

**UNIVERSIDADE CATÓLICA  
PORTUGUESA . PORTO**  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO EM GESTÃO**

---



**CATÓLICA**

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Economia e Gestão

**UNIVERSIDADE CATÓLICA  
PORTUGUESA . PORTO**  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

**MESTRADO**

**Gestão**

**Modalidade de Trabalho**

Relatório de Estágio

**Tema**

O Controlo de Gestão da ADIRA

**Nome Aluno**

Tiago Oliveira Amorim Carneiro

**Data**

04/2013



**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Economia e Gestão

## AGRADECIMENTOS

---

A todos os elementos da ADIRA, em especial:

D.<sup>a</sup> Fátima Brandão;

Dr.<sup>a</sup> Lúcia Sousa;

Dr. Renato Lima;

À Dr.<sup>a</sup> Carla Costa;

Ao Professor Luís Marques;

Ao Professor Dr. Paulo Alves;

À minha Família;

Pelo que contribuíram para a realização deste trabalho,

Um Muito Obrigado a todos eles.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

---

O meu Trabalho Final de Mestrado (TFM) tem como objetivo elaborar uma análise teórica sobre o controlo de gestão e proceder a uma descrição, análise e deteção de oportunidades de melhoria, neste domínio, na empresa ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A., na qual desenvolvi o meu estágio curricular.

Durante a minha experiência enquanto estagiário e segundo a opinião de alguns colaboradores e um ex-funcionário da empresa, que deram o seu contributo a este trabalho, existem na ADIRA algumas lacunas ao nível do controlo de gestão que poderiam ser colmatadas no sentido de aumentar a sua eficiência.

Neste sentido, foi possível identificar que alguns colaboradores não têm uma correta direção, têm falta de motivação e têm limitações pessoais. Uma das principais causas deste tipo de problemas poderá ser a alteração de administração que ocorreu na empresa, em que foram efetuadas muitas mudanças no seu processo de funcionamento interno, na qual não houve uma correta adaptabilidade. Paralelamente a isto, foi também descrito o ciclo estratégico da ADIRA, que contempla todas as fases internas desde a elaboração da estratégia principal até à sua operacionalização.

Após uma análise das práticas da empresa nestes domínios, foi também possível detetar algumas potenciais oportunidades de melhoria, em especial no alinhamento da organização com a estratégia. A existência de falhas na ligação destas duas etapas poderá provocar alguns problemas na aplicação da estratégia e, desta forma, causar um resultado final diferente do previsto inicialmente.

Na minha opinião, poderá ser implementado na ADIRA um gabinete de gestão da estratégia, responsável pela coordenação de todas as atividades relativas à aplicação desta, bem como desenvolvidas algumas ferramentas, nomeadamente mapas estratégicos, um *Balanced Scorecard* e um STRATEX.

Estas ferramentas poderão proporcionar diversas vantagens para a ADIRA, nomeadamente uma clarificação e tradução da estratégia, melhoria da comunicação, do alinhamento estratégico, do planeamento e da afetação de recursos, o desenvolvimento do *feedback* e promover aprendizagens neste domínio. Estes contributos poderão colmatar alguns dos problemas de controlo de gestão existentes na empresa e contribuir para uma melhoria da sua performance empresarial.

## EXECUTIVE SUMMARY

---

This final and conclusive project of the Masters Degree will provide a theoretical analysis on management control, following its due description, analysis and identification of process improvement opportunities in ADIRA - Metal Foaming Solutions, S.A. This company was selected for my 6-months curricular internship included in the Masters Degree on Management.

ADIRA has, according to my own internship experience and other employees and former employees, management control issues that could be improved in order to increase its efficiency.

Therefore, it was possible to identify some employees lacking a proper follow up, motivation and with their own limitations. Changes in the Board of Administration may have been the cause of such issues, since many internal procedures suffered from misguided alterations having never been properly adapted. During this identification, a description of ADIRA's strategic cycle was also made, in which all internal phases are included.

Once a thorough analysis on how the company acted on these issues was completed, some process improvement opportunities were noticed, particularly regarding the company's alignment with its strategy. This is an issue whose failure may result in a deficient execution of the strategy, which may end up in a different result from the initially expected result.

ADIRA can, in my opinion, create a strategy management office in charge of coordinating all strategy-related activities as well as developing tools, specifically strategic maps, a Balanced Scorecard and a STRATEX.

These tools can provide a great number of advantages for ADIRA, specifically a strategy simplification and translation, improvements on communication, strategy alignment, planning, resource allocation and feedback development, as well as promoting strategy learning. These tools may solve management control issues on the company and improve the company's performance.

# ÍNDICE

---

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>4</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I – TRABALHO FINAL DE MESTRADO (TFM)</b> .....	<b>11</b>
1.1.Enquadramento do TFM .....	11
1.2.Tema TFM .....	11
1.3.Limitações deste TFM .....	11
<b>CAPÍTULO II – O GRIPO ADIRA</b> .....	<b>13</b>
2.1. A evolução histórica do grupo .....	13
2.1.1. ADIRA – Recursos Partilhados, S.A.....	13
2.1.2. ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A.....	14
2.2. Análise da empresa ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A. ....	15
2.2.1. Análise e evolução do setor.....	15
2.2.2. Produtos.....	16
2.2.3. Concorrência .....	19
2.2.4. Análise e evolução financeira.....	22
2.2.5. Desafios futuros da ADIRA .....	23
<b>CAPÍTULO III – O CONTROLO DE GESTÃO</b> .....	<b>25</b>
3.1. O que é o controlo de gestão? .....	25
3.2. Causas dos problemas de controlo de gestão .....	30
3.3. Tipos de Controlo .....	31
3.3.1. Controlos de resultados.....	32
3.3.2. Controlos de ação .....	35
3.3.3. Controlos pessoais .....	41
3.3.4. Controlos culturais.....	43
3.4. O sistema integrado de gestão.....	47
3.4.1. Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia .....	48
3.4.2. Fase 2 – Tradução da estratégia .....	51
3.4.3. Fase 3 – Alinhamento da Organização com a estratégia.....	54
3.4.4. Fase 4 – Planos Operacionais.....	55

3.4.5. Fase 5 – Monitorização e Aprendizagem .....	57
3.4.6. Fase 6 – Testar e Adaptar a Estratégia .....	58
<b>CAPÍTULO IV – O CONTROLO DE GESTÃO NA ADIRA .....</b>	<b>60</b>
4.1. Controlo de resultados .....	62
4.2. Controlos de ação.....	64
4.3. Controlos pessoais .....	65
4.4. Controlos culturais .....	66
4.5. O sistema integrado de gestão da ADIRA .....	68
4.5.1. Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia.....	68
4.5.2. Fase 2 – Tradução da estratégia.....	69
4.5.3. Fase 3 – Alinhamento da Organização com a estratégia .....	70
4.5.4. Fase 4 – Planos Operacionais .....	70
4.5.5. Fase 5 – Monitorização e Aprendizagem .....	71
4.5.6. Fase 6 – Testar e Adaptar a Estratégia.....	71
<b>CAPÍTULO V – ANÁLISE DO CONTROLO DE GESTÃO DA ADIRA .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO VI – OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1</b> – Organigrama do Grupo ADIRA, a 31 de dezembro de 2012.....	<b>13</b>
<b>Figura 2</b> – Produtos/Serviços a que a ADIRA se dedica.....	<b>17</b>
<b>Figura 3</b> – Gama de produtos ADIRA.....	<b>19</b>
<b>Figura 4</b> – Elementos de um processo de controlo .....	<b>26</b>
<b>Figura 5</b> – Sistema de gestão em circuito fechado de Kaplan e Norton (2009) .....	<b>48</b>
<b>Figura 6</b> – Exemplo de um mapa estratégico .....	<b>52</b>
<b>Figura 7</b> – Quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	<b>52</b>
<b>Figura 8</b> – Os três elementos do gabinete de gestão da estratégia.....	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

---

<b>Tabela 1</b> – Principais empresas turcas concorrentes da ADIRA .....	<b>20</b>
<b>Tabela 2</b> – Problemas de controlo dirigido por cada um dos tipos de controlo de ação	<b>38</b>

<b>Tabela 3</b> – Exemplos de controlos de ação classificados por finalidade .....	<b>39</b>
<b>Tabela 4</b> – Relação entre os problemas de controlo e os tipos de controlo pessoais/culturais .....	<b>46</b>
<b>Tabela 5</b> – Escala de avaliação da componente individual do sistema de recompensas .....	<b>62</b>
<b>Tabela 6</b> – Exemplos de indicadores por departamento fornecidos aos colaboradores	<b>63</b>
<b>Tabela 7</b> – Principais responsabilidades dos três elementos do gabinete de gestão da estratégia .....	<b>80</b>
<b>Tabela 8</b> – Problemas <i>versus</i> controlos de gestão .....	<b>82</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

<b>Gráfico 1</b> – Evolução das vendas e serviços prestados e resultado líquido de 2005 a 2011 da ADIRA .....	<b>22</b>
<b>Gráfico 2</b> – Percentagem de vendas e serviços prestados entre 2005 e 2011 da ADIRA .....	<b>23</b>

## GLOSSÁRIO

---

**ABC** – *Activity Based Costing*;

**AIMMAP** – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal;

**CAD** – *Computer Aided Design*;

**CAM** – *Computer Aided Manufacturing*;

**CE** – *Conformité Européenne*;

**CEO** – *Chief Executive Officer*;

**CNC** – Controlo Numérico Computorizado;

**COO** – *Chief Operating Officer*;

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*;

**EUA** – Estados Unidos da América;

**FSE** – Fornecimento de serviços externos;

**INE** – Instituto Nacional de Estatística;

**KPI** – *Key Performance Indicator*;

**MBA** – *Master of Business Administration*;

**OBM** – *Open Book Management*;

**PESTEL** – *Political, Economic, Social, Technical, Environment and Legislative*;

**ROA** – *Return On Asset*;

**SGPS** – Sociedade Gestora de Participações Sociais;

**STRATEX** – *Strategic Expenditures*;

**TFM** – Trabalho Final de Mestrado;

## INTRODUÇÃO

---

O presente trabalho surge no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa (Porto), e tem como objetivo o estudo e análise das práticas de controlo de gestão na empresa em que estive a estagiar, durante seis meses: a ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A.. Esta empresa, situada no Porto, dedica-se ao desenvolvimento, conceção, fabrico, produção e comercialização de máquinas para trabalho com chapa, em que o portfólio de produtos inclui guilhotinas, quinadoras/dobreiras hidráulicas, máquinas de corte laser, células robotizadas de quinagem/dobragem e sistemas automáticos de corte e quinagem/dobragem de chapa.

Este tema foi escolhido por mim, devido à sua elevada importância dentro de uma organização e de, na minha opinião, ser um assunto que deverá ser analisado com maior cuidado por parte da empresa. Neste sentido, este trabalho procura dar resposta às seguintes questões: Conseguem os controlos existentes prever e combater de forma eficaz os problemas de controlo de gestão? Como é o Sistema Integrado de Gestão da ADIRA? O controlo de gestão da ADIRA é congruente com a literatura? Quais as oportunidades de melhoria no sistema de controlo de gestão da ADIRA? O conceito de controlo de gestão surge referenciado na generalidade da literatura dedicada a este assunto como sendo a fase seguinte à formulação da estratégia, ou seja, a forma como a mesma irá ser implementada, envolvendo todos os recursos internos. “O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os orienta no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização por forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais”.<sup>1</sup> Mutas vezes a performance de uma empresa não é de acordo com o espetável devido a problemas relacionados com o controlo de gestão.

Houve a necessidade de inserir, no presente trabalho, um enquadramento teórico mais extenso, apoiado nos autores *Merchant* e *Van der Stede* (2007), *Kaplan* e *Norton* (2009), para descrever o sistema de gestão da ADIRA. A minha escolha por trabalhos destes autores prendeu-se pelo facto de terem sido estes os que foram lecionados na disciplina de Contabilidade e Controlo de Gestão do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa (Porto).

---

<sup>1</sup> Jordan, Neves e Rodrigues, 2011

Os autores *Merchant e Van der Stede* (2007) identificam três causas para a existência de problemas resultantes do controlo de gestão: falta de direção dos colaboradores, problemas motivacionais e limitações pessoais. Para combater isto, referem que existem quatro tipos de controlos, que podem contribuir para a resolução destes problemas, sendo aplicados individualmente ou podendo ser utilizados cumulativamente: controlos de resultados, de ação, pessoais e culturais. Posteriormente, *Norton e Kaplan* (2009) descrevem um sistema integrado de gestão, constituente por seis fases: o desenvolvimento da estratégia, a tradução da estratégia, o alinhamento da organização com a estratégia, a definição de planos operacionais, a monitorização e aprendizagem e os testes e adaptação da estratégia.

Este trabalho procura dar resposta às questões acima referenciadas, começando com uma descrição da atividade económica da empresa, das suas ambições para o futuro e uma análise do setor metalúrgico e metalomecânico, seguindo-se de uma revisão da literatura sobre os problemas de controlo de gestão, descrição dos tipos de controlos existentes e com uma análise de um sistema integrado de gestão. Posteriormente, existem mais três capítulos, um destinado à descrição das práticas da empresa nestes domínios, um de análise e, por fim, um que contém algumas oportunidades de melhoria, possíveis de ser aplicadas na realidade da ADIRA.

A ADIRA desenvolve alguns esforços no sentido de implementar um bom sistema de controlo de gestão, capaz de prever e eliminar os problemas de controlo de inerentes. Contudo, estes continuam a existir, principalmente fruto de uma falta de adaptação ao novo estilo de liderança e à cultura, que a última administração, presidida pelo Eng.º António Cardoso Pinto, procurou implementar (a partir de 2007).

No capítulo VI estão referenciadas algumas oportunidades de melhoria, contendo uma melhor definição das seis fases definidas por *Kaplan e Norton* (2009), a constituição de um gabinete de gestão estratégica e a implementação de algumas ferramentas, como mapas estratégicos, um *Balanced Scorecard* e um STRATEX. Estas ferramentas podem incrementar a ligação entre a formulação e planeamento da estratégia com a execução operacional, promovendo uma clarificação e tradução da estratégia, melhoria da comunicação, alinhamento estratégico, planeamento e afetação de recursos, o desenvolvimento do *feedback* e proporcionar aprendizagens. Estes contributos poderão colmatar alguns dos problemas de controlo de gestão existentes na empresa e contribuir para uma melhoria da sua performance empresarial.

# CAPÍTULO I – TRABALHO FINAL DE MESTRADO (TFM)

---

## 1.1. Enquadramento do TFM

Este trabalho foi realizado no âmbito do estágio curricular, integrado no plano de estudo do segundo ano do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa, do Porto. O estágio decorreu na empresa ADIRA, sob a orientação do Professor Luís Marques e coorientação do Dr. Paulo Alves, entre 2 de julho de 2012 e 4 de janeiro de 2013.

Ao estabelecer a ligação entre a teoria e prática, este estágio assumiu um papel fundamental no meu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo esse o principal fator que me fez enveredar por esta modalidade de Trabalho Final de Mestrado (TFM). O meu estágio decorreu no setor administrativo-financeiro da empresa referida, onde dirigi grande parte do tempo ao controlo de gestão, mais propriamente na preparação de informação para gestão e nos projetos de investimento, tanto da ADIRA, como das restantes empresas do grupo.

A ADIRA é uma empresa que se dedica ao desenvolvimento, conceção, produção e comercialização de máquinas-ferramentas há mais de 55 anos, sendo atualmente líder ibérica e uma das referências mundiais no setor.

## 1.2. Tema TFM

Neste relatório está presente uma revisão literária sobre o controlo de gestão, seguida de uma análise das práticas da ADIRA neste domínio uma análise crítica, terminando com algumas sugestões de oportunidades de melhoria Neste sentido, no presente trabalho procuro dar resposta às seguintes questões:

Como é o Sistema Integrado de Gestão da ADIRA?

Conseguem os controlos existentes prever e combater de forma eficaz os problemas de controlo de gestão?

O controlo de gestão da ADIRA é congruente com a literatura?

Quais as oportunidades de melhoria no sistema de controlo de gestão da ADIRA?

## 1.3. Limitações deste TFM

Na elaboração deste trabalho existiram também algumas limitações que condicionaram a sua elaboração. O tema inicialmente previsto para o meu TFM acabou

por não ser desenvolvido na empresa, tendo posteriormente sido alterado por mim, em conjunto com responsáveis da ADIRA e o Professor Luís Marques. Tal facto atrasou o processo da sua elaboração, tendo a maioria sido feita no período posterior à realização do estágio. Por outro lado, devido a uma realidade interna complexa e interdisciplinar, grande parte do meu tempo na ADIRA também não esteve alocado diretamente a este tema, embora a sua abrangência e transversalidade seja elevada.

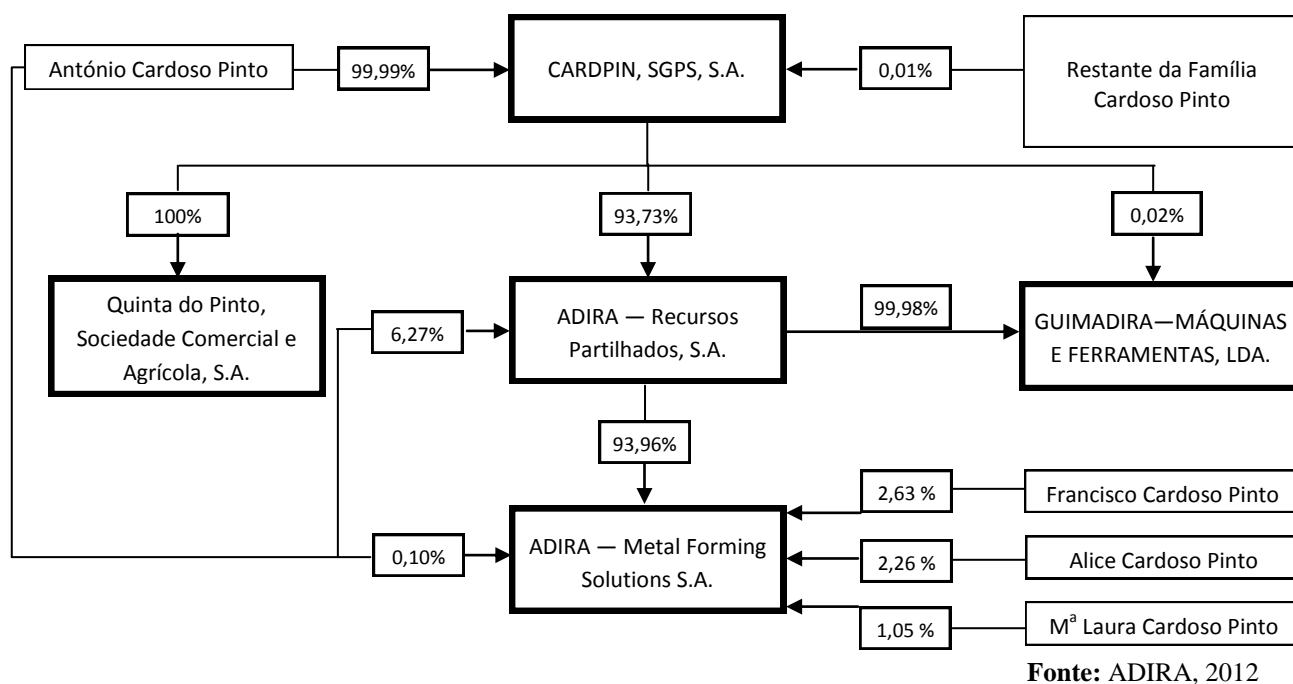
A bibliografia escolhida deveu-se ao facto de ter sido esta a utilizada nas aulas do mestrado em gestão, e por se adaptar a realidade da ADIRA (segundo o meu ponto de vista). Contudo, a inclusão de mais perspetivas de diferentes autores que se dedicaram ao estudo desta temática poderiam ter acrescentado valor quer à análise da empresa quer ao estudo de mais oportunidades de melhoria.

Por fim, e embora este trabalho esteja disponível para os elementos da ADIRA, as oportunidades de melhoria sugeridas no capítulo VI não foram analisadas e validadas por representantes da empresa, ficando assim por conhecer a sua opinião sobre a aplicabilidade das mesmas.

## CAPÍTULO II – O GRUPO ADIRA

### 2.1. A evolução histórica do grupo

Como é possível verificar pela análise da figura 1, o Grupo ADIRA é detido pela CARDPIN, SGPS, S.A., que tem como acionista maioritário o Eng.º António Cardoso Pinto (com 99,99%), sendo que o restante pertence a outros elementos da sua família (com 0,01%). Esta Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) detém uma percentagem maioritária na ADIRA – Recursos Partilhados, S.A., com 93,96%, pertencendo o restante diretamente ao Eng.º António Cardoso Pinto. Esta última sociedade, por sua vez, também detém 93,96% da ADIRA – Metal Forming Solutions S.A., que tem como outros acionistas o Eng.º António Cardoso Pinto (com 0,10%), Eng.º Francisco Cardoso Pinto (com 2,63%), Alice Cardoso Pinto (com 2,26%) e Maria de Laura Cardoso Pinto (com 1,05%).



**FIGURA 1**

Organograma do Grupo ADIRA, a 31 de dezembro de 2012

#### 2.1.1. ADIRA – Recursos Partilhados, S.A.

A ADIRA foi fundada em 1956 por António Dias Ramos e iniciou a sua atividade numa pequena empresa situada no Porto, mais propriamente em Bessa Leite.

