises como por exemplo vendas por cliente era necessário acrescentar o nome dos clientes, o que obrigava a recorrer novamente ao SAP ERP através de outras transações e inserir uma nova coluna para os novos registos, sendo que estes eram preenchidos através da função Procv do Excel. Na elaboração da tabela resumo final calculá-va-se ainda os desvios em relação ao orçamento e ao período

homólogo. Para uma melhor compreensão do KRI no final utilizávamos um *template* MSOffice Excel disponível no portal BeOn que nos permitia elaborar um *Gauge* (ver figura 5) pela inserção dos valores das vendas reais e orçamentadas.

Figura 5 - Gauge Elaborado



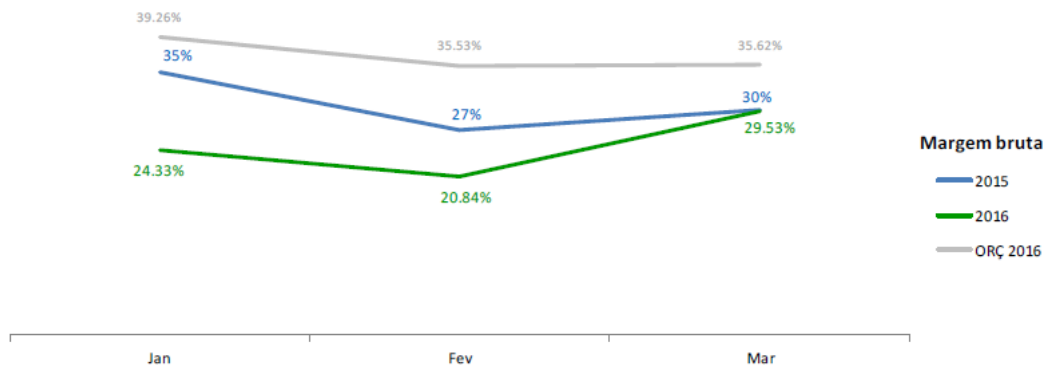
- Controlo das compras e consumos de matérias-primas e mercadorias: através de um outro ficheiro MSOffice Excel também possuidor de um *script* era possível retirar do SAP ERP os dados referentes às compras (transação mc\$g) e consumos de matérias (rubrica CMVMC da transação zco_dr_snc no caso das empresas portuguesas) de uma determinada empresa. Deste modo, e com as duas lista extraídas tornava-se possível construir tabelas dinâmicas fazendo uma separação entre o que era matéria-prima/subsidiária e o que era mercadoria pelo número da conta contabilística. Para a apresentação da informação final era elaborada uma tabela com as vinte mercadorias/matérias-primas mais compradas e outra com o top-20 das mercadorias/matérias-primas mais consumidas em valor e em quantidade. No final, eram ainda apresentados os valores registados no ano anterior, de forma a permitir a comparação de valores.

- Cálculo das margens brutas: com os valores das vendas, prestações de serviço e CMVMC presentes nas DR's exportadas tornava-se fácil calcular as margens brutas. Assim, numa folha MSOffice Excel à parte era possível copiar os valores referidos e calcular com o auxílio das fórmulas do Excel a margem bruta absoluta e relativa da empresa em análise. Como forma de mostrar a evolução destas margens, eram ainda apresentadas as margens orçamentadas, bem com as verificadas no ano anterior. As empresas que para além da produção de produto acabado, também atuavam como comerciantes de mercadorias era ainda realizada uma tabela detalhe das margens por artigo através do detalhe exportado na transação ke5z do SAP ERP filtrada para as respetivas contas contabilísticas. Estas análises eram todas apresentadas ou em tabela ou em gráfico (posteriormente elaborado no MSOffice Excel) como se pode observar na tabela 12 e no gráfico 4.

Tabela 12 - Cálculo das Margens Brutas

2016	Jan	Fev	Mar	Total
Valores Reais				
Vendas e Prest. Serviços - VN	730,691	573,656	1,050,517	2,354,864
Varição da Produção	44,664	151,321	-172,451	23,535
Custo Merc Vend e Mat Consumidas	586,727	573,885	618,730	1,779,342
Margem bruta absoluta	143,964	-229	431,787	575,522
Margem bruta relativa	24.33%	20.84%	29.53%	25.19%
Peso do CMVMC	75.67%	79.16%	70.47%	74.81%
Orçamento				
Vendas e Prest. Serviços - VN	2,681,829	1,883,995	1,785,275	20,806,845
Varição da Produção	-697,351	-123,751	28,998	-766,790
Custo Merc Vend e Mat Consumidas	1,205,452	1,134,869	1,167,994	13,059,685
Margem bruta absoluta	1,476,377	749,125	617,280	7,747,159
Margem bruta relativa	39.26%	35.53%	35.62%	34.83%
Peso do CMVMC	60.74%	64.47%	64.38%	65.17%

Gráfico 4 - Margens Brutas



- Cálculo do peso dos gastos sobre o total dos rendimentos: seguindo a mesma fonte de dados e o mesmo mecanismo de cálculo das margens brutas para esta análise, era possível efetuar um estudo sobre o peso em percentagem das principais rubricas (predeterminadas na empresa) de gastos sobre o total dos rendimentos. Esta análise era sempre feita em valor para o mês em estudo (ver tabela 13) e comparada com o valor verificado no respetivo mês do ano anterior.

