



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Criação do departamento de controlo de gestão e
estratégia na empresa Rigor (Grupo Salvador
Caetano): Desafios e oportunidades

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

por

Bruna de Almeida Neves

sob orientação de
José Miguel Oliveira

Católica Porto Business School
Abril 2023

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todas as pessoas que me apoiaram e ajudaram na elaboração deste relatório.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais pelos constantes incentivos para alcançar os meus objetivos acadêmicos e profissionais. Sem o apoio deles, eu não teria chegado tão longe nem teria conseguido superar os desafios que surgiram durante todo o processo.

Também quero expressar um agradecimento aos meus amigos, que compartilharam comigo as suas experiências e conhecimentos.

Não menos importante, quero agradecer ao meu namorado pelo seu apoio incondicional.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, José Miguel Oliveira, que me deu a oportunidade de realizar este trabalho com o seu apoio e sabedoria.

Agradeço ainda a todos os que direta ou indiretamente me apoiaram neste projeto, tornando-o uma realidade. Sou grata pela oportunidade de crescer e aprender ao longo desta jornada.

Resumo

O controle de gestão é uma ferramenta essencial para as empresas que procuram melhorar o seu desempenho e alcançar resultados sustentáveis. Através da monitorização e análise dos processos internos, é possível identificar pontos fortes e fracos, estabelecer metas e objetivos claros e tomar decisões baseadas em dados concretos.

É no âmbito de melhoria de processos que surge o trabalho prático desenvolvido na Rigor – Consultoria e Gestão, Grupo Salvador Caetano.

Com a realização de um diagnóstico ao atual sistema de Controlo de Gestão na Rigor, identifica-se os pontos fracos e possíveis oportunidades de melhoria de forma a alcançar o sucesso nas operações.

Após esta identificação, o ponto fraco com maior destaque refere o longo tempo de resposta perante o cliente. Para além deste, identificou-se a escassa clareza na estratégia da Empresa e a necessidade de clareza e compilação da informação.

O desenlace do caso prático segue as diretrizes destes pontos fracos, com o objetivo de ultrapassá-los através de ferramentas de controlo de gestão de modo a evidenciar a eficiência e eficácia nos processos permitindo alcançar a satisfação dos clientes e colaboradores, e consequentemente, obter uma vantagem competitiva no mercado.

Em conclusão, com a implementação de uma abordagem estratégica e colaborativa no seio da Rigor, o objetivo é alcançar a excelência e maximizar o potencial do controlo de gestão.

Palavras-chave: controlo de gestão, eficiência, eficácia, metas e objetivos.

Abstract

Management control is an essential tool for companies that seek to improve their performance and achieve sustainable results by monitoring and analyzing internal processes, it is possible to identify strengths and weaknesses, establish clear establish goals, and make decisions based on concrete data.

It's in the scope of process improvement that the practical work developed at Rigor – Consultoria e Gestão, Salvador Caetano Group, arises. The realization of a diagnosis of the current Management Control system at Rigor, weaknesses, and possible opportunities are identified for improvement in order to achieve success in operations.

After this identification, the most prominent weak point refers to the long response time to the client. In addition, it was identified the lack of clarity in the Company's strategy and the need for clarity and compilation of information.

The outcome of the case study follows the guidelines of these weaknesses, with the aim of overcoming them through management control tools in order to show the efficiency and effectiveness in the processes allowing to achieve the satisfaction of customers and employees and consequently, gain a competitive advantage in the market.

In conclusion, with the implementation of a strategic and collaborative approach within Rigor, the goal is to achieve excellence and maximize the potential of management control.

Keywords: management control, efficiency, effectiveness, goals, and aims.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Introdução.....	11
Revisão de Literatura	13
1. O Controlo de Gestão.....	13
1.1 O que é o Controlo de Gestão	13
1.2 A importância do Controlo de Gestão	14
1.3 Os 8 princípios do Controlo de Gestão	15
1.4 Os instrumentos de Controlo de Gestão.....	17
1.4.1 Os instrumentos de pilotagem.....	17
1.4.1.1 O plano Operacional	18
1.4.1.2 O orçamento	18
1.4.1.3 O Balanced Scorecard (BSC).....	19
1.4.2 Os instrumentos de Comportamento	21
1.4.2.1 Organização em centros de responsabilidade.....	21
1.4.2.2 Avaliação dos centros de responsabilidade.....	22
1.4.2.3 Preços de Transferência Interna	23
2. Enquadramento do caso prático.....	23
2.1 De que forma é possível melhorar o sistema de controlo de gestão da Rigor?	23
2.2 Objetivos do projeto.....	24
2.3 Metodologia e método de investigação	25
Caso prático: Rigor – Consultoria e Gestão, Grupo Salvador Caetano	26
3. O Grupo Salvador Caetano	26
3.1 Contextualização do Grupo Salvador Caetano	26
3.1.1 Missão, Visão e Valores	27
3.2 Rigor – Consultoria e Gestão, Grupo Salvador Caetano	27

3.2.1 Apresentação da empresa e contextualização da atividade no seio do Grupo	27
3.2.2 Diagnóstico das ferramentas de Controlo de Gestão	29
.....	30
3.2.2.1 Plano Operacional	31
3.2.2.2 Orçamento	31
3.2.2.3 Balanced Scorecard e Reports	33
3.2.2.4 Instrumento de orientação do Comportamento.....	41
3.2.2.5 Análise dos Resultados obtidos com as ferramentas aplicadas	42
Bibliografia.....	47
Anexos.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Os 8 princípios do Controlo de Gestão. Fonte: elaboração própria	16
Figura 2 - Cronologia de acontecimentos importantes no Grupo SC Fonte: Elaboração própria com a utilização de dados fornecidos no seio da Empresa	26
Figura 3 - Áreas de atuação do Grupo SC. Fonte: Elaboração própria com a utilização de dados fornecidos no seio da Empresa.....	27
Figura 4 - Organograma Rigor - Consultoria e Gestão Fonte: INTRA SC.....	28
Figura 5 - Organograma DSI	29
Figura 6 - Quadro resume do paradigma encontrado vs ferramentas a aplicar vs objetivos a alcançar.....	30
Figura 7 - Instrumentos de Pilotagem. Fonte: Livro "Controlo de Gestão" de Jordan et(2021)	30
Figura 8- Balanced Scorecard Fonte: Elaboração própria	33
Figura 9 - Easy Vista na ótica do consumidor	35
Figura 10 - Easy Vista na ótica da produção.....	36
Figura 11 - Número de identificação/Asset.....	37
Figura 12 - Organização Cliente por Plataforma.....	38
Figura 13 - Código Morada - exemplo de aplicação na Toyota Caetano Portugal	39
Figura 14 - Visualização da informação apresentada em IBM Cognos referente ao cliente "985 – Caetano Auto SA"	40
Figura 15 - Quadro resumo das ferramentas aplicadas e os resultados obtidos	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - A importância do controle de gestão, compilação de definições por diversos autores. Fonte: referências identificadas na tabela 1	14
Tabela 2 - Matriz dos Produtos e Materiais cc 6820	49
Tabela 3 - Matriz dos Produtos e Materiais cc 6821	51

Introdução

O controlo de gestão é uma função crucial para a gestão eficaz e bem-sucedida de qualquer organização. Consiste no processo de monitorização e avaliação contínua do desempenho organizacional, com o objetivo de garantir que os objetivos e metas definidos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz. A importância do controlo de gestão reside no facto de permitir que os gestores identifiquem problemas, antecipem riscos e tomem medidas proativas para corrigir desvios e melhorar o desempenho.

As ferramentas de controlo de gestão desempenham um papel determinante na facilitação da implementação de estratégias e objetivos organizacionais. Essas ferramentas incluem, entre outras, orçamentação, análise de custos, análise de rentabilidade, Balanced Scorecard, entre outros. Cada uma dessas ferramentas tem o seu propósito específico e pode ser adaptada para atender às necessidades específicas de cada organização.

A implementação bem-sucedida de práticas de controlo de gestão pode levar a uma série de resultados e melhorias significativos, incluindo maior eficiência operacional, melhor gestão financeira, aumento da rentabilidade e melhoria do desempenho geral da organização. Para além disso, o controlo de gestão permite que os gestores tomem decisões informadas com base em dados confiáveis, o que pode melhorar a tomada de decisões e aumentar a eficácia da organização.

Este relatório apresentará uma visão geral do controlo de gestão, discutirá a importância do controlo de gestão e descreverá as principais ferramentas de controlo de gestão disponíveis. O relatório também explorará os resultados e melhorias que podem ser alcançados através da implementação bem-sucedida

de práticas de controlo de gestão. O relatório irá começar por definir o que é o controlo de gestão e explicar como esta função pode ajudar a garantir a eficácia e eficiência na gestão de uma organização. Serão abordados os principais objetivos do controlo de gestão, como a identificação de problemas e oportunidades, a antecipação de riscos e a tomada de medidas para corrigir desvios e melhorar o desempenho.

Será destacada a importância do controlo de gestão para a gestão de uma organização, para garantir que sejam alcançados os objetivos e metas estabelecidos, assim como a necessidade de uma abordagem sistemática e contínua para garantir a eficácia do controlo de gestão. Será dada atenção especial aos resultados e melhorias que podem ser alcançados através da implementação bem-sucedida de práticas de controlo de gestão. Estas incluem maior eficiência operacional, melhor gestão financeira, aumento da rentabilidade e melhoria do desempenho geral da organização. O relatório também irá examinar um exemplo prático de aplicação na Rigor – Consultoria e Gestão, empresa do grupo Salvador Caetano, o desenvolvimento deste caso prático pretende dar resposta a que de forma é possível melhorar o sistema de Controlo de Gestão na Rigor.

Por fim, o relatório irá concluir com a análise e apresentação dos resultados obtidos com as ferramentas aplicadas, fazendo uma reflexão do alcance das ferramentas de Controlo de Gestão.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. O Controle de Gestão

1.1 O que é o Controle de Gestão

O controle de Gestão é uma área crítica de estudo para os investigadores na área de Gestão. A temática concentra-se na monitorização e avaliação do desempenho da organização, permitindo que os gestores tomem decisões informadas com o âmbito na eficácia e eficiência.

De acordo com Otley, Pfister e Peda (2022) o controle de gestão pode ser definido como o “processo pelo qual os gestores utilizam informações para monitorizar e avaliar a implementação de estratégias e tomar decisões para alcançar os objetivos da organização”. Este processo inclui a definição de objetivos e metas, a identificação de medidas de desempenho relevantes, a monitorização do desempenho atual em relação a essas medidas e a tomada de decisão para melhorar o desempenho. O Controle de Gestão envolve a e coordena diferentes ferramentas de controlo, incluindo o controlo financeiro e não financeiro, com o intuito de auxiliar na monitorização e medição do desempenho da organização. (Malmi & A.Brown, 2008)

Outro aspeto importante do controlo de gestão é a sua capacidade de integrar diferentes áreas funcionais da organização. Merchant e Stede (2017) destacam que as ferramentas de controlo de gestão podem ser utilizadas para alinhar as

atividades das diferentes áreas funcionais da organização com os seus objetivos estratégicos.

Outro autor, Simons (1995), destaca que o controlo de gestão não deve ser visto como um processo de restrição, mas sim como uma forma de apoio à tomada de decisão. Ele argumenta que as ferramentas de controlo permitem fornecer informações importantes que ajudam os gestores a entender o que está a funcionar bem e o que precisa de melhorias.

