



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

*“Value drivers como Métricas de  
Desempenho que Apoiam a  
Tomada de Decisão: Utilidade em  
Empresas Portuguesas”*

Maria Benedita Sarmiento de Melo Viana de Sousa

Católica Porto Business School  
2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

*“Value drivers como Métricas de  
Desempenho que Apoiam a  
Tomada de Decisão: Utilidade em  
Empresas Portuguesas”*

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Maria Benedita Sarmiento de Melo Viana de Sousa

sob Co-Orientação de  
Professor Dr. Luís Marques  
Professora Dra. Marta Luiz

Católica Porto Business School  
Setembro, 2022



# Resumo

O presente estudo de investigação tem como objetivo aferir o papel dos *value drivers* como métricas de desempenho nas empresas portuguesas: o seu modo de funcionamento (efeito, monitorização e ações corretivas adjacentes) e de que maneira são relevantes no apoio à decisão e na gestão estratégica das organizações portuguesas.

A dissertação inicia-se com a definição de *value drivers*. Estes indicadores podem ser definidos como qualquer variável que produza impacto no valor da organização, ou como fatores internos e externos que permitem a criação ou diminuição de valor da empresa (Wendee, 2011). São indicadores que atraem e motivam *shareholders*, *stakeholders*, gestores e administradores numa organização (Wendee, 2011). Estes indicadores podem ser tangíveis, como por exemplo, o retorno do investimento, o crescimento, o retorno do capital investido, retorno dos ativos, ou intangíveis, como a vantagem competitiva, a notoriedade, formas de propriedade intelectual e o capital humano, entre outros. Posteriormente é definido o valor de uma empresa, métodos de avaliação, a sua relação com *value drivers* e por fim a avaliação de desempenho.

A título de enquadramento, colocando-se a principal questão de estudo no universo de empresas portuguesas, começa por se caracterizar o tecido empresarial português, a demografia das empresas que o compõem e os principais indicadores económicos.

Para dar resposta às questões de investigação, procede-se a uma análise qualitativa, com recurso à elaboração de um guião e à realização de entrevistas a posições de referência em empresas portuguesas de diferentes setores e dimensões, para uma amostra mais abrangente.

Posteriormente, procede-se ao tratamento e análise da informação recolhida.

Os entrevistados demonstraram conhecimento sobre o conceito de *value drivers*, demonstraram que integravam o método de avaliação de desempenho da empresa da qual fazem parte, classificaram o seu grau de importância no dia a dia das empresas e referiram alguns exemplos práticos da sua utilidade.

Palavras-chave: Métricas de Desempenho, Avaliação de Desempenho; Valor; *Value drivers*.

Número de palavras: 9 986

# Abstract

This research study aims to assess the role of *value drivers* as performance metrics in Portuguese companies: their way of functioning (effect, monitoring and adjacent corrective actions) and how they are relevant in decision support and strategic management of Portuguese organizations.

The dissertation begins with the definition of *value drivers*. These indicators can be defined as any variable that produces an impact on the value of the organization, or as internal and external factors that allow the creation or decrease of the company's value (Wendee, 2011). They are indicators that attract and motivate shareholders, stakeholders, managers and administrators in an organization (Wendee, 2011). These indicators can be tangible, such as return on investment, growth, return on invested capital, return on assets, or intangibles such as competitive advantage, notoriety, forms of intellectual property and human capital, among others. Later is defined the value of a company, evaluation methods, its relationship with *value drivers* and finally the performance evaluation.

By way of framework, as the main study question is placed in the universe of Portuguese companies, it starts by characterizing the Portuguese business environment, the demography of companies and the main economic indicators.

To answer the research questions, a qualitative analysis is carried out, where the elaboration of a script and interviews to reference positions in Portuguese companies of different sectors and dimensions was used in order to obtain a more comprehensive sample.

Subsequently, the information collected is processed and analyzed.

The interviewees demonstrated knowledge about the concept of *value drivers*, demonstrated that they were part of the performance evaluation method of the

company of which they are part, classified their degree of importance in the day-to-day life of the companies and mentioned some practical examples of their usefulness.

Key Words: Performance Metrics; Performance Management; Value; Value drivers.

Word count: 9 986



# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de Apêndices</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Revisão da Literatura</b> .....	<b>17</b>
1.1 O que são <i>Value drivers</i> ? .....	17
1.1.1 Exemplos de <i>Value drivers</i> .....	18
1.2 Valor de uma Empresa, métodos de avaliação, avaliação de desempenho e a sua relação com <i>Value drivers</i> .....	20
<b>2. Metodologia</b> .....	<b>28</b>
2.1 Escolhas Metodológicas .....	28
2.1.1 Recolha de Dados .....	29
2.1.2 Vantagens e Desvantagens da Realização de Entrevistas .....	30
2.1.3 Estrutura da Entrevista .....	31
2.2 Tecido Empresarial Português .....	32
2.2.1 Caracterização do Tecido Empresarial Português .....	32
2.2.2 Demografia das Empresas Portuguesas.....	33
2.2.3 Principais Indicadores Económicos.....	33
2.3 Caracterização da Amostra.....	34
2.4 Instrumento de Recolha de Dados .....	35
2.5 Recolha dos Dados .....	36
<b>3. Análise das Informações Recolhidas</b> .....	<b>38</b>
3.1 Perfil das empresas portuguesas que utilizam as métricas de desempenho .....	38
3.1.1 Número de colaboradores.....	38
3.1.2 Receita atual líquida e objetivo em termos de lucro .....	38
3.1.3 <i>Core business</i> e objetivo de negócio .....	40
3.1.4 Caracterização do centro de decisões da empresa.....	41
3.2 Como é que as empresas portuguesas definem e monitorizam as próprias métricas de desempenho .....	42
3.2.1 Avaliação de desempenho e periodicidade .....	42

3.2.2 Métricas utilizadas na avaliação de desempenho.....	44
3.3 <i>Value drivers</i> e a sua relação com a avaliação de desempenho .....	45
3.3.1 Utilização de <i>value drivers</i> para avaliação do desempenho da empresa .....	45
3.3.2 De que forma os <i>value drivers</i> apoiam a criação de valor das empresas .....	47
3.3.3 Ações corretivas adjacentes à utilização de <i>value drivers</i> na avaliação de desempenho das empresas.....	47
3.3.4 De que forma a utilização de <i>value drivers</i> ajuda a melhorar o desempenho da empresa .....	49
<b>4. Discussão de Resultados.....</b>	<b>53</b>
4.1 Perfil das empresas portuguesas que utilizam as métricas de desempenho .....	53
4.2 Métricas de desempenho nas empresas portuguesas.....	54
4.3 Avaliação de desempenho e a sua relação com <i>Value drivers</i> .....	56
<b>5. Conclusões, limitações e perspetivas de trabalho futuro .....</b>	<b>58</b>
<b><i>Bibliografia</i> .....</b>	<b>61</b>
<b><i>Apêndices</i>.....</b>	<b>63</b>
<b>Apêndice 1</b> - Guião base das Entrevistas .....	63
<b>Apêndice 2</b> - Transcrições das Entrevistas .....	64

# Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Repartição das Empresas Portuguesas em 2020.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2 - Número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios em Portugal em 2020 .....</i>	<i>34</i>

# Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Quadro Resumo Revisão da Literatura .....</i>	28
<i>Tabela 2 - Amostra final das entrevistas realizadas no âmbito da investigação .....</i>	37
<i>Tabela 3 - Quadro Resumo Análise das Informações Recolhidas .....</i>	53

# Índice de Apêndices

<b>Apêndice 1</b> - Guião base das Entrevistas .....	63
<b>Apêndice 2</b> - Transcrições das Entrevistas.....	64

# Introdução

Os participantes de uma empresa, principalmente, pertencem às equipas de topo, como administração, comissão executiva ou equipas de gestão, do diretor financeiro, até ao gestor de operações e de produto, tem um sólido objetivo – criar valor.

O lucro, diferença entre os rendimentos e custos, visa o reinvestimento ( mais receita e rentabilidade) ou a distribuição sobre a forma de dividendos aos acionistas (remuneração do capital).

O objetivo comum é tirar o maior partido da empresa, alocar de forma otimizada os recursos, para criar valor de forma sustentada e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, em alinhamento com a visão da empresa, metas e objetivos definidos.

Atualmente, o universo das organizações caracteriza-se pelo ambiente competitivo e em constante mudança. Os consumidores atuais são exigentes, informados e privilegiam, cada vez mais, os produtos ou serviços personalizados dentro de um variado leque de escolhas.

Para fazer face a variáveis tão difíceis de controlar, as empresas têm de ser, o mais possível, resilientes e ágeis, corresponder às tendências, satisfazer os consumidores cumprindo os próprios objetivos (Remko V. 2020).

Devem procurar alcançar uma vantagem competitiva sustentável e assegurar a satisfação da procura, mantendo o objetivo de criação de valor (Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., e Jermisittiparsert, K., 2019).

A administração, a equipa de gestão e aqueles que, dentro de uma empresa, avaliam um negócio, visam criar valor, avaliar o valor de um negócio em si e monitorizar o seu desempenho. A competência tem um papel fundamental na vida da empresa e no seu futuro.

Dada a complexidade da gestão organizacional, o controlo e monitorização das variáveis influenciadoras do funcionamento de uma empresa torna-se crucial. A gestão estratégica deve apoiar a tomada de decisão e conduzir a empresa a alcançar os objetivos estratégicos, reduzir os desperdícios e criar oportunidades de negócio. A gestão de desempenho estratégica tem um papel fundamental em qualquer empresa, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais e estimulando os gestores a desenvolverem planos, metas ambiciosas, e a monitorizarem atentamente a performance organizacional - atividades que ajudam a alcançar objetivos estratégicos e, conseqüentemente, a criação de valor sustentável (Grigore, A., Bâgu, C. e Radu C., 2000).

A questão de investigação central propõe, que o trabalho a elaborar, se centre sobre artigos e trabalhos de investigação acerca da definição e exemplos de *value drivers*, definição do valor das empresas, métodos de avaliação de desempenho e relação com *value drivers*.

Pretende-se aferir o perfil das empresas que utilizam indicadores como os *value drivers*, como é que as empresas portuguesas definem e monitorizam as métricas de desempenho, de que forma é que apoiam a tomada de decisão e de que forma a análise de *value drivers* pode sugerir ações corretivas, avaliando a sua utilidade como indicadores de desempenho nas organizações portuguesas e a sua importância estratégica, sob diversas óticas e em diversos setores.



# 1. Revisão da Literatura

## 1.1 O que são *Value drivers*?

Podem ser definidos como qualquer variável que produza impacto no valor da empresa, ou como fatores internos e externos que permitem a criação ou diminuição do valor da empresa (Wendee, 2011).

São indicadores que atraem e motivam *shareholders*, *stakeholders*, gestores e administradores numa organização (Wendee, 2011).

Nas empresas, os *value drivers* devem ser definidos e conhecidos internamente e variam de acordo com o setor de atividade, tendo em conta o negócio, o ciclo de vida dos produtos e serviços e a estrutura e dimensão da empresa. Não existe uma definição ou método tradicional e único, cada empresa utiliza o método que melhor se lhe adequa.

A classificação dos *value drivers* pode basear-se na decomposição do valor do negócio efetuado, pelo método dos fluxos de caixa descontados (Kazlauskiene & Christauskas, 2008). De acordo com este método podem ser classificados como operacionais, de investimento e de financiamento.

Deve-se ter em consideração certos fatores, como a evolução tecnológica e o constante aumento da concorrência, que trouxeram diversas novas preocupações. Estes fatores provocaram nas empresas a constante preocupação com a vantagem competitiva, a quota de mercado e também com ativos intangíveis que sustentam a posição das empresas e o seu crescimento.

Os *value drivers* podem ser não financeiros e complexos de quantificar, como, a reputação da empresa, a satisfação e retenção da carteira de clientes, o nível de serviço e atendimento, a rotatividade dos colaboradores, a sua satisfação e o

potencial de inovação, traduzindo-se estes em *value drivers* fundamentais (Titko, J., & Shina, I., 2017).

O desempenho financeiro, avaliado, por exemplo, pela receita gerada anualmente é tão importante como os indicadores não financeiros que a influenciam. A complexidade desta classificação está em estabelecer a correspondência entre o valor gerado e os indicadores não financeiros.

Os *value drivers* contribuem para a reforçar a vantagem competitiva. Traduzem a capacidade de gerar valor e têm um papel fundamental em tornar a empresa mais atrativa. São indicadores que influenciam o valor das empresas e que se traduzem em sustentabilidade financeira.

### 1.1.1 Exemplos de *Value drivers*

A título de exemplo, alguns *value drivers* podem ser indicadores como: *balanced score card*, estrutura organizacional, retorno do capital investido, vantagem competitiva, fluxos de caixa descontados, valor económico acrescentado (EVA), capital humano, drivers operacionais - diferenciação de produtos, estratégia de preços, estratégia de marketing, indicadores de avaliação de risco, cadeia de abastecimento, estratégia de compras, *goodwill*, patentes, direitos de autor, outras formas de propriedade intelectual e quota de mercado (Wendee, 2011). O fluxo de dinheiro inativo e o período de crescimento esperado, são também fundamentais (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

São considerados ainda fundamentais pela literatura, *value drivers* relacionados com o lucro operacional após impostos, custo médio ponderado do capital, crescimento do lucro a longo prazo e fluxo de caixa (Wessels, Goeghart, Koller, 2010).

Relativamente à análise do crescimento da receita, devem ter-se em consideração *value drivers* como, taxa de reinvestimento e taxa de crescimento (Wessels, Goeghart, Koller, 2010).

O valor das empresas está diretamente relacionado com *value drivers* como o crescimento de vendas, margem de lucro operacional, investimento em capital de exploração, taxa de imposto, custo do capital, retorno do capital e crescimento da receita.

Como anteriormente referido, nem todos os *value drivers* podem ser quantificados, sendo exemplos a vantagem competitiva de uma empresa, certas barreiras à entrada, o valor do capital humano, formas de propriedade intelectual e a própria equipa de gestão.

As ações que não influenciam diretamente o fluxo de caixa, a taxa de crescimento esperada e o custo de capital também produzem impacto no valor da empresa (Kazlauskiene & Christauskas, 2008). A eficiência de transações específicas (a eficiência aumenta quando os custos por transação diminuem), a complementaridade (quando um conjunto de produtos ou serviços proporcionam mais valor do que o valor total de cada produto ou serviço), a novidade (introdução de novos produtos ou serviços, novos métodos de produção, distribuição e comercialização ou exploração de novos mercados) e o *lock-in* (capacidade de fidelizar o cliente). *Value drivers* como os descritos, se tidos em consideração, podem levar ao reforço do potencial de crescimento de uma empresa (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

Sendo a definição e análise dos *value drivers* um processo complexo e moroso, e tendo em consideração a especificidade deste processo, alguns indicadores apontados e presentes nos cálculos, são expressos em coeficientes - aplicação da análise multiplicada de fatores determinantes do valor empresarial (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

## 1.2 Valor de uma Empresa, métodos de avaliação, avaliação de desempenho e a sua relação com *Value drivers*

O valor é a métrica que define a escala de medição numa economia de mercado. O investimento pressupõe que, no momento da venda, o valor atual do empregue esteja acima do custo, de forma a compensar o risco incorrido. Sendo assim para todos os tipos de investimentos, como, títulos, derivados, ou ações de empresas. O valor é uma medida de desempenho crucial, porque contempla os interesses a longo prazo de todas as partes envolvidas e não apenas dos acionistas (Wessels, Goeghart, Koller, 2010).

