



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Controlo de Gestão em Ambientes Incertos

O controlo de gestão da Cerealis Produtos
Alimentares em período de pandemia COVID-19

Maria Teresa Gameiro dos Santos

Catolica Porto Business School

abril 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Controlo de Gestão em Ambientes Incertos

O controlo de gestão da Cerealis Produtos
Alimentares em período de pandemia COVID-19

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão – Especialização em Controlo de
Gestão

por

Maria Teresa Gameiro dos Santos

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Catolica Porto Business School
abril 2022

Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado marca o fim do meu percurso académico e é com enorme satisfação que gostaria de agradecer a todos os que me apoiaram ao longo deste percurso de aprendizagem

Antes de mais, quero agradecer ao Professor Dr. Luís Marques pela sua orientação e disponibilidade ao longo deste projeto. Muito obrigada por toda a partilha de conhecimento!

À Paula Meireles que sempre me incentivou e apoiou durante este período. Sem dúvida, um dos contributos mais importantes para a realização deste estudo.

Ao Ricardo Pereira pela sua disponibilidade e interesse neste trabalho.

À Bárbara Fraga e Mafalda Marques pelo seu contributo e testemunho.

À minha mãe e ao meu pai, que permitiram que tudo isto fosse possível. Obrigada pelo vosso apoio incansável!

Ao Afonso e à Margarida pelo apoio constante! Por terem lido e relido este TFM e me terem ajudado ao longo de todo o processo.

E a todos os outros familiares, amigos, colegas da Cerealis e da Católica que estiveram sempre presentes e a torcer por mim.

Never let a good crisis go to waste

Winston Churchill

Resumo

Este Trabalho Final de Mestrado foi realizado no âmbito da obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de Gestão e tem como objetivo avaliar o controlo de gestão em ambientes incertos. Serão identificadas as áreas mais impactadas das organizações e analisada a forma de atuação que estas devem adotar para manter o foco nos resultados, em alturas de incerteza.

Este trabalho inicia-se com uma revisão literária relativa aos Sistemas Controlo de Gestão, às formas de controlo utilizadas pelas organizações e ao controlo de gestão em ambientes dinâmicos. Nesta última parte são apresentadas algumas ferramentas de controlo de gestão como o *Beyond Budgeting* e os *Rolling Forecasts*.

De seguida, é apresentada a questão de investigação – Qual o impacto que as alterações da envolvente têm no controlo de gestão de uma organização. Para a responder, a metodologia utilizada foi o *case study* com base no contexto pandémico da COVID-19, debruçando-se sobre o caso da unidade de negócio Cerealis Produtos Alimentares, pertencente ao Grupo Cerealis.

Por fim, a análise do estudo permitiu comprovar o que é referido na literatura, identificando as limitações de um SCG centralizado e da utilização de ferramentas de controlo como o orçamento em ambientes de elevada incerteza. Foi também possível comprovar que a utilização de ferramentas como os RF, a utilização de metas relativas e o trabalho em equipa ajudam as organizações a responder com uma maior eficiência às alterações.

Palavras-Chave: Controlo de Gestão, Ambientes Incertos, KPI's, Sistemas Integrados Execução Estratégia, *Rolling Forecasts*, *Beyond Budgeting*, COVID-19

Número de palavras: 9.968

Abstract

The object of this dissertation is to assess the impact of uncertain environments in management control, within the scope of obtaining a master's degree in Management with a specialization in Management Control. For this purpose, will be analyzed the most impacted areas and the form of action that organizations should use to maintain focus on KPIs and results, in highly uncertain environments.

This dissertation begins with a literature review on Management Control Systems, the forms of control used by organizations and management control in dynamic environments. Through this section, will be also presented some management control tools such as Beyond Budgeting and Rolling Forecasts.

Following, the research question is presented – What is the impact that changes in the environment have on the management control of an organization. To answer this, the methodology used was the case study set up on the COVID-19 pandemic context, based on the case of the Cerealis Produtos Alimentares business unit, belonging to the Cerealis Group.

This master dissertation enabled to prove what is mentioned in the literature, identifying the limitations of a centralized MCS and the use of control tools such as the budget in environments of high uncertainty. Finally, with the results of the study, was also possible to prove that the use of tools such as RF, the use of relative goals and teamwork help organizations to respond more efficiently to changes.

Keywords: Management Control, Uncertain Environments, KPIs, Integrated Systems of Strategy Execution, Rolling Forecasts, Beyond Budgeting, COVID-19

Number of words: 9.968

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Glossário	xii
Introdução.....	14
Capítulo 1.....	17
Revisão de Literatura	17
1. Sistemas Integrados de Execução de Estratégia	17
2. Formas de Controlo	21
3. O Orçamento.....	24
4. <i>Balanced Scorecard</i>	27
5. Controlo de Gestão em Ambientes Incertos.....	29
5.1. <i>Beyond Budgeting</i>	31
5.2. <i>Rolling Forecasts</i>	33
Capítulo 2.....	36
Questão de Investigação	36
1. Escolha da questão de investigação.....	36
Capítulo 3.....	39
Metodologia.....	39
1. Método de Investigação	39
2. Método de Recolha de Dados.....	40
3. Limitações da Investigação	42
Capítulo 4.....	43
Análise do Caso	43
1. A Cerealis	43
2. O controlo de gestão da organização	45
3. Desafios da pandemia COVID-19 no controlo de gestão da organização ...	47
3.1. <i>Business Partners intensificam a sua atividade</i>	48
3.2. <i>Controlo de Gestão como função core da organização</i>	51
4. Aprendizagem e Visão para o Futuro	52
Capítulo 5.....	55
Discussão do Caso	55
Capítulo 6.....	58

Conclusão.....	58
1. Principais Conclusões	58
2. Oportunidades de Investigação	59
Bibliografia.....	60
Anexos.....	65

Glossário

SCG: Sistemas de Controlo de Gestão

CG: Controlo de Gestão

COVID-19: *Coronavirus disease 2019*

KPI: *Key Performance Indicator*

SGD: Sistema de Gestão de Desempenho

SIExE: Sistema Integrado de Execução da Estratégia

BB: *Beyond Budgeting*

RF: *Rolling Forecasts*

FMCG: *Fast Moving Consumer Goods*

TFM: Trabalho Final Mestrado

CPA: Cerealis Produtos Alimentares

PE: Plano Estratégico

PMP: Planeamento Médio Prazo

MB: Margem Bruta

CEO: *Chief Executive Officer*

DR: Demonstração de Resultados

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

DC: Direção Comercial

DL: Direção Logística

SI: Sistemas de Informação

Introdução

A complexidade do ambiente organizacional tem evoluído rápida e intensamente. A globalização, o aumento da concorrência e a digitalização são apenas alguns dos fatores que têm alterado as condições em que os mercados se inserem. Com clientes cada vez mais exigentes e mercados mais dinâmicos, as organizações são obrigadas a adaptar-se de forma ágil e constante à envolvente. Surge a necessidade de dinamismo da estratégia organizacional, havendo um esforço de adaptação por parte das empresas às forças externas que afetam a sua atividade.