Em suma, o controle de gestão é um processo crítico para a gestão de uma organização. Permite que os gestores otimize os seus recursos de maneira eficaz e eficiente e ainda fornece informações valiosas para uma tomada de decisão informada.

1.2 A importância do Controlo de Gestão

Atualmente é dado grande destaque para a importância do controlo de gestão como um processo contínuo que permite aos gestores adaptar e ajustar as suas estratégias à medida que a organização evolui.

Otley (2016) argumenta que o controlo de gestão deve ser visto como um processo de aprendizagem organizacional que permite que a organização aprenda com os seus sucessos e fracassos e adapte as suas práticas de gestão para melhorar o desempenho.

A próxima tabela resume várias citações de autores distintos referentes à importância do controlo de gestão.

Tabela 1 - A importância do controlo de gestão, compilação de definições por diversos autores. Fonte: referências identificadas na tabela 1

Definição	Referência ao Autor
"O controlo de gestão é uma das ferramentas mais importantes para as empresas, pois fornece informações	(Simons, Performance measurement and control systems for

úteis para a tomada de decisões implementing strategy: Text and
estratégicas e a melhoria do cases, 2013)
desempenho organizacional”

“As ferramentas de controlo de (Merchant & Stede, 2017)
gestão são cruciais para a
implementação efetiva da estratégia
de uma organização”

“A implementação bem-sucedida (Ittner & Larcker, 2015)
de ferramentas de controlo de gestão é
fundamental para o sucesso das
organizações em um ambiente de
negócios em constante mudança”

“As ferramentas s de controlo de (Malmi & Brown, Management
gestão ajudam as organizações a control systems as a package—
melhorar o desempenho, a tomar Opportunities, challenges and
decisões informadas e a alinhar as research directions, 2017)
atividades com os objetivos
estratégicos”

1.3 Os 8 princípios do Controlo de Gestão

O controlo de gestão é uma ferramenta importante que ajuda as empresas a medir e controlar o seu desempenho. Os 8 princípios do controlo de gestão auxiliam as empresas a orientar a sua estratégia e a melhorar o seu desempenho através da implementação eficaz do controlo de gestão (figura 1).

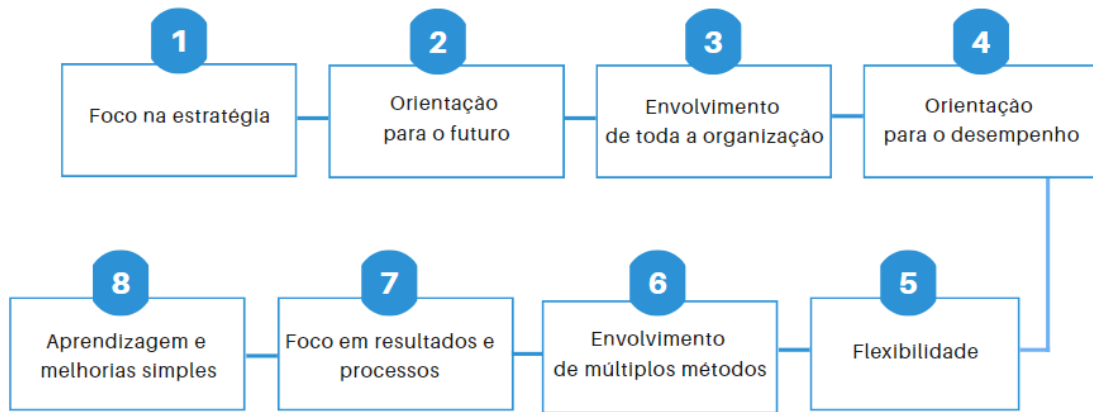


Figura 1 - Os 8 princípios do Controlo de Gestão. Fonte: elaboração própria

O primeiro princípio é o foco na estratégia: o controlo de gestão deve estar alinhado com a estratégia da organização e ajudar a implementá-la de forma eficaz (Simons, 2013).

O segundo princípio é a orientação para o futuro: de acordo com Bisbe e Otley (2004) o controlo de gestão deve fornecer informações úteis para orientar as decisões futuras da organização.

O terceiro princípio é o envolvimento de toda a organização: o controlo de gestão deve envolver todos os níveis da organização, desde a alta direção até aos funcionários de nível operacional (Merchant & Stede, 2017).

O quarto princípio, a orientação para o desempenho, consiste em orientar a organização de forma a melhorar o desempenho, fornecendo feedback sobre o desempenho atual e metas futuras (Simons, 2013).

O quinto princípio, a flexibilidade: a gestão deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças nas condições do mercado e nas necessidades da organização, tendo em conta que a qualquer momento surgem imprevistos e é fundamental aplicar novas estratégias de acordo com as novas realidades (Bisbe & Otley, 2004).

O sexto, o princípio do envolvimento de múltiplos métodos: é fundamental envolver múltiplos métodos para medir e controlar o desempenho, como indicadores financeiros e não financeiros (Merchant & Stede, 2017).

O sétimo princípio, o foco em resultados e processos: o controle de gestão deve ser orientado para o resultado, mas também deve levar em consideração os processos necessários para alcançar esse resultado (Simons, 2013).

Por fim, o oitavo princípio, da aprendizagem e melhorias simples: o controle de gestão deve fornecer informações úteis para a aprendizagem e a melhoria contínua da organização (Bisbe & Otley, 2004).

Os 8 princípios do controle de gestão são fundamentais para garantir a eficácia e eficiência das operações de uma organização. Eles incluem a definição clara de metas, a medição e análise de desempenho, a identificação de riscos e oportunidades, a implementação de ações corretivas e preventivas, a comunicação transparente e a participação de todos os envolvidos. Ao seguir esses princípios, as empresas podem melhorar a tomada de decisões, aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar a competitividade. É importante lembrar que estes princípios não são estáticos e devem ser revistos e atualizados regularmente para garantir a eficácia contínua do controle de gestão.

1.4 Os instrumentos de Controle de Gestão

As ferramentas de controle de gestão são instrumentos utilizados pelas empresas para monitorar, avaliar e aprimorar o desempenho das suas atividades e processos. Esses instrumentos são essenciais para garantir que a organização alcance as metas e os objetivos estratégicos de forma eficaz e eficiente.

1.4.1 Os instrumentos de pilotagem

As ferramentas de controle de gestão são instrumentos utilizados pelas empresas para monitorar, avaliar e aprimorar o desempenho das suas atividades e processos. Esses instrumentos são essenciais para garantir que a organização alcance as metas e os objetivos estratégicos de forma eficaz e eficiente.

1.4.1.1 O plano Operacional

O plano operacional descreve as ações e atividades necessárias para colocar em prática a estratégia de uma empresa, podendo-se dizer que ele é fundamental para transformar objetivos gerais em ações concretas. Essa ferramenta concentra-se nos detalhes operacionais do negócio, incluindo informações sobre produção, logística, marketing, finanças e recursos humanos, e deve contar com indicadores de desempenho e planos de contingência.

Segundo Kotle & Keller (2019), o plano operacional é uma etapa essencial do processo de planejamento estratégico e deve ser capaz de se adaptar às mudanças do ambiente de negócios e às necessidades da empresa. Para Porter (1998), a estratégia empresarial deve ser dinâmica e ajustada continuamente, e o plano operacional deve ser uma ferramenta que permita a implementação dessa estratégia de forma ágil e eficiente.

Reis (2017), autor do livro "The Lean Startup", defende uma abordagem inovadora para o planejamento e gestão das "start-ups". Ele sugere a criação de um "plano A" para a empresa, que descreve a estratégia inicial e as hipóteses subjacentes, e um "plano B" para lidar com a incerteza e os desafios inesperados.

Portanto, o plano operacional é um documento crucial para o sucesso de uma empresa, permitindo que os objetivos gerais sejam transformados em ações concretas, e ajustado continuamente para se adaptar às mudanças do ambiente empresarial.

1.4.1.2 O orçamento

O orçamento é um mecanismo financeiro e estratégico que permite às empresas estabelecer metas e objetivos financeiros e, ao mesmo tempo, planejar, controlar e monitorizar as operações financeiras. É uma ferramenta essencial para a gestão financeira e estratégica de qualquer organização, permitindo a

alocação eficiente de recursos, a definição de prioridades e a identificação de oportunidades e desafios.

Segundo (Jordan, Rodrigues, & Neves, 2021) o orçamento tem diversas funções, tais como:

- › planejar e controlar;
- › coordenar as atividades das áreas funcionais da empresa;
- › comunicar os objetivos e metas para todos os níveis da organização;
- › avaliar o desempenho e tomar decisões estratégicas.

O processo de elaboração do orçamento envolve a definição de objetivos e metas, a previsão de receitas e despesas, a alocação de recursos e a revisão e controlo contínuo. É importante que o orçamento seja flexível o suficiente para o caso de acontecerem mudanças e conseguir responder rapidamente a novas oportunidades e desafios.

De acordo com (Jordan, Rodrigues, & Neves, 2021) o orçamento também pode ser uma ferramenta importante para a implementação de estratégias de longo prazo. Isso porque permite a definição de objetivos de longo prazo e a alocação de recursos para alcançá-los. Além disso, o orçamento também pode ser usado para medir o progresso em relação às metas e identificar a necessidade de alteração da estratégia.

Em resumo, o orçamento é um mecanismo financeiro e estratégico que permite às empresas estabelecer metas e objetivos financeiros, planejar, controlar e monitorar as atividades financeiras, coordenar as atividades das áreas funcionais da empresa, avaliar o desempenho e tomar decisões estratégicas.

1.4.1.3 O Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão estratégica que busca integrar e equilibrar diferentes perspetivas de desempenho organizacional, como

financeira, do cliente, dos processos internos e do desenvolvimento, em um único sistema de indicadores.

Segundo (Kaplan & Norton, 1996) autores que criaram a metodologia, o *Balanced Scorecard* permite às empresas estabelecer metas e objetivos claros e alinhados com a estratégia da organização, bem como avaliar o desempenho de forma mais ampla e integrada. Além disso, o *Balanced Scorecard* também pode ser utilizado como ferramenta de comunicação e atração dos colaboradores em relação à estratégia da empresa.

O *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspectivas principais:

- › Perspetiva financeira: refere os resultados financeiros da empresa, como RAI, RL, ROI e fluxo de caixa.
- › Perspetiva do cliente: foca na satisfação dos clientes, por meio de indicadores como a retenção de clientes, a fidelidade e a qualidade dos produtos e serviços.
- › Perspetiva dos processos internos: trata dos processos e atividades internas da empresa, com foco na eficiência, produtividade e qualidade.
- › Perspetiva do desenvolvimento: aborda o desenvolvimento dos colaboradores e da capacidade de inovação e melhoria contínua da organização.

De acordo com (Norton, 2001), o *Balanced Scorecard* pode ser uma ferramenta útil para a implementação da estratégia da empresa, pois permite a definição de metas e objetivos claros e a identificação de áreas de melhoria e oportunidades. Além disso, o *Balanced Scorecard* também pode ser usado para medir o progresso em relação às metas e identificar pontos a alterar na estratégia.

Em resumo, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão estratégica que procura integrar e equilibrar diferentes perspectivas de desempenho organizacional em um único sistema de indicadores, permitindo a definição de

metas e objetivos claros, a avaliação do desempenho de forma mais ampla e integrada e a implementação da estratégia da empresa.