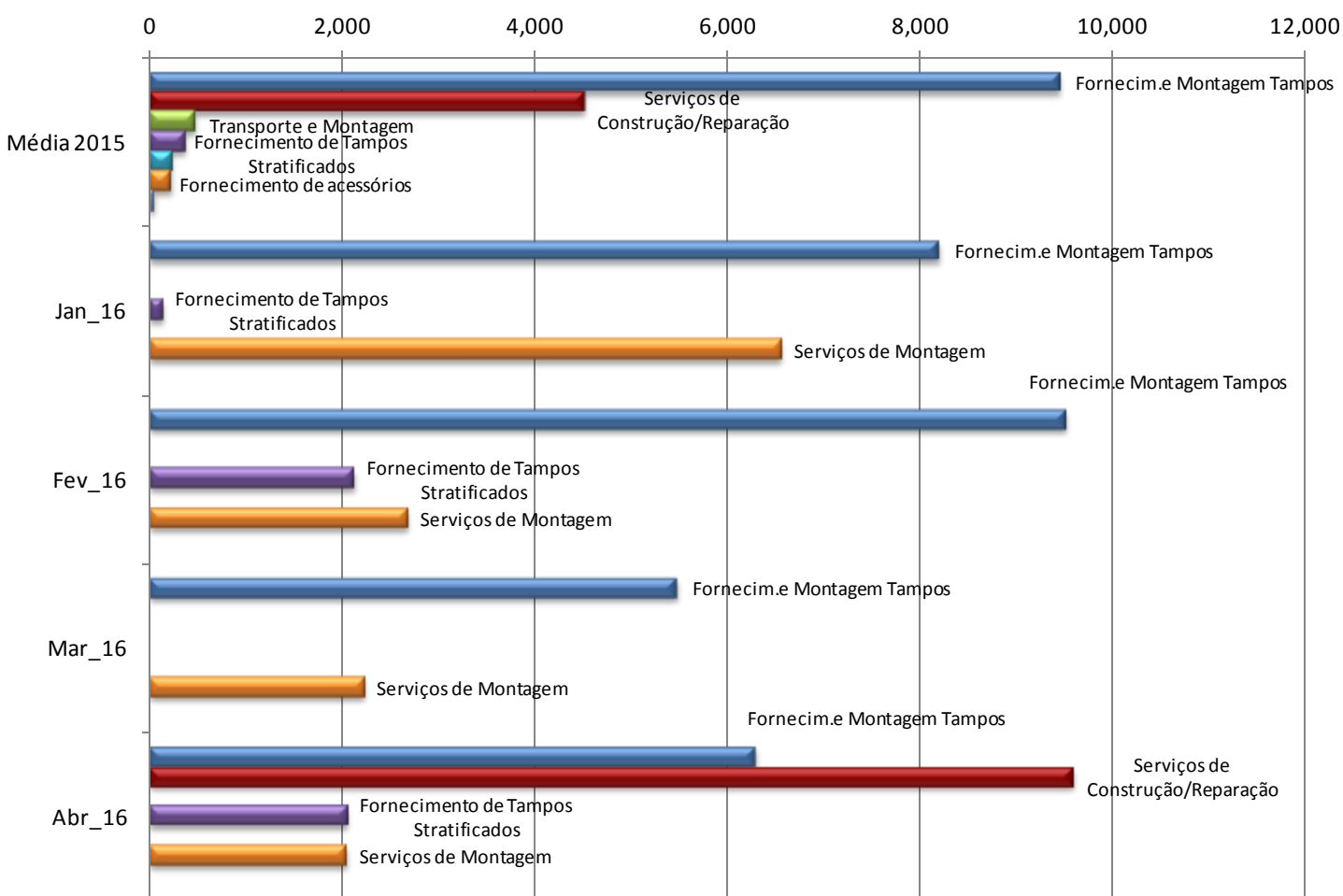
Tabela 13 - Peso dos Gastos sobre o Total de Rendimentos

	Total 2015	%	Ponto Crítico	%	Incremento
RENDIMENTOS					
TOTAL RENDIMENTOS	357.217	100%	588.356	100%	61%
GASTOS					
CMVMC	195.621	55%	322.167	55%	
FSE	133.684	37%	134.484	23%	
Gastos com Pessoal	38.806	11%	38.806	7%	
TOTAL GASTOS	393.294	110%	520.640	88%	

- Análise dos fornecimentos e serviços externos (FSE): através da transação ke5z do SAP ERP filtrada para as contas contabilísticas dos FSE era possível aceder a uma listagem com todos os gastos referentes a estes. Posteriormente, com a exportação dos dados, e colando estes num ficheiro MSOffice Excel já com os valores dos meses anteriores, o passo seguinte passava pela análise dos FSE recorrendo a tabelas dinâmicas. As tabelas

realizadas eram por tipo de FSE e por fornecedor, o que envolvia completar os dados com o descritivo da conta contabilística (ficheiro Excel interno com todas as contas) e com o nome do fornecedor (transação fk03 do SAP ERP, por exemplo) através da função procv. A informação final era apresentada ou em tabela ou em gráfico (posteriormente elaborado), sendo que eram sempre apresentados os valores do ano anterior (ver gráfico 5).

Gráfico 5 - Análise dos FSE



- Comparação entre as faturas e notas de crédito emitidas: nesta análise era realizado um estudo sobre o número e o valor das notas de crédito emitidas por uma determinada empresa em comparação com as suas faturas emitidas. Deste modo, era possível averiguar as devoluções e enganos ocorridos na empresa sobretudo pela observação do detalhe dos motivos que levavam à emissão dessas notas de crédito. Para a elaboração destes KRI's eram utilizadas duas transações SAP ERP: a vf05n para retirar a lista de documentos de faturamento e a zsd_notas_credito para a lista de notas de crédito. Posteriormente, estas listagens eram coladas num ficheiro MSOffice Excel já com a informação referente aos meses passados e eram atualizadas as tabelas dinâmicas presentes neste (ver tabela 14). Os valores e quantidades registadas de faturas e notas de crédito emitidas no ano anterior eram também apresentadas, de forma a permitir uma melhor análise. Por último, era ainda elaborada uma outra tabela dinâmica com o motivo da emissão das notas de crédito através de uma categorização manual (predefinida) mediante o descritivo constante em SAP ERP. Esta categorização era inserida pela criação de uma nova coluna na lista de dados das notas de crédito.