O valor, é referido na literatura científica, como o indicador mais completo e exato dos negócios (Kazlauskiene & Christauskas, 2008). Traduz-se, essencialmente, na receita total gerada para todas as partes envolvidas.

As empresas geram valor, ao investir capital para gerar fluxos de caixa, a taxas de retorno atrativas. Um pressuposto deste princípio é a conservação do valor: qualquer ação que não aumente os fluxos de caixa não cria valor.

Os gestores devem adicionalmente avaliar o potencial de investimentos alternativos e compreender minuciosamente as relações entre os fluxos de caixa, retorno do capital investido e valor, quais as consequências da conservação de valor e como gerir os riscos inerentes a cada investimento (Wessels, Goeghart, Koller, 2010).

O retorno do capital investido e o crescimento conjunto das receitas, determina a sua conversão em fluxos de caixa. O valor criado por uma empresa é refletido, em último caso, pelo retorno do capital investido, crescimento de receitas e capacidade de sustentar ambos os indicadores ao longo do tempo.

A criação de valor traduz-se, no equilíbrio entre o crescimento da empresa, a rendibilidade do capital próprio, o custo de capital, a capacidade de gestão de risco e a performance sustentável ao longo do tempo (Wessels, Goeghart, Koller, 2010).

Outro aspeto fundamental é a avaliação do risco, realizada através de uma taxa de desconto. Uma vez que esta etapa inclui a definição do valor do negócio, é necessário calcular as flutuações dos fluxos de caixa libertos e da taxa de desconto. Os fluxos de caixa libertos são definidos com base na informação apresentada no plano de negócios da empresa. A determinação da taxa de desconto é realizada com base na estimativa do risco (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

O processo de avaliação das empresas deve obedecer às seguintes fases:

Definição do contexto e objetivos de avaliação (principais participantes da empresa, ordens de trabalho e *outputs* finais de encontro aos objetivos definidos para realização deste trabalho);

Recolha de informação (dados contabilísticos dos últimos 3 a 5 anos, informação sobre a empresa e negócio, ambiente externo e macroeconómico com influência no desempenho atual e futuro da empresa);

Análise da informação (pontos fracos e fortes da empresa a nível económico e financeiro, principais dificuldades, necessidade de ajustamentos ou de correções em determinadas rubricas contabilísticas, análise da informação qualitativa sobre o setor de atividade e contexto atual do mercado);

Metodologias de avaliação (parâmetros de avaliação e seleção das metodologias);

Cálculo do valor da empresa e do valor dos capitais próprios;

Emissão do relatório de avaliação (Caldeira Pais, 2019).

O valor das empresas pode ser avaliado seguindo três óticas (Caldeira Pais, 2019):

- A **Ótica Patrimonial** baseia-se no histórico das empresas de acumulação de riqueza decorrente das entradas de capital e dos resultados retidos. O valor da empresa é representado pelo Ativo da sociedade, o valor dos Capitais Próprios é representado pela diferença entre o Ativo da empresa e o seu passivo (Capital Próprio). Esta ótica é maioritariamente utilizada com rigor no setor dos imóveis.

A ótica patrimonial pode seguir as seguintes metodologias:

1. **Valor Contabilístico ou Histórico.** Utiliza o balanço da sociedade para a sua avaliação. Baseia-se na análise de informação contabilística. Apresenta limitações pelo facto dos valores contabilísticos poderem ser subvalorizados ou sobrevalorizados face aos valores de mercado;
2. **Valor Contabilístico Ajustado.** Esta metodologia pretende aproximar o valor patrimonial do Ativo e Passivo de uma empresa ao seu justo valor, ou, ao seu valor de mercado. As diferenças mais comuns entre os dois indicadores devem-se a fatores como, o efeito da inflação, a especulação ou até manipulação. Inclui as correções do Ativo e do Passivo de forma a chegar a resultados fiáveis;
3. **Valor de Liquidação.** Esta metodologia é aplicada a situações de transação forçada, em especial, na liquidação de uma empresa;
4. **Valor Substancial.** Valor do investimento necessário para criar uma empresa, estimado através de condições idênticas às da organização objeto de avaliação. Recorre ao critério de valorização do custo de reposição para avaliar o conjunto de bens que constituem o património, assumindo o princípio de continuidade dos negócios;
5. **Método de inclusão de *goodwill*.** Inclusão do cálculo do *goodwill* ao valor contabilístico ajustado. Sendo o *goodwill* o excedente (prémio) entre o preço de transação e a diferença entre o valor do Ativo e Passivo de uma empresa (valor do Capital Próprio).

- A **Ótica de Mercado** baseia-se na utilização de múltiplos sobre indicadores económico-financeiros com base na comparação entre empresas semelhantes. As informações que suportam os múltiplos podem ser obtidas, através de informação pública de empresas comparáveis ou da recolha de informação histórica de transações de empresas comparáveis. É muito utilizada para efeitos de fusões e aquisições de empresas.

A ótica de mercado pode seguir as seguintes metodologias:

1. **Correções às demonstrações financeiras.** Geralmente as demonstrações financeiras não refletem a realidade operacional da empresa, devendo-se proceder a um conjunto de ajustamentos e correções às rubricas;
2. **Vendas.** Múltiplo com base nas receitas da empresa, com base no valor da empresa, multiplicando as vendas por um múltiplo de mercado, para determinado setor, que está a ser alvo de avaliação;
3. **EBITDA** (*earnings before interests, taxes, depreciations and amortizations*). Compara-se o valor de mercado da empresa com os resultados operacionais antes das amortizações, juros e impostos sobre os lucros;
4. **EBIT** (*earnings before interests and taxes*). Baseia-se nos resultados. Compara-se o valor de mercado da empresa com os resultados operacionais antes dos juros e impostos sobre os lucros;
5. **SDE** (*Seller Discretionary Earnings*). Baseia-se numa estimativa do benefício financeiro total anual que um proprietário, que trabalhe a tempo integral na empresa, consegue ganhar. É utilizada principalmente na valorização de empresas pequenas, em que os

sócios são operacionais na empresa e têm um papel ativo e fundamental na atividade.

- A **Ótica do Rendimento** baseia-se na inclusão de fatores como o risco económico e financeiro, a desvalorização do dinheiro, o custo do capital, a inclusão no modelo dos investimentos futuros, necessários para o desenvolvimento da atividade da empresa, e a gestão do fundo de maneo. Esta ótica utiliza a metodologia dos Fluxos de Caixa Descontados (FCD), considera que o valor da empresa assenta na capacidade futura de gerar valor, ou seja, nos fluxos de caixa provenientes das operações da empresa atualizados para o período de referência, a determinada taxa de desconto representativa do risco inerente das fontes provenientes do Capital (Próprio e Alheio). O modelo de avaliação de fluxos de caixa descontados baseia-se, tanto na informação contabilística à data, quanto na informação histórica para a análise de rácios. O objetivo deste modelo é avaliar o capital de uma empresa em funcionamento.

Ao longo do tempo, o método de avaliação de negócios e do valor das empresas passou por diversas alterações e pela utilização de diversos indicadores, dependendo sempre do negócio em si e do setor em que a empresa está inserida.

Para avaliar o processo da criação de valor, é fundamental a determinação dos *drivers* que influenciam o próprio valor de um negócio (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

Os *value drivers* fazem parte da avaliação das empresas e são afetados por diferentes fatores, que podem conduzir ou impactar a criação de valor, tais como: a motivação de consumidores e vendedores, o tipo de setor, as circunstâncias envolventes de uma transação em particular e a dimensão do negócio. Sendo que,

em entidades de pequena dimensão, o seu valor depende muitas vezes de fatores intangíveis, como, o conhecimento, a rede de investidores, o potencial de negócio face ao contexto atual, o acesso ou dependência do capital e as características da concorrência (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

Alguns autores veem os *value drivers* como componentes do valor da empresa (constituintes da fórmula do modelo dos fluxos de caixa descontados) (Kazlauskiene & Christauskas, 2008). Os *value drivers* têm influência sobre o objetivo principal de existência das empresas – a criação de valor - e sobre o valor das próprias empresas (Wendee, 2011). São indicadores que fazem parte da avaliação do valor das empresas e que o podem influenciar (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

Relativamente à utilização dos *value drivers* como componentes no cálculo do valor das empresas, deve-se ter em consideração o modelo de negócio de uma empresa - representa a lógica da empresa, a forma como a empresa funciona e como cria valor para os seus intervenientes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Os *value drivers* são indicadores presentes na composição do valor da empresa estabelecido pelo método dos fluxos de caixa descontados. O seu impacto é determinado pela utilização do método integral de análise fatorial <sup>1</sup> (Kazlauskiene & Christauskas, 2008).

Conclui-se, assim, que devem ser utilizados com as seguintes finalidades: otimizar a estrutura de capital, avaliar fatores determinantes do risco, tomar decisões sobre a gestão do risco, avaliar a influência dos fatores qualitativos no valor empresarial, ajustar situações de continuidade empresarial e tomar decisões sobre a maximização do valor do negócio.

Os *value drivers* são também métricas que fazem parte da avaliação de desempenho das empresas, que tem como objetivo principal o alcance dos

---

<sup>1</sup> Análise Fatorial é uma ferramenta estatística que permite analisar uma amostra de dados de grande dimensão de forma sucinta. A partir da qual se podem tirar conclusões.

resultados desejados e traçados de uma empresa, acompanhar os desafios propostos e, quando necessário, corrigir processos (Pontes, 2021).

O processo de avaliação de desempenho de uma empresa deve definir metas e objetivos da empresa para um determinado espaço de tempo, estabelecer o planeamento da empresa e ações estratégicas, definir métricas cujos resultados ditam o estado atual da empresa face ao cumprimento dos objetivos e no acompanhamento e avaliação dessas métricas (Pontes, 2021). O principal objetivo é conseguir identificar problemas no momento correto, implementar melhorias nos processos, caso a empresa não esteja a operar da forma desejada, orientar as operações para os objetivos, melhorar a comunicação interna, alcançar os objetivos e resultados propostos e comprometer as pessoas ao cumprimento desses mesmos objetivos (Pontes, 2021).

Os KPIs<sup>2</sup> são indicadores, utilizados pelas empresas para perceber se os negócios estão a operar na direção correta e fazem parte da avaliação de desempenho. A definição correta destes indicadores, adequada ao negócio e à dimensão da empresa, irá levar a empresa a atingir os objetivos e resultados propostos. Os *KPIs* devem ser medidos de forma precisa, caso contrário, torna-se difícil a sua monitorização (Marr, 2012).

---

<sup>2</sup> KPIs: *Key Performance Indicators*

Apresenta-se uma tabela com o resumo dos pontos principais do capítulo:

Pontos Chave	Descrição
<b>Value drivers</b>	Podem ser definidos como qualquer variável que produza impacto no valor da organização, ou como fatores internos e externos que permitem a criação ou diminuição de valor da empresa. São indicadores que atraem e motivam <i>shareholders</i> , <i>stakeholders</i> , gestores e administradores numa organização. A definição de <i>value drivers</i> depende da empresa, das características do negócio e da indústria. Contribuem para a reforçar a vantagem competitiva da empresa e do negócio (Wendee, 2011). A definição e análise dos <i>value drivers</i> um processo complexo e moroso nas empresas (Kazlauskienė & Christauskas, 2008).
<b>Exemplos de Value drivers</b>	<b>Tangíveis:</b> retorno do capital investido, fluxos de Caixa, taxa de crescimento, margem de lucro operacional, custo médio ponderado de capital, entre outros. <b>Intangíveis:</b> posição de mercado, vantagem competitiva, estrutura organizacional, estratégias de diferenciação, formas de propriedade intelectual, entre outros.
<b>Valor de uma Empresa</b>	O valor é referido é o indicador mais completo e exato dos negócios (Kazlauskienė & Christauskas, 2008). Traduz-se essencialmente na receita total gerada para todas as partes envolvidas. O valor gerado é a diferença entre os fluxos de dinheiro que entram e o custo dos investimentos realizados, considerando o risco inerente a cada investimento. A criação de valor traduz-se no equilíbrio entre o crescimento da empresa, a rendibilidade do capital próprio custo de capital, a capacidade de gestão de risco e a performance sustentável ao longo do tempo (Wessels, Goeghart, Koller, 2010).
<b>Fases do Processo de Avaliação das Empresas</b>	O processo de avaliação das empresas deve seguir as seguintes fases: - Definição do contexto e objetivos de avaliação; - Recolha de informação; - Análise da informação; - Seleção das metodologias de avaliação; - Emissão do relatório de avaliação (Caldeira Pais, 2019).
<b>Óticas de Avaliação de Empresas</b>	- Ótica patrimonial: o valor da Empresa é representado pelo Ativo da Sociedade, enquanto o Valor dos Capitais Próprios é representado pela diferença entre o Ativo da empresa e o seu passivo (o Capital Próprio); - Ótica de mercado baseia-se na utilização de múltiplos sobre indicadores económico-financeiros ou contabilísticos com base na comparação entre empresas semelhantes; - Ótica do rendimento baseia-se na inclusão de fatores como o risco económico e financeiro, a desvalorização do dinheiro, o custo do capital, a inclusão no modelo dos investimentos futuros necessários para o desenvolvimento da atividade da empresa e a gestão do fundo de maneio. Esta ótica utiliza a metodologia dos Fluxos de Caixa Descontados.
<b>Relação Value drivers com a</b>	Para avaliar o processo da criação de valor, é fundamental a determinação dos drivers que influenciam o próprio valor de um negócio (Kazlauskienė & Christauskas, 2008).

<b>Avaliação de Empresas</b>	Os <i>value drivers</i> têm influência sobre o objetivo principal de existência das empresas – a criação de valor - e o sobre valor das próprias empresas (Wendee, 2011).
<b>Finalidades dos Value drivers</b>	Os <i>value drivers</i> devem ser utilizados com as seguintes finalidades: otimizar a estrutura de capital, avaliar fatores determinantes do risco, tomar decisões sobre a gestão do risco, avaliar a influência dos fatores qualitativos no valor empresarial, ajustar situações de continuidade empresarial e tomar decisões sobre a maximização do valor do negócio.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	A avaliação de desempenho tem objetivo principal o alcance dos resultados desejados e traçados de uma organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir alguns processos, quando necessário e avaliar os resultados propostos. O principal objetivo é conseguir identificar problemas no momento correto, implementar melhorias nos processos, orientar as operações para os objetivos, melhorar a comunicação interna, alcançar os objetivos e resultados propostos e comprometer as pessoas ao cumprimento desses mesmos objetivos (Pontes, 2021).  O processo de avaliação de desempenho de uma empresa deve iniciar-se por traçar as metas e objetivos de uma empresa para um determinado espaço de tempo, estabelecer o planeamento da empresa e ações estratégicas, definir métricas cujos resultados ditam o estado atual da empresa face ao cumprimento desses mesmos objetivos e no acompanhamento e avaliação desses indicadores (Pontes, 2021).

Tabela 1 - Quadro Resumo Revisão da Literatura

Fonte: Elaboração Própria

## 2. Metodologia

### 2.1 Escolhas Metodológicas

Para alcançar resultados fidedignos e completos, a recolha de dados é fulcral, permitindo tornar mais simples e tirar conclusões mais fiáveis. É igualmente fundamental a estruturação e organização da própria investigação.

A metodologia parte da reflexão e ponderação das principais questões de investigação e do tema a que o estudo pretende responder (Lichtman, 2013):

- Qual é o perfil das empresas portuguesas que utilizam os *value drivers* como métricas de desempenho (dimensão e setor de atividade onde se inserem)?