A pandemia COVID-19 foi um dos últimos eventos mais impactantes nos sistemas organizacionais – o nível de incerteza foi elevado e com rápida disseminação global, afetando diversos mercados. Algumas organizações conseguiram adaptar-se mais eficientemente que outras, sendo o seu SCG um ponto fulcral para justificar as diferenças nas *performances* e resultados.

Os SCG são ferramentas importantes para garantir a execução da estratégia e devem fornecer dados assertivos à gestão organizacional, especialmente em ambientes altamente incertos, devendo ser capazes de se adaptar à envolvente, garantindo o sucesso organizacional.

Deste modo, o presente TFM propõe-se a responder à seguinte questão de investigação: Qual o impacto que as alterações da envolvente têm no controlo

de gestão de uma organização. Para tal, foi realizado um *case study* sobre a forma como a Cerealis Produtos Alimentares, empresa do grupo Cerealis, conseguiu gerir a sua estratégia no ambiente pandémico resultante da COVID-19.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. Sistemas Integrados de Execução de Estratégia

Os Sistemas de Controlo de Gestão são uma função essencial para as organizações garantirem que a sua estratégia e planos organizacionais são executados ou, caso as condições o justifiquem, alterados (Merchant & Van der Stede, 2017). O controlo de gestão pode ser definido como o conjunto de processos pelos quais os gestores procuram garantir que a sua organização se adapta com sucesso a um ambiente em mudança (Emmanuel et al., 1990).

Apesar dos historiadores demonstrarem que há relatórios contabilísticos a serem preparados há milhares de anos, a necessidade da existência destes sistemas deu-se na sequência da Revolução Industrial do século XIX, quando os empresários procuravam maximizar a eficiência do capital investido. As organizações perceberam que as informações da contabilidade de gestão facilitavam a gestão dos processos ao adotarem medidas que motivassem e avaliassem a sua eficiência (Johson & Kaplan, 1987).

Contudo, tal como é referido por Merchant e Van Der Stede, o termo “controlo” não tem uma definição universalmente aceite. Os SCG mais antigos

baseavam-se num conjunto de controlos cibernéticos, onde os resultados eram comparados com os objetivos, para identificar desvios e desenvolver ações corretivas, focando-se apenas na dimensão financeira e orçamental. Todavia, ao longo dos anos, as organizações têm evoluído para sistemas mais amplos e integrados que influenciam e incentivam os colaboradores a adotarem comportamentos de acordo com os interesses organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2017).

Para estes autores, o CG é a fase final de um processo de gestão que inicia com as funções primárias da cadeia de valor – desenvolvimento de produtos/serviços, operações, *marketing*, vendas e finanças. A fase seguinte é referente aos recursos com os quais os gestores devem trabalhar (pessoas, dinheiro, máquinas e informações). Só na terceira e última fase, os processos, é que surge o CG, aliado à definição de objetivos e formulação da estratégia. Nesta última fase é essencial que os colaboradores conheçam os seus objetivos, sejam eles financeiros ou não financeiros, de modo a orientarem eficazmente as suas ações. Na maioria das organizações, os colaboradores conhecem os objetivos, mas nem sempre estão de acordo com estes, dadas as suas crenças e características pessoais.

Depois de definidos os objetivos, formula-se uma estratégia relativa ao modo de utilização dos recursos para os atingir. O CG concentra-se na execução e procura avaliar se os colaboradores agem adequadamente, entendendo o que se espera deles, perseguindo os objetivos estratégicos definidos e, finalmente, se são suscetíveis de desempenhar adequadamente a sua função.

Segundo Otley, há cinco conjuntos de questões que devem ser abordadas aquando do desenvolvimento de uma estrutura de gestão de desempenho organizacional e que vão ao encontro do que foi anteriormente mencionado. Estas questões estão relacionadas com os objetivos centrais para o sucesso da

organização, o desempenho dos processos e as atividades necessárias para os implementar, o nível de desempenho que a organização precisa de alcançar para garantir esse sucesso, as recompensas/penalidades associadas e os fluxos de informação necessários para que a organização aprenda com a experiência e adapte o seu comportamento. Otley defende que as questões se mantêm inalteradas ao longo do tempo, mas que as organizações devem continuamente desenvolver novas respostas para estas, obrigando-as a formular novas estratégias, já que a envolvente está em mudança (Otley, 1999).

Assim, para a sobrevivência e sucesso das organizações, os gestores têm de garantir que todos concentram os seus esforços na execução de um plano de ação viável que promova os objetivos definidos e que se ajuste adequadamente às circunstâncias.

No entanto, fazer uma estratégia funcionar, executá-la e implementá-la não é um processo simples (Hrebiniak, 2006) e a sua execução ineficaz compromete o sucesso. Um dos grandes obstáculos identificados por Hrebiniak é a incapacidade de gerir eficazmente a mudança ou superar as resistências internas à mesma – esta capacidade é essencial para uma implementação eficiente da estratégia, tendo que se considerar os ambientes interno e externo.

Numa abordagem mais tradicional, a formulação e implementação da estratégia são etapas sequenciais do processo de gestão. A estratégia formulada resulta da conjugação dos ambientes interno e externo, sendo posteriormente executada e realizado o controlo estratégico. Este último passo procura garantir que a execução segue o plano definido inicialmente (Alkhafaji, 2003). Nos processos de planeamento tradicionais, a implementação só é iniciada após o plano ser aprovado, bem como os programas e respetivos orçamentos.