A empresa desenvolveu, na década de 60, a primeira guilhotina e quinadora, dando início ao processo de exportação. Já na década de 70, destacou-se pelo grande desenvolvimento e aperfeiçoamento tecnológico das máquinas ao nível do setor mecânico-hidráulico, elétrico e eletrónico. Contudo, a empresa continuou a evoluir e, nos anos 80, deu início à exportação para novos mercados, como Estados Unidos da América, Austrália e Medio Oriente, bem como a certificação de segurança das máquinas exportadas para a Suécia e França.

Na década 90, a ADIRA destacou-se das restantes empresas do mesmo setor pela introdução das novas tecnologias de informação e pela definição de novos objetivos, centrando-se na inovação e modernização de equipamentos de alta tecnologia, renovação do *layout* e nova organização interna. Esta empresa foi a primeira fabricante mundial, em 1994, a obter a certificação CE (*Conformité Européenne*) em segurança em toda a sua gama de produtos.

A entrada no novo milénio, permitiu a esta empresa o destaque pelo lançamento de novas máquinas de corte por laser, robots e pela aposta em novos conceitos como o *design* próprio, automação, ergonomia e ecologia. Para além da inovação nos seus produtos, a comunicação com os seus clientes sofreu algumas remodelações: a realização de catálogos, *website*, mailings, participação em feiras, demonstrações de produtos, entre outras.

“A inovação e melhoria de todos os seus produtos e atividades, numa odisseia de desafio permanente das fronteiras do conhecimento” é, desta forma, o objetivo da ADIRA.

No final de dezembro de 2012, a empresa efetuou uma cedência de ativos a outra empresa do mesmo grupo (OXISOL, construção Soldada, S.A., que posteriormente se viria a chamar ADIRA – Metal Forming Solution, S.A.), tendo alterado o seu nome para ADIRA – Recursos Partilhados, S.A..

### 2.1.2. ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A.

Em 1989, foi fundada a OXISOL, como uma extensão fabril da ADIRA, principal empresa do grupo em que está inserida. A sua atividade iniciou-se com 7 colaboradores, exercendo inicialmente apenas trabalhos de oxi-corte e rebarbagem.

Com o decorrer do tempo, a empresa adotou uma política de melhoria sucessiva onde se obtiveram novos produtos e ferramentas, fomentando assim o contacto com os seus clientes.

Hoje em dia, a OXISOL possui 48 postos de trabalho, centrando-se fundamentalmente na prestação de serviços alargados nas áreas do tratamento e corte de chapa. Esta dispõe de uma forte capacidade para oxi-corte, corte por laser e na construção soldada com maquinagem de peças de médias e grandes dimensões.

Como mencionado anteriormente, no início de Dezembro de 2012, a empresa ‘absorveu’ os ativos da empresa ADIRA S.A., tendo alterado o seu nome para ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A..

## 2.2. Análise da empresa ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A.

### 2.2.1. Análise e evolução do setor

De acordo com o INE (Instituto Nacional de Estatística) (resultados preliminares), nos últimos três meses de 2012, em comparação com igual período do ano anterior, as exportações Portuguesas de bens terão registado um aumento de 1%, e as importações uma diminuição de 3%. Contudo, da análise destes valores, podemos observar uma diminuição das trocas comerciais intracomunitárias (com as exportações a diminuírem 2,5% e as importações de bens a diminuírem de 5%) e, por outro lado, um aumento de 10% das exportações e um aumento de 2,9% das importações, provenientes do mercado extracomunitário.

No ano de 2012, comparando com valores de 2011, as exportações terão crescido 5,8%, e as importações diminuído 5,4%. No que diz respeito aos países de destino, o mercado intracomunitário terá tido um aumento das exportações no valor de 1%, e as importações uma diminuição, no valor de 7,9%. No comércio extracomunitário, o valor das exportações terá atingido uma variação de +19,8% e as importações de +1,4%.

Segundo dados da AIMMAP<sup>2</sup> (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal), as exportações do setor metalúrgico e metalomecânico têm vindo a aumentar ao longo dos últimos anos. Em 2010, o valor da taxa de crescimento foi de 14%, tendo aumentado em 2011 para 18% e, nos primeiros seis meses do ano de 2012, já tinham atingido o valor de 9%. Estes valores são claramente positivos e, juntado o facto de ter havido um decréscimo das importações,

---

<sup>2</sup> <http://www.aimmap.blogspot.pt/>, 2013

eleva a esperança, por parte de Aníbal Campos, presidente da Direção da AIMMAP, em que a balança comercial<sup>3</sup> de 2012 do setor seja positiva.

Analisando os destinos das exportações do setor, podemos verificar que na sua maioria são para os países que compõem a União Europeia, com destaque para Espanha (principal destino), Alemanha e França. Esta característica poderá ser positiva, pois significa que os produtos Portugueses são competitivos nos mercados mais exigentes mas, por outro lado, pode ser preocupante pois poderá provocar uma elevada dependência de determinadas localizações.

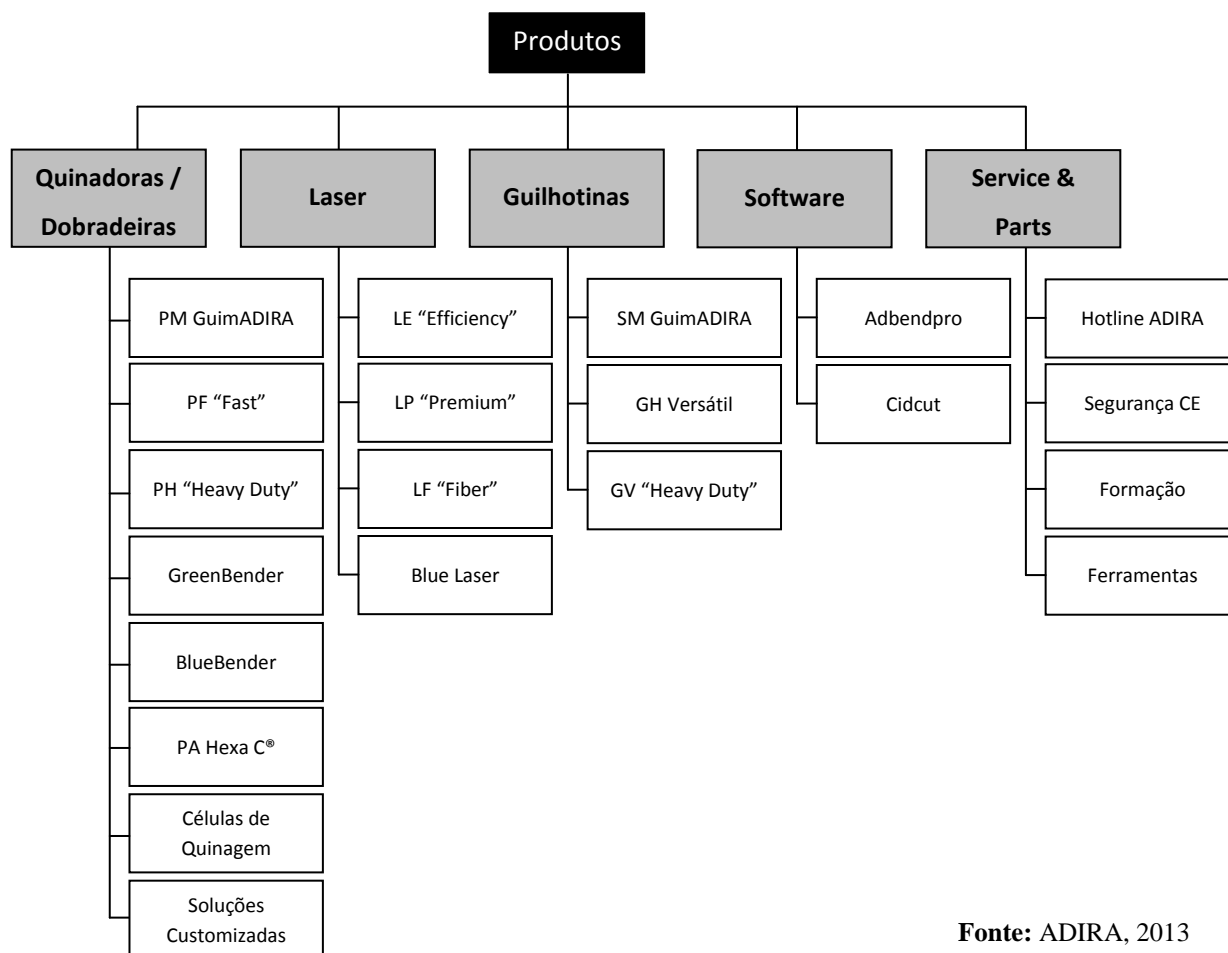
Contudo, o valor de 9% de taxa de crescimento do primeiro semestre de 2012 já mencionado, foi conseguido, maioritariamente, à custa de ganhos de quota de mercado nos países externos à União Europeia. No ano de 2012 houve subidas verdadeiramente notáveis em países do Médio Oriente, como por exemplo a Arábia Saudita (54,3%), o Kuwait (2062%), o Egito (51,3%) ou Israel (68,1%). E também em países da América do Sul, como a Argentina (105%), o Brasil (67%), a Colômbia (228%), o Peru (68,5%) ou a Venezuela (479%). Estes números não têm qualquer tipo de comparação com os de anos anteriores. Na maior parte dos casos, trata-se de novos mercados que apenas agora algumas empresas estão a conseguir atingir.

### 2.2.2. Produtos

Como é possível verificar pela análise da figura 2, a ADIRA dedica-se a 5 tipos de produtos/serviços: quinadoras/dobreadeiras, máquinas de corte por laser, guilhotinas, *Software* e *Service & Parts*.

---

<sup>3</sup> Saldo da Balança Comercial = Exportações - Importações



Fonte: ADIRA, 2013

**FIGURA 2**

Produtos/serviços a que a ADIRA se dedica

- Quinadoras/Dobradeiras: no domínio das máquinas de quinagem, a ADIRA oferece uma extensa gama de produtos, desde máquinas de entrada de gama como a PM Guimadira, até à máquina PF “Fast” que é a topo de gama, podendo também passar por soluções à medida das necessidades do cliente;

- Máquinas de corte por laser: a ADIRA possui a máquina LE “Efficiency”, desenhada para tornar o corte de laser acessível a uma larga gama de aplicações, a máquina LP “Premium” com motores lineares e elevado desempenho em todas as situações, e a LF “Fiber” com o novo laser de fibras especialmente adequado a chapas finas com reduzido consumo e manutenção. A Blue Laser trata-se de uma nova máquina, que estará disponível brevemente.

- *Guilhotinas*: neste domínio, a empresa possui três tipos de máquinas, cobrindo assim uma grande variedade de espessuras e tamanhos de chapa, sendo estas adequadas para a utilização em corte oscilante e corte vertical, simples ou com automatismos para

aumento de performance. Dentro deste segmento, a ADIRA possui um modelo de entrada de série que é a SM Guimadira, a GH Versátil disponível para corte oscilante e as máquinas GV “Heavy Duty”, que são de grande porte e que efetuam corte horizontal.

- *Software*: a ADIRA possui no seu portfólio de produtos dois *softwares*: Adbendpro e Cidcut. O *software* Adbendpro possibilita uma simulação detalhada, precisa e configurável de toda a operação de uma quinadora. Trata-se de um sistema em tempo real de deteção de todas as potenciais colisões, enquanto os controlos permitem ligar/desligar as várias partes da máquina. O *software* Cidcut é um sistema CAD/CAM especialmente desenvolvido para automatizar a programação de máquinas de corte a laser da empresa. Permite desenhar uma parte, importar, nesting (automático ou manual), gerar o corte (automático ou manual), gerar o CNC (controlo numérico computadorizado), verificar o stock de chapa metálica, entre outras funções. Tudo será realizável através do mesmo programa sem necessitar de mudança do mesmo. Este *software* tem interface com outros sistemas CAD. Permite ainda a deslocação da máquina a qualquer momento, podendo deste modo ser exibida através de simulação, permitindo a correção de erros de forma a reduzir o material gasto e evitar tempo de inatividade.

- *Service & Parts*: para garantir e assegurar níveis de qualidade das suas máquinas, a ADIRA encontra-se no mercado a prestar serviços de assistência técnica, manutenção dos equipamentos, vendendo ferramentas e prestando serviços de formação. Para além do trabalho no terreno, a ADIRA coloca à disposição do cliente um gabinete de engenharia capaz de dar resposta às dúvidas técnicas dos clientes sobre a boa utilização dos seus equipamentos.

Na figura 3 é possível verificar algumas imagens da gama de produtos da empresa.



Fonte: <http://www.adira.pt>, 2013

### FIGURA 3

Gama de produtos da ADIRA

#### 2.2.3. Concorrência

No mercado nacional, existem duas empresas que concorrem com atividade similar à da ADIRA: a Tomás Castro Silva, Lda. (marca Rico) e a Macform (empresa formada por alguns ex-colaboradores da antiga Guifil, que foi adquirida pela ADIRA em 1997). No entanto, a ADIRA é líder do mercado nacional em quinadoras e guilhotinas, apesar do nível de preços que pratica ser superior em cerca de 20-30%.

No que respeita à concorrência internacional, nos meados dos anos 90, os fabricantes de produtos de gama média e média-alta, como é o caso da LVD, empresa belga, e da Amada-Promecam, empresa de origem francesa (Promecam - adquirida pelo seu distribuidor japonês – Amada) dominavam o mercado.

Com o passar do tempo, as quinadoras e guilhotinas foram perdendo peso, consequência de uma maior acessibilidade da tecnologia a todo o mercado. Existiram algumas empresas, como as turcas, que invadiram o mercado e rapidamente passaram a dominá-lo nos segmentos mais baixos. Alguns fabricantes também se foram especializando num produto *Premium*, assentando a sua força na superioridade tecnológica das suas máquinas de corte por laser, puncionadoras e sistemas de automação.

Atualmente, os principais *players* são as empresas com produto *Premium*, sofisticados e inovadores, apostando na automação e soluções integradas (Alemanha,

Suíça e Japão); e com elevadas economias de escala e de experiência, custos de mão-de-obra reduzidos e com apoios estatais (Turquia e, mais recentemente, China).

As empresas turcas têm apostado muito numa estratégia de liderança pelo custo, tornando-se muito forte via preço, estando atualmente a procurar melhorar a sua oferta, nomeadamente em questões de imagem de produto e tecnologias (os produtos turcos são muitas vezes cópias de produtos europeus a preços mais competitivos). Todavia, a sua assistência técnica ainda é fraca e, a sua ética nos negócios, é muito discutível. É por isso que as empresas turcas tentam entrar nos mercados, atraindo clientes de empresas como a ADIRA, cativando-os com qualidade relativamente inferior, mas a um preço muito mais baixo. Na tabela 1 é possível verificar as empresas turcas de maior destaque:

<b>Durmazlar</b>	A maior empresa turca, oferecendo punçadoras CNC, quinadoras, guilhotinas e, muito recentemente, máquinas de corte por laser. Aposto numa qualidade média, preço baixo e marketing agressivo.
<b>Baykal</b>	Possui a oferta de melhor qualidade mas a sua política de comunicação é relativamente incipiente. O nível de preços é um pouco inferior ao da Durmazlar.
<b>Ermaksan</b>	Aposta em preços muito baixos, sendo o seu produto de qualidade fraca. Contudo, em termos de investimentos em Marketing e publicidade, destaca-se fortemente das suas concorrentes nacionais.

**Fonte:** ADIRA, 2012

**TABELA 1**

Principais empresas turcas concorrentes da ADIRA.

Relativamente aos fabricantes de produto *Premium*, salientam-se:

- **Trumpf:** Empresa alemã, líder mundial a nível de tecnologias e qualidade, com filiais em muitos países. É reconhecida pelas suas punçadoras e pelas máquinas de laser, sendo um dos poucos fabricantes mundiais que produz os seus próprios geradores de laser. Nos anos 90 introduziu as quinadoras, a preços muito competitivos. Atualmente, consegue impor uma política de preços elevados fruto da sua excelente imagem internacional (“Trumpf é qualidade!”). Garante um excelente serviço pós-venda, no entanto, os preços praticados são elevados;
- **Amada:** Foi uma empresa líder de mercado no passado, tendo sido ultrapassada pela Trumpf há alguns anos, sendo que ainda controla os mercados Francês e

dos EUA. Os seus produtos de maior reconhecimento são as quinadoras, sendo a sua política de marketing e de vendas muito agressiva, passando por denegrir a concorrência. Contudo, após uma crise sofrida pela empresa, em que perdeu muitas vendas em mercados importantes (EUA, Reino Unido, Alemanha) para a Trumpf e Bystronic, a Amada, atualmente, está de volta ao mercado, apostando em novos produtos tecnologicamente muito sofisticados, com bom *design* e boa imagem;

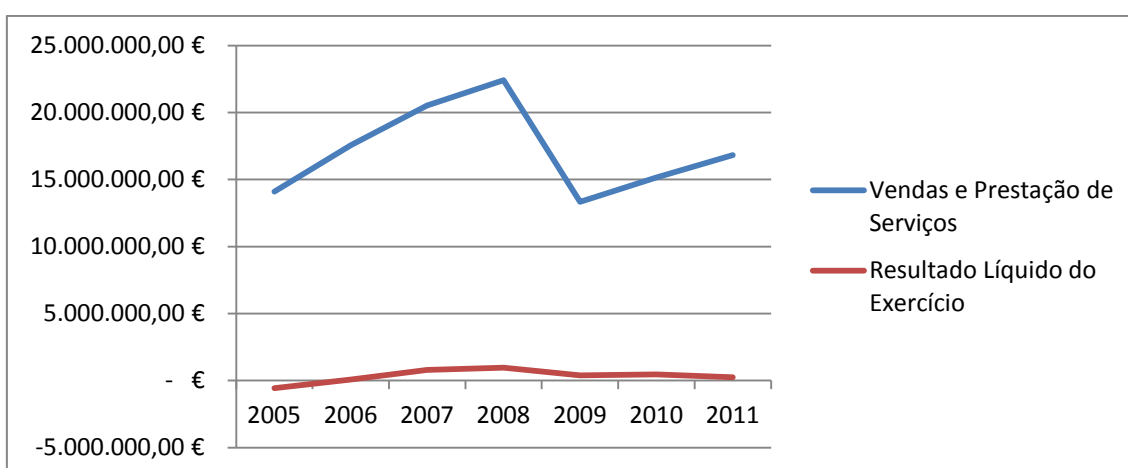
- Finn Power: Esta empresa destaca-se mais pela sua política de marketing do que propriamente pela qualidade intrínseca do produto. A marca é prestigiada pelo seu *design* arrojado de quinadoras, máquinas de laser ou puncionadoras, a preços muito atrativos, de forma a eliminar concorrentes como a ADIRA. Em meados de 2002, a empresa foi adquirida por um grupo de investidores suecos.
- Bystronic: A Beyeler, empresa suíça, era especialista na produção de quinadoras e guilhotinas de grande porte. A Beyeler foi introduzida no grupo Bystronic (grupo suíço especialista em corte por laser), permitindo complementar a sua oferta, propondo uma vasta gama de produtos como, máquinas de corte por laser com geradores próprios, máquinas de corte por jacto de água, quinadoras e guilhotinas. Hoje a Bystronic é a terceira maior empresa do sector, tendo vendas de cerca de 1/3 das da Trumpf;
- Ursviken/Pullmax – Empresa sueca, de baixa dimensão, que aposta em soluções à medida (geralmente máquinas de grande porte), com bons acabamentos. Atua apenas em mercados da Escandinávia e Leste, e a clientes que exigem soluções extremamente sofisticadas. A empresa foi recentemente adquirida por um grupo financeiro, a Ursviken, que é o representante da ADIRA para o mercado sueco;
- Gasparini – Empresa inicialmente de menor dimensão que a ADIRA, contudo nos últimos anos tem vindo a crescer bastante. É o maior fabricante italiano de quinadoras e guilhotinas, tendo uma filial muito ativa no Brasil. A sua política de marketing é uma referência, apesar da qualidade mediana do seu produto.

#### 2.2.4. Análise e evolução financeira

Como se pode verificar pela análise do gráfico 1, o resultado líquido da ADIRA foi negativo em 2005, no valor de -569.732,69 €, sendo posteriormente sempre positivo até 2011, tendo atingido o seu máximo em 2008, com um total de 972.066,82 €. Contudo, convém destacar que o resultado líquido foi sempre crescendo até essa data, tendo posteriormente começado a diminuir. No ano de 2011, o resultado líquido da ADIRA foi de 257.266,00€.

Por outro lado, analisando o valor das vendas e dos serviços prestados, podemos verificar uma taxa de crescimento positiva entre 2005 e 2008, havendo uma quebra no ano seguinte, mas voltando a ser positiva partir de 2010. Em 2011, o valor das vendas e serviços prestados foi de 16.821.993,00 €

Estas quebras em 2008 podem ter sido fruto da entrada de um novo conselho de administração no ano anterior (2007), presidido pelo Eng.º António Cardoso Pinto, em que existiram algumas mudanças que poderão não ter tido os resultados desejados no curto prazo e/ou, por outro lado, devido a este ano ser aquele que muitos economistas consideram como sendo o que marca o início de uma crise financeira, que permanece até aos dias de hoje.