- Como é que definem e monitorizam as suas métricas de desempenho?
- De que forma é que as métricas de desempenho apoiam a tomada de decisão (avaliação da utilidade)?
- De que forma podem os *value drivers* sugerir ações corretivas?

Esta investigação tem como objetivo aferir o papel das métricas de desempenho nas empresas portuguesas, em especial, o papel dos *value drivers*: modo de funcionamento (efeito, monitorização e ações corretivas adjacentes) e relevância no apoio à decisão e na gestão estratégica das organizações.

Para resposta às questões de investigação, a metodologia mais adequada é a qualitativa, que tem como objetivo perceber e interpretar comportamentos e tendências e identificar respostas para problemas.

O método quantitativo e o qualitativo são distintos. Na análise quantitativa, os investigadores recorrem a métodos para testar modelos hipotéticos (Hoepfl, 1997), nomeadamente para analisar as relações causais entre as variáveis de estudo (Denzin & Lincoln, 1998). Adota uma abordagem visando compreender acontecimentos em contextos específicos (Patton, 2002). Contempla toda a investigação que não dependa de métodos estatísticos ou meios de quantificação (Corbin & Strauss, 1990).

### 2.1.1 Recolha de Dados

A recolha de dados pelo método qualitativo pode ser realizada a partir de entrevistas.

Sendo o alvo de estudo desta investigação as métricas de desempenho, mais especificamente, os *value drivers* das empresas no mercado português, ninguém melhor que os gestores, diretores e administradores das próprias empresas para aportarem informações úteis para resposta às questões de investigação deste

estudo. As entrevistas realizadas foram dirigidas a profissionais nestas posições, em empresas com sede no mercado português.

Outro motivo para a adoção do método qualitativo, foi o facto de se conseguir obter uma visão mais ampla e fiável do método de funcionamento das métricas de desempenho, métodos utilizados e estratégias e objetivos da empresa.

A recolha de informação pode ser realizada de várias formas, presencialmente, ou remotamente, por telefone ou videochamada. Foi dada opção aos entrevistados de reuniões presenciais ou remotas visando facilitar o seu agendamento.

O entrevistador deve ser sensível, atento e adaptar o guião elaborado e dar abertura a outros temas desde que alinhados com o objetivo do estudo (Patton, 1987). O nível de conhecimento do entrevistado deve ser o foco principal.

O guião da entrevista deve conter questões de resposta aberta e claras (Patton, 1987).

A recolha de dados visa compreender como é que os entrevistados se comportam em diversas situações e de que forma é que utilizam, na prática, as métricas de desempenho.

### 2.1.2 Vantagens e Desvantagens da Realização de Entrevistas

Tal como qualquer outro método de recolha de dados, a entrevista apresenta vantagens e desvantagens.

São desvantagens, o facto de os resultados da entrevista estarem dependentes da compreensão entre participantes e do guião da entrevista em si, a possibilidade de enviesamento de resultados, falta de franqueza nas respostas, ou, por falta de empatia ou motivação do entrevistador ou do entrevistado, não ser possível tirar maior proveito da entrevista.

São vantagens a obtenção informação precisa e completa, o espaço para questões e esclarecimentos, a recolha de informação adicional através da linguagem corporal ea transmissão espontânea de informação, uma vez que decorre de uma conversa fluída.

### 2.1.3 Estrutura da Entrevista

As entrevistas deste estudo seguiram uma estrutura organizada previamente por um guião elaborado de acordo com a revisão literária apresentada nesta investigação, onde constam todas as perguntas obrigatórias. Foi dada a possibilidade aos entrevistados de se expressarem livremente e de abordarem tópicos adicionais que se traduziram em informação relevante.

A estruturação das entrevistas desta investigação seguiu o seguinte método (Sá P., Costa A., Moreira A., 2021):

#### **Preparação da entrevista:**

- Definição das questões de investigação;
- Elaboração do guião “base”;
- Seleção dos entrevistados.

#### **Na realização da entrevista:**

- Explicação do motivo de recolha de dados;
- Escutar de forma a não enviesar as respostas do entrevistado;
- Evitar perguntas indutoras (transparência e resultados fiáveis);
- Demonstrar atenção às respostas, informação e opinião dos entrevistados;
- Manter o controlo da entrevista;
- Permitir e proporcionar esclarecimentos.

#### **Após realização da entrevista:**

- Transcrever os dados recolhidos para assegurar a veracidade da troca de informações.

## 2.2 Tecido Empresarial Português

### 2.2.1 Caracterização do Tecido Empresarial Português

A questão de investigação central foca-se na avaliação da utilidade dos *value drivers* como métricas de desempenho e instrumento de apoio à decisão no mercado português.

Com o objetivo de enquadramento, é apresentada a caracterização do universo de empresas no mercado português.

As empresas podem ser grandes empresas (empregam 250 ou mais pessoas ou cujo volume de negócios é superior a 50 milhões de euros), médias empresas (empregam menos de 250 pessoas e o volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros), pequenas empresas (empregam menos de 50 pessoas e o volume de negócios não excede os 10 milhões de euros), microempresas (empregam menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual não excede os 2 milhões de euros) e por fim, pequenas e médias empresas (empregam menos de 250 pessoas e o volume de negócios anual não excede 43 milhões de euros) segundo a Recomendação da Comissão de 6 maio de 2003.

O tecido empresarial português é constituído, maioritariamente por pequenas e médias empresas. Segundo o Instituto Nacional de Estatística, no ano de 2020 existiam no total 1 316 256 empresas.

O mercado português não é conhecido pela sua atratividade, maioritariamente devido à elevada carga fiscal, questões burocráticas, morosidade da justiça e leis laborais, resultando, ao longo dos anos, na diminuição do número de novas empresas bem como o número de empresas de elevado crescimento.

A retração económica sentida em 2020, provocada essencialmente pela pandemia mundial, afetou com maior intensidade as sociedades de grande

dimensão, traduzindo-se em indicadores como, o volume de negócios, o valor acrescentado bruto e o excedente bruto de exploração, que apresentaram diminuições no seu conjunto.

Em termos líquidos, e separadamente por tipos de empresas, 48,4% das sociedades não financeiras registaram resultados líquidos negativos. Nas sociedades de maior dimensão, 29% apresentaram resultados negativos, enquanto nas sociedades de pequena dimensão, essa percentagem foi de 29,8%.

## 2.2.2 Demografia das Empresas Portuguesas

Em 2020, nasceram 154 287 empresas em Portugal, o que se traduziu num decréscimo de 21,4% face ao ano anterior. Após um ano, as empresas sobreviventes representavam 74,6%.

Contrariando a tendência de crescimento observada nos 3 anos anteriores, o número de novas sociedades diminuiu em 2020. Este abrandamento também se fez sentir nas empresas individuais (empresário em nome individual e trabalhador independente) com um decréscimo de 21% no número de novas empresas. A taxa de sobrevivência das sociedades (pessoa coletiva correspondente a uma unidade organizacional de produção de bens ou serviços, usufruindo de uma certa autonomia de decisão, nomeadamente quanto à afetação dos seus recursos correntes) foi muito superior à das empresas individuais, sobretudo na sobrevivência a 3 e 4 anos após o nascimento.

## 2.2.3 Principais Indicadores Económicos

Em 2020, existiam em Portugal 1 316 256 empresas, das quais 65,2% eram empresas individuais e 34,9% sociedades. Face ao ano anterior, verificou-se uma

diminuição de 3,4% das empresas individuais e um aumento de 2,6% das sociedades. Conforme representado no gráfico infra:

Repartição das Empresas Portuguesas em 2020

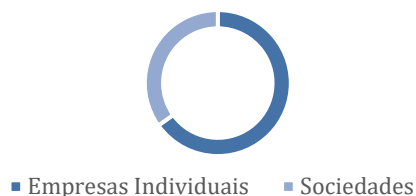


Figura 1 - Repartição das Empresas Portuguesas em 2020

Fonte: Elaboração Própria

O número de colaboradores ativos diminuiu 2% e o volume de negócios 10,2%, face ao ano anterior. As sociedades representavam 78% dos colaboradores ativos e 96,5% do volume de negócios.

Na figura infra representa-se a evolução e estado atual do tecido empresarial português:



Figura 2 - Número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios em Portugal em 2020

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

## 2.3 Caracterização da Amostra

Nesta investigação as entrevistas foram realizadas a elementos no topo da hierarquia da estrutura organizacional de uma empresa portuguesa. Isto porque,

face às questões de investigação que caracterizam este estudo, são pessoas dotadas de experiência profissional de referência, com conhecimento elevado sobre os temas a abordar.

Tendo em consideração as questões de investigação deste estudo, referidas nas escolhas metodológicas, foi decidido selecionar entrevistados em diferentes tipos de empresas: 2 empresas de serviços (tecnológicos e profissionais), 1 de produtos (retalho) e 1 indústria (transformação de matéria-prima em produto acabado), de forma a cobrir a maioria dos setores de atividade. Trata-se de um estudo exploratório, o que justifica a reduzida dimensão da amostra, mas que maximiza a quantidade de informação resultante (Parasuraman et al., 2006).

Como referido, os 4 entrevistados foram selecionados conforme os requisitos pré-estabelecidos para a amostragem.

A seleção teve como base a experiência profissional, o cargo e funções exercidas e geografia da empresa, de forma a tirar o máximo proveito das entrevistas realizadas. Desta forma, a amostragem desta investigação é realizada através de julgamento.

## 2.4 Instrumento de Recolha de Dados

Na realização das entrevistas os temas abordados foram alinhados com a revisão de literatura. Os temas principais a abordar seriam:

- Definição de *value drivers* e exemplos;
- Valor, avaliação de desempenho e relação com *value drivers*.

As entrevistas foram elaboradas de acordo com um guião de apoio. Sendo as entrevistas de cariz semiestruturado, todas as questões são colocadas com o intuito de obter diferentes perspetivas.

Na elaboração do guião (**Apêndice 1**) procurou-se formular questões simples e diretas visando orientar os entrevistados para os objetivos. As questões seguem os tópicos principais da revisão de literatura e das questões de investigação.

O guião das entrevistas é constituído por 13 questões. As primeiras questões são relacionadas com o negócio, dimensão e estrutura organizacional da empresa, de forma a conseguir descrever alguns pontos fundamentais do perfil da empresa de que faz parte o entrevistado. As demais questões são relacionadas com métricas de desempenho e respetivos métodos de avaliação, bem como, com o conhecimento acerca dos *value drivers*, para aferir o seu conhecimento técnico. Posteriormente são questionados os *value drivers*, a definição apresentada, a perspetiva sobre a sua utilidade e exemplos práticos do quotidiano. Por fim são questionados os métodos de avaliação de desempenho e a sua relação com os *value drivers* de forma a obter a sua perspetiva, conhecimento técnico e práticas da empresa relativamente ao tema.

## 2.5 Recolha dos Dados

Para que a informação fosse o mais completa possível, foram consideradas as características do tecido empresarial português e as questões de investigação deste estudo.

Os entrevistados fazem parte de pequenas e médias empresas portuguesas. Pretendia-se que a informação recolhida fosse, tanto de empresas cujo produto final é a venda de um bem tangível, como de empresas de prestação de serviços; que fossem realizadas a profissionais experientes, pertencentes a empresas com objetivos e modelos de negócio diferentes, para conseguir captar informação enriquecedora e ter a perceção da variação do nível de conhecimento sobre as

questões previamente elaboradas, obtendo respostas às questões de investigação de forma completa e fidedigna.

Os possíveis entrevistados foram contactados por correio eletrónico ou telefone e receberam informação prévia sobre o estudo em questão. Foi lhes oferecida a opção de entrevista remota ou presencial, para facilitar o agendamento. Foi colocada antecipadamente, aos entrevistados, a questão da confidencialidade. Por preferência dos mesmos, a identidade dos entrevistados e da empresa é anónima, opção livremente tomada, mas que ajuda à isenção da leitura e conclusões apuradas. Foi ainda pedida autorização para a gravação das entrevistas, para facilitar a sua transcrição posterior, recolha, tratamento e análise da informação.

A amostra final inclui 4 entrevistados conforme a tabela infra:

Nº Entrevistado	Core Business (Produto Final)	Área de Atuação	Dimensão da Empresa	Data da Realização da Entrevista	Método da Entrevista
1	Prestação de Serviços	Prestação de Serviços Tecnológicos	Grande Empresa (Start-up de Elevada Dimensão)	01/07/2022	Presencial
2	Prestação de Serviços	Prestação de Serviços Profissionais	PME (Microempresa)	05/07/2022	Presencial
3	Venda de Produtos	Indústria	PME (Pequena Empresa)	05/07/2022	Presencial
4	Venda de Produtos	Retalho	Grande Empresa	07/07/2022	Online

Tabela 2 - Amostra final das entrevistas realizadas no âmbito da investigação

Fonte: Elaboração Própria

### 3. Análise das Informações Recolhidas

Neste capítulo serão apresentadas as informações recolhidas, já organizadas de acordo com as questões de investigação principais deste estudo.

#### 3.1 Perfil das empresas portuguesas que utilizam as métricas de desempenho

##### 3.1.1 Número de colaboradores

**Entrevistado 1:** A empresa multinacional da qual faz parte emprega atualmente, em Portugal, mais de 1.000 colaboradores (metade do número de colaboradores ativos que emprega mundialmente).

**Entrevistado 2:** O número de colaboradores encontra-se entre os 16-18.

**Entrevistado 3:** Emprega atualmente 30 colaboradores.

**Entrevistado 4:** Emprega aproximadamente 37.000 colaboradores.

##### 3.1.2 Receita atual líquida e objetivo em termos de lucro

**Entrevistado 1:** A nível global, a receita anual líquida em 2021 foi aproximadamente 100 milhões de euros. Em Portugal, foi aproximadamente de 50 milhões de euros.

O objetivo em termos de lucro é crescer de forma sustentável. Todos os departamentos da empresa têm um *target*, especialmente os departamentos direcionados para vendas, *marketing* e *channel* (departamento relacionado com parcerias). Estes *targets* refletem instruções do grupo enviadas para todos os departamentos em todas as regiões. São semanais, mensais, quadrimestrais e

anuais. São definidos pelos executivos de cada departamento e baseados em valores recolhidos da indústria (fruto da análise dos outros *players* de mercado) e de acordo com os recursos disponíveis. O valor em termos de crescimento de negócio é decidido pela equipa de liderança. É avaliado o potencial de crescimento para o ano seguinte e afetada uma quota de crescimento a cada região

**Entrevistado 2:** A faturação da empresa é de aproximadamente 500.000€ anuais.

Não existe um objetivo definido em termos de lucro, mas um valor de referência. Após descontados todos os gastos necessários ao funcionamento do negócio, este valor pode rondar 10-15% da faturação anual.

**Entrevistado 3:** Em 2021 foi aproximadamente 4.800.000€. O objetivo, em termos de lucro, é a sua otimização.

Após 2 anos de pandemia a empresa teve resultados negativos no ano de 2020. Opera num nicho de mercado, com um produto de qualidade superior, que se destina fundamentalmente ao canal Horeca (o canal Horeca inclui hotéis e restaurantes). A exportação representa, para a empresa, cerca de 16% do volume de negócios e por isso foram anos difíceis.

Vendem apenas a distribuidores tradicionais e não à grande distribuição.

Os últimos anos foram extremamente desafiantes. Tem um *EBITDA* alto, cerca de 250.000€ mas também encargos financeiros e depreciações elevadas (o desempenho económico da empresa é medido pelo desempenho do *EBITDA*, as depreciações não são consideradas, porque sendo uma indústria, não pode haver investimento e património elevado e não ter depreciações elevadas).