1.4.2 Os instrumentos de Comportamento

Os instrumentos de comportamento no controle de gestão são ferramentas que auxiliam na gestão e avaliação do desempenho de indivíduos e equipas dentro de uma organização. Esses instrumentos têm como objetivo alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa e incentivar a realização de atividades que contribuam para o sucesso da organização.

1.4.2.1 Organização em centros de responsabilidade

A organização em centros de responsabilidade é uma abordagem de gestão que visa melhorar o desempenho da empresa, dividindo-a em unidades menores, chamadas de centros de responsabilidade. Esses centros são classificados em três tipos: centro de custos, centro de receitas e centro de lucros. Cada centro tem a sua própria área de responsabilidade e autonomia para tomar decisões (Jordan, Rodrigues, & Neves, 2021).

Para garantir que os centros de responsabilidade funcionem adequadamente, é necessário o uso de instrumentos de comportamento no controle de gestão. Esses instrumentos incluem o orçamento, o controle de desempenho e os sistemas de incentivos e recompensas.

De acordo com os autores, Jordan, Rodrigues, e Neves (2021), o orçamento é um instrumento de comportamento que ajuda a garantir que os centros de responsabilidade são geridos de forma eficiente. Definindo metas e objetivos financeiros para cada centro de responsabilidade, garantindo que as atividades de cada unidade estejam alinhadas com as metas da empresa como um todo.

O controlo de desempenho é um instrumento de comportamento que monitoriza e avalia o desempenho dos centros de responsabilidade, permitindo que sejam identificados problemas e implementadas ações corretivas. Ele fornece informações importantes sobre o desempenho das atividades, permitindo que a empresa tome decisões estratégicas com base em dados precisos.

Os sistemas de incentivos e recompensas são instrumentos de comportamento que visam motivar os colaboradores a atingirem as metas estabelecidas pela empresa (Jordan, Rodrigues, & Neves, 2021).

1.4.2.2 Avaliação dos centros de responsabilidade

A avaliação dos centros de responsabilidade é uma técnica utilizada no controlo de gestão para avaliar o desempenho das unidades de negócios ou departamentos de uma empresa. Essa técnica permite que a empresa identifique os pontos fortes e fracos de cada centro de responsabilidade e tome decisões estratégicas para melhorar o desempenho e atingir os seus objetivos.

Existem diversos métodos de avaliação de centros de responsabilidade, como o Return on Investment (ROI), o Residual Income (RI), o Economic Value Added (EVA) e o Balanced Scorecard. Cada método tem suas próprias vantagens e limitações, e a escolha do método depende das características da empresa e dos objetivos do controlo de gestão (Drury, 2018).

Na avaliação de centros de responsabilidade, é importante considerar diversos fatores, como os custos diretos e indiretos, as receitas geradas, os investimentos realizados, a utilização dos recursos e as metas estabelecidas. Além disso, é preciso definir claramente as responsabilidades de cada centro de custo e estabelecer indicadores de desempenho que sejam relevantes para cada unidade de negócio (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).

1.4.2.3 Preços de Transferência Interna

Os preços de transferência interna são utilizados em empresas que possuem várias unidades de negócios, com o objetivo de estabelecer um preço para a transferência de produtos e serviços entre as unidades. Esse preço deve ser justo e refletir o valor de mercado do produto ou serviço transferido, garantindo que o lucro da empresa não seja distorcido (Merchant & Stede, 2017).

Na vertente do controlo de gestão, de acordo com (Hansend & Mowen, 2017) os preços de transferência interna são importantes porque afetam o desempenho de cada unidade de negócio e, conseqüentemente, o desempenho da empresa como um todo. A falta de uma política clara de preços de transferência pode levar a problemas de desempenho, como a perda de rentabilidade em uma unidade de negócios devido a preços excessivamente altos para produtos ou serviços transferidos internamente.

Para estabelecer uma política de preços de transferência interna efetiva, é necessário considerar diversos fatores, como os custos de produção, as condições de mercado, etc. Para além disso, é preciso estabelecer um método de cálculo que seja justo e que leve em consideração as particularidades de cada unidade de negócio (Kaplan & Atkinson, 1998).

Capítulo 2

Enquadramento do caso prático

2.1 De que forma é possível melhorar o sistema de controlo de gestão da Rigor?

Este projeto foca-se na área de controlo de gestão da Empresa Rigor – Consultoria e Gestão SA, do Grupo Salvador Caetano. A atividade principal do

grupo é a distribuição e o retalho automóvel em Portugal, Espanha e em diversos países do continente africano, representando mais de 20 marcas. Agrega também os serviços de mobilidade e equipamentos industriais.

A Rigor surge com um papel fundamental no Grupo, como apoiar e assegurar o negócio core Salvador Caetano, atuando no setor de serviços e consultoria TI.

O desenvolvimento deste caso prático ocorre na Direção de Sistemas de Informação da Rigor. Com o crescimento das soluções das tecnologias de informação, surge a necessidade de aplicar ferramentas de controlo de gestão de forma a orientar a empresa no caminho certo.

Neste contexto, este projeto tem a pretensão de ser um instrumento de orientação, desenvolvimento e mudança para a criação de um departamento de Controlo de Gestão, com o objetivo de aperfeiçoar as práticas já utilizadas e aplicar novas ferramentas. Tendo em conta que estamos perante um ambiente organizacional muito tradicional, a ferramenta de controlo de gestão que é de imediato identificada é o Orçamento.

Desta forma, o intuito do projeto é melhorar as ferramentas mais conhecidas como por exemplo o “Orçamento”, e identificar lacunas que possam ser melhoradas através de uma alteração de processos. Tendo consciência que é uma área ainda pouco explorada, a aplicação de determinadas soluções será superficial ou apenas numa fase de teste.

Por último, é pretendido que no final seja possível avaliar quais os processos aplicados e quais os resultados obtidos.

2.2 Objetivos do projeto

O objetivo deste projeto é a aplicação de diversas ferramentas de gestão, alinhando estas ferramentas com os interesses da empresa.

O objetivo do projeto assenta em duas vertentes:

- › Vertente Financeira – com a aplicação e desenvolvimento de mecanismos para simplificar o orçamento para o ano de 2023, no qual terá em conta a estratégia que a empresa irá adotar no ano seguinte e servirá como forte componente de orientação.
- › Vertente Operacional – com a aplicação de melhorias de forma a otimizar processos. Neste sentido, com a ambição de aplicação da realização de inventário e reformulação do processo de faturação, de forma a torná-lo automático.

Preende-se ainda que todas as ferramentas aplicadas contribuam para uma redução dos tempos de obtenção e divulgação da informação e para um aumento da consciência e responsabilidade com esta partilha de informação, o que permitirá um maior acompanhamento de todos os processos.

2.3 Metodologia e método de investigação

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho teve como base a metodologia qualitativa. O meu contacto direto com a realidade estudada permitiu a recolha direta e fidedigna dos dados utilizados.

Atualmente sou Controller na Rigor – Consultoria e Gestão, com funções direcionadas na DSI – Direção de Sistemas de Informação.

De forma alcançar os objetivos anteriormente mencionados, adotei o método de investigação de caso prático, estudando a realidade encontrada.

O presente caso prático aborda a criação e aplicação das funções de controlo de gestão, inexistentes até à data na empresa. Para a recolha de informação, a principal técnica utilizada é a da observação como participante, aproveitando desta forma todos os contextos laborais que presenciava.

Capítulo 3

Caso prático: Rigor – Consultoria e Gestão, Grupo Salvador Caetano

3. O Grupo Salvador Caetano

3.1 Contextualização do Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano surge em 1946 com a fundação da “Martins, Caetano & Irmão, Lda”, a fábrica de autocarros que iria ser o embrião do Grupo. A Empresa viveu ao longo do tempo inúmeros acontecimentos, referenciados na figura 2.

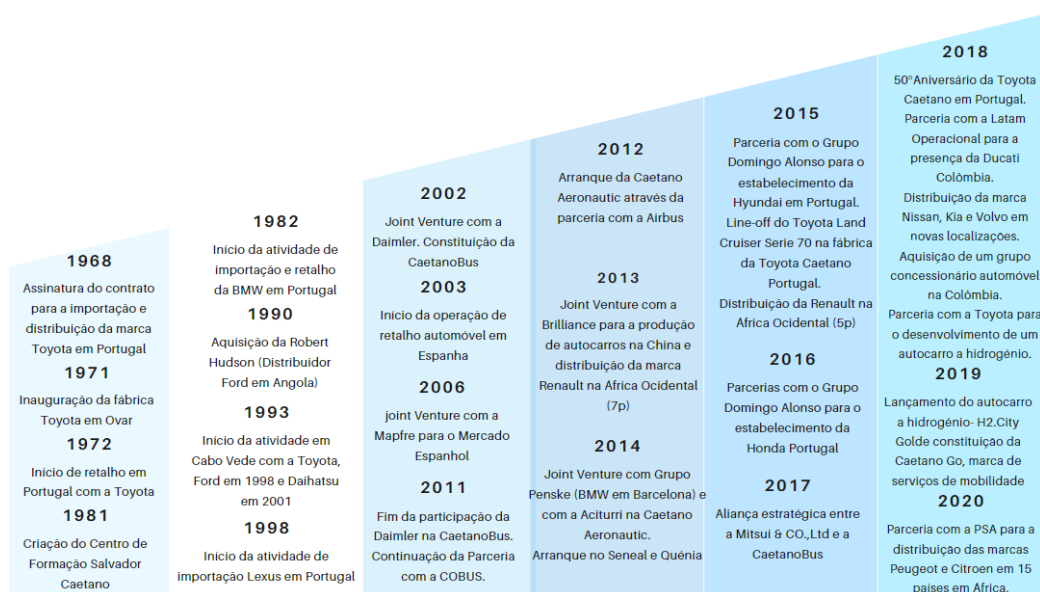


Figura 2 - Cronologia de acontecimentos importantes no Grupo SC Fonte: Elaboração própria com a utilização de dados fornecidos no seio da Empresa

Atualmente, a organização está presente em 41 países e 3 continentes, e atua em áreas distintas (figura 3).



Figura 3 - Áreas de atuação do Grupo SC. Fonte: Elaboração própria com a utilização de dados fornecidos no seio da Empresa

3.1.1 Missão, Visão e Valores

A Missão resume-se essencialmente na responsabilidade e equilíbrio em todos os momentos de atuação, através da inovação e melhoria constante dos produtos e serviços sustentados em bons relacionamentos e em justas propostas de valor.

A Visão define-se por “Ajudamos as pessoas a moverem-se”.

Para concluir, os valores giram à volta do lema do grupo “Ser caetano somos nós” e no qual a ambição, a responsabilidade, a cooperação, a confiança e o comprometimento se refletem.

3.2 Rigor – Consultoria e Gestão, Grupo Salvador Caetano

3.2.1 Apresentação da empresa e contextualização da atividade no seio do Grupo

A Rigor surge com um papel fundamental no Grupo, no apoio e na afirmação do negócio core da Salvador Caetano, atuando no setor de serviços e consultoria nas TI, estando presente em diversas áreas: Tecnologias de Informação, Contabilidade e Consolidação, Controlo de Gestão, Fiscalidade e Finanças Corporativas, Jurídico e Societário, Contact Center, Energias, Acompanhamento Operacional e Auditoria Interna.