Tabela 14 - Análise ao Número de Notas de Crédito Emitidas

Qtd NC	Ano 2016				Total Geral
	Jan	Fev	Mar	Abr	
Total	3	10	10	4	27
Qtd Facturas	209	263	283	214	969
% NC	1,4%	3,8%	3,5%	1,9%	2,8%

Qtd NC	Ano 2015				Total Geral
	Jan	Fev	Mar	Abr	
Total	11	12	10	7	40
Qtd Facturas	238	183	259	218	898
% NC	4,6%	6,6%	3,9%	3,2%	4,5%

- Controlo dos bónus pagos a fornecedores: em algumas empresas do Grupo eram pagos bónus aos fornecedores pelas quantidades fornecidas de matérias-primas. Este sistema obriga a que exista um controlo mensal rigoroso dos valores pagos. Para o cálculo dos bónus recorria-se à transacção mb51 do SAP ERP, de modo a retirar uma lista de todos os materiais comprados e exportava-se os dados para o MSOffice Excel. Neste último, através da construção de uma tabela dinâmica filtrada para certas entidades de fornecedores de matérias-primas (mediante informação enviada por e-mail pela empresa em análise) tornava-se possível verificar as quantidades compradas. Por último, os valores pagos eram confirmados mediante a multiplicação das quantidades compradas pelos preços unitários com desconto acordados no início do ano.
- Produção de indicadores não financeiros: em algumas empresas do Grupo Visabeira eram calculados um conjunto de KRI's e KPI's operacionais preestabelecidos e que se encontram presentes nas tabelas 15 e 16. Para a sua elaboração, os dados eram enviados pelas respetivas empresas todas as semanas, sendo que o seu cálculo era realizado com uma periodicidade mensal, utilizando para o efeito um ficheiro MSOffice Excel já com os dados dos meses transatos. Os indicadores eram apresentados todos em tabelas e alguns (os mais relevantes) em gráficos já elaborados (ver gráfico 6). Assim, a tarefa no que se refere a estes indicadores passava pela atualização da informação todos os meses. Os valores orçamentados e do período homólogo, bem como os desvios face a estes eram também incluídos nesta análise, sendo que também já se encontrava calculados no ficheiro.

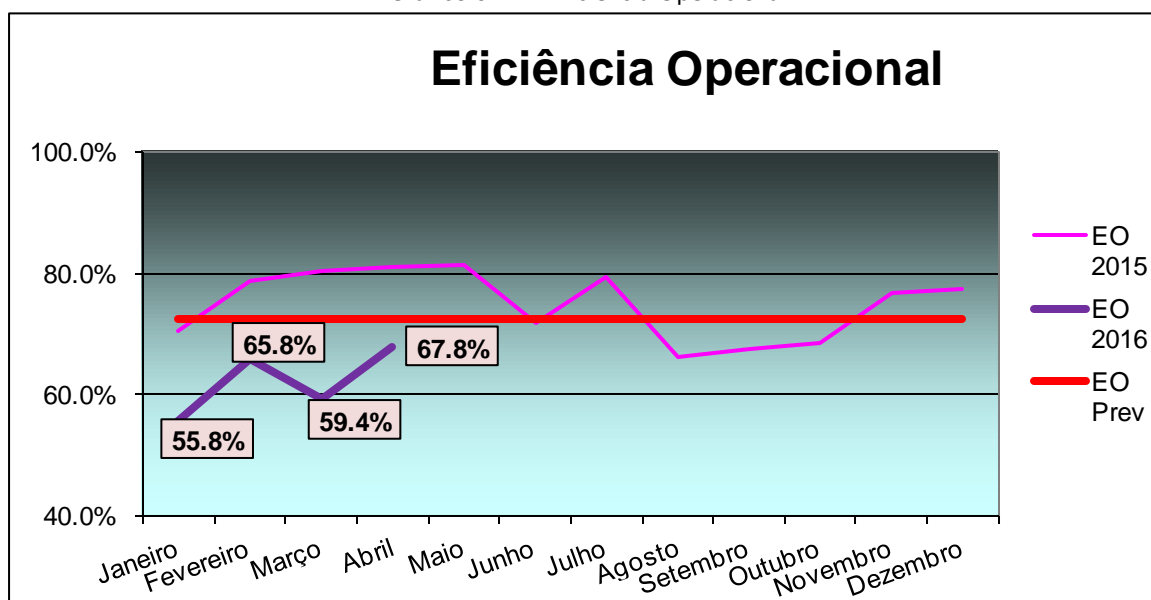
Tabela 15 - KRI's Não Financeiros Elaborados no Grupo Visabeira, SGPS, SA

KRI's	Descrição
Quantidade Produzida (Kg)	Quantidade produzida de produto acabado
Consumo de matéria-prima (Kg)	Kg consumidas de matérias-primas
Consumo Específico (Kg)	Rácio entre as quantidades de matérias- primas consumidas e a quantidade produzida
Rendimento Mássico do Processo (%)	Quociente entre a quantidade produzida e o consumo de matérias-primas
Energia Consumida (KWh)	Quantidade de energia consumida
Rácio Energético (KWh/Kg)	Quociente entre a energia consumida e a quantidade produzida
Consumo de Biomassa (Kg)	Quantidades consumidas de biomassa
Consumo Específico de Biomassa – Secagem (Kg)	Rácio entre as quantidades consumidas de biomassa e a produção de produto acabado
Cadência Horária (Kg/Horas)	Rácio entre a quantidade produzida e o tempo real de produção
Rendimento de Cadência (Kg/Horas)	Diferença entre a cadência horária prevista e a cadência horária verificada
Rendimento de Qualidade (kg)	Quociente entre a quantidade produzida e a quantidade lida nas máquinas
Eficiência Operacional (%)	Produto entre o rendimento operativo o rendimento de cadência e o rendimento de qualidade