**Entrevistado 4:** Em 2021 a receita anual líquida é mais de 100 milhões de euros (da unidade de negócio do entrevistado). O objetivo é sempre a maximização do lucro.

### 3.1.3 *Core business* e objetivo de negócio

**Entrevistado 1:** Esta empresa opera *B2B*<sup>3</sup>. Disponibiliza *software* baseado na *cloud*, o maior objetivo é que os seus clientes consigam proporcionar aos seus próprios clientes e colaboradores a melhor experiência possível, sem *pain points* ou fricção. É a única empresa em Portugal que tem inteligência artificial em todos os produtos disponíveis.

**Entrevistado 2:** A principal área de atuação é nos serviços profissionais, nomeadamente, de consultoria, gestão, finanças, economia, contabilidade e auditoria às empresas. Dentro dos trabalhos de consultoria efetuam avaliação de empresas, estudos económico-financeiros, análise de investimentos, de financiamentos e questões relacionadas com a dimensão económico-financeira. O objetivo de negócio é proporcionar um serviço de referência.

**Entrevistado 3:** A empresa transforma matéria-prima em produto final. Vende *commodities*. O produto ultracongelado representa 60% da faturação. Oferecem produtos de alta qualidade e operam num nicho de mercado.

**Entrevistado 4:** O *core business* é o retalho *online*. O objetivo de negócio é facilitar a vida aos clientes através do retalho *online*. Ultrapassar os *KPIs* e garantir a conveniência, a capacidade extra de poupança e de abastecimento. A conveniência é fundamental em qualquer empresa de *ecommerce* e talvez o mais difícil de medir. Traduz-se no facto de os clientes poderem ter as suas compras entregues em casa, sem necessidade de transporte ou deslocação à loja, benefício especialmente importante na pandemia ou faixas etárias mais seniores.

A capacidade extra de poupança é inerente e “disponibilizada” ao cliente na experiência de compra, visto que este tem a perceção do preço atualizado do

---

<sup>3</sup> B2B: Business to Business

cabaz de compras. Também permite a filtragem por preço, por promoção e acesso a preços digitais.

No retalho alimentar o objetivo é ter capacidade de abastecimento a 100%, abastecer o país.

### 3.1.4 Caraterização do centro de decisões da empresa

**Entrevistado 1:** Os *heads* de cada departamento são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e *budgets* previamente definidos pelo grupo. Os objetivos específicos por região são monitorizados e avaliados pelos *country managers* que reportam diretamente à administração.

A empresa a nível global tem várias entidades e equipas que controlam os custos e investimentos de cada entidade. Os *heads* destes departamentos reportam ao diretor financeiro.

Em Portugal, têm um departamento de compras que auxilia a criação das ordens de compra, negociação e revisão de contratos com fornecedores, assinaturas de serviços mensais e anuais, entre outros. Têm também uma equipa de Contas a Pagar cuja função é a aceitação de faturas, recebimentos, reembolsos e fecho de contas a nível contabilístico.

Para o controlo financeiro utilizam o *software* de gestão *Coupa*.

**Entrevistado 2:** O centro de decisões está centralizado nos 3 sócios da empresa. As decisões são tomadas de forma colegial em reuniões periódicas com participação dos 3 sócios. Estas reuniões seguem uma agenda de trabalho, quer se tomem decisões operacionais ou estratégicas e fica decidida a intervenção de cada um na implementação de medidas para resolução dos problemas detetados.

Não existe nenhum departamento que desempenhe as funções de controlo de gestão. Essa função não deixa de existir, mas repartida não só pelos 3 sócios-

gerentes, mas pelos 2 colaboradores com mais responsabilidade em termos de gestão das equipas (*managers*).

Recorrem à subcontratação para a preparação da informação contabilística mensal da empresa, cabendo aos 3 sócios a análise dessa informação.

**Entrevistado 3:** O centro de decisões da empresa está concentrado no presidente do conselho de administração. No caso de investimentos muito elevados, decisões estratégicas de mudança (por exemplo, mudanças de *layout* das máquinas nas linhas de produção), o presidente do conselho de administração reflete, comunica e pede opinião ao restante do conselho de administração. O controlo de gestão é também função do presidente do conselho de administração.

**Entrevistado 4:** A estrutura organizacional caracteriza-se da seguinte forma: ao diretor da unidade de negócio reportam todos os diretores de segunda linha (diretor de operações, de marketing, desenvolvimento de negócio, projetos de expansão e tecnologia).

Existe um departamento de controlo de gestão, denominado Planeamento e Controlo de Gestão, que faz o controlo interno e prepara a informação contabilística das unidades de negócio, prestando apoio a toda a empresa.

## 3.2 Como é que as empresas portuguesas definem e monitorizam as próprias métricas de desempenho

### 3.2.1 Avaliação de desempenho e periodicidade

**Entrevistado 1:** Durante o ano são definidos os *targets* e *KPIs*.

Genericamente, em cada quadrimestre existem *KPIs* a cumprir, por exemplo, o número de oportunidades de negócio geradas (volume de oportunidades), SEV (valor das oportunidades) e número de pedidos de demonstração.

As oportunidades advêm, das equipas de marketing e do ecossistema de parceiros que trazem as *leads* para as equipas de vendas. As oportunidades de negócio são caracterizadas por um conjunto de fatores: identificação do contacto, o potencial de compra, o timing correto (um dos *pain points* é a duração dos contratos que os possíveis clientes têm em vigor no momento) e o poder de decisão.

Identificada cada oportunidade é quantificado o SEV. Este valor pode ser, por exemplo, o número de licenças de utilização que o cliente irá precisar.

Os *KPIs* (refletem instruções do grupo), anuais e quadrimestrais, baseiam-se no número de campanhas realizadas para angariar novos clientes (atividade de maior investimento e mais frequente) e no retorno do investimento.

**Entrevistado 2:** A avaliação de desempenho é essencialmente baseada em indicadores económico-financeiros que resultam das demonstrações financeiras.

A avaliação de desempenho é periódica, geralmente por trimestre, complementada por uma análise anual, mais profunda e detalhada. As análises trimestrais são mais breves com menos valores de referência e métricas observadas.

**Entrevistado 3:** O controlo de gestão é adequado à atividade da empresa. Assim, os custos são analisados por departamento, ou seja, afeto à tonelagem produzida. Para aferir as margens brutas e líquidas são calculados os custos de produção, comerciais, com pessoal e de financiamento, que resultam em rácios por áreas. Posteriormente, o interesse é conseguir analisar de forma contínua e pormenorizada, alcançando ganhos de eficiência (como por exemplo, alteração do layout nas linhas de produção).

O controlo de gestão é baseado nos balancetes mensais, por rubrica de custo, umas diretamente indexadas à produção, outras aos comerciais, outras repartidas através de regras internas e políticas da empresa criadas com base na experiência e estatística. Mensalmente são analisados os custos por tonelada, o agravamento custo por tonelada e o custo fator de produção (custo fator direto e indireto). Com base nestes resultados são tomadas decisões para se alcançar eficiência.

Como *software* de gestão utilizam o Primavera.

O objetivo é o aperfeiçoamento contínuo dos métodos de trabalho.

**Entrevistado 4:** Todas as análises são extremamente detalhadas. A ótica é focada no negócio, de forma macro e global. A informação é separada entre os dois negócios e por subcategorias.

Em períodos específicos, são realizadas análise de campanhas, por exemplo, nos períodos de picos de vendas, em que é esperado um crescimento e faz sentido separar estes resultados do resto do ano.

Existem equipas dedicadas à realização de análises específicas e por gama, sendo realizadas análises por *SKU (Stock Keeping Unit)*.

Os resultados são avaliados por campanha, mês, trimestre e anualmente.

### 3.2.2 Métricas utilizadas na avaliação de desempenho

**Entrevistado 1:** Recorrem essencialmente ao retorno de investimento, ao número de oportunidades geradas e ao SEV, crescimento anual e quadrimestral.

**Entrevistado 2:** Informações resultantes do balanço, que indicam a posição de rubricas relevantes (por exemplo, saldos de clientes - rubrica que precisa sempre de acompanhamento para se analisar o ritmo de recebimentos da empresa). É prestada atenção a outro tipo de indicadores relacionados com os recursos

humanos (como o número de horas que os colaboradores afetam à sua carteira de clientes).

**Entrevistado 3:** Utilizam *KPIs*, como a percentagem de produção defeituosa, o *lead time* do processo produtivo, o tempo, desde a compra até à entrega ao cliente, e o tempo de embalamento.

**Entrevistado 4:** Mensalmente são analisados os principais *KPIs* e comparados ao seu valor histórico (ano anterior ou dois anos anteriores) com o objetivo de diluir o efeito Covid e ter acesso a valores de referência, progressão das vendas (real *versus* histórico), percentagem de produto não vendido, número de dias por produto em stock, NPS e nível de ruturas.

### 3.3 *Value drivers* e a sua relação com a avaliação de desempenho

#### 3.3.1 Utilização de *value drivers* para avaliação do desempenho da empresa

**Entrevistado 1:** Como *value drivers* são apontados o crescimento, as pessoas, a estratégia de *marketing* da empresa (requer maior investimento, recursos e esforços), retorno do investimento e vantagem competitiva. O retorno do investimento é um dos indicadores mais importantes na gestão diária. Todas as operações têm de ter retorno (campanhas, eventos, vendas, investimento tecnológico).

O crescimento reflete um objetivo previamente estabelecido para cada departamento por região. Anualmente cada região tem que contribuir com a sua quota parte para o crescimento anual do grupo. A estimativa de crescimento

anual para cada entidade funciona como uma distribuição da percentagem total que a empresa estima crescer, distribuída pelos mercados/ regiões.

A vantagem competitiva da empresa é ponto diferenciador e o foco está na utilização da inteligência artificial. Têm 95% de CSAT<sup>4</sup>, métrica de satisfação dos clientes.

Metade dos colaboradores estão alocados à investigação, aposta-se fortemente na inovação dos serviços para se posicionar no mercado.

As pessoas são um dos ativos mais importantes da empresa que tem como política ouvir os colaboradores, em momentos de avaliação formal e informal. O objetivo é reter talentos e a estratégia é focada neste princípio. A avaliação de salários é realizada duas vezes por ano com vista a proporcionar aos colaboradores uma melhor qualidade de vida. Avaliam anualmente a rotatividade de colaboradores.

**Entrevistado 2:** Devido à reduzida dimensão da empresa não é utilizada a expressão de *value drivers*. Nas análises periódicas são calculados alguns indicadores. As métricas mais importantes são o volume de faturação por cliente, nível de gastos com pessoal (principal componente de gastos), margem por projeto, por cliente e horas consumidas.

**Entrevistado 3:** Os *value drivers* utilizados para a avaliação de desempenho são a qualidade, as pessoas, a formação, ganhos de eficiência por departamento e o agravamento do custo do departamento por tonelada.

**Entrevistado 4:** Os *value drivers* apontados são o NPS (*Net Promoter Score*). Após análise, implementam estratégias para a melhoria contínua deste indicador e cumprimento de objetivos anuais, nível de ruturas<sup>5</sup> (podem ocorrer ruturas parciais<sup>6</sup> e totais<sup>7</sup>) e RNS (retorno líquido das vendas).

---

<sup>4</sup> CSAT: *Customer Satisfaction Score*

<sup>5</sup> Rutura: Não existe *stock* do produto encomendado pelo cliente. Indicador que reflete falhas de *stock*.

<sup>6</sup> Ruturas Parciais: O cliente não recebe exatamente o cabaz encomendado.

<sup>7</sup> Ruturas Totais: Não recebe o que encomendou.

### 3.3.2 De que forma os *value drivers* apoiam a criação de valor das empresas

**Entrevistado 1:** Os *value drivers* são potenciadores da criação de valor da empresa. Se avaliados e analisados de forma correta, levam ao cumprimento dos objetivos propostos e ao crescimento sustentável.

**Entrevistado 2:** O papel destas métricas é essencialmente o acompanhamento para depois posteriores medidas corretivas. O objetivo é perceber como é que o negócio está a evoluir, se está ou não, a afastar-se dos objetivos definidos, podendo levar a reestruturações internas para aumento da produtividade ou a alterações na relação com os clientes para alcançar o equilíbrio desejado.

**Entrevistado 3:** O interesse é conseguir ir analisando pormenorizadamente estes indicadores e alcançar de forma contínua ganhos de eficiência em todos os custos.

**Entrevistado 4:** O papel dos *value drivers* é crescer, tornar resiliente a empresa, conseguir antecipar problemas, retirar conclusões e tomar decisões sustentadas.

### 3.3.3 Ações corretivas adjacentes à utilização de *value drivers* na avaliação de desempenho das empresas

**Entrevistado 1:** Como exemplo foi dado o caso de participação num evento nacional de distribuição de prémios (sistema de pontuação dada pelos clientes de cada participante, de acordo com requisitos estabelecidos) que permite a afirmação como marca e robustez da notoriedade.

Por não ter sido eleita como a melhor tecnologia, a empresa preparou melhor o evento do ano seguinte e alterou internamente a estratégia, com o objetivo de conseguir o 1º lugar. A mudança de paradigma foi a realização de uma campanha para apelar à votação dos clientes e conseguir refletir a sua satisfação.

**Entrevistado 2:** É importante, sendo uma sociedade prestadora de serviços, a compreensão do esforço e tempo real dedicado a cada cliente e a comparação com o rendimento contratado. Há uma gestão do trabalho das equipas que mede rigorosamente, através de um *software* de CRM (*customer relationship management*), o trabalho e horas alocadas a cada cliente, garantindo que o trabalho das equipas está faturado e enquadrado com as condições contratualizadas. Frequentemente as horas dedicadas ao cliente são superiores às inicialmente estimadas resultando num valor-hora ou margem inicial inferior. Este indicador funciona como sinalizador para retomar as negociações de forma a não prejudicar a margem por projeto. A avaliação é realizada para compreender se o problema está do lado do cliente ou da empresa (investimento interno ou ineficiência interna).

A análise de certos indicadores como os *value drivers* pode até levar a iniciativas mais estratégicas, nomeadamente através da política de investimentos.

**Entrevistado 3:** A percentagem de produção defeituosa consegue controlar-se, por exemplo, com a compra de matéria-prima de melhor qualidade e formação interna dos colaboradores, para que todos os circuitos de produção funcionem melhor, de forma a evitar os defeitos. No ano anterior foi alterada a posição das balanças na linha de produção porque atrasavam o processo produtivo, permitindo a diluição dos custos de departamento por tonelada e diminuindo a duração do processo.

**Entrevistado 4:** A empresa realiza campanhas anuais. Existe um acompanhamento rigoroso de cada campanha. Um problema que surgiu durante a pandemia, foi o *timing* de chegada dos *stocks*, estava fora do expectável e comprometeu resultados de uma campanha. Apesar de inicialmente os resultados serem graves, no final foram bons, comparativamente a anos anteriores. A comparação com o ano anterior é realizada através da análise RH (*real versus* histórico) em que os resultados atuais são comparados com os

resultados relativos ao período de referência (geralmente do ano anterior). No início da campanha a empresa iria ter maus resultados que iriam ficar comprometidos devido à prestação do período de referência (ano anterior). A solução encontrada para chegar ao equilíbrio na mesma análise, foi o planeamento de ações promocionais específicas para a campanha (maioritariamente nos períodos de pico), estratégias de comunicação diferenciadas, de distribuição e reforço de *stock*.