A Rigor – Consultoria e Gestão, apresenta o organograma tipo da figura 4.



Figura 4 - Organograma Rigor - Consultoria e Gestão Fonte: INTRA SC

Engloba ainda as seguintes extensões:

- › Divisão de Direção de Sistemas de Informação – com o intuito de alavancar no grupo as Tecnologias da Informação.
- › Serviços Partilhados – que engloba todos os restantes departamentos (Administração Financeira, Consolidação e Imobiliária, Fiscal, Documentação automóvel e tramitação aduaneira, finanças corporativas, auditoria planeamento e controlo de gestão, energias, legal societário e património e Gestão operacional retalho automóvel).

O desenvolvimento do caso prático surge na DSI – Direção Sistemas de Informação, sendo aqui que será aprofundada a análise e a aplicação das ferramentas de Controlo de Gestão.

A Direção de Sistemas de Informação é composta pelos 8 departamentos da figura 5, com as seguintes ofertas de produtos/ serviços:

- › DITBP – It Business Partners & PMO;
- › CIO Office – It Control, Agreements & SAM;
- › DGSIS – Information Systems Security;

- › I&O – It infrastructure and Operations;
- › B2C & CRM – Web Sites & Mobile, E-Commerce/ Digital Stores, Content Management, Digital Marketing, Lead Management System, Sales Force Automation, e CRM;
- › B&B, Products & Integrations Solutions;
- › Analytics – Analytics Solutions;
- › CC – Contact Center.

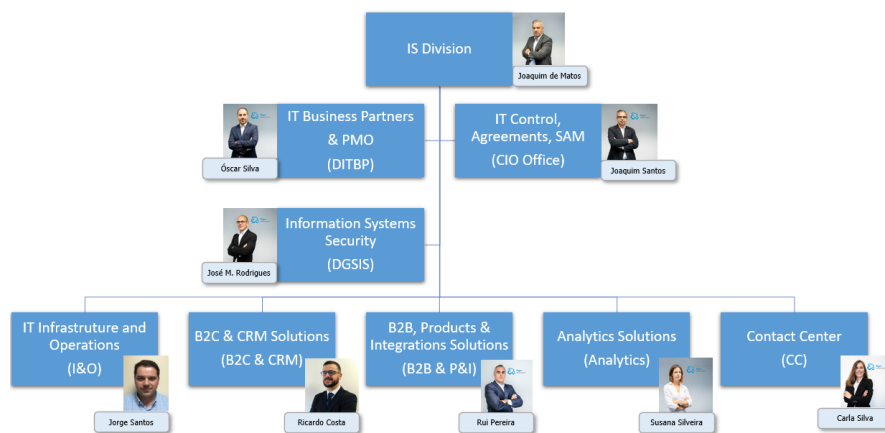


Figura 5 - Organograma DSI

3.2.2 Diagnóstico das ferramentas de Controlo de Gestão

O ponto de partida do desenvolvimento deste caso prática resume-se essencialmente em diagnosticar que ferramentas são atualmente aplicadas, de que forma estas podem ser melhoradas e quais os objetivos que se pretende alcançar com as mesmas. Da mesma forma, identificar potenciais áreas sujeitas a acolher a implementação de novas ferramentas.

O paradigma encontrado no início resume-se ao da figura 6.

A figura 6 reflete dois pontos de interpretação, o primeiro ponto de interpretação referente ao instrumento de pilotagem compila o Orçamento, o

Plano Operacional e o Balanced Scorecard. O segundo ponto referente ao instrumento de comportamento reflete os contratos de objetivo e as avaliações.

	Ponto de situação	Ferramentas sujeitas a aplicação	Objetivos
Instrumentos de Pilotagem	<ul style="list-style-type: none"> Orçamento <p>Organização já existente por centros de custo, produtos e materiais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reformulação de centros de custo, produtos e materiais; Integração da informação do Orçamento em Cognos; Organização dos clientes: por plataforma e código morada. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcançar a integração da informação para internos e externos; Fomentar a simplicidade e organização ao visualizar informação financeira através da reformulação da matriz e dos clientes;
Instrumentos de Pilotagem	<ul style="list-style-type: none"> Plano Operacional <p>Documento resumo dos pontos estratégicos da Empresa em convergência com os do Grupo SC.</p>		
Instrumentos de Pilotagem	<ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard (BSC) <p>Ferramenta sujeita a aplicação no desenvolvimento do projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análise através da ferramenta Balanced Scorecard tendo em conta todas as perspetivas subjacentes: ponto a ser explorado mais à frente no relatório. Fomentação da ferramenta em diretriz do orçamento: clareza e integração da informação nesse sentido. Integração de novos processos controlo: inventário 	<ul style="list-style-type: none"> Simplificação e integração da informação; Diminuição do tempo de resposta perante o cliente; Diminuição do tempo em processos;
Instrumentos de Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de Objetivo por colaborador Avaliações anuais e definição de objetivos 		

Figura 6 - Quadro resume do paradigma encontrado vs ferramentas a aplicar vs objetivos a alcançar

Ambos os pontos serão desenvolvidos e explorados no desenlace do relatório, através do instrumento de pilotagem e comportamento. Como anteriormente referidos na revisão de literatura, os Instrumentos de Pilotagem dividem-se em 3 pontos essenciais: o plano Operacional, o Orçamento e o Balanced Scorecard

A figura 7, da autoria de (Jordan, Rodrigues, & Neves, 2021), ajuda a contextualizar a aplicação que se efetuará nos pontos seguintes.

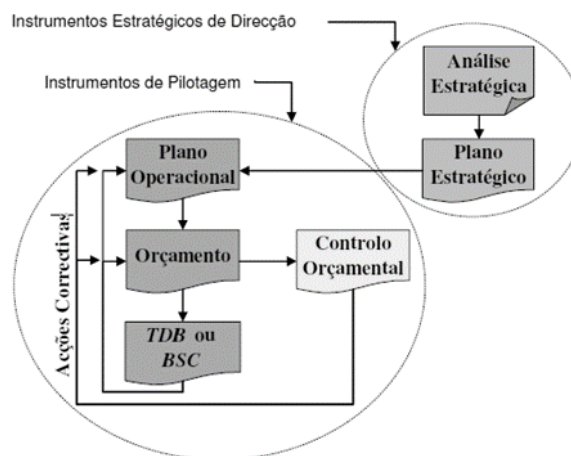


Figura 7 - Instrumentos de Pilotagem. Fonte: Livro "Controlo de Gestão" de Jordan et(2021)

3.2.2.1 Plano Operacional

O plano estratégico e operacional da Rigor resume-se a um único documento, efetuado de 2 em 2 anos, em concordância com o plano estratégico do Grupo Salvador Caetano.

Embora haja uma componente estratégica definida ao nível específico da DSI – Divisão de Sistemas Informáticos, o plano define essencialmente os pontos globais estratégicos da Rigor – Consultoria e Gestão SA, como um todo.

O plano operacional reflete a visão que o Administrador da Rigor tem para o futuro da empresa. Ocorre uma comunicação formal dos objetivos estratégicos aos Diretores com responsabilidade pelo seu cumprimento, mas na verdade não há articulação desses objetivos com os de carácter operacional nem através de orçamentos ou qualquer instrumento de reporte.

Como consequência, não há uma validação da execução desses mesmos objetivos. Apesar desta falta de articulação, ela deve ser vista como uma oportunidade de melhoria.

Neste sentido, apesar do plano operacional ser definido de 2 em 2 anos pelo Conselho de Administração do Grupo Salvador Caetano, tal não permite uma aproximação detalhada à realidade encontrada na DSI. Para corrigir esta circunstância, o Diretor da DSI definiu como ação prioritária contextualizar estes objetivos por meio das tecnologias informáticas e apresentá-los aos colaboradores numa reunião formal.

3.2.2.2 Orçamento

Como parte do plano financeiro e estratégico, o orçamento surge como instrumento regulatório financeiro, sendo uma previsão das receitas e despesas

para o ano seguinte. A elaboração do orçamento tem em consideração o orçamento para o ano corrente e o estimado para o mesmo ano, passando a sua definição por 2 partes designadas por iteração I e II.

A iteração I é o momento no qual acontecem as reuniões com os diversos responsáveis pelos centros de custo, de forma a definir quais as grandes alterações face ao ano anterior, como por exemplo a alteração do preçário dos produtos/serviços, a definição do investimento para o próximo ano, entre outros.

Posteriormente, é realizada outra reunião de forma a analisar os valores apresentados durante a Iteração I, ocorrendo sistematicamente partilha de informação entre o *Controller* e o responsável do centro de custo, de modo a ajustar o orçamento. A iteração termina com o preenchimento dos reportes financeiros à DAF – Direção Administrativa e Financeira, e com a apresentação dos mesmos à Administração.

A iteração II ocorre de forma similar à iteração I, baseando-se, resumidamente, nos assuntos pendentes da iteração anterior e com base no feedback recebido pela Administração.

Um dos pontos mais relevantes quando se menciona o Orçamento é a organização das matérias, produtos e centros de custo. Esta organização é a que possibilita uma leitura transparente da informação financeira, permitindo repartir a faturação e os respetivos custos de vendas associados por centro de custo.

A DSI é constituída por 8 centros de custos, a saber:

- > 6820 – Infraestruturas e Operações de TI;
- > 6821 – Soluções B2C e CRM;
- > 6822 – Soluções B2B, Produtos e Integrações;
- > 6823 – Contact Center;
- > 6824 – IT Business Partner;
- > 6825 – Soluções Analíticas;

› 6826 – Segurança da Informação;

› 6829 – Gabinete CIO.

Exemplo do detalhe da constituição encontrado em anexo.

3.2.2.3 Balanced Scorecard e Reports

A empresa não utiliza este tipo de ferramenta para implementar estratégias ou acompanhar os objetivos estratégicos.

Contudo, de forma a simplificar o processo estratégico foi refletido na figura 8 o Balanced Scorecard aplicado à Rigor.

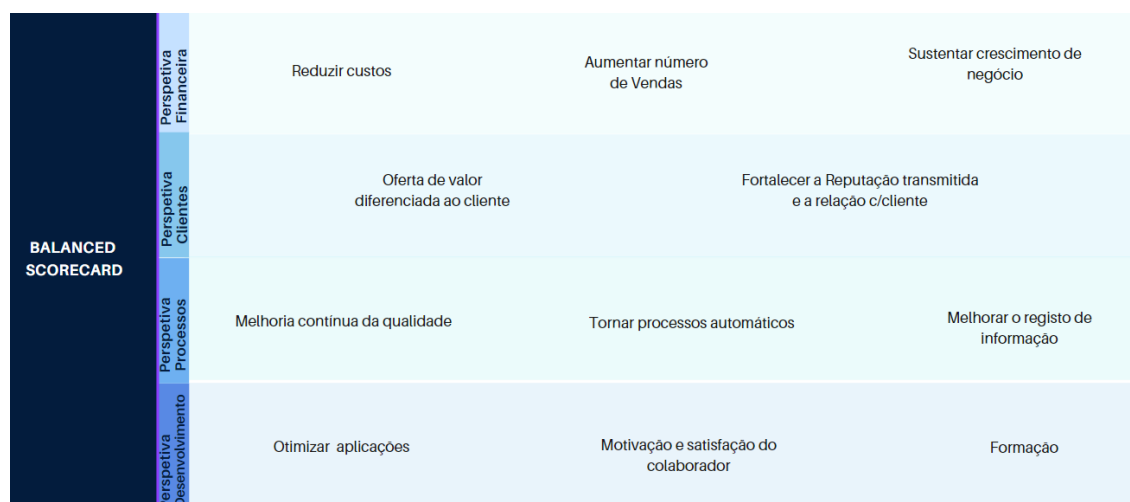


Figura 8- Balanced Scorecard Fonte: Elaboração própria

Na perspetiva “financeira”, o primeiro objetivo é reduzir os custos através da diminuição da estrutura de custos e do aumento dos ganhos, isto é, aumentar a eficiência do resultado apresentado.