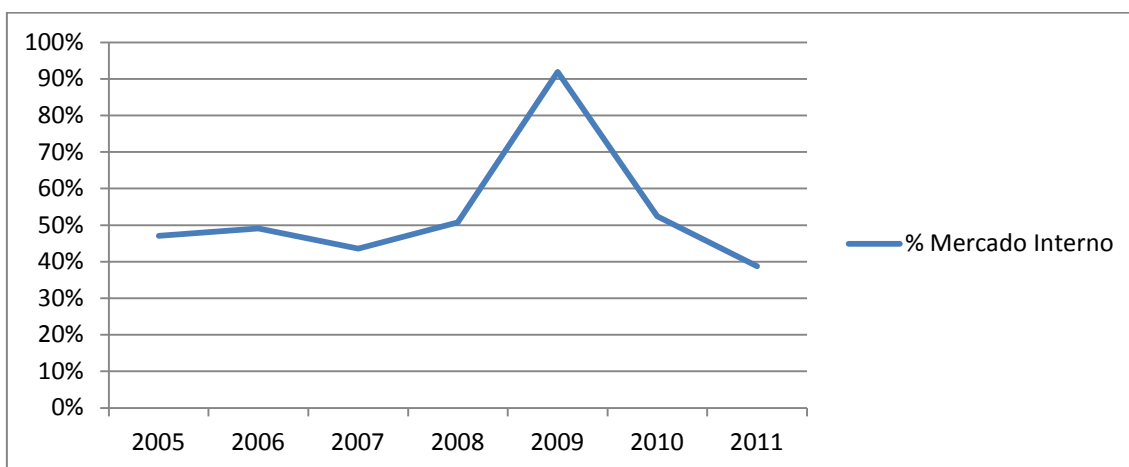
Fonte: ADIRA, 2012

#### GRÁFICO 1

Evolução das vendas e serviços prestados e resultado líquido de 2005 a 2011

Analisando o gráfico 2, verificamos que os destinos das vendas e serviços prestados efetuados pela empresa para o mercado interno foi inferior a 50% de 2005 até 2007 e em 2011. Em 2009, houve uma percentagem muito elevada de vendas e serviços

prestados para o mercado interno (92%) contudo, este valor foi diminuindo, tendo em 2011 atingido o seu mínimo (com 39%).



Fonte: ADIRA, 2012

## GRÁFICO 2

Percentagem de vendas e serviços prestados para o mercado interno de 2005 a 2011

### 2.2.5. Desafios futuros da ADIRA

A ADIRA visa num horizonte de 7 anos tornar-se numa marca pluricontinental na produção e comercialização de máquinas destinadas à indústria metalomecânica. Procura atingir um volume de negócios consolidado de cerca de 4 vezes o seu *turnover* atual, com 60% deste valor a ser obtido com base em negócios a implantar fora de Portugal. Estes objetivos serão atingidos com base numa estratégia suportada em quatro vetores:

- Tecnologia do produto;
- Inovação de Processos;
- Branding* e *Service*: exploração suportada da notoriedade mundial da marca ADIRA;
- Reforço da internacionalização para atingir esta performance a empresa precisou de percorrer um longo caminho.

A ADIRA deverá continuar a ser uma empresa dotada de uma forte componente tecnológica, comercial, de marketing e serviço ao cliente, com uma função produtiva. A marca ADIRA deverá ser concentrada no segmento, médio-alto, assumindo um posicionamento de empresa de base tecnológica, inovadora e *problem solver*. Quanto à marca GUIMADIRA, esta deverá servir o segmento médio, sendo que a sua montagem

poderá ser efetuada noutros países, como Índia ou Brasil, integrando progressivamente componentes locais, e simultaneamente exportando os componentes que confirmem a sua vantagem competitiva para serem incorporados nas outras bases industriais do Grupo ADIRA.

A ADIRA deverá apresentar-se no mercado com soluções inovadoras ao nível do produto e procurar satisfazer as necessidades dos clientes por acréscimo de funções, órgãos e componentes adequados à resolução dos problemas colocados pelos clientes, nomeadamente pela aplicação de novas tecnologias informáticas, automação, eletrónica e robótica. Deverá manter-se uma gama de produtos o mais completa possível, mas com desenvolvimentos seletivos, reforçando a capacidade de resposta.

A nível de mercados, deverá ser promovida uma política de aceleração da internacionalização com presença em diversos pontos do mercado global, de modo a favorecer a proximidade com o cliente e/ou fontes de fornecimento de matérias-primas, fatores de produção e desenvolvimento favoráveis ou outros elementos da cadeia de valor.

## CAPÍTULO III – O CONTROLO DE GESTÃO

---

O presente capítulo pretende apresentar fundamentos de alguns autores que se dedicaram ao estudo do controlo de gestão e da sua influência na performance das empresas. Houve a necessidade incluir um enquadramento teórico mais extenso no meu TFM, de forma a que este tema pudesse ser corretamente entendido na realidade da empresa que posteriormente irá ser analisada no presente trabalho.

### 3.1. O que é o controlo de gestão?

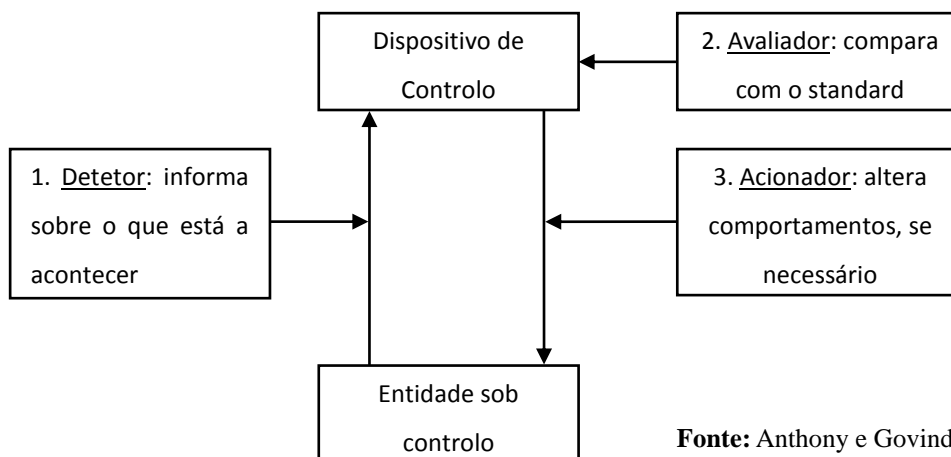
*“Press the accelerator, and your car goes faster. Rotate the steering wheel, and it changes direction. Press the brake pedal and the car slows or drops. With these devices, you can control speed and direction; if any of them is inoperative, the car does not do what you want it do. In other words, it is out of control.”<sup>4</sup>*

Com esta citação, *Anthony e Govindarajan (2001)* procuraram demonstrar a importância que as empresas têm em conhecerem as suas próprias características para que, desta forma, as intenções estratégicas tenham o desfecho esperado. Contudo, controlar uma organização é muito mais complexo do que controlar um carro. Neste sentido, são necessários alguns elementos na elaboração de um sistema de controlo de gestão, como por exemplo, um detetor ou um sensor, que consiga obter informação sobre o que vai acontecendo; um avaliador, que compara a informação do detetor e confronta com aquilo que era expectável que estivesse a acontecer; um acionador, que é um dispositivo que promove ações corretivas, de forma a denotar, se existir, uma grande diferença entre o estado atual e o que estava previsto; e, uma rede de comunicação, que possibilite o funcionamento deste sistema, transmitindo a informação ente o detetor, o avaliador e o acionador. Esta análise pode ser visualizada na figura 4.

Os *standards*, com os quais o acionador vai comparar a informação fornecida pelo avaliador, não são mecanicamente pré-estabelecidos, surgindo de um cuidadoso processo de planeamento. No contexto empresarial, controlo e planeamento são dois conceitos indissociáveis, não fazendo qualquer sentido haver planeamento se, posteriormente, não existir um controlo.

---

<sup>4</sup> Anthony e Govindarajan, 2001



Fonte: Anthony e Govindarajan, 2001

#### FIGURA 4

Elementos de um processo de controle

O ambiente empresarial não é certo, sendo essa incerteza proveniente de diversos fatores, tais como macroeconómicos, microeconómicos, dinâmica da organização, características dos colaboradores, etc.

Numa organização, o controlo de gestão surge como sendo a fase seguinte à formulação da estratégia, ou seja, o mecanismo de implementação da mesma. É através do controlo de gestão que os gestores influenciam os outros membros da organização a implementarem a estratégia delineada. Contudo, o controlo de gestão não implica que as ações devam corresponder ao que teria sido determinado. Todas as previsões feitas no momento de elaboração da estratégia são determinadas com base nas circunstâncias que se verificavam ou então, tendo em conta a evolução de um determinado modo, o que pode não se verificar. Se um gestor identificar uma nova oportunidade de execução da sua estratégica ou, se houver uma reformulação da mesma, o sistema de controlo de gestão não deve ser inflexível. Este deve ser adaptado à sua realidade, podendo ser mais ou menos formal e, conseqüentemente, mais ou menos complexo. Não se trata de um mecanismo automático. Alguns sensores numa organização podem ser mecânicos mas, frequentemente, os gestores podem detetar informações importantes com os seus próprios “olhos e ouvidos, podendo ser esta uma forma eficaz de controlo, diferenciando-se de algumas práticas que possam ser mais rotineiras.

Os objetivos das organizações devem ser congruentes com os objetivos dos colaboradores individualmente. Como um sistema de controlo de gestão implica interações entre os indivíduos, os gestores têm que ter em consideração os objetivos

individuais dos colaboradores e assim, perceber de que forma é que eles podem ajudar a cumprir as metas da organização.

Conforme referido anteriormente, o controlo de gestão deve ter em conta a estrutura da organização, a sua cultura e a gestão de recursos humanos. Assim, a estrutura da organização especifica as regras, os relacionamentos hierárquicos e a divisão de responsabilidades que forma a tomada de decisão dentro de uma organização; a gestão de recursos humanos é a seleção, formação, avaliação, promoção, demissão de colaboradores e de forma a desenvolver os conhecimentos e habilidades necessárias para executar a estratégia organizacional; e a cultura refere-se ao conjunto de crenças comuns, atitudes e normas que, explicita ou implicitamente, orientam as ações gerais.

Apesar das elevadas vantagens que um sistema de controlo de gestão poderá proporcionar, este só se tornará vantajoso se os custos da sua implementação forem inferiores aos desvios que possam detetar e corrigir.

Segundo *Merchant e Van der Stede* (2007), *“to have a high probability of success, organizations must maintain good management control. Good control means that management can be reasonable confident that no major unpleasant surprises will occur.”*<sup>5</sup> A existência de um bom sistema de controlo de gestão não significa que se elimine totalmente a probabilidade de desvios, porque o controlo perfeito não existe. A existência de um controlo de gestão totalmente eficaz implicaria a total garantia de que todos os controlos físicos seriam infalíveis e que todos os elementos constituintes da organização são confiáveis e que estariam sempre a agir da melhor maneira possível. No entanto, existem algumas barreiras que impedem a existência de um sistema de controlo de gestão totalmente eficaz. Em primeiro lugar, os autores destacam a dificuldade em garantir sempre bons comportamentos por parte dos indivíduos, por outro lado, também referem o caráter excessivamente oneroso que um sistema deste género implicaria, balanceando com as possíveis falhas que podem detetar.

Na implementação de um sistema de controlo de gestão, este deverá ser orientado para o futuro, porque o objetivo é precaver eventuais surpresas desagradáveis que poderão acontecer e, para objetivos concretos, representando a orientação da estratégia. Contudo, devido à sua componente de incerteza, avaliar se um controlo de gestão foi alcançado é difícil. Um bom controlo de gestão não deve ser estabelecido

---

<sup>5</sup> Merchant e Van der Stede, 2007

sobre uma atividade em específico ou sobre uma total entidade com objetivos múltiplos, a não ser que o desempenho em todas as atividades tenha sido tomado em conta.

Todas as organizações que não tenham implementado um bom controlo de gestão, estão mais vulneráveis e suscetíveis de enfrentar graves problemas. Os melhores controlos de gestão podem passar por mecanismos que permitam evitar a ocorrência de problemas, reduzindo a probabilidade de existência de danos para a organização. Segundo *Merchant e Van der Stede (2007)*, existem quatro estratégias de prevenção: eliminação da atividade, automação, centralização e partilha de risco.

#### - Eliminação da Atividade

Os gestores podem evitar problemas de controlo associados a uma atividade ou a um conjunto de atividades, cedendo potenciais riscos, e os respetivos lucros, a um terceiro, recorrendo, por exemplo, à subcontratação, acordos de licenciamento ou de desinvestimento. A esta forma de atuação podemos chamar de eliminação de atividade. Os gestores que não são capazes de controlar certas atividades, talvez porque não terem os recursos necessários, (por não terem uma boa compreensão dos processos necessários, ou por enfrentam limitações legais/estruturais), são os mais propensos a utilizar este tipo de estratégias. Quando os gestores não querem evitar completamente uma área que eles não podem controlar bem, podem, pelo menos, limitar os seus investimentos e portanto, os seus riscos nessa área.

#### - Automação

A automação é a segunda estratégia de prevenção que pode ser implementada. Esta passa pelo recurso à tecnologia, através de dispositivos automatizados, configurados, que permitem uma resposta mais adequada e consistente nas atividades. Com este tipo de estratégia podem-se eliminar alguns problemas relacionados com o ser humano, como inconsistência, imprecisão e falta de motivação. São exemplo de estratégias deste género o recurso a computadores, robots, sistemas especialistas e outros meios de automação para reduzir a exposição da organização a alguns problemas de controlo.

Contudo, na maioria das situações, a automação apenas poderá proporcionar uma solução parcial, pois esta estratégia possui algumas limitações, tais como:

- Viabilidade: alguns elementos da organização estão envolvidos em atividades complexas, e por isso têm de ter julgamentos intuitivos, que uma máquina ou um modelo de decisão não é capaz de imitar.

- Elevado custo: este tipo de estratégias requer, muitas vezes, avultados investimentos em sistemas de automação que apenas podem ser compensados se os resultados económicos daí resultantes forem superiores;

- Substituição de problemas de controlo por outros: a eliminação de documentos de origem pode originar a concentração de informações num único local, aumentar a dependência de programas informáticos, expor a empresa à necessidade de um programador, etc., o que pode originar uma nova necessidade de controlos.

### - Centralização

A centralização de uma tomada de decisão é outra das hipóteses de prevenção que pode ser utilizada. Alguns gestores optam por centralizar a tomada de decisões de algumas áreas das organizações, em pontos específicos, para melhorar o controlo, tornando assim esta uma das estratégias que permite evitar o erro de terceiros. Estas são utilizadas de forma mais comum em pequenas e médias empresas, em que as decisões mais importantes são tomadas ao mais alto nível da gestão, o que não significa que também não exista em grandes organizações.

Contudo, existem alguns fatores a ter em conta neste tipo de estratégias. Se por um lado a centralização nas organizações já existe, em certa medida, em todos os níveis de gestão, pois os gestores tendem a reservar para si muitas das decisões mais importantes, por outro lado, em grande parte das organizações, não é possível centralizar todas as atividades que são consideradas críticas, voltando a ser necessárias outros mecanismos de controlo.

### - Partilha de Risco

A última das estratégias que pode ser utilizada é a partilha de risco. Partilhar os riscos com entidades externas pode diminuir as perdas associados a comportamentos inadequados por parte dos colaboradores de uma organização.

Alguns tipos de estratégias deste género podem passar pela utilização de contratos de seguros, entrar em acordos de *joint-venture*, transferindo, pelo menos, parte do risco para outra entidade. Contudo, raramente é possível evitar todos os riscos,

funcionando frequentemente estas alternativas de evitação como uma solução eficaz para muitos dos problemas de controlo dos gestores, limitando a sua exposição ao risco.

### 3.2. Causas dos problemas de controlo de gestão

*Merchant e Van der Stede (2007)* consideram que, num sentido mais amplo, os sistemas de controlo de gestão podem ser de duas formas: controlo estratégico e controlo de gestão. Na primeira forma, os autores consideram que os gestores procuram saber se a estratégia continua válida, especialmente em contextos de incerteza ou em ambientes muito dinâmicos. Aqui concentram a sua análise na indústria, relacionando-a com a organização, estudando os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. No controlo de gestão, o foco incide sobre o interior da organização, mais propriamente em como influenciar o comportamento dos seus colaboradores de forma desejada. Os gestores procuram saber se os seus colaboradores são suscetíveis de se comportarem apropriadamente. Esta questão pode então ser dividida em várias partes: em primeiro lugar pode-se averiguar se os colaboradores estão a entender o que se espera deles; seguidamente, se estão a trabalhar o suficiente para conseguirem desempenhar o que se espera deles, ou seja, se estão a conseguir desenvolver a estratégia da organização como previsto; e por último, observar se eles são capazes de desempenhar um bom trabalho. Se alguma destas questões não obtiver uma resposta favorável, é importante conseguir saber o que deve ser feito para conseguir resolver estes problemas de controlo de gestão.

Os sistemas de controlo de gestão, quando concebidos corretamente, conseguem influenciar os comportamentos dos colaboradores na direção desejada, alinhando-se com os objetivos da organização e, desta forma, atingir os resultados esperados. Contudo, os colaboradores são muitas vezes incapazes ou não querem agir no melhor interesse para a organização, devendo a gestão contrariar este problema e incentivar a prática de comportamentos desejáveis. *Merchant e Van der Stede (2007)* identificam três causas para a necessidade de implementação de um sistema de controlo de gestão: falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais. Estes três tipos de problemas podem ocorrer todos simultaneamente ou, existir dependência entre eles.

#### - Falta de direção

Alguns colaboradores têm uma baixa performance porque simplesmente não sabem o que a organização espera deles. Neste sentido, a função do controlo de gestão

prende-se com a necessidade de informar os colaboradores de como estes podem maximizar as suas contribuições para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

#### - Problemas motivacionais

Para além da falta de direção dos colaboradores, outro problema que poderá também existir é a falta de motivação por parte destes. A organização até pode comunicar eficientemente o que espera dos seus colaboradores, mas os objetivos organizacionais poderão não coincidir com os pessoais, gerando este problema. Alguns destes problemas motivacionais podem ser muito danosos para as organizações, como por exemplo, diminuição da satisfação dos colaboradores, deficiência de relações comerciais, perda de receitas, perda de reputação, entre outros.

Os gestores também são propensos a tomar decisões que satisfaçam os seus interesses em detrimento do da organização. Podem provocar, por exemplo, gastos desnecessários, manipularem resultados com vista a conseguirem melhorar indicadores de performance individuais, ser excessivamente avesso ao risco, etc.

#### - Limitações pessoais

O último dos três problemas identificados, que poderia ser evitado com um sistema de controlo de gestão, são as limitações pessoais. Segundo estes autores, pode não existir falta de direção e os colaboradores estarem completamente motivados, mas não conseguirem atingir a performance desejada devido ao facto de possuírem limitações pessoais, que muitas vezes são específicas de cada pessoa. Estes problemas podem ser, por exemplo: falta de experiência, conhecimento, formação, etc.

### 3.3. Tipos de Controlo

Os tipos de controlos a serem utilizado pelos gestores para uma determinada atividade podem ser de ordem diversa, sendo que existem sempre uns que são melhores na resolução de alguns problemas de controlo do que outros. Alguns controlos podem não ser eficazes, o seu custo pode ser superior ao benefício gerado, ou então provocar efeitos colaterais indesejáveis, gerando custos avultados.

Os autores *Merchant e Van der Stede* (2007) identificaram quatro tipos de controlos que podem ser implementados pelas organizações: controlos de resultados, controlos de ação, controlos pessoais e controlos culturais.

### 3.3.1. Controlos de resultados

Os autores afirmam que os controlos deste tipo são os mais frequentes por parte das organizações. Os controlos por resultados procuram influenciar os comportamentos dos colaboradores atribuindo-lhes metas, estando estes conscientes das suas consequências caso estas sejam atingidas ou não, sendo atribuída alguma autonomia para a determinação da melhor maneira para as alcançar. Os resultados das ações desempenhadas pelos colaboradores é objetivo do sistema de controlo de gestão. Contudo, as recompensas ligadas aos resultados podem ir muito além de uma compensação monetária. Existem outras recompensas que podem ser úteis no processo, como por exemplo, um aumento da segurança no emprego, promoções, atribuição de maior autonomia e reconhecimento.

Geralmente, os controlos de resultados criam meritocracias, em que são atribuídas recompensas aos colaboradores mais talentosos e que mais trabalham. As recompensas ligadas aos resultados podem gerar diversos benefícios para a organização e para os colaboradores individualmente, por exemplo, pode focar o esforço dos colaboradores para o que é mais importante para a organização e, por outro lado, incentivar os colaboradores a descobrir e a desenvolver os seus talentos para conseguirem resultados melhores.

Os controlos de resultados são uma forma de controlo indireto, visto que não incidem diretamente sobre as suas ações, mas sim sobre os resultados proporcionados por estas. A elaboração das metas podem informar os colaboradores sobre o que é esperado deles e incentiva-los a fazer o que poderem para produzir os resultados desejados. Deste modo, os controlos de resultados podem combater um problema identificado anteriormente que é a falta de direção; por outro lado, também são bons a resolver problemas motivacionais, pois incentivam os colaboradores a maximizarem as suas hipóteses de produzirem resultados, que foram definidos tendo em conta os objetivos da organização; os controlos de resultados também podem resolver problemas relacionados com limitações pessoais, pois pode ajudar a atrair, a reter colaboradores com as capacidades mais adequadas a certas atividades e a desenvolver as aptidões dos elementos da organização para conseguirem ganhar as recompensas.

O uso de controlos de resultados também pode ajudar os gestores das organizações a saberem se a sua estratégia está a produzir os resultados esperados, verificando se os indicadores estão a ser atingidos, e analisando as suas causas.