### 3.3.4 De que forma a utilização de *value drivers* ajuda a melhorar o desempenho da empresa

**Entrevistado 1:** A avaliação dos indicadores de desempenho e dos *value drivers* permite uma visão constante da situação macro da empresa. Permite a antecipação de situações inesperadas e correções no *timing* certo. Ajuda a tomada de decisões nas diversas áreas e potencia o crescimento da empresa, a satisfação dos colaboradores, força da organização, e a satisfação dos clientes.

**Entrevistado 2:** É na leitura da evolução destes indicadores que resultam decisões estratégicas para melhorar a performance do negócio.

Permite uma ideia clara de que, se não for possível medir o negócio, não é possível tomar as decisões corretas. Este é o princípio fundamental. A dificuldade é encontrar métricas que, de facto, possam ser obtidas e calculadas em tempo útil para a tomada de decisão. A produção de informação não deve requerer demasiado tempo e devem ser medidos os indicadores relevantes para a trajetória da empresa, de forma periódica, como principal linha de orientação.

**Entrevistado 3:** Mensalmente é analisado o desempenho da empresa. Os resultados dessa avaliação são utilizados, não só para os acionistas ou entidades bancárias, mas para controlo interno e apoio à tomada de decisão, para que os objetivos sejam atingidos com a menor utilização de recursos e potenciar o

aumento da produtividade e de eficácia. A forma como a informação é apresentada, de acordo com a atividade da empresa, é crucial para obtenção da informação correta. É fundamental um conhecimento profundo da empresa. A formação dos colaboradores, por exemplo, é fundamental na indústria: um erro numa linha de produção pode levar à travagem da produção com prejuízo e agravamento de *KPIs* como o *lead time*, os ganhos de eficiência e percentagem de produção defeituosa.

**Entrevistado 4:** É fundamental existirem objetivos específicos para o quotidiano. Por muito que o negócio tenha diversas variáveis, a ser analisadas e com influência nos resultados macro, é importante ter conhecimento do estado geral e compreender os resultados (se traduzem, ou não, em crescimento).

Apresenta-se uma tabela que visa resumir a informações recolhida neste capítulo:

<b>Temas</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
<b>Número de Colaboradores</b>	Mais de 1.000.	Entre 16-18.	30.	Aproximadamente 37.000.
<b>Receita Anual Líquida</b>	Aproximadamente 100 milhões de euros.	Faturação anual de aproximadamente 500.000€.	4.800.000€.	Mais de 100 milhões de euros.
<b>Objetivo em Termos de Lucro</b>	Crescer de forma sustentável.	10-15% do valor de referência.	Otimização do lucro.	Maximização do lucro.
<b>Centro de Decisões da Empresa</b>	Os responsáveis de cada departamento reportam ao Diretor Financeiro.	Centralizado nos 3 sócios-gerentes.	Concentrado no Conselho de Administração.	Ao Diretor da Unidade de Negócio reportam diretamente os Diretores de 2ª linha.
<b>Avaliação de Desempenho e Periodicidade</b>	Durante o ano são definidos os <i>targets</i> e <i>KPIs</i> baseados em instruções do grupo. Cada quadrimestre existe <i>KPIs</i> a cumprir.	Baseada em indicadores que resultam da demonstração de resultados ou da análise do balanço patrimonial. Breve análise realizada por trimestre complementada por uma análise complexa no final do ano.	Mensalmente são analisados os custos por tonelada, o agravamento custo por tonelada e o custo fator de produção (custo fator direto e custo fator indireto) e com base nestes resultados são tomadas decisões para se alcançar eficiência.	Em períodos específicos, são realizadas análises de campanhas (ex. períodos de picos de vendas). Existem também equipas dedicadas à realização de análises específicas e por gama. Neste caso são realizadas análises por <i>SKU (Stock Keeping Unit)</i> . Os resultados são avaliados por campanha, por mês, por trimestre e anualmente.

<b>Métricas da Avaliação de Desempenho</b>	Retorno de investimento, número de oportunidades geradas e SEV, crescimento anual e quadrimestral e número de pedidos de desmonstração.	Informações que resultam do balanço, que indicam a posição de algumas rubricas relevantes (ex. saldo de clientes) e número de horas que os colaboradores afetam à carteira de clientes em que estão a trabalhar.	Percentagem de produção defeituosa, <i>lead time</i> do processo produtivo, tempo desde a compra até à entrega ao cliente e tempo de embalagem.	Progressão das vendas (real VS histórico), percentagem de produto não vendido, nº dias por produto em stock, NPS e nível de ruturas.
<b>Value drivers Apontados</b>	Crescimento, pessoas, estratégia da empresa (estratégia de <i>marketing</i> mais importante (requer maior investimento, mais recursos e esforço), retorno do investimento e a vantagem competitiva.	Devido à reduzida dimensão da empresa não é utilizada a expressão de <i>value drivers</i> . As métricas mais importantes são o volume de faturação por cliente, nível de gastos com pessoal (principal componente de gastos), margem por projeto, margem por cliente e horas consumidas por cliente.	Qualidade, as pessoas, formação, ganhos de eficiência por departamento em valor e em percentagem e o agravamento do custo de cada departamento por tonelada em valor e em percentagem.	<i>Net Promoter Score</i> , nível de ruturas e retorno líquido das vendas (traduz-se no resultado líquido das vendas).
<b>De que forma os Value drivers Apoiam a</b>	São potenciadores de criação de valor da empresa. Se	O papel destas métricas é essencialmente o acompanhamen	O interesse é conseguir ir analisando ponto a ponto e	O papel dos <i>value drivers</i> é crescer, tornar mais resiliente a empresa,

<b>Criação de Valor das Empresas</b>	avaliados e analisados de forma correta levam ao cumprimento dos objetivos propostos e ao crescimento sustentável ao longo do tempo.	to para depois podem ser tomadas medidas corretivas. O grande objetivo é perceber como é que o negócio está a navegar	alcançar de forma contínua ganhos de eficiência, nomeadamente na parte da produção, mas em todos os custos. O objetivo é em todos os custos ter ganhos de eficiência.	conseguir antecipar problemas, retirar conclusões e tomar decisões sustentadas.
--------------------------------------	--	---	---	---

Tabela 3 - Quadro Resumo Análise das Informações Recolhidas

Fonte: Elaboração Própria

## 4. Discussão de Resultados

### 4.1 Perfil das empresas portuguesas que utilizam as métricas de desempenho

A parte inicial das entrevistas assentou na caracterização das empresas a que pertenciam os entrevistados, para compreensão do nível de robustez das análises de desempenho e das respetivas métricas, associada à dimensão das empresas. Através dos resultados obtidos pode afirmar-se que, quanto mais desenvolvidas as empresas, mais evoluídos são os métodos de avaliação de desempenho e maior é o nível de detalhe das análises efetuadas.

Verificamos que 2 dos entrevistados realizam avaliações de desempenho periódicas, baseadas em *KPIs* específicos, por acontecimento (conforme o investimento necessário), por equipas, departamentos e regiões. São análises bastante complexas e com um grande nível de detalhe, sempre orientadas e focadas no *target* definido. Estes 2 entrevistados fazem parte de grandes empresas, *B2B* e *B2C*, com um número de 1.000 e 37.000 colaboradores e com 50

milhões de euros e 100 milhões de euros de receita anual líquida, respetivamente, ambas com o objetivo de maximização do lucro e com uma estrutura organizacional bem definida. Consideradas, segundo o Instituto Nacional de Estatística, grandes empresas uma vez que cumprem simultaneamente os dois critérios.

Ao contrário das outras 2 entrevistas, realizadas a empresas de menor dimensão, pequena e microempresa, em que a avaliação de desempenho é realizada, pelos próprios entrevistados, que ocupam posições de topo nas respetivas empresas, com o propósito de avaliação interna, controlo de gestão e de custos.

Conforme os resultados obtidos, pode-se afirmar que os sistemas de avaliação de desempenho e os *value drivers* que as empresas utilizam como métricas para a sua realização, dependem da fase de vida da empresa.

As *start-up*, ou pequenas empresas, caracterizam-se por terem um sistema orientado para os resultados e controlo de custos, recorrendo a *value drivers* como, retorno do investimento, crescimento anual e notoriedade da marca, enquanto que, nas grandes empresas, a avaliação de desempenho é um processo mais estruturado e detalhado, realizado periodicamente e que recorre a *value drivers* estratégicos, como progressão das vendas, percentagem de produto não vendido e número de dias por produto em *stock*.

## 4.2 Métricas de desempenho nas empresas portuguesas

Um dos objetivos desta investigação é compreender o processo de avaliação de desempenho das empresas portuguesas.

De acordo com os resultados obtidos é possível afirmar que as métricas avaliadas, a periodicidade das avaliações de desempenho e o próprio método das

avaliações, dependem de empresa para empresa. São próprias, adequadas ao objetivo de negócio, aos recursos disponíveis e ao objetivo de negócio de cada uma.

- Na **1ª empresa** o objetivo é a maximização do lucro de forma sustentável, prestar um serviço de referência, a satisfação dos clientes e manter a posição de mercado.

A avaliação de desempenho é realizada através da análise de *KPIs* e objetivos definidos anualmente por instruções do grupo. É realizada por quadrimestre e anualmente.

Os *KPIs* analisados são o retorno do investimento, as oportunidades geradas, SEV, número de pedidos de demonstração e crescimento anual.

- Na **2ª empresa** a avaliação de desempenho baseia-se em indicadores económico-financeiros que resultam da demonstração de resultados e do balanço patrimonial. É realizada de forma periódica, por trimestre (análise simples, focada nos custos e com poucas métricas observadas) e é complementada por uma análise anual, mais profunda e mais detalhada (com variáveis de referência e com o objetivo de demonstrar o desempenho da empresa ao longo do ano).

Os *KPIs* são indicadores que resultam do balanço e que indicam a posição de algumas rubricas relevantes. Adicionalmente é prestada atenção a outro tipo de indicadores relacionados com as pessoas.

- Na **3ª empresa** a avaliação de desempenho baseia-se no controlo de gestão. As análises de indicadores são adequadas à atividade da empresa. Os custos são analisados por departamento, através do cálculo do peso dos custos sobre tonelagem produzida. Utilizam *KPIs* como, a percentagem de produção defeituosa, o *lead time* do processo produtivo, o tempo desde a encomenda até à entrega e o tempo de embalamento.

As margens brutas e líquidas são calculadas a partir dos custos de produção, custos comerciais, com pessoal e de financiamento. A análise dos rácios é repartida por áreas.

Mensalmente, são analisados, o agravamento custos por tonelada e custos fator de produção.

- Na 4ª **empresa** as análises realizadas são extremamente detalhadas. A informação produzida é separada entre os vários negócios e por subcategorias.

Adicionalmente, em períodos específicos, são realizadas análises de campanhas.

Mensalmente, são analisados os principais *KPIs* e comparados com seu valor histórico com o objetivo de diluir os efeitos externos e ter acesso a valores de referência: progressão das vendas, percentagem de produto não vendido, número de dias por produto em *stock*, NPS e nível de ruturas.

Realizam-se também análises por gama e por *SKU*. Os resultados são avaliados por campanha, por mês, por trimestre e anualmente.

### 4.3 Avaliação de desempenho e a sua relação com *Value drivers*

Relativamente aos *value drivers*, tentou-se aferir o nível de conhecimento dos entrevistados, métodos de avaliação, se os incorporam e qual o seu grau de importância.

Os entrevistados apontam corretamente estes indicadores, conforme exposto na literatura e prestam bastante atenção à sua evolução. Excetua-se o entrevistado 2, que não usa a denominação *value driver*, mas que refere indicadores chave para a correta avaliação do desempenho do negócio.

Ao longo das entrevistas verificamos que estes indicadores se adequam à dimensão da empresa, objetivos e modelos de avaliação e que são tanto tangíveis como intangíveis.

São apontados indicadores como, crescimento, pessoas, estratégia da empresa, retorno do investimento, vantagem competitiva, volume de faturação por cliente, nível de gastos com pessoal, margem por projeto, nível de qualidade, formação, ganhos de eficiência, agravamento do custo de cada departamento por tonelada, NPS (*Net Promoter score*), nível de ruturas e retorno líquido das vendas.

Os *value drivers*, conforme apurado, fazem parte da análise de avaliação de desempenho, sendo esta uma afirmação comum a todos os entrevistados. São indicadores chave que devem ser monitorizados com rigor e de forma contínua. São avaliados periodicamente e considerados potenciadores de criação de valor da empresa.

O papel dos *value drivers* é crescer e tornar resiliente a empresa. São indicadores cuja evolução pode ditar o estado atual da empresa.

Outro ponto em comum a todos os entrevistados é a afirmação de que o acompanhamento rigoroso e a definição correta de *value drivers*, leva à tomada de decisões suportadas e ao crescimento sustentável. A sua medição e análise permite a atempada adoção de medidas corretivas, que podem influenciar o decurso do negócio e traduzir-se na melhoria dos resultados da empresa e no alcance dos objetivos propostos, potenciando o seu crescimento. Permite a antecipação de situações inesperadas e correções atempadas.

Podemos afirmar que é da leitura e monitorização da evolução destes indicadores que resultam decisões estratégicas para melhorar a performance do negócio.

## 5. Conclusões, limitações e perspetivas de trabalho futuro

O principal objetivo desta investigação é aferir o papel dos *value drivers* como métricas de desempenho nas empresas portuguesas: modo de funcionamento (efeito, monitorização e ações corretivas adjacentes) e de que maneira são relevantes no apoio à decisão e na gestão estratégica das empresas. O estudo foca-se na perspetiva de colaboradores com posições de topo nas empresas, sobre a avaliação de desempenho, métricas, relação com *value drivers*, e grau de importância dos resultados destes indicadores na criação de valor das empresas.

Tendo em conta as questões de investigação, a metodologia adotada para o presente estudo, foi uma abordagem qualitativa, recorrendo à realização de entrevistas.

A análise dos resultados recolhidos, permitiu concluir que os entrevistados demonstram conhecimento sobre o conceito de *value drivers*, demonstram que são indicadores que fazem parte do método de avaliação de desempenho da empresa, caracterizam o seu grau de importância no quotidiano e referem alguns exemplos práticos da sua utilidade.

É de sublinhar que, a maior parte dos entrevistados, têm a mesma posição relativamente à utilidade destes indicadores como métricas de avaliação de desempenho, conforme opinião generalizada da literatura. Excetua-se o entrevistado 2 que, apesar de não utilizar a denominação *value drivers*, refere indicadores com a mesma “função” e grau de importância.

Após análise dos resultados, pode-se afirmar que estes indicadores se adequam à dimensão da empresa, objetivo e modelos de avaliação.

Pode-se afirmar, ainda, que os *value drivers* dependem do setor de atividade da empresa. Por exemplo, no caso de uma empresa industrial os *value drivers* vão ser operacionais, como o *lead time* do processo produtivo e a percentagem de

produção defeituosa (refletindo a qualidade da gestão de operações), no caso de uma empresa tecnológica, os *value drivers* vão ser o retorno do investimento e as pessoas (refletindo a capacidade de progressão), no caso de uma empresa de retalho, os *value drivers* vão ser o retorno líquido das vendas e a capacidade de investimento (refletindo as margens de lucro), em conformidade com a revisão literária presente neste estudo.

Pode-se afirmar ainda que os sistemas de avaliação de desempenho e os *value drivers* que as empresas utilizam como métricas para a sua realização, dependem da fase de vida da empresa.

É unânime a todos os entrevistados que estes indicadores devem ser monitorizados de forma rigorosa e contínua. A sua medição e análise permite a atempada adoção de medidas corretivas que podem influenciar o decurso do negócio e traduzir-se na melhoria dos resultados e no alcance dos objetivos previamente traçados, potenciando o seu crescimento e resultando em decisões estratégicas para melhorar a performance do negócio.