O segundo objetivo é o aumento do número de Vendas através da conquista de novos mercados, como por exemplo através das relações comerciais com a Renault Nordic AB.

Por fim, relativamente à sustentabilidade do crescimento do negócio, esta análise estima-se através do rácio de solvabilidade e pelo cálculo do turnover.

Na perspetiva “clientes”, o objetivo é fomentar a relação com o cliente. Após um diagnóstico foi identificado que o processo de faturação despendia muito tempo das atividades mensais, não permitindo por vezes a realização do processo dentro dos prazos estabelecidos, tendo-se desta forma decidido automatizar o processo de faturação.

O processo de faturação automático foi desenvolvido em conjunto com a equipa dedicada à programação em SAP. Para o desenho deste processo dividiu-se a faturação em duas: faturação recorrente e faturação variável.

Entende-se por faturação recorrente a faturação na qual não existirão alterações (de terceiro, de valor, de quantidade e material) e que irá ocorrer mensalmente.

A faturação recorrente pode ser alterada por ordem dos responsáveis de cada centro de custo, sendo possíveis as seguintes alterações:

- > Inclusão de novas linhas de faturação que ocorrerão mensalmente;
- > Exclusão de linhas de faturação.

Se as alterações não forem previamente enviadas até ao último dia útil do mês N-1, a faturação recorrente do mês N ocorrerá tal e qual como estava definida no 1.º dia útil do mês N.

Entende-se por faturação variável a faturação que ocorre ocasionalmente, a qual deve ser enviada por cada responsável até ao dia 15 do mês N, no dia seguinte a faturação variável do mês N ocorrerá.

A informação de faturação é compilada e carregada numa transação SAP, permitindo a conclusão do processo de faturação num processo rápido.

O último ponto na perspetiva “clientes” é a oferta de valor diferenciado ao cliente. O serviço oferecido pela DSI surge no sentido de dar resposta a qualquer necessidade do cliente. Desta forma, em termos de consultaria informática, o leque de oferta abrange qualquer ponto pois a equipa está preparada para avançar com projetos customizados à necessidade do cliente.

Na perspectiva “processos”, o primeiro ponto é o da melhoria contínua da qualidade. Dada a sua grande relevância, o método aplicado para a melhoria contínua da qualidade passa por identificar pontos críticos ou identificar temáticas sujeitas a possíveis melhorias, surgindo neste sentido a aplicação do processo de inventário.

O inventário é aplicado para registrar as quantidades existentes em stock de forma a conferir se o stock físico está em concordância com o do sistema.

Em termos de sistema, a empresa utiliza a aplicação Easy Vista (figura 9), tendo qualquer colaborador acesso à plataforma na ótica do consumidor, sendo nesta ótica possível registrar pedidos operacionais (registo de incidentes ou desenvolvimentos informáticos) e pedidos de equipamento.

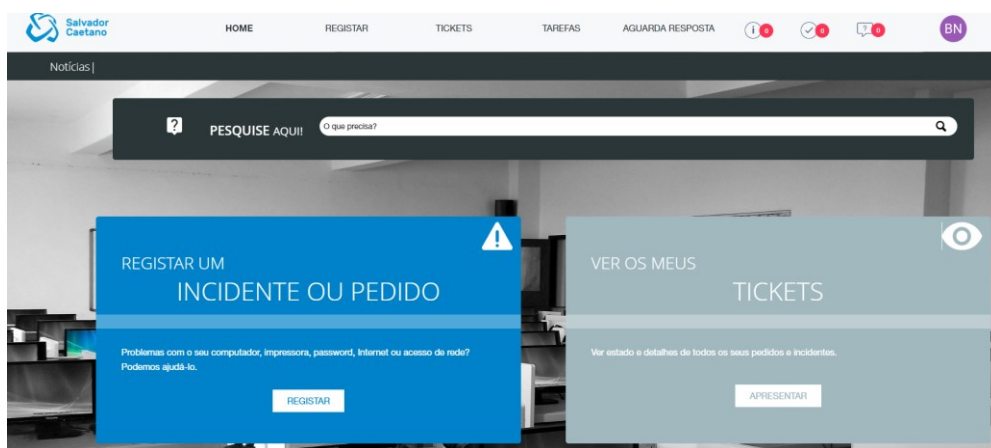
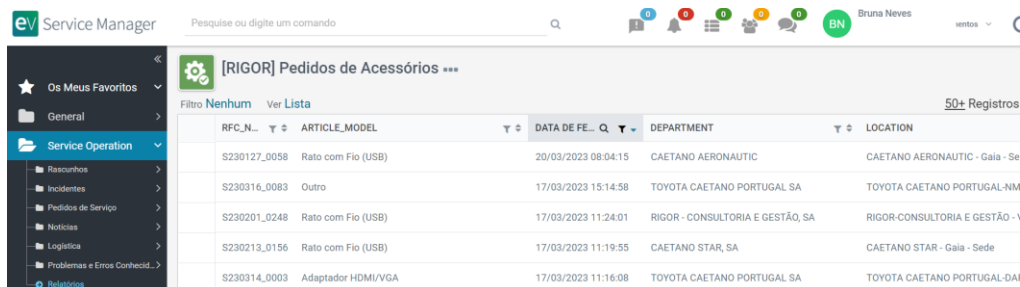


Figura 9 - Easy Vista na ótica do consumidor

Nos pedidos de equipamento, o colaborador pode solicitar determinados acessórios ou ferramentas para o posto de trabalho.

Estes pedidos de acessórios ou ferramentas para o posto de trabalho são direcionados para a plataforma *Easy Vista*, e são apresentados na ótica da produção conforme se visualiza na figura 10.



The screenshot shows the Service Manager interface with a sidebar on the left containing navigation options like 'Os Meus Favoritos', 'General', and 'Service Operation'. The main area displays a table of requests under the heading '[RIGOR] Pedidos de Acessórios ***'. The table has columns for RFC number, article model, date, department, and location. Five rows of data are visible, detailing requests for items like USB mice and HDMI/VGA adapters.

RFC_N.	ARTICLE_MODEL	DATA DE FE.	DEPARTMENT	LOCATION
S230127_0058	Rato com Fio (USB)	20/03/2023 08:04:15	CAETANO AERONAUTIC	CAETANO AERONAUTIC - Gaia - Se
S230316_0083	Outro	17/03/2023 15:14:58	TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA	TOYOTA CAETANO PORTUGAL-NM
S230201_0248	Rato com Fio (USB)	17/03/2023 11:24:01	RIGOR - CONSULTORIA E GESTÃO, SA	RIGOR-CONSULTORIA E GESTÃO -V
S230213_0156	Rato com Fio (USB)	17/03/2023 11:19:55	CAETANO STAR, SA	CAETANO STAR - Gaia - Sede
S230314_0003	Adaptador HDMI/VGA	17/03/2023 11:16:08	TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA	TOYOTA CAETANO PORTUGAL-DAI

Figura 10 - *Easy Vista* na ótica da produção

Permite assim a leitura por parte dos colaboradores responsáveis dos pedidos pendentes, bem como ter acesso à informação necessária para o prosseguimento da resolução dos mesmos. De forma a controlar o fluxo de resolução dos pedidos, é possível consultar o *stock* em *Easy Vista*.

Por exemplo, o técnico que estiver perante um pedido de entrega de um Desktop, pode consultar o *stock* de Desktop e determinar se a resolução do pedido é imediata ou se ficará suspensa até à entrada de stock do equipamento.

Para que este processo funcione, um colaborador designado tem a responsabilidade de dar entrada de *stock* na plataforma *Easy Vista* ao mesmo tempo que dá entrada em SAP no momento em que a mercadoria chega às instalações.

O *stock* da DSI é dividido em 2 tipos:

O *stock* de Equipamentos, do qual fazem parte:

- > Impressoras;
- > Laser;
- > Access Point;
- > Desktop;
- > Laptop;
- > Monitor.

O *stock* de Consumíveis, do qual fazem parte:

- › Cabos;
- › Chips de Memória;
- › Ratos;
- › Teclados;
- › Mochilas e Pastas.

Visto que a necessidade de *stock* se deve à ocorrência de pedidos, o método a aplicar é o FIFO, *first in first out*. Ou seja, o primeiro desktop a dar entrada é o 1.º a dar saída, visto que antecipadamente o pedido de desktop foi o 1.º a ocorrer dando origem a esta saída.

Para controlo interno, cada equipamento apresenta uma etiqueta como a da figura 11, onde consta o número do *Asset* e um código de barras de possível leitura.

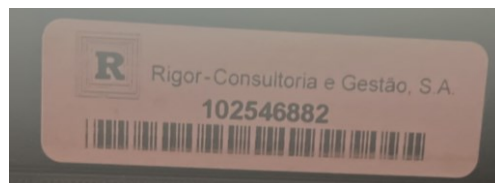


Figura 11 - Número de identificação/*Asset*

É a partir deste número de identificação que o relatório de inventário é realizado mensalmente.

Em conjunto com o representante da equipa associada à entrega e resolução de pedidos *Easy Vista*, o inventário é realizado, procedendo-se à contabilização dos equipamentos e consumíveis e verificando se as mesmas quantidades correspondem às que estão em sistema.

Continuando o desenvolvimento da perspetiva “processos”, o ponto relativo a tornar os processos automáticos está relacionado diretamente com o anterior, a diminuição do tempo de resposta, pelo que o processo de automatização da faturação dá resposta a ambos.

O último ponto na perspetiva “Processos” é a melhoria do registo de informação, e pode ser interpretado de duas formas distintas:

A primeira remete para a forma como a informação está organizada, e uma das especificações da Rigor é que os seus clientes são as restantes empresas do Grupo Salvador Caetano.

De forma a sistematizar os clientes, a organização dos mesmos é realizada na Plataforma 1, e tem como critério a zona de localização, ou a área de atuação, pormenorizando-se estes mesmos critérios na plataforma 2 (figura 12).