Tabela 16 - KPI's Elaborados no Grupo Visabeira, SGPS, SA

KPI's	Descrição
Tempo Total de Produção (Horas)	Número de horas previstas de produção (horas de trabalho diário x dias de trabalho)
Tempo Real de Produção (Horas)	Número de horas efetivamente realizadas (tempo total de produção - horas de paragem das máquinas)
Rendimento Operativo (%)	Quociente entre o tempo real de produção e o tempo total de produção

Gráfico 6 - KRI Eficiência Operacional



- Elaboração de reports: os reports realizados na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA traduziam-se em apresentações no MSOffice PowerPoint. Através destas, era possível visualizar a informação mais relevante referente a uma determinada empresa com o intuito de avaliar em poucos minutos a sua situação, ou seja, de verificar o que se encontra adequado perante aquilo que foi delineado e o que precisa de ser melhorado. Estas apresentações eram realizadas com uma periodicidade mensal, sendo que constituíam sempre na principal e última tarefa a desenvolver pelas equipas

de acompanhamento de negócio. Para a sua elaboração bastava copiar as tabelas, gráficos e *Gauges* (já feitos) como os anteriormente referidos e colá-los numa apresentação do MSOffice PowerPoint. Para além, das análises e indicadores que eu refiro/fiz, existiam ainda outras que também eram inseridas nestes *reports*, mas que não me foi dada a oportunidade de as realizar.

4.2.2 Tarefas Pontuais

Como referi no início da secção 4.2, as análises apresentadas nesta subsecção resultaram da identificação da necessidade de avaliar um assunto específico num determinado momento. Para a realização destas, não existia nenhum material já previamente efetuado, o que me obrigou a partir do “zero” para a sua elaboração. Posto isto, de seguida irei descrever as tarefas esporádicas desempenhadas por mim.

- Verificação dos preços de transferência interna (PTI): devido às mudanças nas tabelas de PTI ocorridas no final de 2015 entre as empresas do sector industrial cerâmico foi necessário efetuar um estudo sobre as diferenças de valor entre o preço atual e antigo, bem como das respetivas margens de lucro. Para esta análise foi utilizada a transação v/lid do SAP ERP, sendo que foi exportada uma listagem de materiais por cada empresa. Com a agregação dos dados numa folha do MSOffice Excel (através da função procv) foi então possível proceder ao tratamento da informação com recurso às fórmulas do Excel e deste modo aferir os resultados das mudanças nos PTI.
- Estudo dos gastos com fardamento: com esta análise pretendeu-se averiguar os gastos em artigos como t-shirts, fatos, calças, calçado, entre outros. O primeiro passo para a realização do estudo constitui u na recolha dos códigos de materiais do fardamento, pois ninguém na equipa sabia estes. Para isso, procedeu-se a uma pesquisa por nome na transação mm60 do SAP ERP. De seguida, com a obtenção do conjunto de códigos utilizou-se a transação

mb51 do SAP ERP filtrada apenas para estes, e exportou-se os dados para o MSOffice Excel. Posto isto, e com o auxílio de tabelas dinâmicas foi possível elaborar quatro análises: uma pelo tipo de material em valor; outra pelo tipo de material, mas em quantidade (ver tabela 17); uma outra por negócio e por fim uma por fornecedor. De forma a permitir uma comparação entre gastos, foi ainda repetida a mesma análise para 2015.

Tabela 17 - Análise do Fardamento em Quantidades

CATEGORIA	JAN	FEV	MAR	QUANTIDADES	PESO (%)
BATAS	38	122	80	240	52%
CALÇADO	56	60	29	145	31%
FATOS OLEADOS	8	24	1	33	7%
CASACOS	1	9	8	18	4%
T-SHIRTS			16	16	3%
FATOS DE MACACO		11	1	12	3%
TOTAL	103	226	135	464	100%

- Verificação da contribuição nos custos com os *corners*: antes de mais, torna-se importante explicar o que são *corners*, estes não são mais do que contratos de colaboração comercial, em que uma determinada pessoa singular ou coletiva que seja proprietária de uma loja se compromete, mediante determinado tipo de condições, a vender os produtos de uma outra empresa/marca num local (*corner*) da sua loja. Para a elaboração deste estudo foi utilizada a transação zsd029 do SAP ERP filtrada para o canal respetivo dos *corners* e exportou-se os dados para uma folha do MSOffice Excel. Posteriormente, classificou-se os artigos consoante tivessem ou não direito a comparticipação (custos com mobiliário e equipamento) através de uma lista de materiais constante em todos os contratos. De seguida, foi então possível elaborar uma tabela dinâmica por cliente com os valores em euros totais dos artigos com direito a comparticipação. Por fim, numa tabela à parte foi calculado o desconto comercial médio concedido, o valor da comparticipação e o desconto total médio concedido aos proprietários das

lojas (desconto comercial + participação) com recurso às fórmulas do Excel - ver tabela 18.