Apesar dos controlos de resultados serem uma importante forma de controlo em muitas organizações, estes nem sempre podem ser utilizados de forma eficaz. Para a implementação de controlos de resultados, são necessários quatro passos:

1. Definir as dimensões em que os resultados são desejados (ou não);
2. Conseguir medir o desempenho das dimensões;
3. Definir as metas de desempenho para os quais os colaboradores terão que se esforçar;
4. Oferecer recompensas com o intuito de promover os resultados desejados;

### 1. Definir as dimensões em que os resultados são desejados (ou não)

Definir as dimensões de desempenho certas é fundamental, porque serão estas que os colaboradores irão assumir como as mais importantes, e também porque serão sobre estas que irão ser definidas as metas para as quais terão que canalizar o seu esforço.

Se as dimensões não forem definidas corretamente, isto é, se elas não estão de acordo com os objetivos da organização, os controlos de resultados estarão a incentivar os colaboradores a fazerem coisas erradas.

### 2. Conseguir medir o desempenho das dimensões

Após estarem definidas, torna-se fundamental conseguir medir o desempenho dos colaboradores nessas mesmas dimensões, durante um período de tempo específico. As diferentes formas de medição dos resultados estão diretamente relacionados com o tipo de dimensão que foi escolhido. Podem ser indicadores financeiros, como resultado líquido, *earnings per share*, *return on asset* (ROA), etc., como não financeiras, tais como quota de mercado, satisfação do cliente (determinado através de inquéritos), entre outros. Normalmente, os indicadores utilizados variam consoante o nível organizacional. Por exemplo, nos níveis mais elevados da gestão, a maioria dos indicadores estão definidos em termos financeiros. Por outro lado, em níveis mais baixos, são mais utilizados dados operacionais, mais controláveis a nível local. Se forem determinadas mais do que uma medida de resultado para um determinado funcionário, devem ser anexadas a estas as ponderações de importância relativa sobre o desempenho de cada área, de modo a que possam ser agrupados.

As avaliações podem também subjetivas, por exemplo, pode existir uma pessoa que seja responsável por avaliar o desempenho de determinado funcionário ou de uma atividade no geral.

### 3. Definir as metas de desempenho

A existência de metas de desempenho é outro fator importante na implementação de um sistema de controlo de resultados, devendo ser especificadas para cada dimensão. As metas de desempenho constituem duas formas de influenciar o comportamento:

- Estimulam o desenvolvimento de uma ação (melhorando a motivação), fornecendo objetivos para os quais os colaboradores terão que se esforçar. Algumas pessoas preferem ter uma meta de desempenho do que simplesmente saber que têm que fazer o melhor que conseguirem;

- Permitem que os colaboradores consigam interpretar o seu próprio desempenho podendo, por exemplo, comparar a performance final com a meta que teria sido previamente estabelecida.

### 4. Oferecer recompensas com o intuito de promover os resultados desejados

A oferta de recompensas é o último dos passos a desenvolver na implementação de um sistema de controlo de resultados, servindo como incentivo para o qual os colaboradores têm que “lutar”. Estes incentivos podem ser dados de diversas formas, como por exemplo, aumentos de salário, bónus, promoções, segurança de trabalho, oportunidades de formação, aumento de poder, etc.

Por outro lado, as empresas também podem criar um sistema de punições, podendo também conseguir os mesmos objetivos que um sistema de recompensas. São exemplo de algumas punições as reduções salariais, despromoção, podendo chegar mesmo a uma ameaça de despedimento.

As recompensas/punições podem não ser obrigatoriamente financeiras. Existem algumas recompensas/punições que podem aumentar/reduzir o grau de satisfação por parte do trabalhador, como por exemplo, aumento do reconhecimento público, aumento/redução de poder dentro da organização, etc.

A força motivadora de um sistema de recompensas extrínseco ou intrínseco foi estudado e desenvolvido por diversos autores, como por exemplo, a teoria da

expectativa. Esta teoria considera que a força motivacional dos indivíduos e, respetivamente, o seu esforço, é função de: (1) da expectativa que os resultados são dependentes do seu comportamento; (2) da sua preferência por esses resultados.

As empresas devem procurar oferecer aos seus colaboradores recompensas que sejam valorizadas por estes, para que os efeitos resultantes da sua aplicação sejam maximizados. Contudo, isto pode variar de funcionário para funcionário dentro da organização. Muitos empregados têm preferência por recompensas monetárias, enquanto outros preferem outro tipo de regalias, como por exemplo promoções.

Apesar das diversas vantagens que pode proporcionar, um sistema de recompensas se não for cuidadosamente elaborado e implementado, pode gerar um efeito negativo, podendo levar, por exemplo, a uma sensação de injustiça e, conseqüentemente gerar desmotivação.

### 3.3.2. Controlos de ação

Outros tipos de controlo que as organizações podem implementar com intuito de complementar ou de substituir os controlos de resultados são os controlos por ação, que podem melhorar a eficácia da sua implementação. Estes tipos de controlos são utilizados nas organizações com o intuito de garantir que os colaboradores executam certas atividades da melhor maneira prevista, ou seja, que o seu desempenho poderá gerar os benefícios esperados para a organização. Estes são utilizados quando os gestores sabem quais as ações que são mais desejáveis para a organização. Os controlos de ação podem ser de quatro formas básicas: restrições comportamentais, revisões de planos de ação, ações de responsabilidade e redundância.

#### - Restrições Comportamentais:

As restrições comportamentais são uma forma de restringir, ou de pelo menos tornar difícil, certas ações por parte dos colaboradores, podendo ser aplicadas fisicamente ou até mesmo administrativamente.

Alguns tipos de restrições físicas passam pela colocação de fechaduras nas secretárias, *passwords*, limitações de acesso a certas zonas, etc., sendo que para isto poderão ser necessários alguns dispositivos sofisticados, que se podem tornar muito dispendiosos, tais como leitores magnéticos, leitores de impressões digitais, etc. Contudo, paralelamente a estas, também podem ser utilizadas restrições administrativas. Existe um tipo de restrições administrativas que é frequentemente utilizado pelas

organizações, que é a separação de funções. Esta estratégia passa pela divisão de certas funções sensíveis, tornando assim impossível, ou pelo menos difícil, a execução por parte de uma pessoa sozinha. Um exemplo disto pode ser o recurso a uma pessoa para contabilizar as contas a receber/pagar e outra pessoa por processar os recebimentos/pagamentos. Este tipo de controlo é definido por diversos autores como sendo uma forma de controlo interno bom. A eficácia da separação de funções pode, no entanto, não ser completa, pois existe sempre a possibilidade de conluio entre dois ou mais colaboradores de uma organização.

Outro tipo de restrições administrativas pode passar por implementar limitações à tomada de decisão de um determinado funcionário. É exemplo deste tipo de restrição os *plafons* máximos de gastos, que podem ser definidos internamente nas organizações. Ao restringir a tomada de decisão, os gestores estão a tentar minimizar o risco de os colaboradores cometerem erros graves.

Os autores *Merchant e Van der Stede* (2007), referem a possibilidade de ser concebido um processo de sistema à prova de falhas, que é chamado de *poka-yokes*. Com este sistema, os autores referem-se a uma combinação de restrições físicas e administrativas em que é impedido o desvio da sequência correta, ou seja, onde não é possível avançar para certa ação sem que a que lhe antecede esteja completa. Como exemplos deste sistema, os autores fazem referência a um micro-ondas que não trabalha se a porta ainda estiver aberta.

Apesar desta hipótese estratégica, muitas das vezes é impossível aplicar restrições infalíveis, especialmente quando os colaboradores da organização são fraudulentos ou desleais.

#### - Revisões de plano de ação

Esta estratégia passa pela revisão dos planos de ação dos empregados. Os revisores podem aprovar, reprovar as ações propostas, pedir modificações, ou pedir para um plano ser mais cuidadosamente elaborado, antes de conceder a aprovação final. Uma forma comum de análise do plano tem lugar durante processos de planeamento e de orçamentação

#### - Ações de responsabilidade

É um tipo de controlo em que os colaboradores são responsabilizados pelas ações que desenvolvem. Este tipo de controlo requer: definição das ações que são

aceitáveis; comunicação das ações aos colaboradores; observar o que vai acontecendo; recompensar as boas ações e punir as que se desviam do aceitável.

Como forma de comunicação das ações que são aceitáveis aos colaboradores, a organização pode utilizar a via administrativa ou social. Podem ser definidas regras de trabalho, políticas e procedimentos, imposições contratuais, códigos de conduta, etc. Estas não têm obrigatoriamente de ser comunicadas por escrito, podendo ser comunicadas cara-a-cara, em reuniões privadas ou, por vezes, não serem comunicadas de forma explícita. Por exemplo, em auditorias, consultas médicas, prestação de serviços de advocacia, isto é, atividades que envolvem julgamento profissional, os indivíduos são responsabilizados sob a premissa de que eles devem agir profissionalmente, pois as atividades que desempenham não permitem uma delineação prévia muito rígida.

Contudo, apesar da elevada importância que a comunicação tem, esta não é suficiente para tornar estes controlos eficazes. Os colaboradores devem estar conscientes de que as suas ações estão a ser observadas e avaliadas, e que, em função dos resultados, serão recompensados ou punidos, embora normalmente estes tipos de controlos surjam associados a punições. No que diz respeito à observação, os gestores podem ser observados diretamente e quase continuamente, como por exemplo, os colaboradores numa linha de produção; periodicamente, como nas lojas de retalho, em que estes são surpreendidos, com alguma regularidade, por clientes mistério, ou então serem avaliados através do exame das ações tomadas, ou seja através de documentação de despesa ou de relatórios de atividade.

#### - Redundância

A redundância envolve a atribuição de mais colaboradores (ou máquinas) a uma determinada tarefa do que aquilo que é estritamente necessário, ou então passar por ter esses colaboradores em excesso (ou máquinas) disponíveis. Este controlo por ação aumenta a probabilidade de uma tarefa ser cumprida de forma satisfatória. Apesar de ser uma solução aparentemente eficaz, este controlo de ação pode tornar-se caro e, por outro lado, a atribuição de mais do que um funcionário para a mesma tarefa pode proporcionar conflitos, frustração e / ou tédio.

Tipo de Controle de ação	Problema de Controle		
	Falta de direção	Problemas Motivacionais	Limitações Pessoais
Restrições Comportamentais		X	
Revisões do plano de ação	X	X	X
Ações de responsabilidade	X	X	X
Redundância		X	X

Fonte: Merchant e Van der Stede, 2007

**TABELA 2**

Problemas de controle dirigido por cada um dos tipos de controle de ação

Como se pode verificar pela análise da tabela 2, o mesmo tipo de controle por ação pode combater um ou mais problemas de controle:

- As restrições comportamentais são principalmente eficazes na eliminação de problemas de motivação. Os colaboradores que poderiam ser tentados a se envolverem em comportamentos indesejáveis, não adequados a eles, podem ser impedidos de o fazer. Neste sentido, irão ser reduzidas as atividades nas quais exercem e, desta forma, aumentam o seu envolvimento nestas;

- As revisões do plano de ação podem colmatar todos os problemas de controle. Estas ao serem comunicadas aos colaboradores podem ajudar a definir a direção que é esperada deles. Com a ameaça de uma eminente revisão dos planos de ação que um funcionário pede, geralmente, cuidados extras na preparação de uma proposta de despesa, um orçamento, ou um plano de ação, pode-se desta forma suprir o problema motivacional por parte destes; Um bom revisor dos planos de ação também pode acrescentar experiência, se for necessário, podendo também colmatar o problema das limitações pessoais.

- As ações de responsabilidade, ao par das revisões do plano de ação, também podem resolver todos os problemas de controle. A determinação das ações desejadas por determinados empregados pode dá-lhes direção para, ajudar a organiza-los pela sua experiência ou competência, combatendo as limitações pessoais; ajudar a anular os problemas motivacionais, através do sistema de recompensas/punições;

- Desta forma a redundância apenas permite combater os problemas motivacionais e as limitações pessoais. Pode ajudar o funcionário a motivar-se podendo, por exemplo, retirar alguma pressão que possa existir sobre ele; e pode combater as

limitações pessoais deste, pois existe sempre um segundo recurso (homem ou máquina), que poderá suprir os seus pontos fracos.

Relativamente aos controlos de ação, convém saber distinguir se eles servem para impedir ou para detetar comportamentos indesejáveis. Esta distinção é importante porque os controlos que impeçam erros indesejados são a forma mais poderosa de controlo, pois não haverá o custo de comportamentos indesejados se realizarem. Os controlos de deteção são de tipo diferente, pois apenas são aplicados após a ocorrência do comportamento. Ainda assim, se a deteção for feita de forma atempada pode impedir a ocorrência de danos muito avultados e, por outro lado, a existência de um rápido sistema de deteção, pode desencorajar as pessoas a enveredar por ações menos desejáveis. (tabela 3)

Tipo de Controlo de Ação	Efeitos do Controlo	
	Prevenção	Deteção
Restrições Comportamentais	Bloqueios em ativos valiosos Separação de funções	-
Revisões do plano de ação	Aprovações de despesas Revisões de orçamento	-
Ações de responsabilidade	Políticas pré-especificados ligadas às expectativas de recompensas e punições	Conformidade-orientado por auditorias internas Reconciliações de caixa Avaliações interpares
Redundância	Atribuição de várias pessoas para uma tarefa importante	-

Fonte: Merchant e Van der Stede, 2007

### TABELA 3

Exemplos de controlos de ação classificados por finalidade

#### - Condições que determinam a eficácia dos controlos de ação

Os controlos de ação não podem ser utilizados de forma eficaz em todo o tipo de situações. Estes apenas são eficazes quando se verifica que as organizações podem determinar quais são as ações (in) desejável e quando, as organizações são capazes de assegurar que as ações (in) desejáveis (não) irão ocorrer.

#### - Conhecimento de ações desejáveis

A falta de conhecimento a respeito de quais ações são desejáveis é a restrição que mais limita o uso de controlos de ação. Embora possa ser relativamente fácil de determinar qual o comportamento que um funcionário deve ter numa linha de produção,

em atividades mais complexas e incertas, tal poderá não se verificar. São exemplos deste tipo de atividades aquelas que são desempenhadas por vendedores, engenheiros de pesquisa, gestores de nível superior, etc.. Grande parte das organizações, neste tipo de tarefas, não consegue saber com precisão qual a melhor forma de um funcionário gastar o seu tempo.

Existem duas formas de determinar qual a melhor forma de determinado funcionário atuar: uma é analisando as ações resultantes de situações específicas com fim a saber se estas produzem os melhores resultados; ou simplesmente prende-se com a possibilidade de aprender quais são as ações desejáveis, sendo apoiados por outras entidades, como por exemplo, através de consultores especializados.

Neste sentido, torna-se imprescindível conhecer quais são as ações desejáveis para os colaboradores, para que estes consigam desempenhar da melhor forma a estratégia delineada para a organização.

#### - Capacidade de garantir que as ações desejadas são tomadas

Saber simplesmente quais as ações desejáveis não é suficiente para garantir um bom controlo. Assim, é também necessário ter a capacidade de assegurar e observar se estas estão a ser tomadas.

Esta competência varia consoante os diversos tipos de controlo existentes. A eficácia das restrições comportamentais e das revisões do plano de ação variam diretamente com a confiabilidade dos dispositivos físicos ou procedimentos administrativos que a organização tem num determinado local, para garantir que as ações desejadas são tomadas. O acompanhamento das ações pode ser, muitas vezes, um grande desafio nas organizações. Contudo, mesmo nas atividades onde o empregado não pode ser observado diretamente, algumas atividades podem ser acompanhadas. No entanto esse controlo nem sempre é eficaz. Os critérios que devem ser usados para julgar se o acompanhamento da ação é eficaz são: precisão, objetividade, pontualidade e compreensão. Se qualquer uma destas características não se verificar, o controlo de ação não será capaz de provocar o comportamento desejado.

A precisão refere-se à quantidade de erros nos indicadores utilizados para dizer que ações foram realizadas. Se o controlo de ação envolve supervisão direta, os supervisores têm de conseguir distinguir com precisão, por exemplo, boas e más ações, se as ações mais apropriadas foram tomadas, etc..

A objetividade pode ser uma preocupação no acompanhamento da ação. Por exemplo, muitas vezes são feitos controles para saber como certos colaboradores utilizam o seu tempo. Na maioria dos casos, os relatórios que contêm informação sobre as suas ações são precisos contendo, notas do tempo gasto em detalhe, podendo ser mesmo especificada ao segundo. Contudo, os relatórios podem não ser objetivos. Se o pessoal envolvido quiser obscurecer a verdadeira forma de como essas frações de tempo foram utilizadas podem, por exemplo, afirmar nos relatórios que esse tempo foi gasto em atividades produtivas. Isto pode ser utilizado com diversos intuítos, nomeadamente para cobrir um mau desempenho ou para permitir algum tempo pessoal. A maioria das empresas usa supervisores diretos e auditores internos para conseguir objetividade em tais relatórios. Sem objetividade, a administração não pode ter certeza se os relatórios de ação refletem as ações reais tomadas, e os relatórios de perder o seu valor para efeitos de controlo.

Pontualidade nas ações de monitoramento é importante. Se a localização não é oportuna, as intervenções não são possíveis, não gerando o controlo os resultados desejados. Além disso, grande parte do efeito motivacional do feedback e recompensas é perdido quando o acompanhamento está significativamente atrasado.

*Compreensão.* É importante que as ações para que os indivíduos devem ser responsabilizados sejam compreensíveis. Existe uma propensão para que os colaboradores desempenhem as suas ações de acordo com o estabelecido para eles, se conseguirem compreender o porque de ter sido definido assim.

### 3.3.3. Controlos pessoais

Os controlos pessoais servem para resolver cada um dos problemas de controlo, introduzindo uma mentalidade de autocontrolo em cada funcionário. Os controlos pessoais têm três objetivos básicos: ajudam o funcionário a entender o que a organização quer; ajudam a garantir que cada funcionário é capaz de fazer um bom trabalho, que têm todas as capacidades (por exemplo, experiência, inteligência) e recursos (por exemplo, informações e tempo) necessários para fazer um bom trabalho; aumenta a probabilidade de cada funcionário desenvolver um autocontrolo. O autocontrolo é a força que incentiva de forma natural os colaboradores quer a fazer um bom trabalho, quer a agir em conformidade com os objetivos da organização. Este autocontrolo pode ser uma consequência positiva de alguns sentimentos que se podem

gerar, tais como aumentos de autoestima, autossatisfação quando fazem um bom trabalho e ao ver que a organização está a ter sucesso.

Existem três métodos de implementação de controlos de pessoal: seleção e colocação de colaboradores, formação e projeto de trabalho e fornecimento dos recursos necessários.

#### - Seleção e Colocação de colaboradores

Neste método de implementação de controlos pessoais, o objetivo é encontrar as pessoas certas para desempenharem um trabalho específico, e dando-lhes quer um bom ambiente de trabalho quer os recursos necessários para que um desempenho melhor ocorra com maior probabilidade. Neste domínio, a tarefa de recrutamento e seleção ganha especial importância. As empresas têm intensificado os esforços no recrutamento, procurando encontrar a correspondência ideal entre as exigências que o trabalho proporcionará com as habilidades dos candidatos a emprego.

#### - Formação

A formação é outra forma comum de ajudar os empregados a desempenharem um bom trabalho. Atividades formativas podem ajudar os colaboradores de uma organização a melhorar a sua maneira de trabalhar e, conseqüentemente melhorar a performance de uma determinada atividade.

Para além dos efeitos diretos que podem proporcionar, a formação também pode gerar externalidades, nomeadamente no campo motivacional. Um funcionário tende a aumentar o seu interesse e empenho em atividades que entende e sente que consegue obter um bom desempenho.

Muitas empresas optam por utilizar programas formativos formais, numa sala de aula, para melhorar as capacidades dos seus empregados. Contudo, existe também muitas organizações que optam por treino informal, que assiste essencialmente orientações que vão sendo dadas aos empregados.

#### - Projeção do trabalho e fornecimento dos recursos necessários

Outra forma de ajudar os colaboradores a terem uma boa performance nas atividades que estão a desempenhar passa por assegurar que o trabalho que desempenham foi bem projetado e que estes possuem os recursos necessários para o desempenharem. Esta é uma condição necessária pois pode-se ter colaboradores com as

qualificações adequadas e altamente motivados, que se o trabalho não for bem projetado e se não houver os recursos desejados, o “*output*” não será o ideal.

#### 3.3.4. Controlos culturais

Os controlos culturais existem como forma de encorajar o acompanhamento mútuo entre os colaboradores de uma organização, através de uma poderosa forma de pressão do grupo sobre os indivíduos que se desviam das normas e valores gerais. Os controlos culturais são mais eficazes quando os membros de um grupo têm laços emocionais fortes uns com os outros.

As culturas são construídas com base em partilha de tradições, normas, crenças, valores, ideologias, atitudes e formas de comportamento. As culturas organizacionais vão permanecendo relativamente fixas ao longo do tempo, mesmo perante algumas alterações estratégicas que podem ter sido desempenhadas.

Para entender a cultura de uma organização, devem-se fazer perguntas de longa data aos empregados, tais como: O que é que se orgulha de ter aqui? O que é preciso para chegar à frente? Como é que se resolve os problemas? Se existir uma forte cultura organizacional, a maioria dos colaboradores terão respostas consistentes entre eles.

Muitos gestores de organizações procuram implementar estratégias de fomento da cultura organizacional, como por exemplo códigos de conduta ou recompensas em grupo.