Contrariamente, nos modelos emergentes, a formulação e implementação ocorrem simultaneamente, de forma integrada e indissociável. A estratégia realizada resulta da combinação da estratégia planeada com a emergente, assumindo esta última uma maior relevância, atendendo ao contexto dinâmico no qual as empresas se inserem, tornando-se necessário incluir reformulações.

É fundamental que as organizações tenham estes fatores em consideração na definição da estratégia, já que o ambiente em que se inserem é cada vez mais dinâmico. Neste âmbito, as variáveis externas criam circunstâncias que forçam as empresas a adaptarem-se à envolvente – a mudança deve ser incentivada e incorporada na estratégia (Alkhafaji, 2003).

Tal como é defendido por Kaplan e Norton, as organizações devem adotar sistemas integrados, ou seja, sem quebras entre as diferentes partes, que vão desde a formulação da estratégia, passando pela sua tradução e planeamento, até à monitorização, testagem e adaptação. A este modelo deu-se a designação de *Execution Premium*, cujo objetivo é criar um *loop* entre a formulação e execução da estratégia, eliminando o *gap* entre estas (Kaplan & Norton, 2008).

Nas primeiras duas fases do sistema, desenvolvimento e tradução da estratégia, procura-se clarificar esta para que posteriormente seja possível alinhar a organização e planear as operações (fases 3 e 4). Na 5ª fase, as organizações monitorizam os resultados e reveem as suas estratégias e operações, para que na 6ª e última fase as testem e adaptem de acordo com a envolvente.

Por outro lado, Ferreira e Otley desenharam um Sistema de Gestão de Desempenho que funciona como um conjunto de processos formais e informais com o objetivo de transmitir os principais objetivos e respetivas metas de gestão, promovendo e facilitando o processo estratégico. Defendem que esta

comunicação deve ser feita através da análise estratégica, planeamento, medição e controlo de resultados e SGD e recompensas, incentivando a aprendizagem e mudança organizacional (Ferreira & Otley, 2009). Posto isto, para os autores, um SGD deve ter como objetivo capturar uma abordagem holística da gestão e controlo do desempenho organizacional, incluindo todos os aspetos do controlo, incluindo os do SCG.

Um Sistema Integrado de Execução de Estratégia é definido pelo Prof. Dr. Luís Marques como um sistema, instrumento e processo (configurações, sistemas, processos, mecanismos, pacotes de controlo) utilizado pela gestão para influenciar (i.e., orientar, motivar, incentivar, alinhar, influenciar direta ou indiretamente) o comportamento cooperativo dos seus colaboradores na realização dos objetivos estratégicos pré-definidos e emergentes. O modelo integrado de execução de estratégia procura orientar a organização, os recursos, as operações e a mudança para a execução estratégica.

As organizações procuram desenvolver um SIExE que garanta que estes problemas sejam ultrapassados, através de ferramentas como a monitorização da *performance*, estabelecimento de metas/objetivos e recompensas.

2. Formas de Controlo

Para prosperar, as organizações procuram garantir um CG eficiente, evitando adversidades. Contudo, mesmo empresas com controlos mais rígidos podem ser surpreendidas com externalidades, enfrentando situações "fora do seu controlo".

Primeiramente, para evitar que tal aconteça, as organizações devem eliminar a possibilidade de ocorrência de problemas de controlo, limitando a exposição a

estes. Para tal, Merchant e Van der Stede elencam quatro estratégias – eliminação de atividades, automação, centralização da tomada de decisão e partilha de riscos (Merchant & Van der Stede, 2017).

A terceira estratégia referida é característica de SCG baseados num modelo de “comando-e-controlo”, sendo comum em empresas pequenas, com um elevado grau de centralização da tomada de decisão, sendo a estratégia definida pela gestão de topo (*top-down*). Geralmente, estas organizações têm uma forte orientação para os detalhes, padronização e eficiência e demonstram uma preocupação acentuada com o controlo dos resultados, procurando cumprir sempre o planeado. No entanto, estes SCG centralizados não estão preparados para os ambientes competitivos em que as empresas se inserem. As organizações precisam de desenvolver estratégias orientadas para o mercado, customizadas, focadas na melhoria contínua e nas necessidades do cliente (Simons, 1994).

Todavia, apesar das soluções apresentadas, alguns problemas são inevitáveis, sendo necessário implementar mecanismos que incluam uma combinação de controlos de ação, pessoais, culturais e de resultados.

Os controlos de ação procuram influenciar as ações individuais, através, por exemplo, de restrições comportamentais e responsabilização por ações (*accountability*). São uma forma direta de controlo, pois procuram garantir que os gestores agem pelo melhor interesse da organização.

Já os controlos pessoais visam assegurar que os colaboradores estão alocados à função certa, com a técnica necessária, com o devido conhecimento do negócio e que sabem trabalhar em equipa, sendo implementados por intermédio de técnicas de recrutamento, seleção e formação.

Em terceiro lugar, os controlos culturais procuram motivar um controlo mútuo pela partilha de tradições, normas, crenças e valores entre os colaboradores.

Finalmente, os controlos de resultados visam premiar os colaboradores que promovem bons resultados. Este tipo de controlo não monitoriza as ações, isto é, a forma como se atingem os objetivos, mas sim se estes são os que a organização ambiciona alcançar. Desta forma, ao definir os resultados que esta última pretende atingir, os colaboradores ficam com uma expectativa do que se espera deles e são encorajados a trabalhar para produzir o desejado. Estes controlos ajudam a eliminar os problemas motivacionais e incentivam os colaboradores a desenvolver competências para atingirem os resultados e as recompensas associadas.

Contrariamente à técnica de centralização referida anteriormente, os controlos de resultados são consistentes com sistemas descentralizados de gestão e centros de responsabilidade autónomos, já que a administração consegue controlar a eficácia dos vários centros, dando liberdade aos responsáveis sob a forma como estes podem executar as suas tarefas, sendo que serão responsabilizados pelas decisões tomadas. Quando as decisões são descentralizadas, os controlos de resultados são importantes para responsabilizar os gestores pelas suas decisões (*accountability*). A descentralização coloca a tomada de decisão próxima de onde reside o conhecimento do negócio, permitindo maior capacidade de resposta (Merchant & Van der Stede, 2017).