Tabela 18 - Análises aos Corners¹

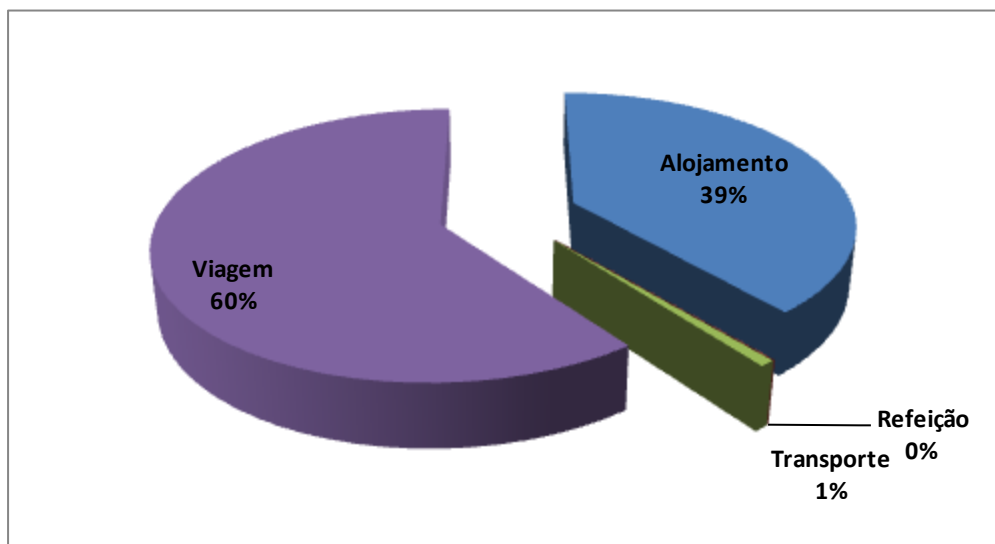
Cliente (Loja)	Valor S/Desconto	Valor C/Desconto	Desconto Médio	Valor Relevante para Participação	Estimativa Participação nos Custos	Desconto Final com Participação
YYY, SA	37 533 €	22 514 €	40%	22 455 €	2 245 €	46%
KKK, Lda	15 909 €	10 187 €	36%	9 805 €	981 €	42%
ABC, Lda	14 019 €	8 493 €	39%	8 346 €	835 €	45%
ZZZ, SA	12 483 €	7 796 €	38%	7 259 €	726 €	43%
XXX, SA	11 160 €	6 789 €	39%	6 495 €	649 €	45%
MARIA DA GLÓRIA ALVES MARTINS	8 077 €	5 394 €	33%	3 675 €	368 €	38%
JOSÉ AMILCAR TEIXEIRA VAZ	8 049 €	5 821 €	28%	5 252 €	525 €	34%
VVV, Lda	7 818 €	4 728 €	40%	4 655 €	465 €	45%
ANTÓNIO MARQUES SOARES	4 874 €	3 027 €	38%	2 497 €	250 €	43%
ANABELA SOFIA LOPES PAIXÃO	4 322 €	2 748 €	36%	1 866 €	187 €	41%
WWW, Lda	3 740 €	2 367 €	37%	1 729 €	173 €	41%
FF, SA	3 555 €	2 101 €	41%	2 221 €	222 €	47%
Total	131 538 €	81 965 €	37%	76 254 €	7 625 €	43%

- Análise dos gastos com deslocações e estadas: para este estudo pretendeu-se verificar os gastos com viagens, estadas e outras despesas relacionadas que os funcionários das empresas em análise despenderam. Neste sentido, começou-se por retirar uma lista dos gastos em deslocações e estadas na transação ke5z do SAP ERP filtrada para os números das contas contabilísticas das deslocações e estadas. De seguida, exportou-se os dados para uma folha do MSOffice Excel e começou-se a atribuir aos gastos o respetivo colaborador que incorreu neles e o motivo quando disponível, mediante o detalhe da lista de materiais retirada na transação mb51 do SAP ERP e mais alguma informação detida internamente. No final, elaboraram-se

¹ Os nomes dos clientes são fictícios

quatro análises com o auxílio de tabelas dinâmicas, sendo elas: os gastos com deslocamentos e estadas por fornecedor, por colaborador, por motivo e por tipo de gasto (ver gráfico 7). As mesmas análises foram repetidas para o de 2015.

Gráfico 7 - Deslocações e Estadas por Tipo de Gasto



Capítulo 5 - Análise Crítica

Esta análise tem como objetivo ser uma avaliação crítica do departamento de controlo de gestão e acompanhamento de negócio da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA, bem como da minha prestação no decurso do estágio curricular.

Ao longo do estágio tive a possibilidade de contactar com várias pessoas e com maneiras de trabalhar distintas, o que me obrigou a desenvolver competências ao nível da adaptabilidade, flexibilidade e até comunicação.

Todos os *reports* realizados obedeciam a prazos de entrega previamente fixados, sendo que para a sua elaboração existiam sempre dependências quer ao nível de outros departamentos, quer da própria empresa em análise. Estas condicionantes faziam com que o planeamento e a organização fossem fundamentais para o cumprimento dos prazos. Para além disso, a gestão do tempo e da pressão eram determinantes.

As equipas de acompanhamento de negócio resultaram de uma desagregação recente do departamento de controlo de gestão (denominação anterior), e que por isso procuram ainda uma consolidação das suas rotinas de trabalho.

Na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA tive a possibilidade de constatar o erro que Parmenter (2015) chama à atenção na sua obra, ou seja, o facto de grande parte das empresas considerarem todas as medidas de performance KPI's. Ao longo do estágio curricular pude observar que a Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA não foge à regra, não existindo uma diferenciação entre KRI's e KPI's. Por outro lado, detetei ainda uma agravante que resulta de quase todos os indicadores elaborados terem como base as DR's, o que provoca que estes estejam expressos em valor monetário e que por isso sejam KRI's.

Ao nível da *performance* intangível, esta é uma matéria completamente ignorada na empresa, não existindo qualquer tipo de análise sobre aspetos intangíveis.