#### - Códigos de Conduta

A maioria das organizações procuram incrementar a cultura organizacional de diversas formas, como códigos de conduta, códigos de ética, crenças organizacionais, definição da missão, visão ou filosofia da gestão. Estes documentos formais procuram fornecer os valores organizacionais que a gestão gostaria que os colaboradores se orientassem.

Cada um desses códigos ou declarações é definido para ajudar os colaboradores a compreender quais os comportamentos que são esperados, mesmo na ausência de uma regra específica ou princípio. Estas declarações podem incluir mensagens importantes sobre dedicação à qualidade ou satisfação do cliente, tratamento equitativo dos colaboradores e fornecedores, a segurança dos colaboradores, inovação, tomada de risco, a adesão aos princípios éticos, comunicações abertas, e vontade de mudar. Para o efeito máximo, as mensagens incluídas nestas demonstrações deve ser reforçada através

de sessões formais de formação ou, pelo menos, por algumas discussões entre empregados e os seus superiores.

Alguns códigos de conduta falham porque não são suportados por uma forte liderança e bom exemplo a partir do topo. Os gestores de topo não aparecem sempre empenhadas em segui-lo, ou pior, definem maus exemplos se através de conduta inadequada.

#### - Recompensas de Grupo

A existência de recompensas com base em conquistas coletivas também incentiva o controlo cultural. Estes incentivos que têm por base a performance coletiva podem ser de várias formas, nomeadamente através de bónus, participação nos lucros, partilha dos ganhos, ou outra forma que tenha por base o desempenho da organização em termos de retornos contáveis, como lucros ou redução dos custos. As recompensas de grupo têm como objetivo manter os colaboradores informados e entusiasmados, incentivando todos os colaboradores de uma organização a pensar e a agir como se fossem eles próprios também proprietários.

As recompensas de grupo são analisadas como sendo um controlo cultural e não como um tipo de controlo de resultados, porque têm um intuito diferente, de caráter coletivo. A correspondência entre os resultados individuais e os resultados do grupo pode ser fraco para a maioria dos grupos, mas pode incentivar a um incremento das atividades coletivas com busca à obtenção dos melhores resultados possíveis para a organização, gerando controlo mútuo.

Por outro lado, a evidência mostra que as recompensas de grupo também podem gerar um efeito positivo na motivação e desempenho individual dos colaboradores, incentivar o trabalho em equipa, criar oportunidades de partilha de conhecimento entre os colaboradores e aumentar a pressão feita pelos próprios colaboradores uns aos outros, gerando vantagens para a empresa.

Outra vantagem que a literatura considera que as recompensas de grupo podem proporcionar são as experiências *open book management* (OBM). O objetivo de um programa OBM é o de criar uma interligação entre as ações de cada funcionário e o desempenho financeiro da empresa, servindo como um incentivo para que os empregados se comportem no melhor interesse da organização e que contribuam com sugestões úteis para a melhoria.

Os programas de OBM envolvem:

- A partilha regular de informação financeira da empresa, bem como qualquer outra informação que vai ajudar os colaboradores a trabalharem em conjunto com a gestão para o sucesso organizacional;

- Formação, para que os colaboradores compreendam o que essa informação significa e como eles próprios podem contribuir para o desempenho da empresa;

- Recompensas ligadas ao desempenho da empresa;

- Se necessário, uma mudança cultural, mudar a cultura *top-down* para que os colaboradores sejam encorajados a divulgar as suas ideias e que as suas opiniões sejam encorajadas.

De forma mais frequente, os incentivos OBM consistem em fazer depender uma parte da remuneração dos colaboradores da evolução de determinados indicadores financeiros das empresas.

#### - Outras abordagens para moldar a cultura organizacional

Outras estratégias comuns que podem ajudar a moldar a cultura organizacional podem ser: transferências dentro das organizacionais, arranjos físicos e sociais, adequação da postura da gestão/administração.

- Transferências dentro da empresa ou rotação de empregados podem gerar diversas vantagens, entre as quais a possibilidade de ajudar a transmitir a cultura organizacional entre os diversos setores, melhorando a o seu conhecimento da organização como um todo; melhorar a sensibilidade para os problemas de certas áreas, podendo contribuir com propostas diferentes para a sua resolução; impedir a formação de objetivos e perspetivas individuais incompatíveis com a realidade da empresa; redução potencial de fraudes de colaboradores, pois estes ficam impedidos de ficar muito familiarizados com certas entidades, atividades, colegas e/ou transações.

- Arranjos físicos, tais como planos de escritórios, arquitetura e decoração de interiores, e arranjos sociais, tais como códigos de vestimenta e de vocabulário, também pode ajudar a moldar a cultura organizacional.

Finalmente, a gestão pode moldar a cultura, definindo uma postura adequada da gestão/administração. As declarações da gestão de topo devem ser consistentes com o tipo de cultura que eles estão a tentar implementar e, sobretudo, os seus

comportamentos devem ser consistentes com as suas declarações. Os gestores de topo devem servir de modelo, não pode dizer uma coisa e fazer outra.

#### - Eficácia dos controlos pessoais/culturais

Como se pode verificar pela análise da tabela 4, através da conjugação de dois ou mais controlos pessoais/culturais, podem ser combatidos ou pelo menos minimizados os problemas de falta de direção, motivacionais e pessoais.

	Falta de direção	Problemas Motivacionais	Limitações Pessoais
<b>Formas de controlos pessoais</b>			
Seleção e Colocação	X	X	X
Formação	X		X
Delineação do trabalho e fornecimento dos recursos necessários			X
<b>Formas de Controlo cultural</b>			
Códigos de Conduta	X		X
Recompensas de grupo	X	X	X
Transferências dentro da empresa	X		X
Arranjos físicos/sociais			X
Adequação da postura da gestão/administração	X		

Fonte: Merchant e Van der Stede, 2007

#### TABELA 4

Relação entre os problemas de controlo e os tipos de controlo pessoais/culturais.

Os controlos pessoais/culturais possuem algumas vantagens, comparativamente com os controlos de resultados e controlos de ações. Este tipo de controlos pode ser utilizado em quase todas as atividades, são geralmente menos custosos e, geralmente, produzem efeitos secundários muito menos danosos.

O grau de eficácia de controlos pessoais/culturais pode variar muito significativamente entre os indivíduos, grupos ou sociedades. Existem pessoais mais honestas do que outras, e grupos com ligações mais ou menos fortes.

### 3.4. O Sistema integrado de gestão

*“Successful strategy execution has two basic rules: understand the management cycle that links strategy and operations, and know what tools to apply at each stage of the cycle.”*<sup>6</sup>

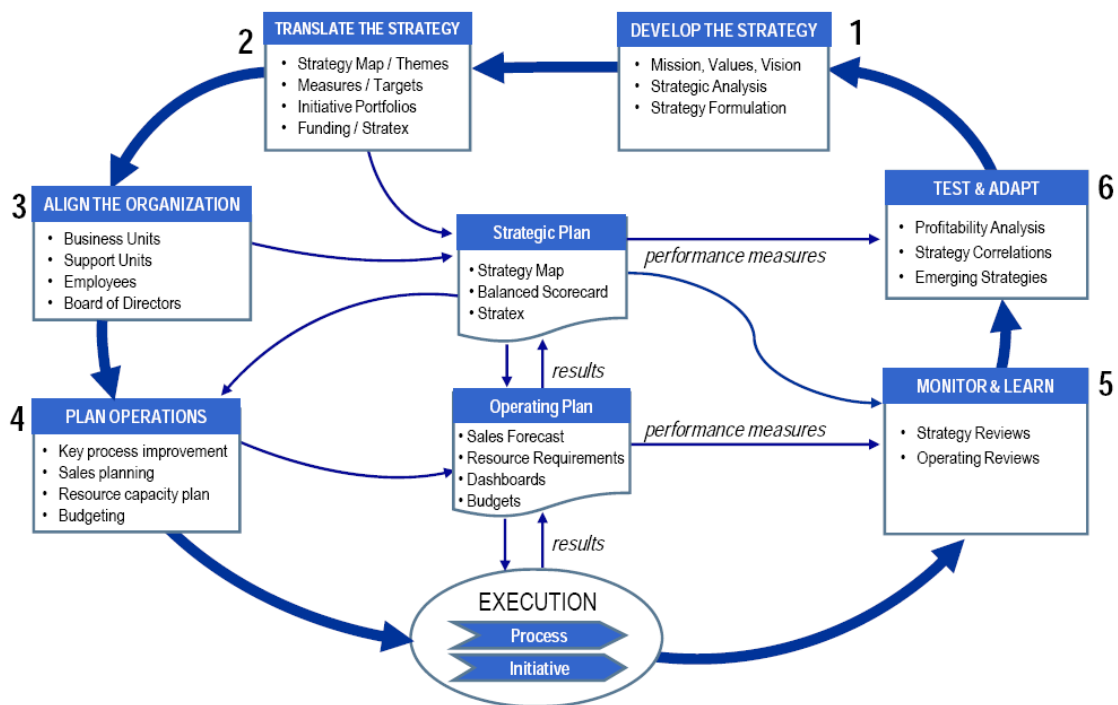
Robert Kaplan e David Norton (2009) fazem referência ao sistema de gestão como sendo um “conjunto integrado de processos e ferramentas que a empresa utiliza para desenvolver a sua estratégia, traduzi-la em ações operacionais, e monitorizar e melhorar a eficácia de ambos.” Segundo estes autores, existem vários problemas que surgem quando as empresas tentam operacionalizar a estratégia, ficando os resultados muitas vezes aquém do previsto. Com o desenvolvimento de um sistema de gestão em circuito fechado, as empresas podem evitar problemas deste tipo, sendo o circuito composto pelo desenvolvimento da estratégia, onde é definida a missão, a visão, os valores, e é formulada a estratégia; tradução da estratégia, onde são definidos os objetivos estratégicos, selecionadas medidas, métricas e iniciativas estratégicas; alinhamento da estratégia com a organização, incluindo as diferentes unidades de negócio, unidades de suporte e os colaboradores; plano de operações, onde são melhorados os processos-chave, desenvolvido um plano de vendas, elaborado um plano de capacidade de recursos e preparados os orçamentos; monitorização e aprendizagem, sendo aqui feita uma revisão estratégica e uma análise operacional; e, por último, testar e adaptar a estratégia, sendo elaborada uma análise de custos/rentabilidades, uma análise de correlação da estratégia, e onde são estudadas estratégias emergentes.

Um sistema como este deve ser elaborado com cuidado. Muitas vezes, as quebras ocorrem logo no início, com as empresas a formularem grandes estratégias que depois não se conseguem traduzir em objetivos e metas, em que os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores não os vão conseguir compreender e não se vão esforçar para as alcançar. Mesmo quando as empresas formalizam os seus objetivos estratégicos, muitos ainda lutam porque não conseguem adaptar esses objetivos a ferramentas que suportam os processos de melhoria operacional.

A figura 5 descreve as seis fases do circuito fechado de Kaplan e Norton (2009).

---

<sup>6</sup> Robert Kaplan e David Norton, 2008



Fonte: Kaplan e Norton, 2009

FIGURA 5 - Sistema de gestão em circuito fechado de Kaplan e Norton (2009)

### 3.4.1. Fase 1 - Desenvolvimento da estratégia

Um ciclo de gestão começa com a delineação da estratégia. Nesta fase, pode ser definida uma nova estratégia, procurando dar um novo rumo à empresa, ou então, de forma incremental, pode-se ir aperfeiçoando e atualizando a estratégia que já estava a decorrer. Com base na experiência destes autores, uma estratégia tem entre 3 a 5 anos de vida útil.

O processo de desenvolvimento de uma estratégia nova geralmente leva a persecução de dois passos: o primeiro prende-se com a importância de reexaminar os pressupostos fundamentais do negócio da empresa e o seu ambiente competitivo, e o segundo com a delineação da nova estratégia.

Normalmente, os gestores de topo de uma instituição devem conseguir responder a algumas questões, tais como:

- Qual o negócio em que estamos inseridos e porquê?

Antes de formular uma estratégia, a empresa precisa de saber onde se posiciona e porquê. Os gestores precisam de analisar a missão da empresa, entender as suas

aspirações (visão), bem como com os princípios que pelos quais se rege, que a guiarão as suas ações (valores).

A missão é um conceito orientador, sucinto, com grande significado para os elementos da organização e que faz com que estes se alinhem em torno de um propósito comum.

A visão de uma empresa traduz-se num conjunto de objetivos que são definidos pelos responsáveis da estratégia, para o futuro, de modo sucinto, sem designar o modo como os irão alcançar.

Por último, os valores são os princípios pelos quais a empresa se rege, que definem a sua atitude e o seu carácter. Estes servem de guia para os comportamentos de todos os elementos que compõem a organização, bem como servir de indicadores de algumas condutas que poderão não ser aceites, tais como subornos, assédio, e os conflitos de interesse, que os colaboradores devem definitivamente evitar.

#### - Quais são as principais questões que enfrentamos no nosso negócio?

Após estarem definidos a missão, a visão e os valores, os elementos responsáveis pela delineação da estratégia devem fazer uma análise interna e externa da organização. Para isso, eles podem-se apoiar em alguns modelos desenvolvidos por alguns autores.

Relativamente à análise externa da organização, um dos modelos que pode ser utilizado é o das 5 forças de *Michael Porter*, que relaciona o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de produtos substitutos, a ameaça de novas entradas e a rivalidade existente entre os concorrentes. Por outro lado, também deve ser analisado o ambiente macroeconómico em que a empresa está inserida, que pode ser feita com recurso à análise PESTEL, que procura determinar os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legislativos, em que a empresa se insere, e compará-los com os da concorrência.

No que diz respeito à análise interna de uma organização, os gestores devem avaliar as capacidades de desempenho da empresa. Para isto, estes podem utilizar uma ferramenta desenvolvida por *Michael Porter*, que é a cadeia de valor. A cadeia de valor analisa as atividades internas de uma empresa, dividindo-as em dois tipos: as atividades primárias, que são as que estão relacionadas com a transformação dos *inputs* e que estão ligadas ao cliente, e as atividades secundárias, que são aquelas que existem numa

empresa que possibilitem que as primeiras sejam levadas a cabo do modo desejado. Esta análise permite perceber o estado atual dos recursos internos e identificar os que dão à empresa uma vantagem competitiva.

Como forma de relacionar o ambiente externo e interno subjacente a uma organização, os gestores podem ainda optar por elaborar uma análise SWOT: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Com a determinação dos seus pontos fortes e dos pontos fracos, estarão a caracterizar o ambiente interno de uma determinada empresa e, com a determinação das oportunidades e ameaças, estarão a avaliar o ambiente externo. O objetivo é garantir que a estratégia aproveita forças internas para buscar oportunidades externas, ao mesmo tempo impedir fraquezas e ameaças (fatores internos e externos que prejudicam a execução da estratégia de sucesso).

Estas análises irão ajudar os responsáveis pela elaboração da estratégia e a definir como a empresa se irá posicionar para a alcançar. Os gestores têm de decidir qual as ações que devem ser desenvolvidas para criar uma vantagem competitiva face à concorrência sustentável, distinguir a oferta da empresa de concorrentes e, em última análise, levar a um desempenho financeiro superior.

A estratégia deve responder, de alguma forma, para as seguintes questões:

- Que clientes e mercados que vamos atingir?
- Qual é a proposta de valor que nos distingue?
- Quais os principais processos nos dar vantagem competitiva?
- Quais são os recursos de capital humano necessário para superar a estes processos-chave?
- Quais são os facilitadores tecnológicos da estratégia?
- Quais são os facilitadores organizacionais necessários para a estratégia?

Segundo *Michel Porter*, as empresas podem optar por dois tipos de estratégias para criar vantagem competitiva sobre os concorrentes: liderança no custo e diferenciação. Relativamente à liderança no custo, as empresas podem produzir bens semelhantes aos produzidos pela concorrência, mas a um custo mais baixo; por outro lado, a estratégia de diferenciação consiste na apresentação de uma proposta de valor superior à dos concorrentes, havendo um “prémio” no preço por essas características distintivas que possa possuir.

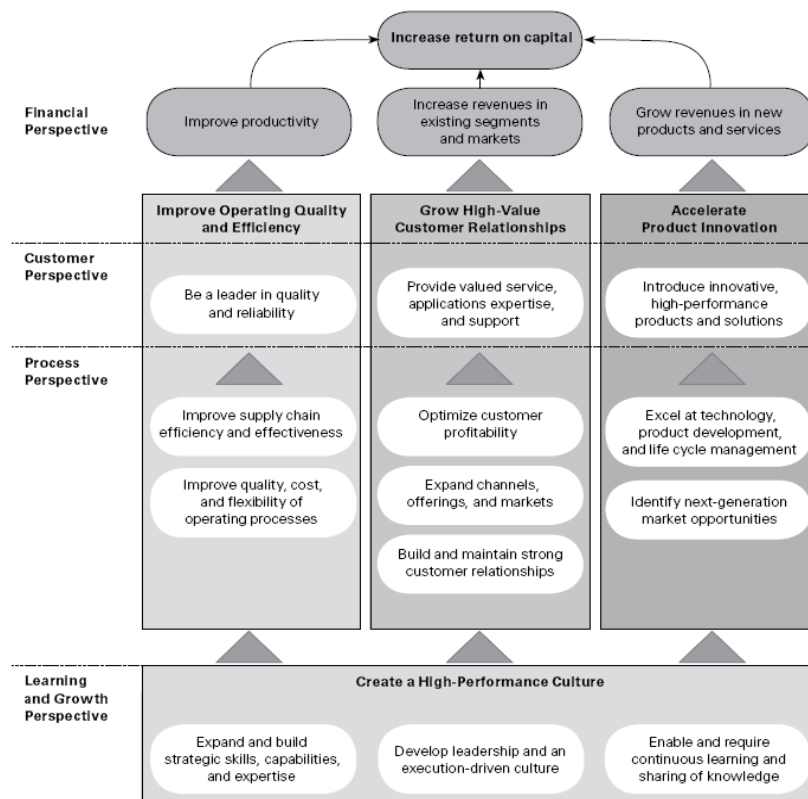
A abordagem do Oceano Azul, popularizado por *W. Chan Kim e Renée Mauborgne*, ajuda as empresas a busca de novas posições no mercado através da criação

de novas propostas de valor. Baseados em recursos estrategistas, enfrentam processos críticos, como a inovação ou contínua redução de custos que a empresa faz melhor do que os concorrentes, que possibilita que a sua posição seja alavancada em vários mercados e segmentos. *Clay Christensen* identificou como os novos concorrentes podem perturbar os mercados estabelecidos, oferecendo um produto inicialmente menos capaz ou serviço a um preço muito mais baixo para atrair uma grande base de clientes não alvo das líderes de mercado.

#### 3.4.2. Fase 2 - Tradução da estratégia

Após a formulação da estratégia, os gestores precisam de a traduzir em objetivos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que guiam a ação e a alocação de recursos. Para isto, podem ser utilizadas algumas ferramentas, como por exemplo, a mapas estratégicos de desenvolvimento e/ou *Balanced Scorecards*.

O *mapa estratégico* é uma ferramenta utilizada para facilitar a compreensão da estratégia, permitindo uma representação visual causa-efeito dos seus componentes, contemplando um conjunto de objetivos estratégicos diferentes, mas relacionados entre si. O mapa começa com os objetivos financeiros de longo prazo, estando encadeados com os objetivos de fidelização dos clientes e propostas de valor da empresa. A partir deste ponto, relaciona-se com os processos críticos e, finalmente, com as pessoas, a tecnologia, e com o clima organizacional e cultura, necessários para a execução da estratégia de sucesso. Alguns dos objetivos dum mapa relacionam-se com curto prazo, por exemplo a redução de custos e melhoria de qualidade, enquanto outros refletem a longo prazo, como por exemplo inovação e objetivos de relacionamento. Na figura 6 está representado um exemplo de um mapa estratégico que pode ser dividido em quatro perspetivas, cada um com a sua própria relação de causa-e-efeito.

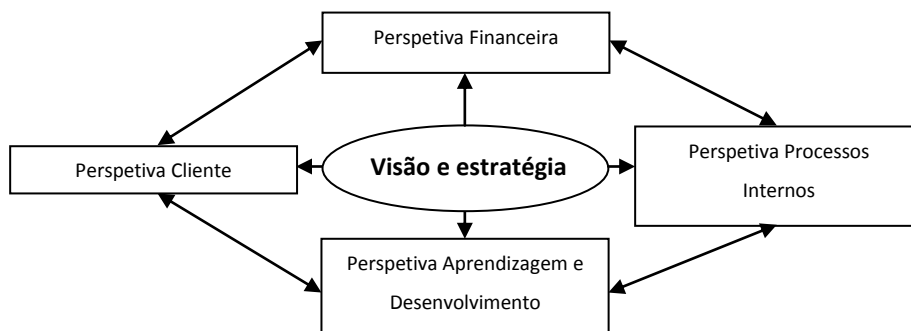


Fonte: Kaplan e Norton, 2008

**FIGURA 6**

Exemplo de um mapa estratégico

Uma vez que esteja desenvolvido o mapa estratégico, este pode ser vinculado a outra ferramenta, que é o *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1990, e contempla um conjunto de indicadores e metas para cada objetivo estratégico. Para tal, e como é visível na figura 7, o *Balanced Scorecard* exige que a empresa seja observada de quatro prestaivas diferentes: prestativa financeira, prestativa dos processos internos, prestativa da aprendizagem e desenvolvimento e prestativa do cliente.