Algumas organizações com SCG descentralizados têm departamentos centralizados que têm como função apoiar na tomada de decisão, acrescentando valor. Existe pouca literatura sobre este tema, mas um caso célebre é o do banco sueco Handelsbanken. Neste banco, as atividades comerciais são

descentralizadas, mas existe um rigoroso sistema de controlo económico implementado e uma forte cultura corporativa. Cada filial é totalmente independente na sua gestão, tendo como objetivo reforçar o modelo de *accountability* dos gestores comerciais (Karlsson & Jonebrant, 2011). Estes conseguem dar uma resposta mais rápida às necessidades dos clientes, pois têm o poder de decisão. Contudo, como há muitos responsáveis com poder de decisão na organização, pode tornar-se difícil para a gestão de topo conseguir gerir e controlar uma organização descentralizada.

É referido na tese de Karlsson e Jonebrant que um elemento importante para as organizações descentralizadas é a existência de uma forte comunicação que fomente a colaboração entre os departamentos centralizados e descentralizados, promovendo uma visão compartilhada e um alinhamento entre todas as unidades. Para potenciar este alinhamento, é fundamental que as organizações tenham uma cultura forte que incentive os colaboradores a trabalhar para atingirem os objetivos da empresa.

Assim, para assegurar que uma organização descentralizada execute a estratégia definida, é necessário que esteja implementado um forte e centralizado SCG que monitorize a gestão dos departamentos centrais e descentralizados, para que todos os colaboradores consigam acompanhar a sua *performance*, funcionando este sistema como uma ferramenta autorreguladora de gestão de desempenho e como incentivo para atingir os resultados pretendidos. Desta forma, este mecanismo pode ser visto como um sistema de controlo de diagnóstico usado para motivar, monitorizar e recompensar a realização dos objetivos (Simons, 1994).

3. O Orçamento

O orçamento é o controlo de resultados mais utilizado pelas organizações (Otley, 1999). É uma expressão quantitativa do plano de ação proposto pela administração de uma empresa para um determinado período e funciona como uma orientação do que precisa de ser implementado para se realizar esse plano (Horngren et al., 2011; Player, 2009). Tem como principal função definir e comunicar as metas estabelecidas, alinhando incentivos e desenvolvendo planos de ação com a alocação correta de recursos. Para tal, é necessário coordenar as várias funções e monitorizar os resultados financeiros e não financeiros.

Na preparação do orçamento, os vários departamentos devem definir, em conjunto, o desempenho que as diversas áreas e a organização como um todo devem alcançar ao longo desse período de tempo, tendo em conta não só o desempenho histórico, mas também as mudanças previstas para o futuro. Os superiores hierárquicos devem informar os seus subordinados de um conjunto de expectativas financeiras e não financeiras que devem estar alinhadas com as linhas estratégicas definidas pela administração.

A utilização do orçamento tem múltiplas vantagens, entre as quais forçar os gestores a planear o seu desempenho ao longo de um determinado período. Adicionalmente, faculta informação para melhorar o processo de decisão, enquanto fornece um padrão para a avaliação de desempenho. Para além disso, melhora a comunicação e a coordenação entre os colaboradores (Horngren et al., 2011).

A maioria das organizações utiliza o orçamento como principal ferramenta de CG, designadamente como método de planeamento e controlo, avaliação de desempenho, comunicação de metas organizacionais e formulação da estratégia (Hansen & Van der Stede, 2004; Otley, 2006). Contudo, os orçamentos são criticados por vários autores pela sua incapacidade de atender às alterações do

ambiente competitivo e por impedirem uma alocação eficiente dos recursos (Hope & Fraser, 2003; Neely et al., 2001; Waal et al., 2011).

São várias as desvantagens identificadas na literatura associadas à utilização do orçamento enquanto principal ferramenta de CG. Para além de consumir muito tempo aos gestores, pois é excessivamente detalhado, ao ser estático, acaba por restringir a capacidade de mudança, atuando como uma barreira (Hope & Fraser, 2003; Player, 2009). Assim, o orçamento como principal ferramenta de controlo pode comprometer o sucesso das organizações, sendo inegáveis as mudanças acentuadas que têm vindo a marcar o ambiente de gestão, havendo uma forte pressão externa potenciada pela globalização, desenvolvimento da tecnologia e uso de novas técnicas de gestão (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003; Neely et al., 2001; Otley, 2006). Acresce que, por vezes, os orçamentos não estão ligados à estratégia e são definidos com base em extrapolação de valores históricos.

Este tipo de controlo pode também encorajar a manipulação de resultados, enviesando os comportamentos dos gestores, que procuram realizar todas as ações necessárias para cumprir os números do orçamento, podendo resultar destas ações mais efeitos negativos do que positivos (Player, 2003). Adicionalmente, em alguns casos, as metas não são revistas e, quando o são, por vezes, esta revisão não é feita com a periodicidade necessária (Hansen et al., 2003; Hope & Fraser, 2003; Neely et al., 2001).

Conforme já era defendido por Bunce et al., em 1995, esta ferramenta de CG está direcionada para um estilo de gestão tradicional, com uma tomada de decisão centralizada, um planeamento *top-down* e focada no desempenho financeiro (Hope & Fraser, 2003). Estas características não estão em concordância com o dinamismo dos ambientes organizacionais, contudo, o orçamento ainda é considerado um imperativo, não havendo evidência

empírica suficiente de que as organizações alterem efetivamente as práticas já existentes relativas ao orçamento (Bunce et al., 1995; Hope & Fraser, 2003).

Para concluir, apesar das múltiplas desvantagens associadas ao orçamento, a maioria das organizações continua a utilizá-lo como principal ferramenta de CG. Ekholm e Wallin procuraram responder à questão de investigação *Is the annual budget really dead?* – a maioria dos entrevistados respondeu negativamente, apesar de concordarem com as inúmeras críticas associadas a esta ferramenta. Os autores concluíram que o orçamento é fulcral para manter a eficácia interna, mas não a externa, já que não contempla as alterações da envolvente. Esta última deve ser alcançada com a utilização de outros instrumentos que complementem o orçamento anual (Ekholm & Wallin, 2000).

4. Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1992) comparam a gestão de uma organização com a condução de um avião – *In the same way that you can't fly an airplane with just one instrument gauge, you can't manage a company with just one kind of performance measure.*

O *Balanced Scorecard* é um *framework* que traduz a estratégia organizacional num conjunto de objetivos e medidas de desempenho. Surgiu para responder ao problema da miopia de curto prazo – os gestores tomam decisões financeiras no curto prazo, comprometendo os resultados de longo prazo. Integra quatro dimensões que permitem aos gestores analisar o desempenho organizacional de diferentes perspetivas – financeira (criação de valor para o acionista), dos clientes (proposta de criação de valor), dos processos internos e dos recursos (Kaplan & Norton, 1996).

Deste modo, o BSC inclui medidas financeiras que relatam os resultados das ações já realizadas, complementando-as com medidas não financeiras relativas à satisfação do cliente, a processos internos e a atividades de inovação e melhoria – estas medidas não financeiras são os motores do desempenho financeiro futuro.

O BSC funciona como um mapa da estratégia onde são identificados os objetivos para cada uma das quatro perspectivas, os indicadores a utilizar para medir a *performance* e as respetivas metas. Para além disso, deve refletir um plano de iniciativas, com as ações a serem tomadas para atingir os objetivos propostos. No BSC devem estar identificadas as relações causa-efeito entre os vários objetivos, criando-se um ciclo no qual a melhoria dos recursos internos gera condições favoráveis para a operação e, por conseguinte, promove a perceção de valor acrescentado para os clientes. Por fim, estas alterações positivas aumentam a procura pelos produtos/serviços e estimulam o crescimento dos indicadores financeiros.

Otley defende que as organizações devem utilizar o BSC para clarificar e comunicar a sua estratégia, alinhar os objetivos e definir metas ambiciosas e respetivos KPI's para medição do desempenho, alocar recursos para os planos de ação e facilitar a revisão e aprendizagem da estratégia (Otley, 2006).

Alguns autores veem o BSC como uma alternativa ao orçamento, pois permite estabelecer um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo. Para os objetivos de curto prazo, como o orçamento, tem em conta indicadores financeiros focados no passado e que são valorizados pelos acionistas e clientes. Já para os de longo prazo, considera indicadores não financeiros direcionados para o futuro com melhorias internas ao nível dos processos operacionais. Contrariamente, outros autores não concordam com a substituição total dos

sistemas de controlo orçamental pelo BSC, defendendo que esta ferramenta deve ser um complemento ao orçamento no SCG organizacional (Otley, 2006).

5. Controlo de Gestão em Ambientes Incertos

A globalização e conseqüente interdependência das economias têm aumentado a complexidade do ambiente organizacional – o aumento da concorrência, a digitalização, as alterações das condições do mercado e da economia e clientes mais exigentes são apenas alguns dos resultados –, obrigando as organizações a sobreviver em ambientes dinâmicos, onde as diferentes variáveis criam situações que as forçam a adaptar-se constantemente (Alkhafaji, 2003).

Para tal, a análise do ambiente externo pode ajudar a evitar contratempos e a promover o sucesso financeiro da organização a longo prazo, oferecendo suporte às atividades de planeamento estratégico – avaliação do mercado e consumidores, análise da concorrência e desenvolvimento de novas tendências e condições económicas. Esta informação recolhida pelas análises é fundamental e deve ser utilizada para uma eficiente tomada de decisões (Alkhafaji, 2003).

Assim, em ambientes incertos, os SCG devem fornecer aos gestores dados assertivos para que estes possam ajustar continuamente as operações, avaliar a disponibilidade dos recursos e tomar as decisões mais apropriadas (Lorain, 2010). À medida que o ambiente competitivo de uma organização muda, o SCG

tem de se adaptar para atribuir responsabilidades, medir desempenhos e determinar recompensas (McWatters & Zimmerman, 2016).

No mundo competitivo em que as organizações vivem, para estas sobreviverem, têm de se adaptar às mudanças do mercado e serem flexíveis para ajustar e coordenar os seus planos de ação. A estratégia organizacional tem de ser dinâmica, reconhecendo e reagindo rapidamente às forças externas que afetam as organizações. (Lorain, 2010; McWatters & Zimmerman, 2016). Para prosperar, estas devem combinar os seus pontos fortes com as oportunidades de mercado, gerando valor para o cliente.

Estes fatores têm contribuído para uma alteração do papel dos *controllers* para uma função de conselheiro ou consultor interno dos gestores, trazendo valor acrescentado à estratégia organizacional (Graham et al., 2012; Quinn, 2014). A esta função dá-se a designação de *business partner* e deve ser preenchida por profissionais de finanças, não contabilísticos, com maior foco no negócio e na estratégia. Normalmente, estes colaboradores trabalham nas áreas estratégicas das organizações, conhecendo bem o negócio e sendo capazes de fornecer *insights* importantes aos gestores, havendo uma forte relação de suporte na tomada de decisão com estes. Esta função requer flexibilidade, pois a envolvente está em mudança e é necessário haver uma adaptação para fornecer os *insights* mais acertados aos gestores. Contudo, Graham e Quinn defendem que a função de *business partner* não deve substituir a de *controller* – são papéis diferentes, que se complementam.

Neste contexto, o processo orçamental deve ser revisto e devem ser utilizadas ferramentas alternativas ao orçamento, a fim de lidar com as fragilidades deste, que se pode tornar obsoleto. Ao agir desta forma, as organizações promovem melhorias na sua gestão financeira e operacional, acelerando o processo da tomada de decisão e dedicando mais tempo a atividades de valor acrescentado.

(Lorain, 2010). Ao abandonar o processo orçamental anual surgem duas oportunidades – possibilita-se um conjunto mais adaptável dos processos de gestão e potencia-se a descentralização (Hope & Fraser, 2003). Ao transferir os seus poderes para os gestores, os líderes estão a dar a estes a liberdade de escolherem a forma de atingir os seus objetivos, sem estarem limitados a um plano específico.

No âmbito da COVID-19, o nível de incerteza foi bastante elevado, tendo em conta a rápida disseminação global que teve, afetando a maioria dos mercados a nível mundial. Tal como é referido num estudo da Deloitte, não há memória de uma crise com um âmbito tão vasto e um impacto tão profundo como este (Deloitte, 2020). Esta crise “obrigou” as organizações a adaptarem-se rapidamente à nova realidade económica, comportamental e social.