Na elaboração das análises e indicadores os conhecimentos informáticos são fundamentais sobretudo ao nível de SAP ERP e MSOffice Excel. O domínio destas ferramentas facilita imenso não só no tempo de elaboração, mas também na qualidade da análise/indicador. Todavia, no decurso do estágio pude observar que as competências

informáticas na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA não eram as mais adequadas, sobretudo ao nível dos colaboradores mais velhos. Talvez, o facto do SAP ERP ser uma ferramenta relativamente recente no Grupo Viabeira ajude a explicar parte destas falhas. Ao nível pessoal e como já referi anteriormente no capítulo 4, o *software* SAP ERP constituiu uma grande oportunidade de aprendizagem para mim.

Como os *reports* elaborados eram referentes a várias empresas do Grupo, cuja sua localização e gestão se encontrava muitas vezes distante, a comunicação desempenha um factor preponderante para um melhor entendimento da atividade destas. Contudo, durante o estágio notei algumas falhas comunicativas que dificultavam a compreensão de certos fenómenos da respetiva empresa em análise e que por via disso influenciavam certos estudos.

Outra falha que me pareceu grave, prende-se com a não definição, pelo menos de uma forma clara dos FCS. Este erro, faz com que não exista um alinhamento adequado com a estratégia, nem que a escolha de certos indicadores tenha um encadeamento lógico com esta.

Por último, destaco ainda o facto de os *reports* feitos no MSOffice PowerPoint estarem completamente ultrapassados no tempo, para além do tamanho por vezes excessivo destes. Com a evolução tecnológica hoje em dia vivida ao nível de SI, na minha opinião não faz sentido continuar a utilizar uma ferramenta como o PowerPoint. Posto isto, aconselho que nos próximos tempos a Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, SA comece a olhar para o que atualmente grande parte das empresas passou a utilizar, os *dashboards*. Estes permitem condensar um grande número de informação num único ecrã, de forma dinâmica e atrativa, permitindo assim uma análise abrangente e intuitiva desta. Atualmente já existem vários *softwares* para o efeito como o *Tableau Software*, o *Targit* ou o *Dundas Dashboards*, entre outros.

Capítulo 6 - Conclusão

Vivendo hoje as organizações em ambientes cada vez mais inconstantes, torna-se necessário que estas pensem de forma diferente e que sejam flexíveis às possíveis mudanças. Pensar nestas como sistemas fechados e isolados é completamente errado. Deste modo, a medição da *performance* deve constituir atualmente uma das principais preocupações das organizações, pois através desta é possível alinhar a estratégia delineada com os objetivos traçados.

Com o auxílio de indicadores uma organização poderá ter um grande número de informação resumida, tornando-se assim, estes fundamentais para o processo de tomada de decisão. São precisamente estas medidas de *performance* que permitem averiguar se os objetivos estratégicos estão a ser alcançados ou não, e ao mesmo tempo testar a validade da estratégia escolhida.

Quando se analisa uma organização, não se pode apenas olhar para os aspetos tangíveis, já que não são só estes que fazem parte desta. Assim, recursos intangíveis como a cultura organizacional ou a satisfação dos colaboradores não podem ser desprezados. Por outro lado, a “normal” distinção entre fatores de sucesso/ indicadores financeiros e não financeiros é manifestamente insuficiente, já que não nos permite ter uma “imagem” completa de uma organização. Deste modo, a abordagem quadripartida de fatores de sucesso que Lönnqvist (2002) propõem permite ter uma noção mais adequada dos fatores determinantes para estas.

Neste sentido, as organizações que pretendam atingir a excelência organizacional terão necessariamente de passar a incorporar nas suas medidas de *performance* os KIPÍ's. Com esta integração será então possível a uma organização ter um melhor conhecimento e controlo de si mesma, possibilitando assim um sucesso organizacional sustentável.

Para uma correta escolha de indicadores de *performance* é necessário ter em consideração dois aspetos: primeiro a sua articulação com os FCS, já que estes são os elementos determinantes para a criação de valor de uma organização; e em segundo ao

número de indicadores adotados, pois tanto o excesso como a escassez de indicadores poderão conduzir a uma medição da *performance* inferior.

Por último, é importante ter a noção que a medição da *performance* não constitui uma tarefa fácil, sobretudo no que concerne à *performance* intangível. Se na medição da *performance* tangível é fundamental ter a noção dos “reais” KPI’s para não se cair no erro de os confundir com os KRI’s. Por outro lado, a medição da *performance* intangível é uma matéria ainda em desenvolvimento e que possui um elevado grau de subjetividade nas medidas e formas de medição adotadas. Neste sentido, penso que nos próximos anos parte do foco de investigação no campo de *performance* passará pelos aspetos intangíveis, podendo mesmo chegar-se a uma quarta fase de evolução da medição de *performance*, até porque como refere Marr (2007: 172): “(...) os elementos intangíveis moveram-se da periferia para o cerne da economia moderna.”

Em suma, o estágio curricular realizado constituiu numa oportunidade bastante enriquecedora para o desenvolvimento das minhas competências profissionais, organizativas, comunicacionais e interpessoais. As tarefas executadas neste foram bastante diversificadas e abordaram diversas áreas, tendo assim contribuído para a minha evolução enquanto profissional. Através deste estágio, foram então possíveis a articulação e o desenvolvimento dos conhecimentos académicos adquiridos durante toda a minha formação académica na FEUC com a realidade empresarial de um dos maiores grupos portugueses.