África <ul style="list-style-type: none"> • Angola • Cabo Verde • Malawi • Moçambique • Quênia • Senegal • Tanzânia • Traders • Uganda 	América do Sul <ul style="list-style-type: none"> • Colômbia 	Caetano Aeronautic <ul style="list-style-type: none"> • Caetano Aeronautic 	Caetano Auto <ul style="list-style-type: none"> • Caetano Auto 	Caetano Retail Espanha <ul style="list-style-type: none"> • Caetano Retail Espanha • Ibericar Andaluca • Ibericar Catalunha • Ibericar Centro • Ibericar Galicia 	Caetano Retail Portugal <ul style="list-style-type: none"> • Caetano Retail • Caetano Bavieira
CaetanoBus <ul style="list-style-type: none"> • Caetano Bus 	Honda <ul style="list-style-type: none"> • Honda 	Hyundai Portugal <ul style="list-style-type: none"> • Hyundai Portugal 	Mobilidade <ul style="list-style-type: none"> • Cholecar • Finlog • Guerin 	Toyota Caetano <ul style="list-style-type: none"> • Toyota Caetano 	Outros <ul style="list-style-type: none"> • GSC Outros • Outros • Toyota Independentes

Figura 12 - Organização Cliente por Plataforma

Para além da organização por plataforma, foi aplicado uma ferramenta de organização nomeada “Código Morada”. É um mecanismo que surge para diferenciar no mesmo Cliente os diferentes estabelecimentos ou departamentos do mesmo.

Como se exemplifica na figura 13, no mesmo Cliente “Toyota Caetano Portugal SA” criaram-se 11 códigos moradas, de modo a dividir os departamentos: DAF, DAV, DEI, DMV, DPC, ICEX e FUNDAÇÃO. Para diferenciar em termos de localização, utiliza-se o código cliente “morada Ovar”.

CÓDIGO CLIENTE	CLIENTE	CÓDIGO MORADA	DESCRIÇÃO
51356	Toyota Caetano Portugal SA	E02051356 E03051356 E04051356 E05051356 E06051356 E07051356 E08051356 E09051356 E10051356 E11051356 E12051356	TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DAF TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DAV TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DEI TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DEI NORTE TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DEI CARREGADO TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DMV TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - DPC TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - ICEX TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - NMSC TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - R. DE OLHO MARINHO 1427- OVAR TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA - AV VASCO GAMA 1410 - FUNDAÇÃO

Figura 13 - Código Morada - exemplo de aplicação na Toyota Caetano Portugal

Esta ferramenta permite simplificar o método de faturação, pois desta forma os serviços são diretamente faturados aos departamentos correspondentes, fomentando coerência organizacional.

Nos anexos do relatório estão abrangidos todos os restantes Códigos Moradas.

A segunda forma está relacionada com o modo de apresentar a informação e o acesso à mesma, tendo por finalidade acompanhar e controlar os valores previamente definidos em orçamento. Utiliza-se o IBM Cognos Analytics, uma solução criada internamente que compila duas vertentes de informação:

A 1ª vertente constituída pela informação interna carregada:

- › Orçamento;
- › Organização dos Clientes por Plataforma 1 e 2;
- › Organização dos Clientes por Código Morada;
- › Matriz de materiais e produtos por centro de custo.

A 2ª vertente constituída pela informação proveniente de SAP:

- › A faturação em tempo real;
- › Valores do Razão: custos, compras, outros.

É importante mencionar que em SAP toda a informação de dados mestre está em concordância com a informação IBM Cognos:

- › O material respeita a mesma classe de produto e centro de custo;
- › Os clientes estão organizados da mesma forma, pela plataforma e código morada.

Através desta solução, todos os clientes têm acesso a visualizar toda a informação de diversas formas: agrupada pelo ponto de vista da plataforma, cliente, área de atuação, etc.

Na figura 14 é possível visualizar a informação de faturação no cliente “695 - Caetano Auto SA” agrupada ao centro de custo “Infraestrutura e Operações de TI - 6820” e posteriormente agrupado ao produto e material.

695 - CAETANO AUTO SA
 Suppress Items - Total is Null or Zero (Rows and columns)

Vendas		2023/Jan		2023/Feb		2023/Mar		Ano Atual					
		Real	Orç #1	Real	Orç #1	Real	Orç #1	Real	Orç #1	Real - Orç #1			
Infraestrutura e Operações de TI	004 - Posto de Trabalho Virtual	205	223	-19	465	223	242	335	233	112	1 004	670	335
	006 - Infra-estrutura de Rede	0	0	0	-13 393	0	-13 393	0	0	0	-13 393	0	-13 393
	10061005 - Virtual Private Network (VPN) Empresarial	0	109	-109	0	0	0	0	0	0	0	109	-109
	10061006 - Access Point WiFi as Service	2 800	3 102	-302	3 360	3 102	258	6 270	3 102	3 168	12 430	9 306	3 124
	10061009 - Access Point WiFi as Service - Com acessórios de exterior	60	66	-6	72	66	6	66	66	0	198	198	0
	10061014 - Rede Local as a Service @ Perímetro de Gás	1 724	247	1 387	-1 040	247	-1 387	247	247	0	1 040	1 040	0
	70000022 - Virtual Private Network (VPN)	960	936	24	960	936	24	960	936	24	2 880	2 808	72
	007 - Computadores	0	0	0	264	0	264	0	0	0	264	0	264
	11000551 - HP Thin Client T430 Pro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	008 - Serviços de Impressão	6 062	6 153	-91	6 062	6 153	-91	6 104	6 153	-49	18 227	18 458	-231
	11000387 - Outros	0	0	0	20	0	20	225	0	225	245	0	245
	009 - Acessórios	427	0	427	0	0	0	0	0	0	427	0	427
	11000591 - TI Stand 43 FHD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	015 - Aluguer Equipamento	13 146	13 644	-498	16 313	13 644	2 669	10 141	13 644	-3 503	39 600	40 932	-1 332
	10151001 - Aluguer Equipamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10151002 - Assistência Técnica	0	0	0	0	0	0	177	0	177	177	0	177
	016 - Manutenção de Software	41	615	-575	41	615	-575	41	615	-575	122	1 845	-1 724
	10161003 - MICROSOFT RdS Cal	160	168	-8	160	168	-8	160	168	-8	480	504	-24
	10161008 - MICROSOFT Windows Server SE	0	11 050	-11 050	0	11 050	-11 050	0	11 050	-11 050	0	33 150	-33 150
	10161020 - Office Advanced	960	1 040	-80	960	1 040	-80	960	1 040	-80	2 880	3 120	-240
	10161022 - Office Standard	720	984	-264	720	984	-264	720	984	-264	2 160	2 952	-792
	10161027 - MICROSOFT Core Cal - Dispositivo Especializado	1 008	1 212	-204	1 008	1 212	-204	1 008	1 212	-204	3 024	3 636	-612
	10161029 - MICROSOFT SqServer SE (Core)	140	168	-28	140	168	-28	140	168	-28	420	504	-84
	10161037 - Microsoft Power BI Pro	8	10	-2	8	10	-2	8	10	-2	24	30	-6
	10161040 - Email P1	7	8	-1	7	8	-1	7	8	-1	20	24	-4
	10161050 - Office Premium	371	420	-49	371	420	-49	371	420	-49	1 113	1 260	-147
	10161051 - Office Advanced Plus	17 888	6 012	11 876	17 888	6 012	11 876	17 888	6 012	11 876	53 665	18 036	35 629
	10161053 - Office ATP	896	1 180	-285	896	1 180	-285	896	1 180	-285	2 687	3 540	-854
	10161070 - Office ATP for Basic	3	0	3	3	0	3	3	0	3	10	0	10
	021 - Sup. Posto trabalho Infraestrutura local	4 907	5 026	-119	4 907	5 026	-119	4 907	5 026	-119	14 721	15 078	-357
	10211001 - Suporte ao Posto de Trabalho	231	231	0	231	231	0	231	231	0	693	693	0
	10211005 - Suporte aos Relógios de Ponto DSI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 14 - Visualização da informação apresentada em IBM Cognos referente ao cliente “985 – Caetano Auto SA”

Todos os desvios são automaticamente calculados pelo programa, permitindo uma análise mais rápida e detetar possíveis irregularidades.

É através desta solução que toda a informação financeira é explorada e desenvolvida, incluindo toda a base da informação para as apresentações trimestrais aos Clientes, nas quais se expõe o ponto de situação e se menciona os pontos estratégicos já definidos ou por definir.

A última perspetiva é a do “Desenvolvimento”. O primeiro ponto a referenciar refere-se à otimização das aplicações. Como já foi mencionado anteriormente, a empresa otimizou a aplicação SAP tirando proveito desta ferramenta na implementação de um processo automático e na otimização da plataforma IBM Cognos, ao mesmo tempo que auxilia na leitura e interpretação de dados. O segundo ponto refere a motivação e satisfação do colaborador. Neste sentido, cada colaborador tem a oportunidade de realizar uma avaliação à sua chefia direta, que será posteriormente discutida e debatida. Para além disso, o

colaborador tem acesso à realização de um inquérito anónimo no qual pode avaliar diversos aspetos, desde a chefia, às remunerações, ao ambiente, etc.

O último ponto da perspetiva “Desenvolvimento” é a formação. Não existem propriamente regras de aplicação da mesma, sendo que a formação pode ser sugerida por parte do colaborador ou por parte da chefia.

3.2.2.4 Instrumento de orientação do Comportamento

O grupo Salvador Caetano fomenta fortemente uma cultura baseada em centros de responsabilidade. A prova disso é a estruturação do negócio em centros de investimento baseados nas áreas de atuação dos mesmos.

Dentro da Rigor- Consultoria e Gestão, considerada um centro de investimento, há duas subdivisões a considerar: Os Serviços Partilhados e a Divisão de Sistemas da Informação, sendo a avaliação de cada um efetuada pelo Resultado Económico, ou seja, pelo RAI- Resultado antes de Imposto.

As áreas de negócio da DSI subdividem-se posteriormente em 8 centros de custo, a saber:

- › 6820 – Infraestruturas e Operações de TI;
- › 6821 – Soluções B2C e CRM;
- › 6822 – Soluções B2B, Produtos e Integrações;
- › 6823 – Contact Center;
- › 6824 – IT Business Partner;
- › 6825 – Soluções Analíticas;
- › 6826 – Segurança da Informação;
- › 6829 – Gabinete CIO.

Em termos de análise dá-se relevância às vendas e aos resultados e margens operacionais, os quais podem ser analisados individualmente por centro de custo ou pelo resultado total. Os gestores de cada área são responsáveis por fazer cumprir o respetivo orçamento.

O sistema de custeio utilizado baseia-se no método Custeio Baseado nas Atividades. Quando é necessário repartir os custos das áreas centrais pelos 8 centros de custo aplica-se o método de imputação de custos com base em critérios de imputação. Esta repartição é fundamental para que não se crie a sensação de que determinado centro de custo atinge resultados satisfatórios, quando efetivamente poderão ser insuficientes para cobrirem esses custos.

O objetivo é dar uma visão de empresa aos responsáveis e incutir nos mesmos um nível de responsabilização e motivação adicional para a gestão dos resultados. Em relação aos Preços de Transferência Interna, não é uma prática propriamente aplicada na Rigor. A atividade da DSI surge para responder com soluções informáticas e garantir que as restantes empresas do Grupo Salvador Caetano conseguem, através da DSI, um preço inferior ao praticado no mercado.

Por fim, referir que a avaliação de desempenho abrange todas as hierarquias, e todos os colaboradores estão abrangidos por um contrato de objetivos.

3.2.2.5 Análise dos Resultados obtidos com as ferramentas aplicadas

Com o intuito de avaliar e propor continuidade de melhoria com base nas ferramentas de controlo de gestão aplicadas, surge a figura 15 que ilustra a análise dos resultados obtidos.

Os resultados podem ser interpretados de diferentes formas, como otimizações internas para a empresa ou para o cliente.