Outro ponto em comum a todos os entrevistados, é a importância dada ao acompanhamento e correta definição interna.

Relativamente à avaliação de desempenho, de acordo com os resultados obtidos, é possível afirmar que, as métricas avaliadas, a periodicidade de e método de realização das avaliações de desempenho, dependem de empresa para empresa. São próprias, adequadas ao objetivo de negócio e aos recursos disponíveis.

No que se refere ao método de avaliação das empresas, é possível afirmar que também são utilizados *value drivers*. Veja-se o caso do **entrevistado 3**, avalia a empresa sobre a ótica patrimonial baseando-se nos indicadores resultantes das demonstrações financeiras e recorrendo a *value drivers* como indicadores económico-financeiros, decorrentes do balanço patrimonial e da demonstração de resultados.

Considera-se que a literatura científica publicada até à data, condicionou a revisão literária presente nesta investigação. De referir que os artigos publicados no âmbito do estudo dos *value drivers* são escassos e a maioria com a data de publicação antiga. Por este motivo, a revisão de literatura aborda apenas os temas expostos.

Futuramente seria interessante desenvolver uma investigação mais aprofundada sobre os *value drivers* e publicar estudos atualizados. Adicionalmente poderia estender-se o estudo sobre *value drivers* em empresas sem fins lucrativos, para reforçar esta investigação e a literatura apresentada. Os *value drivers* são métricas próprias de cada empresa e adequadas à sua área de atividade, dimensão, modelo de negócio e recursos disponíveis. Por fim, seria também aliciante desenvolver um estudo acerca dos métodos de avaliação das empresas e a sua relação com os *value drivers*.

# Bibliografia

- Amit, R., & Zott, C. (2017). *Value drivers of e-Commerce Business Models. Creating Value: Winners in the New Business Environment*, March, 13–43.
- Benson-Rea, M., Brodie, R. J., & Sima, H. (2013). The plurality of co-existing business models: Investigating the complexity of *value drivers*. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 717–729.
- Bernard Marr. (2012). *Key Performance Indicators - The 75 Measures Every Manager Needs to Know* (Pearson (ed.)). Pearson.
- Chari, L. S., & Mohanty, R. P. (2007). *Value drivers of return on equity: A study of Indian companies. International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 4(6), 633–649.
- Constantin, B. (2000). *The Strategic Performance Management Process. Grigore Ana-Maria Academia de Studii Economice București, Facultatea de Management, Piața Romană, nr. 6, sector 1, București, e. 6, 276–279.*
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *The landscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). *Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. Sustainability (Switzerland)*, 11(14).
- Hoepfl, M. C. (1997). *Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. Journal of Technology Education*, 9(1), 47–63.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (5414). *Empresas em Portugal 2020*. In Instituto Nacional de Estatística (pp. 1–66).
- Kazlauskiene, V., & Christauskas, Č. (2008). *Business valuation model based on the analysis of business value drivers. Engineering Economics*, 2(57), 23–31.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies. In M. & Company (Ed.), Mckinsey & Company (5th ed., Vol. 6, Issue 1)*. John Willey & Son, INC.

- Lichtman, M. (2013). *Qualitative Research in Education. A User's Guide* (3.th ed.). London: SAGE
- Lin, G. T. R., & Tang, J. Y. H. (2011). *Appraising intangible assets from the viewpoint of value drivers*. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 679–689.
- Manuel Caldeira Pais. (2019). *Avaliação de Empresas. Ordem dos Contabilísticos Certificados*.
- Marilyn Lichtman. (2013). *Qualitative Research in Education. A User's Guide* (L. SAGE (ed.); 2nd ed.). London SAGE.
- Mladenow, A., Fuchs, E., Dohmen, P., & Strauss, C. (2012). *Value creation using clouds: Analysis of value drivers for start-ups and small and medium sized enterprises in the textile industry*. Proceedings - 26th IEEE International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops, WAINA 2012, March, 1215–1220.
- Patrícia Sá, António Pedro Costa, A. M. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de Dados* (U. Editora (ed.); 1st-Março ed.). UA Editora.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pontes, B. R. (2021). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipas* (Lt. E. Ltda (ed.); 14th ed.). LTr Editora Ltda.
- Remko, van H. (2020). *Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice*. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(4), 341–355.
- Titko, J., & Shina, I. (2017). *Non-financial Value drivers: Case of Latvian Banks*. *Procedia Engineering*, 178, 192–199.
- Wendee, P. M. (2011). *A Theory of Value drivers: A Grounded Theory Study*. *University of Phoenix*, 11(2), 1–311.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research From Start to Finish*. The Guilford Press.

# Apêndices

## Apêndice 1 - Guião base das Entrevistas

### Informação pessoal do entrevistado:

1. Quais as suas funções rotineiras?

### Dimensão da empresa:

2. Quantos colaboradores ativos emprega a empresa?
3. Qual é aproximadamente a receita anual líquida da organização em que se insere? Qual o objetivo em termos de lucro?
4. Qual é o *core business* da empresa? Qual o objetivo de negócio?
5. Como é caracterizado o centro de decisões da empresa? Tem algum departamento que desempenhe funções de controlo de gestão? Esta função existe na empresa da qual faz parte?

### Avaliação de desempenho:

6. Como é realizada a avaliação de desempenho da empresa?
7. Os resultados das avaliações são avaliados com que periodicidade?
8. Quais as métricas utilizadas na avaliação de desempenho?

### *Value drivers* e a sua relação com a avaliação de desempenho das empresas:

9. Na sua empresa utiliza *value drivers* para ajudar a monitorizar o desempenho da empresa?
10. De que forma considera que os *value drivers* apoiam a empresa na criação de valor?
11. Pode exemplificar uma situação em que após a avaliação de desempenho, com a obtenção de resultados dessa análise, tenha sido alterado algum processo

para conseguir atingir os resultados pretendidos? Ou seja, ações corretivas postas em prática caso os resultados não sejam os pretendidos?

12. Como é que a utilização de *value drivers* ajuda a melhorar o desempenho da empresa?

13. Pode referir um exemplo prático da sua utilidade?

## Apêndice 2 - Transcrições das Entrevistas

### Entrevista 1

**Entidade:** Empresa A (empresa prestadora de serviços tecnológicos)

**Dimensão da empresa:** Grande Empresa (*start-up* de elevada dimensão)

**Data:** 01/07/2022

**Duração da Entrevista:** 32 min

**Localidade:** Lisboa

**Entrevistado:** Responsável da área de marketing da empresa A

#### 1. Quais as suas funções rotineiras?

As minhas funções variaram muito ao longo dos anos, entrei na empresa ainda na fase de *start-up*, de rápido crescimento e afirmação no mercado, e aí confesso que tocava um pouco em todas as áreas, uma vez que estávamos em fase de contratação em massa e a própria estrutura organizacional ainda estava em processo de desenvolvimento e organização. Neste momento estou à frente do departamento de *Marketing*. Maioritariamente, supervisiono as nossas operações na região de *Southern Europe*, que inclui países como Portugal, Espanha e Holanda. O *marketing* é uma das fontes de criação de *pipeline* para a empresa (gera negócio para a empresa). O plano de *marketing* consiste em métodos tradicionais e digitais. Nos métodos tradicionais, temos os eventos presenciais na nossa área,

que são as nossas principais áreas de foco. Vai muito para lá de *paid media*, *paid search*. Para além disso tenho outras responsabilidades, como, supervisionar os *reports* de fecho de mês e análise de controlo de custos. Sou também responsável por controlar o *budget* conforme indicações do grupo para esta região. Na minha empresa trabalhamos por *quarters* e fechamos as contas a cada três meses. Outra parte muito importante do meu trabalho passa por analisar a performance daquilo que fazemos e o impacto das nossas atividades no negócio em termos de volume e valor.

## **2. Quantos colaboradores ativos emprega a empresa?**

Em Portugal, este número, neste momento, é cerca de mais de 1.000 colaboradores. Este número corresponde a metade do número de colaboradores ativos que a empresa emprega mundialmente. Sendo que as nossas equipas de suporte, engenheiros informáticos, departamento financeiro, concentram-se maioritariamente em Portugal. O nosso *core* está em Portugal. A empresa, fora dos países que referi, que estão sobre minha responsabilidade, opera também na região *Latam* composta, pelos Estados Unidos da América, Canadá e Brasil, e na região da *EMEIA*, composta pelos países da *Southern Europe*, Reino Unido e a região Alemanha, composta pela Alemanha principalmente. Estamos também focados na África do Sul e na Oceânia (Austrália e Nova Zelândia).

## **3. Qual é aproximadamente a receita anual líquida da organização em que se insere? Qual o objetivo em termos de lucro?**

A nível global, a receita anual líquida gerada em 2021 foi de aproximadamente 100 milhões de euros. Em Portugal, a receita anual líquida em 2021 foi de aproximadamente 50 milhões de euros.

O objetivo em termos de lucro é sempre crescer de forma sustentável. Em relação aos objetivos em termos de lucro e objetivos, todos os departamentos da

empresa têm um *target*, especialmente os departamentos direcionados para *sales*, *marketing* e *channel* (departamento relacionado com parcerias). Os departamentos de *people* e engenharia não têm *targets* definidos em termos quantitativos, mas sim em termos próprios. Estes *targets* são transmitidos pelo grupo. Refletem instruções do grupo enviadas para todos os departamentos em todas as regiões. Estes *targets* são anuais, mensais, por *quarters* e por semana. Os *targets* são definidos pelos executivos de cada departamento, baseados em valores recolhidos da indústria (após a análise dos outros *players* de mercado) e de acordo com o número de colaboradores que temos, por exemplo nas equipas de *sales*. O valor em termos de crescimento de negócio é decidido pela *leadership team* da empresa. Neste sentido, a empresa avalia o potencial de crescimento para o ano seguinte e afeta uma quota de crescimento a cada região. Por exemplo, nós, em Portugal, este ano, de *quarter* em *quarter* temos que crescer pelo menos 5%, isto significa que, o objetivo em termos de crescimento para a *Southern Europe* foi de 20%, no mínimo, no final de 2022. Ou seja, a região de *Southern Europe*, se tudo se mantiver constante, deve ser responsável, no mínimo por 20% do crescimento da empresa em termos globais.

#### **4. Qual é o core business da empresa? Qual o objetivo de negócio?**

Nós somos *B2B*. Nós vendemos um *software* de *contact center* na *cloud*, o nosso maior objetivo é que os nossos clientes consigam proporcionar aos próprios clientes a melhor experiência possível, sem *pain points* e sem fricção. O nosso portfólio de produtos é composto por produtos de *security* e *compliance*, através da robustez do sistema de proteção de dados que este nosso produto oferece (voz, mensagem, troca de informação de contratos e troca de dados pessoais). Nós somos a única empresa em Portugal que tem inteligência artificial em todos os nossos produtos.

O nosso objetivo de negócio é fazer com que os nossos clientes consigam oferecer a melhor experiência aos seus clientes e também que os nossos clientes consigam proporcionar boas experiências aos seus colaboradores.

**5. Como é caracterizado o centro de decisões da empresa? Tem algum departamento que desempenhe funções de controlo de gestão? Esta função existe na empresa da qual faz parte?**

Em relação ao cumprimento de objetivos, os *heads* de cada departamento são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e *budgets* previamente definidos pelo grupo. Os objetivos específicos por cada região são monitorizados e avaliados pelos *country managers* de cada região que reportam diretamente à administração.

A empresa globalmente tem várias entidades, várias equipas que trabalham para cada entidade, que controlam os custos e investimentos de cada entidade. O *head* destes departamentos reporta diretamente ao *chief finance officer*.

Por exemplo, na empresa em Portugal, temos um departamento de compras – *procurement* - que nos auxilia na criação das *purchase orders*, negociação e revisão de contratos com fornecedores, assinaturas de serviços mensais e anuais, entre outros. Temos também uma equipa de *accounts payable* que trata de toda a parte de aceitação de faturas, recebimento de faturas, reembolsos e fecho de contas a nível contabilístico.

Para o controlo financeiro utilizamos neste momento o *software* de gestão *Coupa*.

Para o controlo de gastos incorridos diariamente pelos nossos colaboradores, as faturas são inseridas via *Coupa*, enviadas diretamente para a equipa de *Accounts Payable*. Funcionamos com linhas de aprovação que se distribuem por linhas de aprovação. Até ao valor de 1 000€, o colaborador submete a fatura e esta é reembolsada diretamente, sem precisar de aprovação. Claro que todas as

faturas requerem a justificação do gasto e o mesmo tem que ser incorrido no decorrer da atividade profissional e estar alinhado com os *heads* das diversas equipas. Acima de 1.000€ e até ao limite de 20.000€ é necessária a aprovação dos *heads* e o passo seguinte é revisão da despesa pela equipa de *procurement*. Acima de 20.000€ existe mais uma linha de aprovação, realizada pela Vice President da EMEIA que reporta diretamente ao *Chief Finance Officer*.

## 6. Como é realizada a avaliação de desempenho da empresa?

Durante o ano definimos os *targets* como já referi e definimos também *KPIs*.

Uma das atividades que mais temos em Portugal são eventos na nossa área de atuação. Como exemplo, digamos que este evento custa 15.000€ a patrocinar. Temos que ter um *return on investment* de 10% mínimo, isto para campanhas individuais. Por exemplo, se após um evento ou campanha não for gerada nenhuma oportunidade de venda, então não se repete esse acontecimento.

Se falarmos em termos gerais, em cada *quarter* temos *KPIs*, como por exemplo, o número de oportunidades de negócio geradas, volume de oportunidades (SEV – valor da oportunidade), número de demo *requests* e número de contactos.

Quando falamos em oportunidades, na nossa empresa, funciona assim: geralmente são as equipas de marketing que trazem as *leads* para as equipas de vendas trabalharem mas, muitas das vezes, o ecossistema de parceiros também pode trazê-las, tanto como a equipa de vendas, que pode também fazer *outbound* para tentar arranjar negócio. Basicamente, quando é identificado que um contacto tem potencial de compra para adquirir o nosso *software*, que tem budget, que o timing é o correto (uma vez que muitas vezes um dos *pain points* é a duração dos contratos que os nossos possíveis clientes têm em vigor no momento) e que esse contacto tem poder de decisão, o conjunto destes fatores caracterizam uma oportunidade para nós.

Identificada cada oportunidade nós quantificamos essa oportunidade. Este valor pode ser o número de licenças que vão precisar que reflete o SEV de cada oportunidade.

**7. Os resultados das avaliações são avaliados com que periodicidade?**

Todos os *quarters* temos então um *target* a atingir em, por exemplo, número de oportunidades criadas e SEV de oportunidades.

Se falarmos de *KPIs* que advém de instruções por parte do grupo falamos de *KPIs* anuais e por *quarters*, se falarmos de departamentos, falamos de *KPIs* por acontecimento. As campanhas realizadas para angariar novos clientes (atividade de maior investimento e mais frequente) têm *KPIs* individuais, como o *return on investment* e são analisadas individualmente.

**8. Quais as métricas são utilizadas na avaliação de desempenho?**

Como já referi, mas de uma forma mais sucinta, recorreremos maioritariamente ao *return on investment*, número de possíveis oportunidades de negócio e o cálculo do seu respetivo valor, crescimento anual e por *quarters*.