Alguns autores que estudaram o impacto da pandemia na gestão das empresas concluíram que as organizações com SCG modernos conseguiram mitigar o impacto negativo da COVID-19 (Gomez-conde et al., 2020). Isto deve-se ao facto destes SCG utilizarem uma maior amplitude de informações que não só potenciam uma tomada de decisão eficaz ao gerir forças externas e complexas, como também diminuem a exposição à incerteza, permitindo que as organizações se consigam adaptar a novas situações de mercado.

5.1. *Beyond Budgeting*

O *Beyond Budgeting* surgiu para resolver alguns problemas criados pelo orçamento como evitar a manipulação de estimativas orçamentais e resultados ao longo do ano, procurando incentivar decisões de gestão adequadas (Hansen et al., 2003). É um modelo de gestão adaptativa, no qual a organização é vista

como um só sistema holístico e integrado. Trata-se de um sistema adequado a contextos de elevada incerteza, pois considera a mudança como algo integrativo. Porém, há empresas que usam sempre o BB, já que permite uma maior flexibilidade e adaptabilidade.

O objetivo do BB é prender as pessoas a uma causa através de um modelo que se baseia em valores e na capacidade de julgamento. A informação dentro da empresa deve ser transparente e estar disponível aos vários colaboradores e a respetiva organização deve ter por base equipas que são confiadas para tomarem decisões e serem responsabilizadas pelos resultados globais. Os objetivos e as recompensas são de grupo e focados na melhoria contínua (Player, 2003). A formulação estratégica funciona como um processo contínuo e inclusivo, no qual os recursos são alocados *just-in-time* e o controlo é baseado em *feedbacks* rápidos e eficientes (Hope & Fraser, 2003).

É um modelo de descentralização do poder, que cede maior liberdade às pessoas e às equipas, dando-lhes a capacidade de não aderir a planos fixos (Hope & Fraser, 2003). Transfere-se o *ownership* para as equipas operacionais, deixando as organizações de estar tão dependentes de um ou dois líderes organizacionais, podendo todos agir e pensar como tal. Possibilita uma maior autonomia e responsabilidade na forma como as metas são atingidas, acelerando o processo de decisão.

Para além disso, os objetivos não são fixos, mas sim continuamente monitorizados por um *benchmark*, passando a existir o conceito de *performance* relativa. Isto promove uma maior motivação por parte dos colaboradores, cujas metas nunca ficam desatualizadas perante alterações contingenciais (Hansen et al., 2003; Hope & Fraser, 2003).

Uma das ferramentas mais importantes deste modelo são os *rolling forecasts*.

5.2. *Rolling Forecasts*

Os *Rolling Forecasts* surgem no processo de adaptação das organizações a um modelo de gestão mais adaptativa e descentralizada, procurando dar aos gestores um maior controlo face ao orçamento e promovendo uma maior capacidade de resposta às alterações da envolvente (Hope & Fraser, 2003). Contribuem para tornar as organizações mais adaptáveis, flexíveis e capazes de lidar com novos e diferentes cenários (Lorain, 2010). Fazendo uma analogia dos RF com o orçamento, estes podem ser vistos como um vídeo que apresenta uma visão dinâmica do futuro próximo, enquanto o segundo é uma imagem estática.

Permitem um planeamento contínuo, inclusivo, proativo e flexível, pois consideram sempre a mesma distância temporal, permitindo às empresas verificar se o seu desempenho segue uma trajetória que permita atingir as metas de curto e médio prazo. A periodicidade das análises estratégicas de RF pode ser regular ou motivada por alterações significativas para a gestão, como o lançamento de novos produtos/serviços, ações de *marketing* ou interrupções na cadeia de abastecimento (Lorain, 2010). Consistem num processo *just-in-time* que se concentra na estratégia e nas ameaças e oportunidades, permitindo às empresas alocar ou reter recursos rápida e eficientemente.

Ao utilizarem RF ao invés de *forecasts* para o final do período, as organizações estão a avaliar a direção da sua gestão, analisando riscos e oportunidades. Conforme referido por Player, o futuro não termina “magicamente” quando o período em análise terminar (Player, 2009).

A utilização de RF permite às empresas rever frequentemente os seus indicadores financeiros, vincular o planeamento à estratégia e tomar decisões ajustadas. Para que os planos de ação sejam relevantes e as previsões assertivas, os RF e os objetivos organizacionais devem ser independentes, permitindo que

os riscos e oportunidades sejam identificados e as ações corretivas tomadas. As previsões têm de ser realistas, refletindo o ambiente externo da organização (Hope & Fraser, 2003).

Contudo, Loiran defende que os RF não cumprem as funções de avaliação e motivação, não podendo substituir o orçamento. Os orçamentos são geralmente considerados uma ferramenta de motivação, visto que os gestores estão comprometidos com os objetivos do plano de ação e são recompensados por isso. Acrescente-se que, tanto o acompanhamento deste plano, como a análise comparativa dos resultados com os objetivos, proporcionam um melhor conhecimento do negócio. Como são revistos regularmente, os RF não podem ser considerados uma referência padrão para o controle e medição do desempenho. A utilização de RF deve ser complementar ao orçamento, trazendo flexibilidade ao processo de gestão (Lorain, 2010).

Pela literatura estudada, fica claro que, para as organizações sobreviverem e prosperarem, todos os gestores devem alocar os seus esforços a um plano de ação que cumpra os objetivos estratégicos organizacionais, procurando eliminar a ocorrência de adversidades ou minimizar os efeitos destas.

Em ambientes incertos, as empresas têm de ser ágeis, demonstrando flexibilidade para se ajustarem à envolvente. Com base no que foi referido pelos vários autores mencionados, conclui-se que organizações descentralizadas e com ferramentas de CG dinâmicas conseguem mais facilmente sobreviver a ambientes dinâmicos, demonstrando uma maior capacidade de resposta.

Neste TFM pretende-se analisar a forma como uma organização vocacionada para a atividade industrial e comercial do setor agroalimentar, com um elevado grau de centralização da tomada de decisão, mas com ferramentas de CG

dinâmicas, conseguiu sobreviver a um período de elevada incerteza, a pandemia COVID-19.