No caso do orçamento, a execução do mesmo permite que a DSI tenha um maior controlo sobre os seus objetivos financeiros e estratégicos, inclusive no momento de preparação do Orçamento, em que é dado a conhecer ao cliente e discutido em conjunto a estratégia entre Fornecedor-Cliente para o ano seguinte.

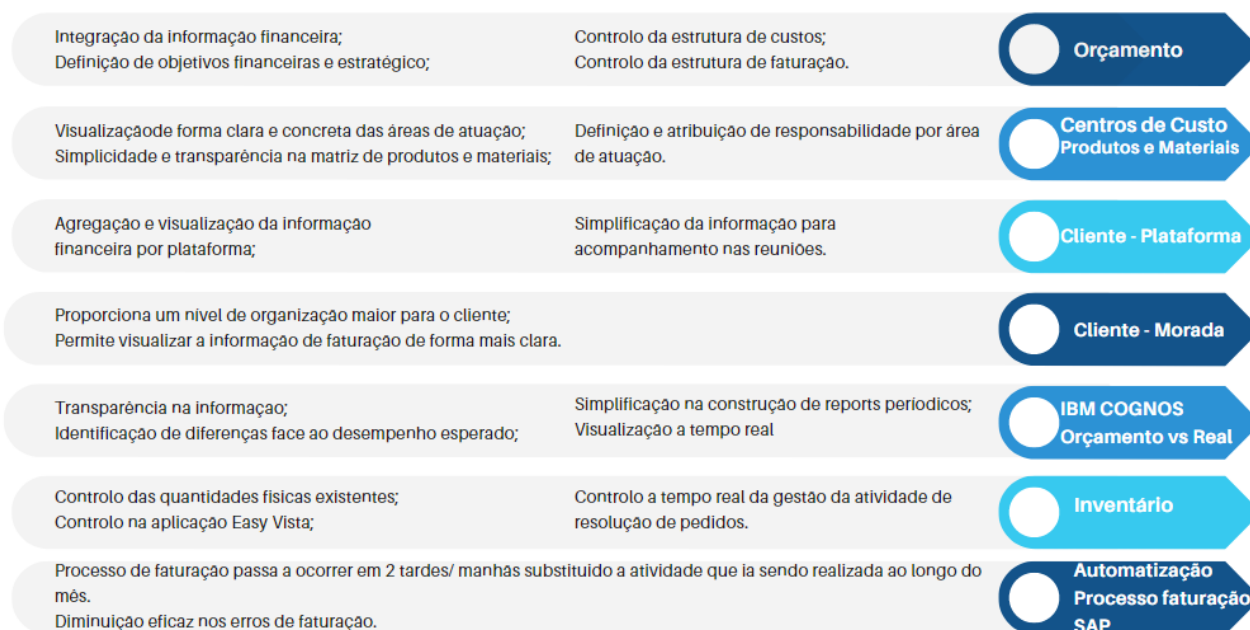


Figura 15 - Quadro resumo das ferramentas aplicadas e os resultados obtidos

Por outro lado, esta ferramenta permite também que internamente ocorra integração na informação, criando responsabilidade aos diretores de cada centro de custo, que têm atualmente noção das suas responsabilidades de gestão.

O conceito “centro de custo” já existia na DSI, tendo como objetivo dividir os custos consoante as áreas de atuação. O trabalho realizado foi no sentido de otimização desta divisão, com a transferência de produtos e materiais de forma a haver uma maior coesão na divisão das áreas de atuação.

Por exemplo, anteriormente existia apenas um único departamento que englobava as atividades B2B e B2C, tendo as mesmas sido separadas e distribuídas pelos departamentos 6821 e 6822, respetivamente. Foi assim possível fomentar e estruturar de forma mais clara a simplicidade em termos de produtos/materiais.

No mesmo sentido, criaram-se produtos novos de forma a não sobrecarregar os mesmos. Por exemplo, anteriormente existiam os produtos “009 Acessórios” e “007 Computadores”, tendo-se criado um Produto “015 Aluguer de Equipamento”, onde se visualiza corretamente o que recai em aluguer ou venda,

sendo possível controlar quais as quantidades e qual o valor de faturação de Computadores e Acessórios que optam pelo regime de Aluguer e não de Venda.

Em termos de Cliente-Morada esta ferramenta beneficia bastante o cliente, uma vez que internamente consegue redistribuir os seus custos de acordo com os seus departamentos.

A solução IBM Cognos já era utilizada como opção de visualização da base de dados proveniente de SAP. Porém, não ocorria uma integração com o orçamento, quer para o cliente quer internamente para a DSI. Esta opção de integração permite uma fácil e eficaz visualização dos desvios, promovendo acima de tudo transparência na informação.

A última vantagem consiste na simplificação na construção de reportes, sendo através do IBM Cognos que as apresentações trimestrais são preparadas.

O sistema de inventário surgiu como promoção do controlo do *stock* físico, apesar das quantidades serem bastante reduzidas e ser necessário um controlo das mesmas. Assim, o inventário, para além de promover um controlo do *stock*, promove também o controlo do manuseamento da aplicação *EasyVista*. Por exemplo, permite controlar quais os pedidos nos quais o requisitando já tem o equipamento, mas o pedido ainda está em aberto, ou se pelo contrário, por que razão o equipamento ainda não foi atribuído tendo o pedido sido aberto.

Para finalizar, de salientar que a otimização do processo de faturação é fruto da ambição de excelência no processo de faturação, reduzindo-se em 100% os erros que ocorriam. Para além de reduzir o tempo despendido no processo, permite estabelecer uma relação de confiança com o cliente ao revelar exemplo.

Pretendeu-se ilustrar o controlo de gestão aplicado na Rigor com base neste caso prático, exemplificando quais as ferramentas aplicadas e quais as melhorias obtidas com as mesmas.

Conclusão

O controlo de gestão é uma prática que visa a maximização do desempenho empresarial, permitindo o acompanhamento e análise dos processos internos e identificação de pontos fortes e fracos. Essa abordagem estratégica permite a definição de metas e objetivos claros, a redução de custos desnecessários, o aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços, a melhoria da satisfação dos clientes e colaboradores e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva no mercado. (Jordan, Rodrigues, & Neves, 2011)

No contexto atual, os autores referem que a implementação de ferramentas de controlo de gestão é imprescindível para as empresas que desejam manter-se competitivas em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico. A aplicação dessas práticas permite uma visão global dos processos internos da empresa, facilitando a identificação de desafios e oportunidades de melhoria. É neste sentido que foi realizado o diagnóstico e a aplicação das ferramentas na Rigor. Para além da análise ter consistido nos pontos a melhorar, valorizou-se também oportunidades pioneiras. Toda a transformação divergiu no sentido de otimizar a relação perante o cliente e a imagem que é transmitida perante o mesmo, daí a otimização de processos no sentido de diminuir o tempo de resposta e fomentar a transparência, neste caso através da partilha de informação no IBM Cognos.

Em suma, o controlo de gestão é uma ferramenta fundamental para as empresas que procuram o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. A aplicação destas ferramentas permite a maximização do desempenho, a melhoria contínua dos processos e a obtenção de vantagens competitivas no mercado. Para isso, é importante que a mentalidade dos gestores e dos colaboradores esteja direcionada para a transparência, colaboração e aprendizagem contínua, permitindo a implementação de práticas de controlo de gestão efetivas. Por fim, concluo com uma proposta de melhoria, em particular no plano operacional, não

tendo sido um ponto sujeito a análise e exploração, sugiro que a abordagem do mesmo devia ser compartilhada com todos os colaboradores, permitindo assim que os mesmos sintam que estão informados e a contribuir para um objetivo global e não apenas a alcançar os objetivos individuais.

Bibliografia

- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting Organizations and Society*, 709-737.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. Cengage learning emea.
- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2021). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Irwin.
- Hansend, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Cornerstones of Cost Management* . Cengage Learning.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2015). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 149-167.
- Jordan, H., Rodrigues, J. A., & Neves, J. C. (2021). *O Controlo de Gestão* (Vol. 11^o). Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* . Pearson College.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School*.
- Kotle, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing*. Pearson.
- Malmi, T., & A.Brown, D. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and reserach directions. *Elsevier Ltd.*, 5-6.
- Obtido de file:///C:/Users/bdan/Downloads/Management_control_systems_as_a_package--Opportuni.pdf

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2017). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 1-7.
- Merchant, K., & Stede, W. V. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. . Pearson Education.
- Norton, R. K. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School*.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Elsevier Ltd*, 45-62.
- Otley, D., Pfister, J. A., & Peda, P. (2022). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control system research. *Journal of Management*, 3-4. Obtido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-10-2021-0193/full/pdf?title=a-methodological-framework-for-theoretical-explanation-in-performance-management-and-management-control-systems-research>
- Porter, M. E. (1998). Philip Kotler e Kevin Lane Keller. *Harvard Business Review*.
- Reis, E. (2017). *The lean Startup*. Leya.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewa. *Harvard Business School Press*.
- Simons, R. (2013). *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and cases*. Pearson Higher.

Anexos

Detalhe da matriz de materiais do centro de custo 6820 e 6821 para título ilustrativo:

Tabela 2 - Matriz dos Produtos e Materiais cc 6820

004 - Posto de Trabalho Virtual	Posto de Trabalho SBC	10041001
	Posto de Trabalho Virtual - PT Smartcloud	10041004
006 - Infraestrutura de Rede	Access Point Wifi as Service	10061006 70000024
	Access Point Wifi as Service - Alta densidade	10061008
	Access Point Wifi as Service - C/ acessórios de exterior	10061009
	Aluguer de Rbox	10061004
	Assistência técnica	10061001
	Firewall as a Service	10061013
	Rede Local as a Service @ Perimetro de Gaia	10061014
	Serviços de Manutenção e de Implementação	10061003
	Virtual Private Network (VPN)	70000022
	Virtual Private Network (VPN) Empresarial	10061005 70000023
007 - Computadores	Stock	11000164
008 - Serviços de Impressão	Aluguer Equipamento	10081001
	Contrato de Assistência Técnica	10081003
015 - Aluguer Equipamento	Aluguer Equipamento	10151001 10151004
	Assistência técnica	10151002
	Desktop	10151004
	Laptop	10151005
017 - Contratos de Assistência Técnica	Outros Contratos de Assistência Técnica	10171003
021 - Suporte ao Posto de Trabalho	Suporte a Equipamento de Rede	10211002
	Suporte ao Posto de Trabalho	10211001
	Suporte aos Relógios de Ponto DSI	10211005
	Suporte Dispositivos de Negócio - NCR Digital	70000026