**FIGURA 7**

Quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Os autores *Kaplan e Norton* (2009) defendem que se não se medir a performance que foi elaborada com busca à satisfação de um determinado objetivo, esta não pode ser controlada e avaliada. As métricas do *Balanced Scorecard* permitem que os responsáveis pela delineação da estratégia tomem melhores decisões sobre esta e que consigam avaliar quantitativamente a sua execução.

Um terceiro passo nesta fase envolve a identificação de alguns recursos para um portfólio de iniciativas estratégicas, que ajudem a atingir os objetivos da empresa. Uma iniciativa estratégica é um programa, de duração finita, elaborado para atingir os objetivos do mapa estratégico. É impossível analisar as iniciativas de maneira isolada, devendo estas ser consideradas como um portfólio de ações, que permitam atingir os objetivos do mapa estratégico e, desta forma, a estratégia geral. Ele pode-se concentrar em, por exemplo, no desenvolvimento de um programa de fidelização ou de formação de todos os colaboradores.

Para executar a estratégia, é necessário implementar simultaneamente, de maneira coordenada, um portfólio de iniciativas e, neste sentido, é necessário um financiamento explícito para esse efeito. Um sistema de orçamento tradicional focaliza os recursos previstos para funções organizacionais, unidades de negócios existentes, prestação de contas e para o desempenho das unidades. A parte do orçamento destinada ao investimento em iniciativas estratégicas, deve ser retirada a partir dos orçamentos operacionais, e ser gerida separadamente pela equipa executiva. A criação de uma categoria orçamental especial chamada STRATEX (despesas estratégicas) facilita este processo.

As empresas estão a adotar um novo método para a implementação da estratégia, que passa pela criação de grupos responsáveis pela execução de determinadas iniciativas. Esta medida passa pela atribuição de elementos de toda a organização a essas mesmas iniciativas, no qual o STRATEX irá fornecer fundos, sendo estes responsáveis pela sua execução, bem como também de fornecer feedbacks sobre o seu grau de implementação.

### 3.4.3. Fase 3 – Alinhamento da Organização com a estratégia

Para capturar os benefícios totais de uma organização com negócios e funções múltiplas, os gestores devem relacionar a estratégia da empresa global com as estratégias de suas unidades funcionais e de negócio individualmente. Todos os colaboradores devem entender a estratégia e estarem motivados para ajudar a empresa a ter sucesso com ela. As empresas precisam responder a três questões durante o processo de alinhamento:

1- Como garantir que todas as unidades da organização estão em sintonia (alinhar as unidades de negócio)?

A estratégia, geralmente, é definida ao nível de cada unidade de negócio individualmente. Contudo, algumas empresas possuem mais do que uma unidade de negócio e mais do que uma unidade produtiva. A estratégia ao nível corporativo deve definir como integrar as estratégias das unidades de negócio individual com o intuito de criar sinergias entre as unidades que trabalham de forma independente entre si. A estratégia corporativa é descrita por um mapa estratégico, que identifica as fontes específicas de sinergias. Logo, os gestores podem incluir verticalmente as diferentes unidades de negócio, cujas estratégias podem refletir: (1) os objetivos relacionados com as suas estratégias locais e (2) os objetivos que compõem a estratégia corporativa e as estratégias das outras unidades de negócio.

2- Como alinhamos as unidades de suporte com a estratégia da empresa e das unidades de negócio? (Alinhar as unidades de suporte)

Os gestores, muitas vezes, tentam tratar as unidades de suporte como sendo departamentos de gastos gerais cujo objetivo é minimizar os custos. Como resultado disto, as estratégias e as operações das unidades de suporte não se alinham bem com os da empresa e com as unidades de negócio. O sucesso da implementação da estratégia requer que as unidades de suporte alinhem as suas estratégias com o valor criado pela estratégia da empresa e das suas unidades de negócios. As unidades de suporte devem negociar acordos de nível de serviços com as unidades de negócios para definir o conjunto de serviços que prestam. A criação de mapas estratégicos e unidades de apoio *Balanced Scorecard*, baseados em acordos de nível de serviço, permite melhorar o que está a ser implementado nas unidades de negócios.

3- Como motivar os colaboradores a ajudar a executar a estratégia? (Alinhar os colaboradores)

Em última instância, os empregados são os que melhoram os processos e executam os projetos, programas e iniciativas requeridas pela estratégia. Devem entendê-la para poderem relacionar com êxito as suas operações diárias com a estratégia. (Este problema já tinha sido descrito anteriormente pelos autores *Merchant e Van der Stede* (2007)). Os empregados não podem ajudar a implementar uma estratégia se não a conhecem e não a entendem. As empresas utilizam programas de comunicação formais ('Comunicar sete vezes de sete maneiras diferentes') para ajudar os empregados a entender a estratégia e motiva-los para que a consigam alcançar. Os gestores fortalecem o programa de comunicação alinhando os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos corporativos, e das suas unidades de negócio. Além disso, os programas de formação e desenvolvimento profissional ajudam as pessoas a conseguirem adquirir as competências que necessitam para a execução com êxito da estratégia.

#### 3.4.4. Fase 4 – Planos Operacionais

Definidas as métricas estratégicas, metas, portfólio de iniciativas, o próximo passo da empresa passa por desenvolver um plano operacional que defina as ações que irão acompanhar os objetivos estratégicos. Esta fase começa com a definição dos projetos prioritários para melhorias dos processos, seguido pela preparação de um plano de vendas, um plano de capacidades de recursos e orçamentos operacionais/de capitais.

- Melhorias nos processos – As iniciativas estratégicas identificadas na fase 2 correspondem a projetos de curto prazo, (com duração de 12 a 18 meses), que são selecionados para ajudar a alcançar os objetivos do mapa de estratégia. No entanto, para executar as suas estratégias, as empresas geralmente devem também melhorar o desempenho dos seus processos em curso, medido, por exemplo, pela capacidade de resposta, qualidade, rapidez e custo. As empresas só vão conseguir cumprir a estratégia quando os seus processos estiverem alinhados com os objetivos dos seus mapas estratégicos e *Balanced Scorecards*. O objetivo passa por um alinhamento entre os processos de curto prazo e as prioridades estratégicas de longo prazo e, para isso, torna-se importante identificar os fatores críticos de sucesso e definir métricas, em que os

colaboradores possam concentrar as suas atividades diárias e conhecer a evolução da sua performance.

- Plano de Vendas – Os gestores também devem identificar os seus recursos necessários para implementar o seu plano estratégico e, antes que o possam fazer, precisam de desdobrar a meta de vendas globais, definindo as quantidades esperadas, o mix de produtos, e natureza das encomendas, planos de produção, e transações. Empresas que tenham instituído um ERP (*Enterprise Resource Planning*, que corresponde a um sistema integrado de gestão empresarial em Português), pode consultar alguns dados históricos, e utilizar esta ferramenta como auxílio na elaboração de previsões.

- Plano de capacidade de recursos – Com a informação sobre as melhorias nos processos e com a informação das vendas prováveis, as empresas podem agora estimar os recursos que vão necessitar no ano seguinte para a execução dos seus objetivos estratégicos. A ferramenta que *Kaplan e Norton* (2009) sugerem para esta etapa é o *Time-Driven Activity-Based Costing*. O tradicional *Activity Based Costing (ABC)* é uma metodologia de gestão de custos, que identifica as atividades que uma empresa possui e distribui todos os recursos e custos destas a cada bem ou serviço. A versão *Time-Driven* acrescenta uma nova capacidade, que consiste na informação detalhada dos custos e dos lucros associados aos produtos, clientes e serviços. Este conjunto de equações, com base na experiência histórica, consegue determinar as exigências de consumo de recursos de diversas operações, tais como, pessoas, equipamentos e instalações. Os gestores, de seguida, vão alimentar os novos planos detalhados de vendas e produzir estimativas de procura de recursos. A empresa, ao ver a capacidade necessária para cumprir seu plano estratégico pode, então, autorizar a quantidade de pessoas, equipamentos e outros recursos a serem fornecidos, incluindo qualquer capacidade “extra” para lidar com flutuações de curto prazo ou de picos de procura.

- Orçamentos operacionais/de capital – Definido o plano de capacidade de recursos, torna-se relativamente simples calcular os orçamentos operacionais e de capital necessários à sua implementação. No entanto, numa etapa orçamento final, a empresa pode autorizar gastos discricionários que não tem uma relação imediata com as vendas e operações, tais como iniciativas de melhoria de processos, publicidade, promoção, pesquisa e desenvolvimento, formação e manutenção. O valor dessa despesa continua a

ser determinado com base em julgamentos pessoais, não sendo uma decisão que já pode ser automatizado através de um modelo analítico.

#### 3.4.5. Fase 5 – Monitorização e aprendizagem

Ao mesmo tempo em que as empresas vão implementando os seus planos estratégicos e operacionais, são necessários três tipos de reuniões para acompanhar e aprender com os resultados.

Em primeiro lugar, os gestores devem perceber como vai a performance operacional dos departamentos e procurar determinar se existem problemas que têm surgido ou persistido. Por outro lado, também devem ser realizadas reuniões para revisão estratégica, com o intuito de rever, por exemplo, os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, avaliar os progressos efetuados e identificar eventuais entraves que tenham surgido na execução da mesma. Essas duas reuniões compõem a fase 5 do sistema e, na fase 6, os gestores devem promover algumas reuniões para avaliar o desempenho da própria estratégia e adaptá-lo, se necessário. Os três tipos de reuniões têm assuntos diferentes, diferentes frequências, e, muitas vezes, diferentes conjuntos de participantes.

- *Reuniões de avaliação operacional* – Os grupos de gestão precisam de se reunirem com muita frequência (semanalmente, duas vezes por semana ou até mesmo diariamente) para rever os seus *dashboards* e os relatórios operacionais sobre as vendas, reservas e abastecimentos, e para resolver questões de curto prazo surgidos recentemente, como por exemplo reclamações de clientes importantes, entregas tardias, produção defeituosa, avarias, assiduidade dos colaboradores, novas oportunidades de vendas, etc.

A periodicidade das reuniões devem-se à velocidade com que dados novos são fixados em painéis operacionais, ou seja, se a empresa tiver um ciclo de operações curto, com novos dados determinados hora a hora ou diariamente, uma revisão diária promove uma aprendizagem rápida e possibilita a resolução de problemas. Contudo, outras pessoas, de outros departamentos, escusam de ter reuniões com uma frequência tão acentuada.

As pessoas que normalmente estão presentes nas revisões operacionais são do mesmo departamento, função ou processo. Por exemplo, poderão existir reuniões para analisar a evolução das vendas, oportunidades de novos clientes, problemas com os que já existem etc.; podem existir reuniões do departamento de produção, em que é

analisada a inatividade, número de defeituosos, etc.. As empresas menores, sem departamentos funcionais, pode ter apenas uma reunião operacional única.

Idealmente, as reuniões operacionais são curtas, muito concentrado, orientadas por valores estatísticos e direcionadas para a ação, sendo os participantes obrigados a discutir cada questão, o tempo necessário para desenvolver um plano de ação, e atribuir responsabilidades para a sua realização.

- Reuniões de revisão da estratégia – Os responsáveis pela delimitação da estratégia devem-se reunir periodicamente para avaliar o progresso da mesma, sendo que questões de nível mais operacional não devem ser discutidas neste tipo de reuniões. Como participantes nesta reunião devem estar o CEO (*Chief Operative Officer*) da empresa, bem como os membros do conselho de administração/gestão.

Não existe consenso sobre qual a periodicidade ideal para este tipo de reuniões, embora a maioria das empresas opte por reuniões mensais deste tipo. Contudo, é preciso ter em conta que algumas das metas estratégicas não produzem resultados no curto prazo, podendo a duração das reuniões ser ajustado para que seja feita uma melhor análise.

Este tipo de reuniões não deve ser uma simples sessão de apresentações, mas sim uma discussão sobre dados que devem ser previamente estudados, lacunas que possam ter sido identificadas, formulação de soluções para os problemas e possíveis implicações.

#### 3.4.6. Fase 6 – Testar e adaptar a estratégia

Com o passar do tempo, os gestores vão descobrindo algumas falhas nos pressupostos que assumiram quando delimitaram a estratégia. Quando isso acontece, surge a necessidade de reexaminar a estratégia e determinar se uma melhoria por si só se torna suficiente, ou se é necessária uma reformulação de raiz. Caso aconteça a ultima das hipóteses, é fechado o ciclo do sistema de gestão.

- Relatório de custos e rentabilidade – Sempre que uma empresa revê a sua estratégia, deve primeiro entender o estado atual da estratégia existente, examinando o relatório do *activity-based costing*, que mostram os ganhos e perdas de cada linha de produto, cliente, segmento de mercado, canal e região. Os responsáveis pela estratégia vão então ver onde a atual estratégia foi bem-sucedida ou se fracassou, podendo elaborar alguns ajustes.

- As análises estatísticas - Empresas, especialmente aquelas com grande número de unidades operacionais semelhantes, podem usar a análise estatística para estimar as correlações entre os números de desempenho de estratégia. Tal análise vem geralmente validar e quantificar relações entre os investimentos em, por exemplo, as habilidades dos colaboradores ou sistemas de suporte de tecnologias de informação, e fidelização de clientes e desempenho financeiro. Ocasionalmente, no entanto, a análise pode revelar que as ligações assumidas não estão ocorrendo, o que deve fazer com que a equipe executiva para questionar ou rejeitar, pelo menos, parte da estratégia existente. As empresas que medem o desempenho de forma consistente da estratégia através de ferramentas como o *Mapa Estratégico* e o *Balanced Scorecard* têm pronto acesso aos dados necessários para a validação de estratégia e testes.

- Estratégias emergentes- Os gestores, além de analisarem o desempenho da estratégia existente, também têm a possibilidade de considerarem propostas nova estratégia que os gestores e colaboradores de toda a empresa podem ter sugerido. *Henry Mintzberg* e *Gary Hamel*, de fato, argumentam contra de implementação *top-down* da estratégia, afirmando que as estratégias mais inovadoras surgem de dentro da organização. Nem todas as estratégias deste tipo valem a pena, no entanto, e mesmo que várias possam parecer promissoras, a equipe executiva ainda precisa decidir qual e, se houver, para adotar.

Se os gestores de topo decidirem alterar a estratégia, com base em análises dos dados internos, o ambiente competitivo, estratégias e ideias emergentes, devem então modificar o *Mapa Estratégico* e o *Balanced Scorecard*. Daqui surgirá um novo ciclo de tradução da estratégia, com definição de novas metas, novas iniciativas, novas vendas e novo plano operacional, uma revisão das prioridades de melhoria nos processos, alteração de requisitos de capacidade de recursos e uma atualização do plano financeiro. Os novos planos estratégicos irão definir os novos processos necessários e estabelecer os requisitos de informação para a programação para o próximo ciclo estratégico.

## CAPÍTULO IV – O CONTROLO DE GESTÃO NA ADIRA

---

O objetivo deste capítulo passa pela análise do controlo de gestão na ADIRA. Para tal, baseei-me na minha própria experiência enquanto estagiário, e em três reuniões que tive, uma com a Dr.<sup>a</sup> Carla Costa, antiga responsável pelo controlo de gestão da empresa, outra com a Dr.<sup>a</sup> Lúcia Sousa e com o Dr.<sup>o</sup> Renato Lima, antiga responsável financeira e atual COO (*Chief Operating Officer*) e o responsável pelo planeamento e controlo de gestão, respetivamente, e ainda uma última com a D<sup>a</sup> Fátima Brandão, elemento do departamento financeiro do grupo.

Na ADIRA foi possível detetar os três tipos de problemas de controlo de gestão identificados por *Merchant* e *Van der Stede* (2007): falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais, sendo estes alvos de atenção por parte da empresa.

Com o intuito de fazer uma deteção dos problemas de controlo de gestão e de promover uma iniciativa em que todos os colaboradores pudessem expressar as suas opiniões sobre o funcionamento interno da empresa, foram efetuadas entrevistas. Segundo a Dr.<sup>a</sup> Lúcia Sousa, foi visível nas respostas dos colaboradores que a mudança de administração, presidida pelo Eng.<sup>o</sup> António Cardoso Pinto (que aconteceu em 2007), e a alteração estratégia promovida por este não foi bem percebida, não existindo uma correta adaptação à nova missão, visão e aos novos valores. Segundo a nova administração e, tendo em conta que estava a surgir uma crise financeira que tinha efeitos a nível mundial, a empresa estava sobredimensionada, havendo necessidade de efetuar reajustamentos e de a tornar mais flexível perante às oscilações do mercado. Estas novas intenções estratégicas foram comunicadas a todos os colaboradores da empresa, de duas formas: uma através dos respetivos chefes, a outra através de convocatórias gerais, tendo sido efetuadas comunicações diretas do presidente da administração a todos os elementos da ADIRA.

Nessa altura, foram efetuadas algumas reformas internas, que passaram pelo despedimento, reduções salariais de alguns colaboradores e revisão das suas tarefas dentro da empresa.

### -Falta de direção

Com a saída de alguns colaboradores, a empresa perdeu alguma da sua verticalidade, deixando de estar tão visível a sequência hierárquica. Esse fator levou a que alguns elementos da organização deixassem de ter um acompanhamento tão

rigoroso, não tendo, por exemplo, alguém que lhes esteja sempre a definir o que é prioritário. Na anterior gestão, havia um departamento, com quatro elementos, chamado “Organização, método e tempos de trabalho”, que se dedicava a colmatar este problema de controlo de gestão, e ainda onde eram medidos os tempos de produção, se faziam inspeção às peças, etc.

Na ADIRA, devido à existência de colaboradores que já trabalham há muito tempo na empresa, a atribuição de tarefas não é feita regularmente, estando estas definidas implicitamente, sendo apenas revistas pontualmente. Esta falta de delineação do programa de trabalho faz com que, muitas vezes, exista o problema de falta de direção nos colaboradores.

#### -Problemas Motivacionais

Todo o processo de reajustamento da capacidade produtiva efetuado na ADIRA, que levou a uma diminuição de recursos internos, veio alterar o modo de funcionamento da organização, levando a que o grau de exigência feito a cada funcionário fosse aumentado. Por outro lado, algumas reduções salariais e o despedimento de alguns colegas de trabalho (alguns de longa data) geraram um certo descontentamento. Estas alterações não foram bem aceites por toda a gente e, juntando o facto de esta administração promover a entrada de pessoal qualificado, que alguns colaboradores entendem como sendo uma ameaça, gera alguns problemas motivacionais aos colaboradores da empresa.

#### -Limitações Pessoais

Da antiga gestão, permaneceram na ADIRA muitos colaboradores que atendendo à sua idade, não aceitaram o processo de rescisão proposto pela empresa, devido à dificuldade que iriam ter em arranjar um novo emprego. Como consequência disto, a empresa possui muitos colaboradores com muitos anos de experiência e, apesar de isso ter a vantagem de acrescentar conhecimento sobre a atividade económica, do funcionamento interno da empresa e gerar uma partilha de crenças e tradições existentes, tem a desvantagem de não reunir algumas características que pessoal mais jovem acarretaria, nomeadamente, inovação, menor aversão à mudança, maior conhecimento teórico, etc.

#### 4.1. Controlos de resultados

Na ADIRA existem alguns sistemas de controlos por resultados.

Em setembro do ano passado, a empresa procurou implementar um sistema de controlo de resultados, em que era atribuído um prémio não relacionado com o salário base. O prémio seria pago mensalmente, e teria um valor até 150€ para cada trabalhador se fossem atingidos valores equivalentes aos do ano anterior (nomeadamente o resultado líquido e o valor das vendas e prestação de serviços), podendo aumentar caso ultrapassassem os resultados esperados. Este prémio mensal viria acompanhado de um outro prémio extra, caso conseguissem atingir o orçamento enquanto empresa.

O prémio seria constituído por três indicadores: Indicador Individual, Indicador do Departamento e o Indicador da Empresa, com percentagens de 25%, 25% e 50%, respetivamente. Os primeiros 25%, que variariam consoante a performance individual, teriam por base uma avaliação trimestral subjetiva efetuada pelo responsável de cada departamento. A avaliação seria válida por três meses sendo que, ao fim desse período de tempo, a situação do colaborador seria reavaliada, e seriam definidos objetivos para os três meses seguintes. Essa análise contemplaria, por exemplo, a sua atitude perante a empresa, tendo em conta alguns aspetos relacionados com a pontualidade, proatividade, interesse, etc.; e outros aspetos mais relacionados com a sua função em específico, como a sua eficiência no cumprimento de tarefas, interesse, etc. A partir de 50% da grelha de avaliação, ou seja, a partir de uma avaliação suficiente (ver tabela 5) o colaborador receberia o proporcional do prémio até aos 100%.

Percentagens (%)	Escala
0	Péssimo
25	Mau
50	Suficiente
75	Bom
100	Excelente

Fonte: ADIRA, 2013

**TABELA 5**

Escala de avaliação da componente individual do sistema de recompensas

Os outros 25%, respeitantes à performance do departamento, diriam respeito a alguns indicadores, determinado pelos recursos humanos em conjunto com a

administração, que seriam confinados em função da estratégia pretendida para a empresa. A partir do cumprimento de 75% do objetivo, o colaborador teria direito ao prémio proporcional até 100%. No caso de ultrapassar o objetivo, ao prémio mensal seria acrescido de um valor extra. Nesta altura, foram fornecidos alguns exemplos aos colaboradores de potenciais indicadores, integrantes na tabela 6.