**9. Na sua empresa utiliza *value drivers* para ajudar a monitorizar o desempenho da empresa?**

Como *value drivers* posso apontar: *growth*, pessoas, a estratégia da empresa, mas, mais especificamente, considero a estratégia de *marketing*, a mais importante (a nível geral, na empresa, é onde investimos mais recursos e esforço), *cash flow* *return on investment* e a vantagem competitiva.

**10. De que forma considera que os *value drivers* apoiam a empresa na criação de valor?**

O *cash flow return on investment* é um dos indicadores que mais utilizamos para a gestão diária. Todas as nossas operações têm que ter retorno, ao nível das campanhas, eventos, vendas, investigação tecnológica (criação ou melhoria dos serviços que já oferecemos ou novos serviços).

*Growth* é um *target* previamente definido para cada departamento e da empresa por região. Como já referi, sob instruções do grupo, anualmente cada região tem que contribuir com a sua quota parte para o crescimento anual de todo grupo. No cumprimento desta métrica somos muito rigorosos. A nível de região queremos contribuir e afirmar-nos em relação ao crescimento anual da empresa. A estimativa e métrica de crescimento anual para cada entidade dentro do grupo, distribuída por regiões, funciona como uma distribuição da percentagem total que a empresa no seu todo estima crescer, de ano para ano, que depois é distribuída aos mercados/ regiões. Na região *Southern Europe* o potencial de crescimento é, na maioria das vezes, superior, uma vez que a maioria da empresa se concentra em Portugal. A nossa empresa, no último ano, obteve um financiamento a nível global muito elevado que neste momento é avaliado em 10 mil milhões de dólares e que foi redistribuído por todas as regiões o que nos permite ser líderes de mercado.

Vantagem competitiva da empresa, posso dizer, que é o facto do nosso ponto diferenciador se focar na utilização da inteligência artificial nos nossos serviços, o facto sermos líderes na indústria e de termos bastantes prémios ganhos. Temos também *white glove support*, significando que, em toda a fase da nossa relação com os clientes, oferecemos serviço de suporte 24h por dia durante 365 dias por ano. Temos 95% de SSAT, que é uma métrica de satisfação dos nossos clientes. Somos *cloud native*, a nossa plataforma nasceu na *cloud*, 100% *housemade*, não subcontratamos serviços. Metade dos nossos empregados estão em R&D, apostamos constantemente na inovação dos nossos serviços, isto ajuda-nos a estar sempre à frente na indústria. Somos a única empresa no nosso setor a ter

serviços com a linguagem da indústria específica, como por exemplo, no retalho, que ajuda a solucionar as dificuldades específicas dos nossos clientes.

Por fim, um dos nossos *value drivers* é as pessoas, um dos ativos mais importantes da empresa. A nossa cultura é muito apreciada, fazemos por isso. Posso apontar, por exemplo, o facto de darmos possibilidade total de preferência na escolha de trabalho remoto ou presencial. Temos parceria com uma empresa de escritórios de *coworking* e oferecemos esse espaço aos nossos colaboradores espalhados por todo o mundo para livre utilização. Temos a política de ouvir os colaboradores, tanto em momentos de avaliação formal como informal, pois o nosso objetivo é reter talentos e temos uma estratégia muito focada neste princípio. Temos avaliação de salários duas vezes por ano e tentamos proporcionar aos nossos empregados uma melhor qualidade de vida com medidas como, por exemplo, 4 dias de voluntariado pagos pela empresa, dias e atividades de *well being*. Neste *driver* temos, por exemplo, avaliações anuais da rotatividade de colaboradores em que são avaliadas, no seu conjunto, as motivações do colaborador para sair da empresa e explicadas em reuniões com a administração.

**11. Pode exemplificar uma situação em que após a avaliação de desempenho, com a obtenção de resultados dessa análise, tenha sido alterado algum processo para conseguir atingir os resultados pretendidos? Ou seja, ações corretivas postas em prática caso os resultados não sejam os pretendidos?**

Por exemplo, nós participamos em mesmo muitos eventos, concorrendo com os nossos *main competitors* para a distribuição de prémios, o que nos permite a afirmação como marca e robustez na notoriedade. No ano passado, participámos num evento em Portugal, que é o maior evento da nossa indústria, que ocorre anualmente. A nossa empresa não foi eleita como a melhor tecnologia. Esse evento é bastante importante para nós em termos de *brand awareness*, já que

reforça a nossa posição no mercado face aos outros *players*. Neste momento já começámos a preparar esse evento e mudámos toda a estratégia com o objetivo de conseguir o 1º lugar. Para isso contactámos os nossos clientes de maior dimensão para os incentivar a participar e a dar uma *review* relativamente à tecnologia que nos lhes proporcionamos e ao serviço prestado por nós. Após isto, os mesmos pontuam os nossos serviços de acordo com vários requisitos. O somatório destas pontuações dita o nosso lugar na tabela de pontuação. O que mudou o paradigma foi realizarmos uma campanha para apelar à votação dos nossos clientes de maior dimensão e conseguir refletir a melhor forma a sua satisfação face aos nossos serviços à comissão de avaliação.

**12. Como é que a utilização de *value drivers* ajuda a melhorar o desempenho da empresa?**

A avaliação dos diversos indicadores de desempenho e dos *value drivers* permite um *overview* constante da situação da empresa como um todo. Permite a antecipação de situações inesperadas e correções no *timing* certo. Ajuda a tomada de decisões nas diversas áreas e potencia o crescimento da empresa, a satisfação dos colaboradores, que são a força da organização e a satisfação dos clientes.

**13. Pode referir um exemplo prático da sua utilidade?**

Respondido na questão 7 e 11.

**Entrevista 2**

**Entidade:** Empresa B (empresa prestadora de serviços profissionais)

**Dimensão da empresa:** Microempresa

**Data:** 05/07/2022

**Duração da Entrevista:** 27 min

**Localidade:** Porto

**Entrevistado:** Sócio-gerente, proprietário da empresa. Diretor Geral.

**1. Quais as suas funções rotineiras?**

Desempenho funções diversificadas, funções ligadas com o relacionamento com a carteira de clientes, acompanhamento dos trabalhos e equipas no escritório e também execução de trabalhos de consultoria relacionados com a área de atuação da empresa.

**2. Quantos colaboradores ativos emprega a empresa?**

O número de colaboradores encontra-se entre 16 a 18 colaboradores.

**3. Qual é aproximadamente a receita anual líquida da organização em que se insere? Qual o objetivo em termos de lucro?**

A faturação anual da empresa ronda à volta de 500.000€.

Não temos propriamente um objetivo definido em termos de lucro. Temos um valor de referência para esse lucro. Após descontados todos os gastos necessários ao funcionamento do negócio, possa rondar entre 10 a 15% do valor da faturação anual.

**4. Qual é o core business da empresa? Qual o objetivo de negócio?**

A nossa área principal de atuação é ao nível dos serviços profissionais às empresas, nomeadamente serviços de consultoria na área da gestão, na área financeira, na área económica, serviços de contabilidade para empresas (execução de serviços de contabilista certificado), prestamos também serviços de auditoria às empresas. Dentro dos trabalhos de consultoria realizamos trabalhos como, a avaliação de empresas, estudos económico-financeiros, análise

investimentos, análise de financiamentos, questões relacionadas essencialmente com a dimensão económico-financeira das empresas. O nosso objetivo de negócio é proporcionar um nível de serviço de referência aos nossos clientes.

**5. Como é caracterizado o centro de decisões da empresa? Tem algum departamento que desempenhe funções de controlo de gestão? Esta função existe na empresa da qual faz parte?**

O centro de decisões está muito centralizado nos 3 sócios da empresa, simultaneamente gerentes e, portanto, têm funções de direção. As decisões são tomadas de forma colegial, em reuniões periódicas, em que os 3 sócios participam. Estas reuniões seguem uma agenda de trabalho, quer se tomem decisões operacionais ou estratégicas, são tomadas nestas reuniões e fica aí decidida a intervenção de cada um na implementação de medidas para resolução dos problemas detetados.

Não temos nenhum departamento que desempenhe as funções de controlo de gestão. A empresa não tem dimensão para ter um departamento autónomo, só concentrado em funções de controlo de gestão. O que temos é, essa função não deixa de existir, mas está digamos repartida não só pelos 3 sócios-gerentes, mas pelos 2 colaboradores com mais responsabilidade em termos de gestão das equipas (*managers*). Os *managers* de cada 1 dos departamentos da empresa também têm, para além das suas funções operacionais e executivas, funções de controlo de gestão, mas não existe um departamento autónomo que apenas desempenhe as funções de controlo de gestão.

Nós subcontratamos uma empresa prestadora de serviços para a preparação da informação contabilística mensal correspondente à nossa empresa, que é dirigida aos 3 sócios e a análise dessa informação é feita pelos 3 sócios.

**6. Como é realizada a avaliação de desempenho da empresa?**

A avaliação de desempenho é essencialmente baseada em indicadores económico-financeiros que resultam das demonstrações financeiras como os indicadores que resultam da demonstração de resultados ou da análise do balanço patrimonial.

**7. Os resultados das avaliações são avaliados com que periodicidade?**

A avaliação de desempenho é realizada de forma periódica. Normalmente de 3 em 3 meses. Essa análise trimestral é depois complementada por uma análise anual, mais profunda e mais detalhada. As análises trimestrais são mais breves com menos valores de referência, menos métricas a serem observadas e anualmente há um balanço final que demonstra como correu o ano e aí olha-se para os principais indicadores.

**8. Quais as métricas utilizadas na avaliação de desempenho?**

Informações como as que resultam do balanço, que indicam a posição de algumas rubricas relevantes como por exemplo, saldos de clientes, que é uma rubrica que precisa sempre de algum acompanhamento para se analisar a que ritmo estão a ocorrer os recebimentos da empresa. Posso também completar que, em termos das nossas análises não só de natureza económico-financeira, não só do que resulta da análise à demonstração de resultados e do balanço, também prestamos atenção a outro tipo de indicadores relacionados com os recursos humanos, como o número de horas que os colaboradores afetam à carteira de clientes.

**9. Na sua empresa utiliza *value drivers* para ajudar a monitorizar o desempenho da empresa?**

Devido à reduzida dimensão da empresa não utilizamos esta expressão de *value drivers* mas, nos processos de análise periódica, utilizamos com certeza alguns destes indicadores que eu já referi como sendo a nossa referência. Volumes de faturação de clientes são importantes para nós, o nível de gastos com pessoal, porque é a nossa principal componente de gasto, também as respetivas margens de projetos por clientes e também as horas consumidas por cliente, estas são talvez as principais métricas a que nós mais prestamos atenção, no fundo, à procura da tal margem de lucro final.

**10. De que forma considera que os *value drivers* apoiam a empresa na criação de valor?**

O papel destas métricas é essencialmente o acompanhamento para depois podermos tomar medidas corretivas. O grande objetivo é perceber como é que o negócio está a navegar, se se está, ou não, a afastar dos objetivos definidos em termos destes indicadores. Caso se esteja a afastar destes objetivos, tem normalmente como consequências, reestruturações internas da forma como fazemos o trabalho, para fazermos o trabalho de forma mais produtiva ou alterar a forma de como nos relacionamos com os clientes – equilíbrio entre a nossa empresa e o cliente.

**11. Pode exemplificar uma situação em que após a avaliação de desempenho, com a obtenção de resultados dessa análise, tenha sido alterado algum processo para conseguir atingir os resultados pretendidos? Ou seja, ações corretivas postas em prática caso os resultados não sejam os pretendidos?**

É importante para nós, sendo uma sociedade prestadora de serviços, perceber o nosso esforço e tempo dedicado a cada um dos clientes, para com isso comparar com o rendimento que está contratado com os nossos clientes, para por exemplo,

evitar trabalhar mais horas do que aquelas que estão contratadas e se há horas que deviam estar a ser faturadas e não estão. Portanto, há uma gestão do trabalho das equipas que passa por medir com rigor e, para isso, temos um *software* chamado de CRM (*customer relationship management*), que faz o registo do trabalho e horas alocadas a cada cliente de forma a garantir que o trabalho que um colaborador faz para determinado cliente está devidamente faturado, enquadrado nas condições contratualizadas (esta contratualização dá-nos uma expectativa do número de horas que vamos prestar trabalho a cada cliente e depois é necessário validar se essa expectativa contratualizada é efetivamente cumprida em horas reais) que temos com esse cliente. Muitas vezes o que acontece é que não, as horas que os colaboradores dedicam a esse cliente são superiores às inicialmente estimadas o que faz com que o valor hora ou a margem inicial seja mais baixa, uma vez que trabalhamos mais horas do que aquelas que estava previsto termos trabalhado e, portanto, isso serve de sinalizador para dizer, por exemplo, “neste caso isto parece ser estrutural, este é um cliente que precisa de mais horas, mais do que aquelas que inicialmente estavam contratadas” e daí sai o sinal para irmos negociar com o cliente. Em certos casos identificamos que aquelas horas foram a mais, mas podem ter sido por investimento interno, ineficiência interna e sendo assim não é possível a sua imputação ao cliente. Conseguimos, através deste indicador, aferir as margens de cada projeto. No final deste processo temos um indicador que nos permite saber quais as horas efetivas de trabalho repartidas entre carteira de clientes. Neste caso temos de rever o contrato.

Podemos até levar a iniciativas mais estratégicas, nomeadamente, através da política de investimentos. Por exemplo, há 2 anos nesta lógica de pandemia, a análise que se fez para a evolução do negócio resultou em transpor todas as nossas ferramentas tecnológicas para uma solução que permitisse a mobilidade. Fizemos um investimento elevado num parque informático, essencialmente com

*laptops* em vez dos tradicionais *desktops*. Adicionalmente fizemos investimentos ao nível da digitalização dos processos e hoje em dia, no nosso escritório, o volume de documentação física que os clientes nos entregam e o nosso espaço de armazenamento, nomeadamente no departamento de contabilidade, reduziu-se substancialmente, isto através, do investimento numa digitalizadora de qualidade e num sistema informático de digitalização de documentos, fazendo com que a documentação depois de tratada, neste caso digitalizada, entre num processo que já dispensa a utilização física do documento e assim o mesmo pode ser devolvido ao cliente. Daqui resultou que o nosso espaço de armazenamento diminuiu substancialmente.

## **12. Como é que a utilização de *value drivers* ajuda a melhorar o desempenho da empresa?**

Posto isto, é na evolução destes indicadores que resultam as decisões estratégicas para melhorar a performance do negócio.

Temos ideia muito clara de que se não conseguirmos medir o nosso negócio, não conseguimos tirar conclusões e tomar decisões ponderadas, corretas. Portanto, se não conseguirmos medir não conseguimos decidir e este é o princípio do nosso entendimento principal. A dificuldade com que por vezes nos deparamos, é encontrar realmente métricas, que de facto possam ser fáceis de obter e calcular em tempo útil para a tomada de decisão. O grande objetivo é conseguir medir, não tudo, porque senão perdíamos demasiado tempo na produção de informação, mas medir alguns indicadores que consideramos relevantes para poder ir afinando o movimento da nossa empresa, de forma periódica, de forma a atingir os nossos objetivos. Esta é a principal linha de orientação.

### **13. Pode referir um exemplo prático da sua utilidade?**

Respondido na questão 9 e na questão 12.

#### **Entrevista 3**

**Entidade:** Empresa C (empresa de retalho)

**Dimensão da empresa:** Pequena Empresa (indústria)

**Data:** 05/07/2022

**Duração da Entrevista:** 25 min

**Localidade:** Porto

**Entrevistado:** Presidente do Conselho de Administração

#### **1. Quais as suas funções rotineiras?**

Numa PME, pelo menos pela minha experiência no meu cargo, desempenho quase todas as funções. Mais especificamente e sem ser por ordem de prioridades, como trabalho numa indústria faço o planeamento de produção, compras, plano estratégico, gestão de recursos humanos e gestão financeira.