Referências

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17, 99-120.
- Bastos, C. F., & Gomes, C. F. (2009). A medição da performance nas pequenas e médias empresas: características específicas e processos de implementação. *Conference Paper* .
- Bastos, C. F., & Gomes, C. F. (2010). A Medição da Performance nas PMES - Uma abordagem contingencial. *Conference Paper* .
- Bhimani, A. (1993). Performance measure in UK manufacturing companies: The state of play. *Management Accounting* , 71, 20-22.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *Internacional Journal of Operations & Production Management* , 26, 1325-1350.
- Boyle, D. (2001). *The Sum of Our Discontent: Why Numbers Make Us Irrational*. New York: Texere.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). THE RELATIONSHIPS BETWEEN INTANGIBLE ORGANIZATIONAL ELEMENTS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Strategic Management Journal* , 25, 1257-1278.
- CIO. (2007, Março 7). Retrieved Abril 25, 2016, from CIO: <http://www.cio.com/article/2439502/enterprise-resource-planning/erp-definition-and-solutions.html>
- Clarke, P. (1995). Non-financial measures of performance in management. *Accountancy Ireland* , 27, 22-24.
- Daft, R. L. (1983). *Organization Theory and Design*. New York: West.
- Drucker, P. F. (1990). The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review* , 94-102.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord : a global perspective on translating strategy into action. *Institut Europeen d'Administration des Affaires (INSEAD)* , 77, 1-20.

- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management* , 16, 63-80.
- Gomes, C. F. (2005). *O Triângulo da Eficácia - A avaliação de performance nas empresas portuguesas*. Vida Económica.
- Gomes, F. C., Yasin, M. M., & Lisboa, V. J. (2011). Performance measurement practices in manufacturing firms revisited. *Internacional Journal of Operations & Production Management* , 31, 5-30.
- Grady, M. W. (1991). Performance Measurement: Implementing Strategy. *Management Accounting* , 72, 49-53.
- Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2011). Retrieved from Relatório Anual 2011: <http://www.grupovisabeira.pt/Uploads/indicadores/relatorio%20Anual/RelatorioAnualGrupoVisabeira2011.pdf>
- Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2013). Retrieved from Relatório Anual 2013: <http://www.grupovisabeira.pt/Uploads/indicadores/relatorio%20Anual/RelatorioAnualGrupoVisabeira2013.pdf>
- Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014). Retrieved from Relatório Anual 2014: <http://www.grupovisabeira.pt/Uploads/indicadores/relatorio%20Anual/RelatorioAnualGrupoVisabeira2014.pdf>
- Grupo Visabeira, SGPS, SA. (n.d.). *Visabeira Participações*. Retrieved Março 28, 2016, from <http://www.visabeiraparticipacoes.com/>
- iProcess. (2014, Maio 12). *Blog iProcess*. Retrieved Maio 21, 2016, from <http://blog.iprocess.com.br/2014/05/medidas-metricas-e-indicadores/>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review* , 1-10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review* , 21-34.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* , 83, 172-180.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* , 74, 75-85.

- Lockett, J. (1992). *Effective Performance Management: A Strategic Guide to Getting the Best from People*. London: Kogan Page.
- Lönnqvist, A. (2002). MEASUREMENT OF INTANGIBLE ASSETS - AN ANALYSIS OF KEY CONCEPTS. *Frontiers of E-Business Research* , 275-293.
- Manoochehri, G. (1999). The road to manufacturing excellence: using performance measures to become world-class. *Industrial Management* , 7-13.
- Marr, B. (2007). Measuring and managing intangible value drivers. *BUSINESS STRATEGY SERIES* , 8, 172-178.
- Martín, L. Á., & López, J. E. (2008). *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Teoría y Aplicaciones* (Cuarta Edición ed.). Thomson Civitas.
- Masron, T. A., Ahmad, Z., & Rahim, N. B. (2012). Key Performance Indicators vs Key Intangible Performance among Academic Staff: A case study of a public university in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 56, 494-503.
- McNair, C. J., & Mosconi, W. (1987). Measuring performance in an advanced manufacturing environment. *Management Accounting* , 69, 28-31.
- Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* , 20, 520-533.
- MERITUM Project. (2011). *GUIDELINES FOR MANAGING AND REPORTING ON INTANGIBLE (INTELLECTUAL CAPITAL REPORT)*. Retrieved from http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf
- Moeller, K. (2009). Intangible and financial performance: causes and effects. *Journal of Intellectual Capital* , 10, 224-245.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Plantts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management* , 25, 1229-1263.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., et al. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-

based approach. *International Journal of Operations & Production Management* , 20, 1119-1145.

Ng, H. S., Kee, D., & Brannan, M. (2011). The Role of Key Intangible Performance Indicators for Organisational Success. *Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning* .

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's* (Third Edition ed.). Wiley.

Santori, P. R., & Anderson, A. D. (1987). Manufacturing Performance in the 1990s: Measuring for Excellence. *Journal of Accountancy* , 164, 141-147.

SAP AG. (n.d.). *SAP*. Retrieved Abril 17, 2016, from <http://go.sap.com/portugal/index.html>

SINFIC, SA. (2016, Janeiro 30). Retrieved Maio 21, 2016, from SINFIC insight - A newslettes semanal (Newsletter n.º 50): <http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter//sinfic/Newsletter50/Dossier2.html>

Souissi, M. (2008). A Comparative Analysis Between The Balanced Scorecard And The French Tableau de Bord. *International Business & Economics Research Journal* , 7, 83-86.