Produção	Tempos de Produção
	Máquinas Prontas
Comercial	Encomendas e Recebimentos
Administrativo-financeiro	Resultado Líquido
Logística	Poupanças e receções efetivas/previstas
Engenharia	Atraso no projeto
	Grau de cumprimento dos objetivos por sector
<i>Service</i>	Qualidade de resposta
	Faturação – Recebimentos

Fonte: ADIRA, 2013

**TABELA 6**

Exemplos de indicadores por departamento fornecidos aos colaboradores.

Por fim, o indicador da empresa, constituído por 50% do prémio total, seria dado pela margem bruta, em que foi explicado a todos os colaboradores o seu método de cálculo. O colaborador teria direito a esta componente do prémio a partir do cumprimento de 75% do objetivo, e sendo depois proporcional até aos 100%. No caso de ultrapassarem o objetivo, o prémio mensal seria acrescido de um valor extra.

A definição do prémio (avaliação) teria como referência o mês anterior, isto é, o prémio a pagar em outubro teria como referência o desempenho do mês de setembro. Dado que o prémio teve início no mês de setembro, e como não foi possível considerar o mês de agosto como referência (caso contrário o prémio seria nulo face ao período de férias), em setembro, foi dado um adiantamento no valor de 20€ para todos os colaboradores.

Estes indicadores foram comunicados aos elementos da organização por um comunicado interno.

Contudo, no início do mês seguinte, como o resultado global da empresa não foi satisfatório, e com o objetivo de motivar e mobilizar toda a empresa, que teria de estar focada na recuperação para o fecho do ano, a administração decidiu manter o prémio mensal, baseado apenas no desempenho individual, (porque a informação sobre cada departamento não se encontrava suficientemente segura para basear o prémio de

trabalho em equipa). Assim, a administração da ADIRA propôs que, quando fosse atingida uma plataforma suficientemente verdadeira para a avaliação da performance de cada um dos departamentos, esse critério seja aplicado retroativamente ao início de setembro.

Paralelamente a este sistema de controlos de resultados, também existem na ADIRA alguns prémios, que podem ir até 10% do salário base, que diz respeito ao comportamento de cada indivíduo na empresa, sendo determinada com base numa avaliação subjetiva pela administração em conjunto com os chefes de cada departamento.

Na produção, também existe um sistema de controlo dos tempos de produção. Cada tarefa executada na produção é precedida por uma abertura de uma ficha de trabalho, em que é informado ao trabalhador o tempo esperado no desempenho dessa atividade. Antigamente, os prémios incidiam aqui. Hoje em dia, isso ainda funciona embora apenas haja recompensas muito mais reduzidas.

#### 4.2. Controlos de ação

Na intranet da ADIRA, existe um ficheiro disponível para todos os elementos da organização consultarem, com o nome de “Manual do Funcionário”, que contem o regulamento geral da empresa e informações sobre normas de qualidade. Porém, este documento com data de 11 de dezembro de 2007, carece de atualização uma vez que grande parte dos elementos que o incluem já não estão em vigor.

Contudo, existem alguns controlos de ação na ADIRA. Por exemplo, no setor comercial, existem mercados em que a empresa possui agente e onde seria mais fácil aumentar as vendas. Todavia, os comerciais são incentivados a desempenhar esforços para que, a médio prazo, a ADIRA consiga entrar em mais mercados. Então, para conseguir atingir esse objetivo, são delineados *deadlines* correspondentes a fases no processo de integração de novos mercados, podendo passar por uma análise dos agentes de mercado, depois conhecer as condições em que eles trabalham, etc.

Existem também um conjunto de outros tipos de controlos de ação, como por exemplo restrições físicas e administrativas, revisões do plano de ação e redundância.

No que diz respeito a restrições físicas, existem cartões magnéticos que controlam as entradas e saídas de cada funcionário na empresa e existem sistemas de *passwords* que impossibilitam certas pessoas de acederem ao sistema informático de gestão interna

da ADIRA (o *Baan*) ou que, as impossibilita a acederem a certos menus. Por exemplo, um comercial não pode alterar os registos contabilísticos. Por outro lado, também existem restrições administrativas, através da separação de funções, impossibilitando que haja uma pessoa responsável sozinha pela execução de certas tarefas. Por exemplo, quando chega uma fatura, ela tem que ser assinada por alguém antes de ser lançada (a não ser que tenha uma ordem de compra associada, e se tiver, significa que a administração já aprovou), havendo outra pessoa responsável pelo fecho do lote, que efetua alguns controlos e, posteriormente, na altura do pagamento, a tesouraria ainda confere o valor da fatura com a do extrato contabilístico.

As revisões do plano de ação também são efetuadas na ADIRA, embora com pouca regularidade, pelos departamentos de chefia ou diretamente pelo conselho de administração.

Na ADIRA, também existe redundância, embora esta não seja uma prática muito comum devido ao carácter oneroso que representa e devido à falta de recursos disponíveis. Contudo, por exemplo, no final do ano passado houve uma renegociação de alguns FSE (Fornecimento de Serviços Externos), que poderia ser desempenhado por uma pessoa, contudo foram alocadas duas pessoas com o intuito que a tarefa iria ser desempenhada com sucesso.

### 4.3. Controlos Pessoais

#### - Seleção e colocação dos colaboradores

No que diz respeito ao recrutamento, este é efetuado através da colocação de anúncios diretamente na seção de emprego do jornal “Expresso”, ou através de anúncios em *sites* de empregabilidade de algumas faculdades, ou ainda através de contactos diretos efetuados pelo Eng.º António Cardoso Pinto (sendo que esta modalidade acontece maioritariamente quando a empresa procura contratar alguém para níveis hierárquicos superiores). A fase de seleção é posteriormente efetuada pelo departamento de recursos humanos e pelo responsável do departamento no qual o trabalhador se irá inserir (exceto se for alguém para o cargo de chefia, que é selecionado pelos recursos humanos em conjunto com o Eng.º António Cardoso Pinto).

A deteção da necessidade de novos elementos pode passar diretamente pelo presidente do conselho de administração ou então pelo chefe de cada departamento.

## - Formação

Existem algumas ações de formação promovidas pela ADIRA, coordenadas pelo departamento de recursos humanos da empresa. Esta prática surge alinhada com os valores, missão e visão da empresa, que procura efetuar formações com uma perspetiva de inovação permanente e não pelo simples facto de ser obrigatório por lei.

Existe dois tipos de formação na ADIRA: uma mais relacionada com a atividade em específico, e outra de carácter mais geral. No primeiro tipo, já foram dadas formações de inglês, útil por exemplo para os comerciais e para o *service*, que contactam muito regularmente com pessoas de outros países; formação ao nível de Excel, em que existiu uma formação para níveis mais iniciais e outra para pessoas com conhecimento mais avançado no programa. No domínio das formações de carácter mais geral, houve um programa de novas oportunidades dado internamente na ADIRA, que possibilitava a alguns colaboradores atingir o 9º ou o 12º ano de escolaridade, aumentando o nível de qualificações geral dos colaboradores.

Também ao nível das chefias existem formações, em que a administração é que faz o levantamento das necessidades. Na ADIRA, por regra, procura-se que cada responsável por um determinado departamento efetue uma formação em média de dois em dois anos.

No ano de 2012 foram elaboradas 12 formações, num total de 893,5 horas.

## - Projeção do trabalho e fornecimento dos recursos necessários

A ADIRA, regra geral, efetua uma boa projeção do trabalho e procura fornecer os recursos mínimos necessários para a execução das suas tarefas, embora muitas vezes haja um período de ajustamento considerável. Por outro lado, em alguns setores da empresa não existe um sistema de aquecimento/arrefecimento, criando algum mau estar derivado de temperaturas muito baixas no inverno e muito elevadas no verão.

## 4.4. Controlos Culturais

### -Códigos de Conduta

Na ADIRA não existem códigos de conduta específicos, procurando proporcionar os mesmos efeitos de outras formas. É muito comum a visualização nas paredes das instalações, alguns cartazes com alguns feitos do passado, intervenções de pessoas da ADIRA em alguns meios de comunicação social, projetos para o futuro

(como por exemplo o protótipo de novas instalações), visitas de algumas pessoas importantes (como por exemplo a visita do atual ministro da economia, Dr. Álvaro Santos Pereira), formações dadas internamente a alguns colaboradores ou então simples cartazes com a frase “ADIRA, inovação permanente”.

#### - Recompensas de Grupo

Com o objetivo de fomentar o trabalho em equipa e contribuir para que haja interajuda na persecução dos objetivos internos, uma parte do prémio variável que seria atribuído pela ADIRA a todos os seus colaboradores teria por base indicadores da empresa como um todo (50%), e do departamento em que cada colaborador se insere (25%).

#### -Outras abordagens para moldar a cultura organizacional

Dentro das outras estratégias para moldar a cultura organizacional (transferências dentro das organizacionais, arranjos físicos e sociais, adequação da postura da administração), a empresa pratica todas.

As transferências dentro das organizações são uma prática muito comum efetuada pela ADIRA, a todos os níveis hierárquicos. Segundo a Dr.<sup>a</sup> Lúcia Sousa, isto pode ser uma forma de controlo interno (por exemplo, evitando tentativas de suborno por parte dos responsáveis pelas compras); evita a criação de vícios, problemas internos ou erros; promove um melhor conhecimento do negócio a diferentes colaboradores; possibilita o conhecimento de outras pessoas de um determinado serviço, etc.

Este tipo de prática também ajudou a que fosse conhecido o funcionamento de certas tarefas. Algumas atividades eram desempenhadas há muitos anos sempre pela mesma pessoa e, com este tipo de políticas, houve possibilidade de mais pessoas conhecerem o seu funcionamento, evitando a dependência de poucos recursos.

Por outro lado, a existência de transferências internas pode gerar algumas desvantagens. Pode não ser destacada para certa função a pessoa indicada, pode gerar desmotivação a esse funcionário e pode não ser efetuada uma correta “passagem de testemunho”, com a perda de algumas informações ou práticas importantes.

No que diz respeito aos arranjos físicos, também são uma prática comum dentro da organização, sendo inclusivamente estudados para transmitirem uma mensagem.

Normalmente os colaboradores são agrupados por funções em que em certos casos é evidente a posição do responsável.

### *- Arranjos Sociais*

Relativamente à postura da administração, esta procura ser adequada ao tipo de cultura que pretende implementar, sendo isso visível em vários aspetos. Nas instalações da ADIRA, como já referido anteriormente, é muito comum a visualização de cartazes que contêm a frase “Inovação Permanente” e, a maioria dos colaboradores da ADIRA reconhece a maior capacidade de arriscar desta nova administração, procurando aplicar este lema em todas as suas ações. Como exemplo disto, com o intuito de promover a adoção desta cultura inovadora, foi implementado no passado a “fábrica de ideias”, em que existiam reuniões semanais de meia ou uma hora, entre elementos de diferentes departamentos, e em que eram dadas ideias, que posteriormente poderiam ser aplicadas ou não. Algumas medidas implementadas na sequência deste projeto resultaram em melhorias significativas dos processos internos. Contudo, essa prática deixou de ser utilizada pela empresa.

## 4.5. O sistema integrado de gestão da ADIRA

### 4.5.1. Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia

O Eng.º António Cardoso Pinto, quando adquiriu a ADIRA em 2007, trazia consigo uma estratégia global montada, tendo esta sido posteriormente comunicada a toda a gente. Essa mudança levou a uma nova definição da missão e da visão da empresa.

A atual missão da ADIRA é “Ouvir os clientes e fornecer soluções inovadoras, customizadas e com eficiência, para corte e conformação de chapa sustentáveis, ao longo de todas as etapas/ necessidades dos clientes ADIRA, proporcionando-lhes competitividade a nível mundial”, e a visão é “Evoluir de “Líder Ibérico” para uma estrutura pluricontinental, a fim de estar mais perto de cada um dos nossos clientes e tirar partido das vantagens competitivas de cada delegação no mundo”.

Segundo a Dr.ª Lúcia Sousa, há claramente uma mudança na estratégia da antiga administração para a nova, liderada pelo Eng.º António Cardoso Pinto, existindo uma mudança de atitude, mais voltada para o exterior, que tem como objetivo ganhar prestígio nos mercados internacionais, fornecendo soluções mais inovadoras.

Num plano anual, a estratégia é revista pelo conselho de administração, que é composto pelo Eng.º António Cardoso Pinto, o Eng.º Francisco Cardoso Pinto, D.ª Laura Cardoso Pinto, Dr.ª Lúcia Sousa e Eng.º Tiago Faro, mas sempre tendo em conta a estratégia global que já foi elaborada.

#### 4.5.2. Fase 2 – Tradução da estratégia

Na ADIRA, na anterior gestão, existia um *Balanced Scorecard*, implementado na sequência de um MBA (*Master of Business Administration*) de um funcionário da empresa, que tinha muito peso sobre a gestão da empresa. Era uma ferramenta muito utilizada, com pessoas destacadas para a sua análise e manutenção, e que continha todos os indicadores de desempenho dos colaboradores da empresa. Como tinha sido um funcionário da ADIRA a implementar essa ferramenta, ele sabia exatamente como analisar cada indicador daqueles e sabia como atuar e implementar ações de melhoria no caso de ocorrerem inconformidades.

Com a entrada da nova administração, houve alguma dificuldade em continuar com a implementação deste *Balanced Scorecard*, fruto de dois fatores: (1) a estratégia que estava na base da sua elaboração tinha mudado, estando desadequadas a missão, os valores e a visão que a nova administração pretendia para a ADIRA; (2) os KPI existentes estavam desadequados ao ambiente macroeconómico em que a empresa estava inserida, fruto da crise financeira que se tinha instalado. Face a isto, a nova administração optou por deixar de utilizar esta ferramenta em detrimento de efetuar um uso desadequado.

Existiram algumas tentativas por parte da empresa em voltar a utilizar este *Balanced Scorecard*, como são exemplos alguns trabalhos desenvolvidos por alguns consultores e professores (como é exemplo a do Dr. Daniel Bessa). Segundo estas análises, o trabalho estava bem elaborado contudo, era extremamente complexo, e a sua manutenção iria ser muito difícil (este *Balanced Scorecard* continha, por exemplo, 200 indicadores).

Atualmente, a fase da tradução da estratégia também pertence aos elementos do conselho de administração que, em conjunto com as chefias de cada departamento, vai adaptar a estratégia global delineada até aos níveis operacionais, procurando envolver todas as pessoas e todos os departamentos da organização, definindo as métricas estratégicas, metas e portfólio de iniciativas.

#### 4.5.3. Fase 3 - Alinhamento da Organização com a estratégia

O grupo ADIRA é constituído por dois conjuntos de empresas: um destinado ao desenvolvimento, conceção, fabrico, produção e comercialização de máquinas-ferramentas, e outro constituinte por uma empresa dedicada à produção e comercialização de vinhos: Quinta do Pinto, Sociedade Comercial e Agrícola, S.A.. Com o objetivo de poupar alguns recursos, grande parte dos serviços administrativos desta empresa são desempenhados pelo setor administrativo-financeiro da empresa ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A.. Contudo, como se tratam de dois setores diferentes, com estratégias distintas, são tratadas de maneira totalmente independente.

Por outro lado, a empresa ADIRA possui duas unidades produtivas contudo, as instalações que existem em Canelas (Vila Nova de Gaia) são uma extensão da atividade produtiva da ADIRA, que não tem uma estratégia própria, estando alinhada com a da empresa como um todo.

Relativamente ao alinhamento dos colaboradores, como já descrito anteriormente, a ADIRA procura implementar diversas medidas destinadas a esse fim, como é exemplo da implementação de um sistema de recompensas ou a existência de algumas formações.

#### 4.5.4. Fase 4 – Planos Operacionais

O conselho de administração, em conjunto com alguns elementos de cada departamento da empresa, é que vai operacionalizar a estratégia, procurando desta forma alinhar os objetivos de longo prazo com os de curto prazo, identificando os fatores críticos de sucesso. Neste sentido, é elaborado pelo responsável pelo planeamento e controlo de gestão um orçamento, para posterior aprovação pela administração, que costuma contemplar três cenários para a empresa: um pessimista, que procura prever a evolução financeira da empresa caso não se consigam atingir os objetivos; um adequado às expectativas, que traduz aquilo que a administração espera que aconteça, e um otimista, com valores acima do esperado. Na constituição deste orçamento, são elaborados os planos de vendas (embora depois seja analisado com o departamento comercial os quantidades e o mix de produtos), bem como a elaboração de uma análise dos recursos que irão ser necessários. Estes orçamentos são de carácter anual, sendo que todos os meses há uma comparação entre o que foi orçado e o real. Poderão existir ajustamentos orçamentais, nomeadamente em duas alturas do ano: uma

no fim do ano civil e uma no período pós férias. Os orçamentos possuem objetivos de curto e de longo prazo.

Os planos operacionais são comunicados internamente através de reuniões entre os elementos.

Com intuito de conseguir melhorias nos processos, a ADIRA, para além de oportunidades de melhoria detetadas por cada chefe de departamento e pela administração, procurou “ouvir” todos os seus colaboradores, dando-lhes oportunidade de contribuírem para melhorar o funcionamento interno, através de sugestões.

#### 4.5.5. Fase 5 – Monitorização e Aprendizagem

Ao mesmo tempo que a empresa vai implementando a sua estratégia, esta também vai avaliando a sua execução e procurando aprender. Neste sentido, são elaboradas, na ADIRA, reuniões de avaliação operacional e reuniões de avaliação estratégica.

- Reuniões de avaliação operacional – Estas reuniões são elaboradas na ADIRA, embora não existam em todos os departamentos. Por exemplo, no departamento financeiro, não existe qualquer prática neste sentido mas, por outro lado, no departamento comercial existem reuniões semanais, com todos os elementos do departamento, em que é discutida a evolução de alguns indicadores, como por exemplo a evolução das vendas, a evolução das encomendas, a evolução da produção, etc.

- Reuniões de revisão da estratégia – Normalmente, são efetuadas duas reuniões anuais em que é analisada a implementação da estratégia: uma no início do ano e outra no regresso de férias. Neste tipo de reuniões estão presentes todos os elementos do conselho de administração da empresa.

#### 4.5.6. Fase 6 – Testar e Adaptar a Estratégia

No fim de um ciclo estratégico, a ADIRA procura fazer balanços da sua execução e analisar os seus resultados, e implementar melhorias para os períodos seguintes. Para isso, são elaborados relatórios de custos e de rentabilidade, nomeadamente através de análise de rentabilidade por tipo de máquina, comercial ou por fileira de negócio.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE DO CONTROLO DE GESTÃO DA ADIRA

---

Para analisar o grau de implementação do controlo de gestão da empresa ADIRA, foi aplicado um questionário prático, à Dr.<sup>a</sup> Carla Costa e à Dr.<sup>a</sup> Lúcia Sousa. As respostas, de ambos os questionários, foram todas positivas, o que significa que, aparentemente, a empresa não se defronta com os principais problemas de controlo de gestão. As perguntas efetuadas foram<sup>7</sup>:

1. O sistema de controlo de gestão existente tem a adesão e apoio por parte da gestão de topo?

**Resposta:** Sim. No conselho de administração da ADIRA, existe uma preocupação com o controlo de gestão, procurando esta implementar medidas no sentido de impedir a ocorrência de problemas relacionados com isto.

2. Na sua conceção houve a preocupação de incorporar o maior consenso possível (ampla participação das pessoas envolvidas)?

**Resposta:** Sim. No sistema de controlo de gestão da ADIRA há um cuidado de recolher a contribuição de todos os elementos, como foi exemplo as entrevistas efetuadas.

3. O sistema de controlo de gestão existente abrange todas as áreas funcionais e é adequado à estrutura organizacional existente e às atividades dos seus membros?

**Resposta:** Sim. No sistema de controlo de gestão da ADIRA existe a preocupação de abranger todas as áreas funcionais (como é o exemplo da atribuição de prémios a todos os colaboradores da empresa), e contempla um conjunto de controlos especificamente pensado para determinadas atividades, embora haja a necessidade de existir alguns reajustamentos pois, como descrito anteriormente, não foi suficiente para resolver os problemas de controlo de gestão.

---

<sup>7</sup>Gama, 2012

4. *A informação em que se baseia o controlo é atempada, válida e fiável?*

**Resposta:** Sim. Uma das características da administração presidida pelo Eng.º António Cardoso Pinto prende-se com a elevada exigência em informação atempada. Esta também é válida e fiável, efetuada por um departamento financeiro, com alguns elementos especializados destacados para a sua elaboração.

5. *A atividade de controlo tem em conta os fatores, requisitos, objetivos e recursos existentes na empresa?*

**Resposta:** Sim. Como o sistema de controlo de gestão existente foi pensado especificamente para o caso da ADIRA, ele procura envolver todos os fatores, requisitos, objetivos e recursos existentes.

6. *A planificação contempla a missão, objetivos, estratégias e avaliações financeiras?*

**Resposta:** Sim. A planificação é uma função desempenhada pelo responsável pelo planeamento e controlo de gestão. Contudo, o conselho de administração da empresa tem uma participação muito ativa na conceção, não podendo ser nada implementado sem uma respetiva análise e consequente aprovação por partes destes elementos e, alguns dos critérios utilizados são a adequação à missão, aos objetivos, às estratégias e às avaliações financeiras.

7. *O responsável pelo sistema de controlo de gestão desenvolve todas as funções inerentes ao cargo?*

**Resposta:** Sim. Na ADIRA existe um funcionário específico destinado às atividades de planeamento que, regra geral, desenvolve todas as atividades inerentes ao cargo.