Capítulo 2

Questão de Investigação

1. Escolha da questão de investigação

Atualmente, torna-se essencial que as empresas sejam ágeis e tenham uma estratégia bem definida para sobreviverem no mundo organizacional. Existe uma grande variedade de problemas relacionados com falhas na implementação de estratégias, sendo os fatores incontrolláveis do ambiente externo um dos impactos adversos mais importantes (Al-Ghamdi, 1998). Efetivamente, ao longo dos últimos anos, a envolvente tem evoluído de uma forma rápida e disruptiva – as novas tecnologias, a globalização, as incertezas políticas, económicas e sociais e a sofisticação dos consumidores são apenas algumas das alterações que têm desafiado as empresas.

2020 foi marcado por uma intensa alteração da envolvente que trouxe consigo uma elevada incerteza nas organizações. Apesar do impacto não ter sido uniforme, todas as empresas questionaram qual o papel que o seu sistema de execução da estratégia deveria desempenhar para conseguir prosperar (Schoenwaelder et al., 2020). Para além disso, apesar de não haver uma abordagem única para esta recuperação, tornou-se claro que as organizações

devem enfrentar as incertezas ao planejar vários cenários futuros. (Deloitte, 2020)

No caso do *Fast Moving Consumer Goods*, as vendas de 2020 cresceram 7% em relação ao período homólogo, com uma redução da frequência de compra, mas um aumento substancial do tamanho da cesta. O consumo *in home* disparou e trouxe consigo alterações nos hábitos de consumo e cadeias de abastecimento – os custos dos produtos oscilaram, os preços alteraram e os resultados atingidos “fugiram ao previsto”. Na maioria das organizações, os objetivos definidos para 2020 perderam a importância, pois as metas definidas deixaram de fazer sentido com a mudança do ambiente externo. Estas passaram por várias dificuldades aquando da definição de objetivos, análise de resultados e implementação de ações corretivas. Não se tratou apenas de conseguir avaliar corretamente os resultados do período em análise, mas também de definir objetivos com significado para os períodos seguintes.

Esta não foi a primeira nem será a última vez que uma alteração da envolvente altera sistematicamente o CG de uma organização. Num ambiente em constante e intensa mudança, as empresas têm de entender até que ponto as alterações podem impactar o controlo da sua gestão, procurando definir eficazmente os objetivos e metas e garantindo o acompanhamento adequado dos resultados. Para que uma empresa consiga competir em ambientes dinâmicos, a mudança deve ser incentivada e incorporada no processo de gestão (Alkhafaji, 2003). Tal como é referido na literatura, o sucesso da organização vai sempre depender do modo como esta se adapta ao ambiente em que está inserida (Emmanuel et al., 1990).

É crescente o interesse que as organizações apresentam por esta temática e é importante que haja literatura para apoiar as empresas na tomada de decisão. Para tal, o presente TFM propõe-se a responder à seguinte questão de

investigação – Qual o impacto que as alterações da envolvente têm no CG de uma organização. O principal objetivo é contribuir positivamente para uma maior flexibilidade e agilidade dos SCG, avaliando o impacto que as alterações da envolvente têm no CG. Com esta análise, pretende-se explorar como é que as organizações devem definir os objetivos e metas para o futuro, garantindo que estes não perdem a relevância ao longo do tempo. Na maioria dos casos de alterações disruptivas da envolvente, as empresas mantêm o acompanhamento dos KPI's, mas não da forma mais correta, já que estão a olhar para metas que não são comparáveis e que perderam a importância com as mudanças que ocorreram. Adicionalmente, será estudado como é que as empresas devem atuar para manter o foco nos KPI's e resultados “certos”, sem perder o controlo, em alturas de incerteza.

Esta questão de investigação será respondida com base no contexto pandémico COVID-19 e assenta no caso da unidade de negócio da Cerealis Produtos Alimentares, pertencente ao Grupo Cerealis. A escolha da CPA prende-se com o facto de ter sido altamente impactada pelo contexto, como se analisará nos capítulos seguintes.

Capítulo 3

Metodologia

1. Método de Investigação

Este TFM tem como propósito responder à questão de investigação proposta, através da elaboração de um *case study* – método qualitativo de análise que estuda as organizações, tendo como objetivo a melhoria do seu funcionamento (Fidel, 2015). Pode ser definido como um estudo aprofundado de uma organização, que procura elucidar características para um conjunto semelhante e mais alargado de unidades (Gerring, 2004).

Este tipo de método é normalmente realizado para descobrir aspetos relevantes que vão além do caso estudado, não estando exclusivamente relacionado com este, mas sim com toda a unidade de análise (VanWynsberghe & Khan, 2007). Esta abordagem promove a aprendizagem, construção e resolução de problemas relacionados com determinadas evidências que estão a ser analisadas.

Este *case study* assenta sobre a forma como a CPA, tem “sobrevivido” às alterações da envolvente – desde o momento da definição das linhas gerais

estratégicas, à fixação dos objetivos e implementação de ações corretivas –, em especial, às mudanças trazidas pela COVID-19.

Com a realização deste estudo pretende-se analisar os impactos das alterações da envolvente no SCG da CPA, avaliando os respetivos pontos fortes e fracos e propondo ainda soluções de melhorias.

2. Método de Recolha de Dados

O principal método de recolha de dados escolhido foi a entrevista semiestruturada, com um guião focado em questões relevantes que permitem analisar o modo de funcionamento do SCG da CPA e em que medida participam as diversas áreas. A existência de um guião é essencial para garantir que as perguntas mais importantes não são esquecidas, enquanto simultaneamente facilita a comparação das respostas entre os entrevistados. Adicionalmente, ao serem semiestruturadas, as entrevistas permitem aos intervenientes um certo grau de liberdade para explicarem as suas ideias e convicções, potenciando que certas respostas sejam analisadas com maior profundidade através de perguntas de *follow-up* (Horton et al., 2004). Assim, torna-se possível identificar questões que não estariam no guião e que são interessantes para a investigação, como a opinião dos entrevistados em relação ao funcionamento do sistema. Foram também questionadas quais as principais alterações que a COVID-19 trouxe ao CG das diversas áreas, quais os impactos nas atividades e quais as ações corretivas que foram postas em prática.