#### **2. Quantos colaboradores ativos emprega a empresa?**

Neste momento a empresa emprega 30 pessoas.

#### **3. Qual é aproximadamente a receita anual líquida da organização em que se insere? Qual o objetivo em termos de lucro?**

Em 2021, foram 4.800.000€. O nosso objetivo em termos de lucro é a sua otimização, não digo que seja a maximização do lucro. Vivemos 2 anos de pandemia, portanto a empresa, cujo produto final pode ser considerado uma *commodity*, teve resultados negativos no ano de 2020. A empresa opera num nicho de mercado, com um produto de qualidade superior e que se destina

fundamentalmente ao canal Horeca. O canal Horeca (inclui hotéis e restaurantes), nas alturas de confinamento e nos anos correspondentes, teve muitos encerramentos, não houve turismo, os restaurantes estiveram fechados, os hotéis fecharam portas temporariamente e por isso houve impacto na exportação. A exportação para a empresa representa cerca de 16% do volume de negócios e por isso foram anos mais difíceis. Nós vendemos apenas a distribuidores tradicionais, não vendemos à grande distribuição, esses distribuidores tradicionais podem ter ou não lojas próprias.

Como é evidente qualquer empresa tem como objetivo a otimização do lucro. Estes anos para nós foram bastante desafiantes, a empresa veio de uma situação complicada. Temos um *EBITDA* alto, à volta de 250.000€ mas temos também encargos financeiros e depreciações igualmente elevadas. Considero, pela minha experiência profissional, que é melhor avaliar as empresas pelo *EBITDA* e não pelo resultado líquido. O desempenho económico da empresa é medido pelo desempenho do *EBITDA*. Quando muito, considero os encargos financeiros. Relativamente às depreciações não considero, porque, sendo uma indústria, não posso ter investimento e património elevado e não ter depreciações elevadas.

**4. Qual é aproximadamente a receita anual líquida da organização em que se insere? Qual o objetivo em termos de lucro?**

A empresa vende *commodities*, transforma matéria-prima em produto final. Sendo que o produto ultracongelado representa 60% da faturação.

**5. Como é caracterizado o centro de decisões da empresa? Tem algum departamento que desempenhe funções de controlo de gestão? Esta função existe na empresa da qual faz parte?**

Sou eu (presidente do conselho de administração).

Investimentos muito elevados, decisões estratégicas de mudança, por exemplo, mudanças de layout das máquinas nas linhas de produção, a verdade é que eu penso e comunico e peço sempre opinião ao resto do conselho de administração.

Controlo de gestão também sou eu que o faço.

#### **6. Como é realizada a avaliação de desempenho da empresa?**

Faço o controlo de gestão adequado à atividade da empresa. Portanto, vejo os custos por departamento e qual é o custo de cada departamento, ou seja, qual é o peso dele sobre tonelagem produzida. Para chegar ao cálculo das margens brutas e das margens líquidas. O que é que eu faço? Ponho tudo o que são custos da parte de produção e dá-me um rácio, tudo o que é custos da parte comercial e dá-me outro rácio, tudo o que são os custos com as pessoas e dá-me outro rácio, o custo financeiro e dá-me outro rácio. Faço por áreas. Posteriormente, o interesse é conseguir ir analisando ponto a ponto e tendo ganhos de eficiência, nomeadamente na parte da produção, mas em todos os custos. O objetivo é em todos os custos ter ganhos de eficiência.

Fecho as contas todos os meses e analiso os balancetes e em dezembro faço o fecho do ano. Faço a análise contabilística todos os meses e na vida prática os balancetes servem para controlo de gestão. O controlo de gestão que fazemos é com base nos balancetes mensais, rubrica de custo a rubrica de custo, umas são diretamente indexadas à produção, outras diretamente indexadas ao comercial e outras têm que ser repartidas e são repartidas por regras internas e políticas da empresa que foram criadas basicamente por fruto da experiência e fruto da parte estatística. Com base nisso, todos os meses são analisados os custos por tonelada, o agravamento custo por tonelada e o custo fator de produção, custo fator direto e custo fator indireto e depois, com base nestes resultados, são tomadas decisões para se tentar ir ganhado eficiência. Os custos são diluídos até certa medida, após

o limite, tendo os mesmos custos o objetivo é ir ganhando eficiência, por exemplo, no nosso caso, como somos indústria, optamos pelo lado da produção. Fazemos análises dos custos que nos permitem ganhos de eficiência mensais e outros em que os ganhos de eficiência são mais demorados. Isto é, por exemplo, para conseguir um ganho, às vezes é necessária uma alteração de *layout* das linhas de produção, que requer mais tempo, mas esta análise permite analisar a situação atual e traçar caminhos.

Como *software* de gestão utilizamos o Primavera.

**7. Os resultados das avaliações são avaliados com que periodicidade?**

São avaliados todos os meses. O nosso objetivo é sempre o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.

**8. Quais as métricas utilizadas na avaliação de desempenho?**

Nós utilizamos KPIs como a percentagem de produção defeituosa, o *lead time* do processo produtivo, o tempo desde a compra até à entrega ao cliente (nós fazemos também o serviço de entregas), o tempo de embalagem.

**9. Na sua empresa utiliza *value drivers* para ajudar a monitorizar o desempenho da empresa?**

Sim, fora os *KPIs* que referi aponto como *value drivers*, a qualidade, as pessoas, a formação, ganhos de eficiência por departamento em valor e em percentagem e agravamento do custo de cada departamento por tonelada em valor e em percentagem.

**10. De que forma considera que os *value drivers* apoiam a empresa na criação de valor?**

Respondido na questão 7.

**11. Pode exemplificar uma situação em que após a avaliação de desempenho, com a obtenção de resultados dessa análise, tenha sido alterado algum processo para conseguir atingir os resultados pretendidos? Ou seja, ações corretivas postas em prática caso os resultados não sejam os pretendidos?**

Por exemplo, imaginemos uma situação de subida da produção defeituosa. A produção defeituosa consegue controlar-se, por exemplo, com a compra de matéria-prima de melhor qualidade e ter qualidade também na formação interna dos colaboradores para que todos os circuitos na parte de produção funcionem da melhor maneira, de forma a evitar o defeito. Alterámos recentemente a posição das balanças na linha de produção, uma vez que atrasavam o processo produtivo negativamente, o que permitiu a diluição dos custos de departamento por tonelada, permitiu ter menos perdas de tempo durante o processo produtivo.

**12. Como é que a utilização de *value drivers* ajuda a melhorar o desempenho da empresa?**

Todos os meses analiso o desempenho da empresa, como já referi, utilizo os resultados dessa avaliação de desempenho, não para os acionistas ou para os bancos ou para todas as entidades externas, mas sim para controlo interno e como ferramenta para apoio à tomada de decisão, para que os nossos objetivos sejam atingidos de uma melhor forma, com menos esforço físico, potenciar o aumento da produtividade, aumento de eficácia. A maneira como a informação é apresentada e de acordo com a atividade da empresa é fundamental para ser retirada a informação correta das análises. É também crucial para este trabalho um conhecimento profundo das mesmas.

**13. Pode referir um exemplo prático da sua utilidade?**

A formação dos colaboradores, por exemplo, é fundamental numa fábrica, uma vez que um erro numa linha de produção ou falta de capacidade para resolver um problema e ter que travar a produção representa prejuízo e irá traduzir-se no agravamento de *KPIs* como o *lead time*, os ganhos de eficiência e até na percentagem de produção defeituosa.

#### **Entrevista 4**

**Entidade:** Empresa D (empresa de retalho)

**Dimensão da empresa:** Grande Empresa

**Data:** 07/07/2022

**Duração da Entrevista:** 20 min

**Localidade:** Porto

**Entrevistado:** Diretor de *Ecommerce*

##### **1. Quais as suas funções rotineiras?**

Análise de resultados de negócio, análise dos principais KPI, garantir disponibilidade dos artigos, introdução de novas gamas, introdução de novos fluxos operacionais e implementação.

##### **2. Quantos colaboradores ativos emprega a empresa?**

Neste momento empregamos 37.000 colaboradores no total.

##### **3. Qual é aproximadamente a receita anual líquida da organização em que se insere? Qual o objetivo em termos de lucro?**

Da nossa unidade de negócio em 2021 é mais de 100 milhões de euros.

#### **4. Qual é o core business da empresa? Qual o objetivo de negócio?**

O core business da nossa unidade de negócio é o retalho *online*. O objetivo de negócio da nossa unidade de negócio é tornar a vida dos nossos clientes mais fáceis através do retalho *online*. O objetivo de negócio da nossa unidade de negócio é ultrapassar os *KPIs* e garantir a conveniência, a capacidade extra de poupança e a capacidade de abastecimento.

Na minha opinião e segundo a minha experiência posso dizer-lhe que a conveniência é fundamental em qualquer empresa de *ecommerce* e talvez o mais difícil de medir. A conveniência traduz-se no facto de os clientes poderem ter as suas compras entregues em casa, sem terem de as transportar e sem terem de se deslocar à loja, tornando-se especialmente importante na altura da pandemia ou nas faixas etárias mais seniores.

A capacidade extra de poupança é inerente e “disponibilizada” ao cliente na experiência de compra uma vez que este tem a perceção do preço atualizado, ao segundo, do cabaz de compras. É-lhe também permitido, na experiência *online*, a filtragem por preço, por promoção e ter acesso aos preços digitais.

No retalho alimentar o objetivo é termos capacidade de abastecimento 100%, ter resiliência que se traduz na capacidade de abastecer o país.

#### **5. Como é caracterizado o centro de decisões da empresa? Tem algum departamento que desempenhe funções de controlo de gestão? Esta função existe na empresa da qual faz parte?**

A nossa estrutura organizacional está estruturada da seguinte forma: a mim reportam diretamente todos os diretores de segunda linha (diretor de operações, de *marketing*, do negócio não alimentar, do negócio alimentar, *business development* (que inclui por exemplo entregas instantâneas) e projetos e tecnologia (projetos de expansão).

Existe um departamento de controlo de gestão, denominado de Planeamento e Controlo de Gestão que faz o controlo interno e toda a preparação da informação contabilística de todas as unidades de negócio que compõem a empresa no seu total. Este departamento presta todo este apoio à empresa.

#### **6. Como é realizada a avaliação de desempenho da empresa?**

Nós vamos ao detalhe de tudo mas olhamos sempre para o negócio de forma macro e global. De forma geral, dividimos a informação entre o negócio alimentar e o não alimentar e por categorias macro entre o negócio alimentar e não alimentar.

Temos adicionalmente, em períodos específicos, análises isoladas a que chamamos de análise de campanhas, por exemplo, no período das festas, que contempla o natal e ano novo, que, se tudo se mantiver constante, já sabemos que as vendas vão aumentar e faz mais sentido separar estes resultados do resto do ano.

Adicionalmente, temos equipas dedicadas a realizarem análises mais micro da sua gama e aí já vamos especificamente à análise por *SKU (Stock Keeping Unit)*.

#### **7. Os resultados das avaliações são avaliados com que periodicidade?**

Como já referi os resultados são avaliados por campanha, por mês, por trimestre e de forma anual.

#### **8. Quais as métricas utilizadas na avaliação de desempenho?**

A minha responsabilidade no final de cada de mês relativamente à “minha” área é analisar os principais *KPIs* em relação ao seu valor histórico, o ano anterior, ou dois anos anteriores (com o objetivo de diluir o efeito da pandemia e termos acesso a valores de referência progressão das vendas - Real *versus* Histórico),

percentagem de produto não vendido, número de dias por produto em stock, NPS, nível de ruturas, entre outros.

**9. Na sua empresa utiliza *value drivers* para ajudar a monitorizar o desempenho da empresa?**

Sim. Como já referi na resposta à questão anterior, os *value drivers* que analisamos com mais relevância e sem ordem de relevância são, o NPS (*Net Promoter Score*) – após análise implementamos estratégias para melhoria contínua deste indicador e temos objetivos anuais de NPS, o nível de ruturas (uma rutura no mundo *online* é por exemplo, o cliente encomenda um produto e recebe em casa exatamente o que encomendou), podem ocorrer ruturas parciais (não recebe inteiramente o cabaz que encomendou) e totais (não recebe nada do que encomendou), a rutura total é muito grave, os produtos têm que estar disponíveis na altura do *peaking*. Damos bastante importância a este indicador. Para evitar situações como estas adicionámos a possibilidade de, caso o cliente queira, o *peaker* poder substituir o produto. Este indicador tem também impacto no processo de abastecimento dos produtos. Outro *value driver* é o RNS (retorno líquido das vendas) que se traduz especialmente nas vendas, ou seja, nos resultados líquidos das vendas. As soluções implementadas foram planeamento de ações promocionais específicas para aquele final de campanha e para períodos de pico que nós já sabemos que vendemos muito conforme o histórico (ano anterior), estratégias diferenciadas de comunicação, aposta na distribuição de *stock* e reforço de *stock*.

**10. De que forma considera que os *value drivers* apoiam a empresa na criação de valor?**

O papel dos *value drivers* é crescer, tornar mais resiliente a empresa, conseguir antecipar problemas, retirar conclusões e tomar decisões fundamentadas.

É fundamental termos objetivos muito específicos para o dia a dia e por muito que o negócio tenha diversas variáveis que tenham de ser analisadas e que têm influência nos resultados macro ou seja a nível global, é importante termos noção do estado na nação global e de compreender o porquê dos resultados – se traduzem crescimento ou não.

**11. Pode exemplificar uma situação em que após a avaliação de desempenho, com a obtenção de resultados dessa análise, tenha sido alterado algum processo para conseguir atingir os resultados pretendidos? Ou seja, ações corretivas postas em prática caso os resultados não sejam os pretendidos?**

Por exemplo, nós temos campanhas anuais e, como a empresa tem uma marca já muito presente no mercado e com bastante notoriedade, os clientes já sabem, à partida que essas campanhas vão existir. Podem não saber exatamente o período de duração ou exatamente quando vai ficar ativa, mas sabem que vai existir. Nós acompanhamos esta determinada campanha quer em loja física quer *online*. Muitas vezes o que acontece, por diversos motivos, um dos problemas que tivemos durante o Covid, está relacionado com o *timing* de chegada dos *stocks* da China. O *timing* estava fora do expectável e comprometeu os resultados da campanha. Esta campanha no início teve resultados péssimos e muito melhores no final, quando comparativamente a anos anteriores, uma vez que as referências eram resultados estáveis ao longo do período de duração. Nós olhámos para o ano anterior, realizámos a análise a que chamamos RH (*real versus* histórico) em que comparamos os resultados atuais com os resultados históricos, resultados

relativos ao período de referência (geralmente do ano anterior). O que reparámos no ano seguinte, foi que iríamos ter um histórico fraquíssimo no início da campanha, mas que provavelmente no final da campanha íamos ficar bastante comprometidos uma vez que vendemos a sério no período de referência (ano anterior). Então tivemos de pensar numa forma de conseguir equilibrar isto. A solução encontrada foi o planeamento de ações promocionais específicas para o final desta campanha, períodos de pico em que nós já sabemos que vendemos muito através da informação histórica, estratégias de comunicação diferenciadas, aposta na distribuição de *stock* nesse sentido e reforço de *stock*.

**12. Como é que a utilização de *value drivers* ajuda a melhorar o desempenho da empresa?**

Respondido na questão 10 e 11.

**13. Pode referir um exemplo prático da sua utilidade?**

Respondido na questão 8 e 11.