8. *Existe um sistema de contabilidade interna que informa de modo detalhado acerca da evolução de custos, receitas, ativos e passivos?*

**Resposta:** Sim. Esta implementado na ADIRA o software Baan, que é um ERP (*Enterprise Resource Planning*), constituído por um grupo integrado de ferramentas e suportado por uma base de dados única, o que possibilita a integração de toda a informação, sem inconsistências e sem redundância,

permitindo a compilação de informação de todos os departamentos e facultando detalhe sobre a evolução de custos, receitas, ativos e passivos.

9. A estrutura de informação existente dá resposta às necessidades e facilita o trabalho dos utilizadores?

**Resposta:** Sim. Apesar do *software* Baan utilizado não ser muito “*user friendly*”, existe uma página de intranet, disponível em toda a empresa, que possibilita a consulta de alguns dados mais importantes da empresa de uma forma mais intuitiva, dando resposta às necessidades.

10. Utiliza-se o Benchmarking como instrumento de melhoria de produtos, processos e estratégias?

**Resposta:** Sim. O Benchmarking é muito frequentemente utilizado na ADIRA, nomeadamente através da visita a *sites* de outras empresas, visualização dos seus stands, etc. Antigamente, por exemplo, apenas existia a visita de stands em feiras por parte de alguns elementos da empresa, nomeadamente dos comerciais. Contudo, a ADIRA tem feito esforços no sentido de mostrar o que vai acontecendo noutras organizações, promovendo a visita de elementos de diversos departamentos.

11. Existe um processo formalizado de elaboração, aprovação e monitorização dos orçamentos?

**Resposta:** Sim. Os orçamentos são elaborados pelo responsável pelo planeamento e controlo de gestão da ADIRA, sendo depois aprovado por parte da administração da ADIRA, existindo uma monitorização e acompanhamento muito frequentes.

12. Estão identificados os indicadores-chave do negócio e a forma de medi-los?

**Resposta:** Sim. Os indicadores-chave do negócio estão identificados pela administração, existindo um controlo sobre a sua evolução, nomeadamente através de relatórios regulares.

### 13. O processo de criação de relatórios é adequado, em quantidade e qualidade?

**Resposta:** Sim. A administração pede muitos relatórios, com informação detalhada sobre alguns indicadores, que são elaborados pelos respetivos departamentos.

Contudo, os problemas de controlo de gestão identificados por *Merchant e Van der Stede* (2007) ainda persistem na empresa, o que significa que o sistema de controlo de gestão da ADIRA não é totalmente eficaz. Em particular, depois da análise efetuada no capítulo anterior, é visível a falta de adaptação à entrada da nova administração, bem como à nova cultura e estilo de liderança inerentes, de alguns colaboradores da empresa. Neste sentido, a empresa decidiu implementar alguns tipos de controlos.

#### - Controlos aplicados na ADIRA

Na ADIRA foram aplicados alguns tipos de controlos de resultados, em que são atribuídas metas para as quais os colaboradores terão que se esforçar, que estão ligadas recompensas monetárias. Apesar de atualmente não estar em total funcionamento, pode ajudar a empresa a conseguir atingir os resultados esperados, canalizando os esforços individuais para os objetivos da empresa e, por outro lado, contribuir para a resolução dos problemas de controlo.

Convém contudo observar alguns fatores relacionados com isto. Analisando os controlos da ADIRA, podem ser identificados alguns problemas que poderão surgir:

- Por um lado, como existe uma componente subjetiva, estes tipos de controlos podem proporcionar algum sentimento de injustiça se os parâmetros de avaliação não forem bem explicados;

- Por outro lado, devido aos prémios associados não serem muito significativos e apenas serem em pequena parte dependentes das ações individuais, os quais poderiam não servir como uma recompensa suficientemente aliciante para gerar os benefícios esperados;

- Por último, devido à existência de muitas alterações na composição do sistema de avaliação de resultados, a empresa poderá não conseguir atingir os objetivos que espera pois os colaboradores podem não acreditar que a última versão comunicada seja

aquela que se tornará realmente eficaz e, neste sentido, não procurarem aumentar a sua performance para não ficarem com o sentimento que o seu esforço foi desnecessário.

Outro tipo de controlos aplicado na ADIRA são os controlos de ação. Estes podem ser extremamente úteis para melhorar a eficácia de determinadas tarefas, nos diversos departamentos que constituem a empresa. Contudo, não estão muito bem estruturados, e como não são aplicados a todos os departamentos da ADIRA, poderão não ser suficientes para colmatar todos os problemas de controlo de gestão. Contudo, há que destacar o carácter preventivo deste tipo de controlos, devendo atuar antes do problema existir, procurando evitar assim a sua ocorrência.

No domínio dos controlos pessoais, a ADIRA efetua: uma boa seleção e colocação dos colaboradores, com participação dos chefes departamentais; promove algumas ações de formação; efetua uma razoável projeção do trabalho e fornece os recursos mínimos necessários para a execução da mesma. Contudo, convém destacar a elevada verticalidade com que tudo isto se processa, podendo não existir uma participação de elementos de níveis mais operacionais.

Por último, a ADIRA aplica controlos culturais. A empresa procura implementar uma cultura de inovação, desenvolvendo diversas ações nesse sentido, que passam por códigos de conduta, recompensas de grupo, transferências dentro da empresa, arranjos físicos e uma correta adequação da postura ao que pretende transmitir. Convém apenas analisar as recompensas de grupo que a ADIRA procurou atribuir aos seus colaboradores pois daqui poderão resultar os problemas já referidos anteriormente, nos controlos de resultados: o incentivo poderá não ser suficientemente elevado e os colaboradores poderão achar que o comportamento individual pouco ou nada altera a performance da organização ou mesmo do departamento em que estão inseridos.

#### - O sistema integrado de gestão da ADIRA

O sistema integrado de gestão da ADIRA não está tão bem segmentado como sugerido por *Kaplan* e *Norton* (2009). O ciclo existente desde a formulação da estratégia até o teste e adaptação da mesma para períodos seguintes, bem como as ferramentas a aplicar em cada estado, têm uma ampla participação da gestão de topo. Como o conselho de administração contempla representantes de quase todos os departamentos, todos os processos desde a delineação da estratégia até à sua

implementação são muito bem estruturados por estes elementos, de forma muito informal, no sentido “*top-down*”, existindo poucas contribuições de outros elementos.

Contudo, existem algumas falhas neste ciclo, em especial no alinhamento da organização com a estratégia, não havendo um enquadramento dos dois setores em que o grupo atua e, como descrito anteriormente, não existindo um alinhamento perfeito dos colaboradores com as estratégias implementadas.

Todavia, existe uma pretensão por parte da administração em tornar este ciclo mais eficiente. Há a preocupação, por exemplo, de reformular o *Balanced Scorecard* da ADIRA, através de um novo ERP, com vista a conter indicadores que traduzam de forma eficiente as intenções estratégicas.

## CAPÍTULO VI – OPORTUNIDADES DE MELHORIA

---

Depois de ter sido feita uma descrição sobre as práticas existentes na ADIRA no domínio do controlo de gestão e de uma análise crítica, este capítulo pretende fornecer algumas ideias que poderão contribuir para um melhor funcionamento interno da empresa neste tema. Para isso, irão ser analisadas as seis fases do sistema integrado de gestão de *Kaplan e Norton* (2009), descritas no capítulo III.

Os seis processos de gestão descritos anteriormente proporcionam um sistema de ciclo fechado integrado e abrangente que liga o planeamento estratégico à sua tradução, execução, feedback e aprendizagens operacionais. Este sistema é constituído por partes em constante movimento, que possuem inter-relações, exigindo uma coordenação simultânea de todas as unidades e de todos os colaboradores. Os processos existentes em cada fase são geridos pelas diferentes partes da organização, devendo estes serem modificados e coordenados para criarem um alinhamento estratégico. Os colaboradores da ADIRA devem funcionar enquanto um grupo, em vez de serem um conjunto de indivíduos a trabalharem de forma independente e descoordenada.

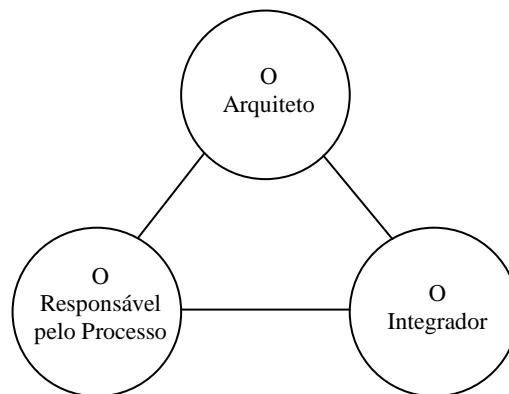
A maioria dos processos organizacionais é atribuída aos que os gerem, e são responsáveis pelo seu desempenho. Contudo, são poucas as organizações que indicam um indivíduo ou um departamento para gerir os múltiplos processos interligados do sistema integrado de gestão. Poderá existir a necessidade da criação de uma nova função organizacional, à qual pode ser dado o nome de gabinete de gestão da estratégia, para ser responsável pelo sistema de execução da mesma. Este gabinete sincroniza os vários processos de planeamento e de controlo, que operam em frequências diferentes. Os “painéis de instrumentos” e as reuniões de controlo das operações funcionam com muita frequência, as informações relativas aos indicadores e às iniciativas estratégicas são recolhidas mensalmente, para informar as reuniões de aviso da estratégia e o exame organizacional do ambiente externo, e os estudos analíticos que são feitos trimestralmente ou anualmente, para as reuniões de teste e adaptação da estratégia. Todos estes ciclos devem ser compatíveis e integrados uns nos outros.

O novo gabinete de gestão da estratégia terá três papéis genéricos. Em primeiro lugar, este gabinete, enquanto arquiteto, desenha os novos processos de gestão das operações e da estratégia. O gabinete de gestão da estratégia garante que todos os componentes de planeamento, execução e feedback estão a postos e interligados num sistema de ciclo fechado.

No gabinete de gestão da estratégia, é o responsável por muito dos processos-chave no sistema de gestão. Este gabinete facilita a execução de processos que cruzam linhas empresariais e funcionais, incluindo os processos para desenvolver a estratégia, planejar a estratégia, alinhar as unidades organizacionais com a estratégia, revê-la, testá-la e adaptá-la.

Por fim, o gabinete de gestão da estratégia, deve garantir que esta conduza a uma grande variedade de processos existentes, incluindo a gestão financeira, a comunicação da estratégia, planeamento dos recursos humanos, a gestão de desempenho, o planeamento informático, a gestão das iniciativas e a partilha das melhores práticas. Na maioria das organizações estes processos já existem e têm responsáveis. Contudo, operam independentemente uns dos outros e podem não estar alinhados com a estratégia. O gabinete de gestão da estratégia funciona como um integrador para alinhar todos estes processos com a estratégia.

Os elementos do gabinete de gestão da estratégia bem como as suas principais funções podem ser visualizados na figura 8 e na tabela 7, em seguida:



**Fonte:** Kaplan e Norton, 2009 (adaptado)

## **FIGURA 8**

Os três elementos do gabinete de gestão da estratégia

O Arquiteto	O Responsável pelo Processo	O Integrador
Define e clarifica a filosofia da gestão do desempenho e os processos necessários para executar.	Define, desenvolve e supervisiona a execução dos processos necessários para gerir a estratégia.	Garante que os processos pertencentes e geridos por outros executivos funcionais estão ligados à estratégia.
	- Desenvolver a estratégia;	- Gestão dos recursos humanos;
	- Planear a estratégia;	- Comunicação da estratégia;
	- Alinhar a organização;	- Gestão das iniciativas;
	- Planear as operações;	- Gestão dos recursos financeiros;
	- Rever a estratégia;	- Gestão dos processos-chave;
- Testar e adaptar a estratégia.	- Gestão das tecnologias de informação.	

Fonte: Kaplan e Norton, 2009 (adaptado)

**TABELA 7**

Principais responsabilidades dos três elementos do gabinete de gestão da estratégia

Este gabinete já está, de forma mais informal, implementado na ADIRA. Contudo, eu penso que os elementos que a constituem não tenham a consciência da abrangência das suas funções, bem como algumas características descritas. Na ADIRA não deverá existir a necessidade de reformular os elementos que constituem este grupo, contendo ele os elementos certos para o desempenho dos seus objetivos.

Existem alguns elementos novos que poderão apoiar este gabinete de gestão da estratégia, como por exemplo os mapas estratégicos, o *Balanced Scorecard* e o STRATEX. Com a criação destes processos, deverá existir um melhoramento do alinhamento das unidades organizacionais e dos colaboradores com a estratégia da empresa.

Fazendo uma análise das fases do ciclo fechado descrito no capítulo III, estas podem ser implementadas na ADIRA.

Na fase 1, a equipa responsável pela gestão de topo começa por reafirmar a missão, os valores e a visão da entidade e, em seguida, a desenvolver uma estratégia capaz de terminar com a disparidade desafiante ao nível de valor. Contudo, o desenvolvimento da estratégia não deveria ser um acontecimento único anual. Afinal, as avaliações de desempenho, como as fornecidas pelo *Balanced Scorecard*, proporcionam provas contínuas de validade das suposições subjacentes à estratégia da empresa.

Depois de a estratégia ter sido articulada e de ter reunido o apoio de todos, na fase 2 a equipa da liderança executiva planeia a estratégia, traduzindo-a num mapa estratégico organizado por vários temas. Para cada objetivo do mapa estratégico, a equipa seleciona os indicadores e as metas (que compõem o *Balanced Scorecard*). Os responsáveis pelos temas e as equipas temáticas selecionam, então, um portfólio de

iniciativas e obtêm aprovação para o STRATEX, os recursos financeiros necessários para o portfólio de iniciativas.

Na fase 3, a empresa alinha as suas unidades organizacionais, implementando os mapas estratégicos e os *scorecards* nas unidades. Estes mapas estratégicos e *scorecards* articulam o equilíbrio entre o cumprimento dos objetivos locais e a integração de outras unidades de negócio nas prioridades estratégicas da empresa. Comunicam, igualmente, a estratégia a todos os colaboradores e alinham os processos dos recursos humanos para que os objetivos pessoais dos colaboradores, os programas de incentivos e os planos de desenvolvimento das competências estejam alinhados com os objetivos estratégicos.

Ao Nesta fase, a ADIRA deve procurar alinhar todos os seus recursos internos para a execução da sua estratégia. Assim sendo, deverão ser elaborados controlos com o objetivo de evitar a ocorrência dos três tipos de controlo identificados por *Merchant e Van der Stede* (2007). Para o efeito, podem ser aplicados os quatro tipos de controlos definidos no capítulo III, de maneira individual ou em conjunto, devendo estar de acordo com o *Balanced Scorecard*, averiguando a perfeita coordenação entre estes e a estratégia.

Deverá ser efetuado estudo cuidadoso das características de certas atividades, as potenciais falhas que daí poderão surgir, a origem dessas falhas, analisado o controlo que poderá ser mais eficaz bem como um estudo dos eventuais efeitos secundários. Na tabela 8 estão identificados os controlos descritos no capítulo III bem como os problemas que poderão suprir.

	Problema de Controlo		
	Falta de direção	Problemas Motivacionais	Limitações Pessoais
<b>Controlos de Resultados</b>	X	X	X
<b>Controlos de Ação</b>			
Restrições Comportamentais		X	
Revisões do plano de ação	X	X	X
Ações de responsabilidade	X	X	X
Redundância		X	X
<b>Controlos Pessoais</b>			
Seleção e Colocação	X	X	X
Formação	X		X
Delineação do trabalho e fornecimento dos recursos necessários			X
<b>Controlos Culturais</b>			
Códigos de Conduta	X		X
Recompensas de grupo	X	X	X
Transferências dentro da empresa	X		X
Arranjos físicos/sociais			X
Adequação da postura da gestão/administração	X		

Fonte: Merchant e Van der Stede, 2007, adaptado

**TABELA 8**

Problemas *versus* controlos de gestão

A ligação entre a estratégia e as operações tem início na fase 4, quando os gestores planeiam as operações, destacando os locais onde são necessárias melhorias dos processos em termos de eficiência e reatividade para efetuar uma execução da estratégia com sucesso. Os gestores também autorizam para fornecer a capacidade de recursos necessária para cumprir as previsões de vendas e de produção inseridas no plano estratégico.

De seguida, a empresa implementa um novo sistema de relatórios dos “painéis de instrumentos” operacionais e dos *scorecards* da estratégia para informar as várias reuniões da gestão: as reuniões de revisão operacional e de revisão da estratégia da fase 5, que monitorizam e proporcionam um feedback às operações e à execução da estratégia, e as reuniões de teste e de adaptação da estratégia da fase 6, que proporcionam aprendizagem e novas informações para fornecerem um feedback ao processo de desenvolvimento da estratégia da fase 1.

Seria fácil para estes vários processos de gestão ficarem fragmentados e isolados uns dos outros. As empresas já utilizam muitas das ferramentas de gestão individual

discutidas anteriormente. Contudo, não conseguem integrá-las de forma eficaz. Essa é uma das principais funções do gabinete de gestão da estratégia.

Como referido anteriormente, podem existir na ADIRA alguns processos novos, tais como a criação de alguns controlos, mapas estratégicos, de um *Balanced Scorecard* e um STRATEX. Estas novas ferramentas devem ser desenvolvidas pelo gabinete de gestão da estratégia. As suas aplicações, na minha opinião, podem gerar benefícios múltiplos para a Adira, pois esta empresa possui uma complexidade organizacional e um dinamismo relativamente elevado, contribuindo para formalizar a descrição da “visão” e dos “objetivos estratégicos” que lhe estão associados, constituindo um ímpeto para o desenvolvimento e aplicação articulada da gestão estratégica e operacional. O gabinete de gestão estratégica deve definir aquilo que a empresa pretende medir, fazendo a ligação entre a missão, visão e os seus objetivos; definir objetivos e metas; evitar modelos e processos de medição complicados, com muitos indicadores; e que construam ferramentas objetivas, que possibilitem a obtenção de feedback do desempenho da empresa e a sua orientação no sentido de assegurar o crescimento futuro, em cada momento.

## CONCLUSÃO

---

Este trabalho visa uma revisão literária do controlo de gestão, com o intuito de analisar as práticas neste domínio da empresa ADIRA – Metal Forming Solutions, S.A..

Como foi visível ao longo de todo o estágio e das três entrevistas realizadas, uma com a antiga responsável pelo controlo de gestão da ADIRA, Dr.<sup>a</sup> Carla Costa, outra com a antiga responsável financeira e atual *COO (Chief Operating Officer)*, Dr.<sup>a</sup> Lúcia Sousa e o atual responsável pelo planeamento e controlo de gestão, Dr. Renato Lima, e outra com a Sr.<sup>a</sup> Fátima Brandão, elemento do departamento administrativo/financeiro, a empresa continua a observar ocorrência dos problemas de controlo de gestão, mesmo após alguns esforços em tentar diminuí-los. Estes problemas surgiram essencialmente fruto de uma alteração dos membros responsáveis pela gestão de topo, que tinham uma estratégia diferente para a empresa, um estilo de liderança distinto e que procurou implementar a sua própria cultura, associados a uma contração da procura que se verificou neste setor. Após a entrada desta administração, foram efetuados alguns reajustamentos da capacidade produtiva da empresa, havendo lugar a despedimentos, contratação de pessoal novo com outro tipo de qualificações, reformulações internas, entre outras, tornando assim a ADIRA mais flexível às novas exigências externas.

A ADIRA aplica todos os tipos de controlos de gestão sugeridos por *Merchant e Van der Stede (2007)*: controlos de resultados, controlos de ação, controlos pessoais e controlos culturais. Embora estes tenham provocado melhorias nos problemas identificados, não foram suficientes para os eliminar totalmente, em especial nos elementos que trabalham há mais tempo na empresa.

Por outro lado, este trabalho procura analisar o sistema integrado de gestão da empresa, procurando entender de que forma é que este está montado e se facilita a implementação da estratégia de acordo com o escrito pela teoria, em especial por *Kaplan e Norton (2009)*.

Todo o sistema integrado de gestão da ADIRA, desde a delineação estratégica efetuada pela gestão de topo até a fase em que é necessário testar e adaptar a estratégia exigente para períodos seguintes, é feito de forma muito informal, com uma participação do conselho de administração de forma muito intensa, sendo escassa a participação de outros elementos. Foi possível detetar algumas falhas, em especial na fase 3, que diz respeito ao alinhamento da organização com a estratégia.

No capítulo VI foram descritas algumas oportunidades de melhoria, que passam pela criação de um departamento de gestão estratégico, em que são integrados todos os elementos relativos à delimitação e aplicação da estratégia, pela reformulação das fases do sistema integrado de gestão e pela definição dos controlos de gestão.

## BIBLIOGRAFIA

---

Antony, R. N., Govindarajan V. 2001. *Management Control Systems*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill;

Cruz, C. 2009. *Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica;

Gama, A. P. 2012. *Performance Empresarial conceito, abordagens e métodos de avaliação*. Porto: Porto Editora;

Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, J. 2011. *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª Edição. Lisboa: Áreas Editora;

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2008. *Mastering the Management System*. Harvard Business Review;

Kaplan, R. S., Norton D.P. 2009. *Prémio de Execução*. Lisboa: Actual Editora;

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. 2007. *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall;

Russo, J. 2009. *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. 5ª Edição. Lisboa: Lidel;

Teixeira, S., 2010. *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Lisboa: McGraw-Hill;

<http://www.adira.pt>, última consulta em 17 de março de 2013 (16h 15 min);

<http://www.aimmap.blogspot.pt/>, consultado em 3 de fevereiro de 2013 (20h 17 min);

<http://paginas.fe.up.pt/gowww/baan/baan.html>, consultado em 22 de janeiro de 2013 (22h 45min).