022 - Alojamento	Alojamento Azure	10221014
	Alojamento Histórico Meta4	10221011
	Alojamento Portal Traders	10221016
	Alojamento SAP HCM	10221010
	Alojamento Servidores DNS	10223003
	Alojamento Solução GISLA	10221024
	Alojamento Solução UCAS	10221023
	Alojamento, Operação, Manutenção e Gestão de Sites	10221003
	Alojamento, Operação, Manutenção e Gestão de Soluções de Negócio	10221001
	ASP BPM - Outros Processos	10221018
	ASP BPM Click2Check	10221012
	ASP Filenet	10221013
	ASP Imobilizado MULTI	10221009
	ASP Sistema de Gestão de Consentimentos	10221015
	ASP UiPath Robot Unattended (Full Capacity)	10221021
	ASP UiPath Robot Unattended (Low Capacity)	10221027
	ASP XRT - Projeto 2012	10221004
	ASP XRT - Utilizador Adicional	10221005
	ASP XRT CONTAB – Utilizador	10221019
	Gestão administrativa do processo de Registo Inicial de domínio (RI)	10223004
	Gestão administrativa do processo de Registo Renovação de domínio (RR)	10223006
	Recuperação Pagamento junto da entidade registadora	10222001
Setup DNS RI - Registo Inicial de domínio (RI)	10223001	
024 - Projetos de Infraestrutura de TI	Gestão de Projetos – DGITI	11901001
	Projetos de Infraestrutura de TI -LAN	10241001
026 - Comunicação de Dados	Acesso a Datacenters e Internet	10261001
		10261006
	Comunicações de Dados - Internet Local	10261004
	Comunicações de Dados - MPLS e Internet Corporativo	10261001
	Link Internacional Moçambique	10261005
183 - Sistemas das Marcas	Gestão Servidor DCS PIX BMW	11831004
	Gestão Servidor DCS PSA BOX	11831005
	Gestão Servidor DCS Seat	70000025
	Gestão Servidor DCS Toyota	11831003
	Link Internacional para a VW AG	11831005
	Link para o Importador VW/SIVA	11831006
	Link VPN-IP BMW - Fibra@CorpVPN 8/8Mbps	11831007
	Recuperação Serviços T-System	11831002

271 - Soluções de Internet	Alojamento de Site	12712001
710 - Suporte Aplicações	Suporte às Aplicações de Negócio (SAP)	70000033

Tabela 3 - Matriz dos Produtos e Materiais cc 6821

704 - Serviços Profissionais B2C	Manutenção de Soluções B2C	70000003
	Projetos Soluções B2C	12713001
	Manutenção de soluções CRM	70000005
705 - Serviços Profissionais CRM	Projeto Vertical CRM	70000027
	Projetos Soluções CRM	70000004
706 - Projetos Fabrica Software	Projetos Fabrica Software	12714001

Anexo referente ao Cliente por plataforma:

CodClie	Plataforma	Plataforma2	Cliente
10699	África	Angola	DRIVE ANGOLA SA CAETANO PEÇAS-COMÉRCIO E SERVIÇOS
11626	África	Angola	(
401	África	Angola	ROBERT HUDSON, LDA
11936	África	Angola - Mobilidade	CAETANO RENTING ANGOLA (SU), LDA
10593	África	Cabo Verde	CABO VERDE RENT-A-CAR, LDA
10684	África	Cabo Verde	VAS Cabo Verde SU, SA
10544	África	Cabo Verde	(NÃO USAR)
10274	África	Cabo Verde	CAETANO ONE CV, LDA.
316	África	Cabo Verde	CAETANO AUTO CV, S.A.
11140	África	Malawi	STANDSFIELD MOTORS , LTD
10944	África	Moçambique	CAETANO FORMULA MOÇAMBIQUE SA
10931	África	Moçambique	CAETANO EQUIPAMENTOS, SA
12058	África	Moçambique - Mobilidade	CAETANO RENTING MOÇAMBIQUE, LDA.
11015	África	Quénia	SIMBA CAETANO FORMULA LIMITED
11799	África	Quénia	PREMIUM MOBILITY SOLUTIONS, LTD
11704	África	Quénia	SALVADOR CAETANO KENYA LIMITED
12093	África	Quénia - Mobilidade	CAETANO RENTING KENYA LIMITED
10994	África	Senegal	CAETANO FORMULA SENEGAL
11495	África	Senegal	CAETANO ONE SENEGAL, SARL
11545	África	Senegal	CAETANO FORMULA SENEGAL SA
11868	África	Senegal - Mobilidade	CAETANO RENTING SENEGAL
11141	África	Tanzânia	CMC INVESTMENTS (T) LIMITED
10986	África	Traders	CAETANO FÓRMULA WEST ÁFRICA, SA

10909	África	Traders	CAETANO FÓRMULA EAST ÁFRICA SA
10878	África	Traders	SALVADOR CAETANO EQUIPAMENTOS, S.A.
10000	África	Traders	SALVADOR CAETANO AUTO AFRICA, SGPS,
10597	África	Traders	VAS ÁFRICA, SA
11669	África	Traders	CAETANO PRESTIGE, SA
652	África	Traders	PORTIANGA-COMER.INTERNAC E PARTICIP
20000	África	Uganda	MERCA LIMITED
	Caetano Retail		CAETANO BAVIERA-COMERCIO
34	Portugal	Caetano Baviera	AUTOMOVEIS
10726	Caetano Aeronautic	Caetano Aeronautic	CAETANO AERONAUTIC
	Caetano Retail		
10464	Portugal	Caetano Retail	Caetano Technik (Sul)
	Caetano Retail		
10013	Portugal	Caetano Retail	CAETANO TECHNIK SA
	Caetano Retail		
10025	Portugal	Caetano Retail	Carplus (Norte)
	Caetano Retail		
10038	Portugal	Caetano Retail	CAETANO PARTS LDA
	Caetano Retail		
10041	Portugal	Caetano Retail	SIMANOR, LDA
	Caetano Retail		MOTORJOTA-VENDA E ASSIST
10094	Portugal	Caetano Retail	AUTOMÓVEIS
	Caetano Retail		
10120	Portugal	Caetano Retail	CAETANO POWER SA.
	Caetano Retail		
10063	Portugal	Caetano Retail	Caetano Active Sul
	Caetano Retail		
10090	Portugal	Caetano Retail	CAETANO DRIVE, SPORT E URBAN
	Caetano Retail		CAETANO DRIVE SPORT URBAN NORTE
10145	Portugal	Caetano Retail	SA
	Caetano Retail		
10273	Portugal	Caetano Retail	CARPLUS (SUL), SA.
	Caetano Retail		
10345	Portugal	Caetano Retail	CAETANO PARTS & COLISÃO
	Caetano Retail		
10371	Portugal	Caetano Retail	CAETANO MOTORS (NORTE), SA
	Caetano Retail		
10409	Portugal	Caetano Retail	CARPLUS (CENTRO), SA.
	Caetano Retail		
10215	Portugal	Caetano Retail	CAETANO FÓRMULA S.A.
	Caetano Retail		
10222	Portugal	Caetano Retail	(NÃO USAR)
	Caetano Retail		
10223	Portugal	Caetano Retail	A A CLEMENTE DA COSTA, SA (NÃO USAR)

10254	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO POWER (PORTO) SA VR MOTOR-COMERCIO AURTOMOVEIS LDA
10255	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	
11076	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO ENERGY GAMOBAR - SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÃO
11996	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	
51357	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO RETAIL SERVIÇOS, SA.
679	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO STAR, SA
720	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CARPLUS SA
693	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO RETAIL SGPS SA
731	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO CITY, SA
737	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO DRIVE SPORT E URBAN SA
827	Caetano Retail Portugal	Caetano Retail	CAETANO MOTORS SA. CAETANOBUS-FABRICAÇÃO DE CARROÇARIA
692	Caetanobus	Caetanobus	CAETANO UK LIMITED (NÃO USAR)
10662	Caetanobus	Caetanobus	
10044	Caetano Auto	Caetano Auto	
10016	Caetano Auto	Caetano Auto	CAETANO RETAIL NORTE II, SGPS, SA CAETANO AUTO SA AUTO PARTNER COM DE AUTOMOVEIS, SA
695	Caetano Auto	Caetano Auto	
736	Caetano Auto	Caetano Auto	
10306	Caetano Retail Espanha	Caetano Retail Espanha	CAETANO RETAIL ESPANA
10321	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR MOTORS PUERTO SL
10256	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR HOLDING ANDALUCIA, SL
10263	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR HOLDING ANDALUCIA, SL
10197	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR SQUADRA ,SA
10092	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	(NÃO USAR)
10674	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR CARROCERÍA, SL
10678	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	Ibericar Technik Granada, S.L.

10405	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	CAETANO FÓRMULA CÁDIZ, S.L.U.
10406	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	(NÃO USAR)
10407	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR FORMULA CHICLANA, SL
10505	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR MOTORS JEREZ SL
10506	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	CAETANO MOTORS CÁDIZ, S.L.U.
10508	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR FORMULA
10509	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR FORMULA JEREZ SA (NÃO USAR
10526	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	(NÃO USAR)
10548	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	CAETANO MOTORS, S.L.U.
10568	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR FORMULA JEREZ, SA
10582	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR RECAMBIOS ANDALUCIA, SL
10690	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	IBERICAR SERVICIOS DE AUTOMOCIÓN, S
55159	Caetano Retail Espanha	Ibericar Andalucia	CAETANO BENET, SL
10527	Caetano Retail Espanha	Ibericar Catalunya	IBERICAR CATALUNYA AUTO SL
10551	Caetano Retail Espanha	Ibericar Catalunya	IBERICAR CADÍ
10341	Caetano Retail Espanha	Ibericar Catalunya	IBERICAR BARCELONA PREMIUM SL
10340	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	(NÃO USAR)
10335	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	IBERICAR CENTRO AUTO, SL
10391	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	IBERICAR RECAMBIOS CENTRO, SL
10091	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	CAETANO CUZCO, S.L.U.
10566	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	Ibericar Motors Avila, S.L.U
10567	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	IBERICAR CARROCERIA CENTRO, SL
10463	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	IBERICAR MÓVIL, S.L.U.
10500	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	CAETANO REICOMSA, S.L.U.

10501	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	IBERICAR QUERMOTOR, S.L.U.
10668	Caetano Retail Espanha	Ibericar Centro	CAETANO MÓVIL SUR S.L
10379	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	Ibericar Turbostraccion
10569	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	MARIÑAUTO GESTOSO, SL
10549	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	IBERICAR PREMIUM VIGO, SL
10529	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	IBERICAR SALFER SL
10174	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	IBERICAR GALICIA AUTO, SL
10360	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	CAETANO FÓRMULA GALICIA,S.L.U.
10351	Caetano Retail Espanha	Ibericar Galicia	TECNICAS DE REPARACIÓN RAFER, SL
10220	Caetano Retail Espanha	Ibericar Outros	IBERIAN LEGAL GROUP SL
10672	Caetano Retail Espanha	Ibericar Outros	GUERIN RENT A CAR SLU
10768	Caetano Retail Espanha	Ibericar Outros	CARPLUS SERVICIOS INTEGRALES SL
10820	Caetano Retail Espanha	Ibericar Outros	Iber Reciclagem, Sa
12134	América do Sul	Colômbia	COLWAGEN, S.A.S
12135	América do Sul	Colômbia	DUCAMOTOCOL, S.A.S.
12136	América do Sul	Colômbia	FINAZUL ASESORES DE SEGUROS LTDA
10984	Hyundai Portugal	Hyundai Portugal	HYUNDAI PORTUGAL, SA.
11220	Honda	Honda	SÓZÓ PORTUGAL , SA
51356	Toyota Caetano	Toyota Caetano	TOYOTA CAETANO PORTUGAL SA
41945	Mobilidade	Choicecar	CHOICE CAR, SGPS, SA
10008	Mobilidade	Choicecar	CHOICE CAR S.A
865	Mobilidade	Finlog	KINTO PORTUGAL, S.A.
872	Mobilidade	Guerin	GUERIN RENT-A-CAR (DOIS), LDA