Vehmanen, P. (1982). *Is Accounting a Measurement Discipline?: A Methodological Study of the Foundations of Accounting (Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisu)*. Tampereen yliopisto.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Anexo 1 - Lista de Países Onde o Grupo Visabeira, SGPS, SA Está Presente

Figura 6 - Países Onde o Grupo Visabeira, SGPS, SA Está Presente

PRESENTE COM EMPRESAS

ÁFRICA	AMÉRICA	EUROPA	EUROPA
África do Sul	Brasil	Alemanha	França
Angola	E.U.A.	Bélgica	Portugal
Marrocos	República Dominicana	Dinamarca	Reino Unido
Moçambique		Espanha	Suécia

PRESENTE COM PRODUTOS / SERVIÇOS

ÁFRICA	ÁSIA	EUROPA	EUROPA
Argélia	Arábia Saudita	Áustria	República Checa
Cabo Verde	Azerbaijão	Chipre	Roménia
Egito	Bielorrússia	Estónia	Rússia
Guiné-Bissau	Cazaquistão	Finlândia	Sérvia
Líbano	China	Grécia	Suíça
Namíbia	Coreia do Sul	Holanda	Turquia
Nigéria	Emirados Árabes Unidos	Hungria	Ucrânia
Tunísia	Israel	Irlanda	
Zimbábwe	Japão	Itália	OCEÂNIA
	Kuwait	Letónia	Austrália
AMÉRICA	Macau	Lituânia	
Argentina	Qatar	Luxemburgo	
Canadá	Singapura	Malta	
Chile	Taiwan	Moldávia	
Colômbia	Timor Lorosae	Mónaco	
Guatemala		Noruega	
Honduras		Polónia	
México			
Panamá			
Venezuela			

Fonte: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

Anexo 2 - Sub-holdings do Grupo Visabeira, SGPS, SA

Visabeira Global, SGPS, SA

A Visabeira Global é um ramo da Visabeira que agrega os segmentos das telecomunicações, energia, construção e tecnologia. A operar em diversos países, é uma parceira de excelência de vários operadores mundiais, tanto pelas competências próprias ao longo das diversas cadeias de valor, como pela capacidade de integração de diferentes especialidades, constituindo uma referência de competitividade, modernidade e inovação no mercado global (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 22).

Fazem parte da Visabeira Global, SGPS, SA as empresas constantes na Tabela 19.

Tabela 19 - Empresas da Visabeira Global, SGPS, SA

Negócio	Empresas			
Telecomunicações	Viatel	Televisa	Constructel	TVCABO Moçambique
	Fibroglobal	Comatel	Gatel	TVCABO Angola
Tecnologia	Real Life			
Energia	Visabeira	Beiragás	Electrotec	Hidroáfrica
	Meci	Selfenergy		
Construção	Edivisa	Visacasa	Vibeiras	Sogitel
	Visaconstroï			

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

Visabeira Indústria, SGPS, SA

Alavancada por uma vasta experiência multissetorial, a Visabeira Indústria opera em várias áreas de produção como o mobiliário de cozinha, a cerâmica, o vidro, utilitários, decorativos, entre outros, assim como a extração e transformação de rochas ornamentais, detendo unidades fabris em Portugal, Moçambique e Angola e potenciando o capital humano e as matérias-primas das comunidades em que se insere (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 32).

As empresas desta *sub-holding* encontram-se presentes na Tabela 20.

Tabela 20 - Empresas da Visabeira Indústria, SGPS, SA

Negócio	Empresas		
Cerâmica e Cristaleira	Cerutil	Vista Alegre Atlantis	Bordallo Pinheiro
Cozinhas	MOB Cozinhas		
Biocombustíveis e Energia Térmica	Pinewells	Ambitemo	Celmoque
Recursos Naturais	Granbeira	Agrovisa	Álamo

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

Visabeira Turismo, SGPS, SA

A Visabeira Turismo é há muito uma referência nos mercados nacional e internacional, graças à oferta ampla e complementar de unidades hoteleiras de cinco e quatro estrelas, *resorts* turísticos, centros de congressos, golfe, novos conceitos em restauração, complexos de lazer, bem-estar e entretenimento, incluindo infraestruturas como pista de gelo, piscinas, ginásios, *courts* de ténis, *squash*, *spa* e *health club*, espaços de animação e agência de viagens (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2013: 35).

Neste segmento estão englobadas as empresas presentes na Tabela 21.

Tabela 21 - Empresas da Visabeira Turismo, SGPS, SA

Negócio	Empresas		
Hotelaria	Montebelo Hotels & Resorts	Girassol Hotéis	
Entretenimento E Lazer	Palácio do Gelo Shopping	Bar do Gelo Viseu	Mundicor
Restauração	Zambeze Restaurante	Forno da Mimi & Rodízio Real	Cervejaria Antártida
	Leitões do Palácio	Rodízio do Gelo	
Desporto e Bem-Estar	Montebelo Golfe	ForLife	

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).

Visabeira Imobiliária, SGPS, SA

No sector imobiliário, a Visabeira é reconhecida pelos seus conceitos inovadores e capacidade de acompanhar tendências no ramo habitacional, projetando empreendimentos de qualidade superior. Um dinamismo que se estende aos segmentos dos espaços comerciais e turísticos, assim como a um conjunto de serviços integrados de gestão e manutenção de edifícios (Grupo Visabeira, SGPS, SA, 2014: 44).

Na Tabela 22 encontram-se as empresas e urbanizações pertencentes à Visabeira Imobiliária.

Tabela 22 - Empresas e Urbanizações da Visabeira Imobiliária, SGPS, SA

Negócio	Empresas e Urbanizações			
Comércio	Palácio do Gelo Shopping	Edifício Nampula		
Turístico	Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa			
Residencial	Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa	Quinta do Bosque	Quinta da Alagoa	Forum Residence
	Villatrium	Moradias Vilabeira	Pateo Vera Cruz	Parque Desportivo de Aveiro
Gestão e Serviços	Visabeira Imobiliária	Ifervisa	Imensis	Imovisa

Adaptado de: Grupo Visabeira, SGPS, SA. (2014).