O quadro seguinte resume as entrevistas realizadas:

Entrevistados	Função	Duração
Ricardo Pereira	Diretor Serviços Partilhados	1 hora
Paula Meireles	Diretora Comercial (atual responsável da UN CPA)	1 hora
Bárbara Fraga	Diretora Logística	45 minutos
Mafalda Marques	Responsável Planeamento	45 minutos

Foi também recolhida, no site institucional, informação secundária sobre a história, missão e visão da organização, bem como relativa aos processos de gestão em documentos internos fornecidos – apresentações internas e relatórios de gestão e controlo orçamental. Ademais, utilizou-se informação interna relativa a dados de mercado.

Por fim, algumas informações foram introduzidas neste TFM por parte da autora, já que é narradora-atriz, sendo um ativo participativo neste estudo – função de *controller* da área comercial, tendo testemunhado o modelo de CG organizacional e como este ultrapassou o período em análise. Para potenciar a robustez destes dados, foram desenvolvidas técnicas de verificação triangular, cruzando as várias fontes de informação em causa, de modo a aumentar a confiança e validade dos dados de uma forma holística (O'Donoghue & Punch, 2003) – cruzando informações dadas pelos entrevistados com os da autora e também com dados de mercado e relatórios de gestão.

3. Limitações da Investigação

Durante a elaboração deste TFM foram identificadas duas limitações. A primeira prende-se com a duração do trabalho de investigação, já que 6 meses é um horizonte temporal reduzido para retirar conclusões profundas de um estudo científico. Por outro lado, o número de entrevistados foi reduzido, pelo que não há uma amostra alargada de respostas.

Capítulo 4

Análise do Caso

1. A Cerealis

A Cerealis é um grupo centenário, 100% português e vocacionado para a atividade industrial e comercial do setor agroalimentar. Fundada em 1919 por José Amorim e Manuel Gonçalves Lage, é atualmente constituída por cerca de 700 colaboradores, possuindo sede na Maia e instalações noutros locais do país como Porto, Trofa, Coimbra e Lisboa.

Dedica-se à produção e comercialização de produtos derivados de cereais, destacando-se as Massas Alimentícias, Farinhas Usos Culinários, Cereais Pequeno Almoço e Bolachas. É detentora de várias marcas, das quais se destacam a Milaneza e Nacional.

Relativamente à estrutura do grupo, a Cerealis SGPS é a empresa-mãe, na qual estão detidas as participações sociais das restantes unidades:

- Cereais Produtos Alimentares (empresa em estudo) – responsável pela produção e comercialização de Massas, Farinhas, Bolachas e Cereais para o mercado interno. Detém a Europasta, que é uma entidade produtiva de massas alimentícias na República Checa.

- Cerealis Moagens – empresa produtora de farinhas industriais. Os clientes são essencialmente fábricas de panificação.
- Cerealis Internacional – responsável por todos os processos de exportação Cerealis.

Da Missão, a Cerealis afirma-se como um grupo vocacionado para a atividade industrial e comercial do setor agroalimentar, com práticas assentes na sustentabilidade da empresa e reforço permanente de competitividade. Procura dinamizar uma cultura interna e externa de conhecimento, desenvolvendo produtos nutricionalmente equilibrados.

O grupo descreve a sua visão como sendo “um Grupo Português de referência no setor agroalimentar, que investe na capacidade e excelência industrial, aposta na valorização dos seus recursos humanos e investe na inovação como fatores fundamentais para o seu desenvolvimento. Ambiciona crescer, de forma sustentada, assumindo posições de liderança nos mercados onde atua.” Esta liderança é assente em 3 principais objetivos – ser líder em marcas, inovação e eficiência. Para tal, visa, respetivamente, aumentar a quota de mercado das suas marcas, acompanhar a taxa de produtos inovadores ao restante portefólio e promover processos produtivos eficientes, custos operacionais reduzidos e economias de escala.

À data, a Cerealis foi adquirida pela TEAK Capital, B.V. e pela Tangor Capital, S.A., empresas de investimento dos novos acionistas (Carlos Moreira da Silva e família Silva Domingues), mantendo-se 100% portuguesa. A transação ocorreu em agosto de 2021, quando as famílias Amorim e Lage chegaram a acordo com as famílias Moreira da Silva e Silva Domingues para a venda de 100% do grupo Cerealis. Os novos acionistas acreditam que os próximos anos serão de “crescimento, diversificação e internacionalização”.

2. O controlo de gestão da organização

O SCG da CPA parte de um Plano Estratégico com horizonte temporal de 5 anos, definido pela Administração com a intervenção da Direção Executiva. Neste plano, definem-se as ambições comerciais, de eficiência e de resultados que decorrem de um conjunto de investimentos e planos de ação que devem ser implementados para atingir esses objetivos. O que resulta do PE é uma Demonstração de Resultados e um Balanço que refletem os objetivos estratégicos que contribuem para um determinado EBITDA.

Este PE mantém-se estático durante os 5 anos que prevalece, não permitindo mudanças estruturais na estratégia da Cerealis – não são revisitadas as ambições nem os planos de ação definidos inicialmente. Não existe uma comunicação oficial dos objetivos e ambições definidos, apenas as principais iniciativas são comunicadas, informalmente, dentro das equipas.

A partir do PE, define-se o Planeamento Médio Prazo – anualmente, dentro do ciclo de 5 anos do PE, reestruturam-se a DR e o Balanço e projetam-se num horizonte de 1-2 anos. Este exercício faz-se numa lógica de *rolling* para os dois anos seguintes, de forma a acompanhar e avaliar as ambições do PE.

Seguidamente, traduzem-se as ambições do PMP no orçamento, que é a principal ferramenta do SCG da Cerealis, dividindo-se em dois momentos – pré-orçamento e orçamento detalhado.

A fase do pré-orçamento inicia-se em outubro de cada ano e consiste na definição por parte da Administração das linhas gerais de orientação para o ano seguinte, que traduzem as ambições comerciais, de eficiência e de resultados que devem ser atingidas – objetivos de volume, custos industriais e política de *pricing*.

De seguida, calcula-se a Margem Bruta Previsional, onde várias áreas são envolvidas. O departamento Comercial começa por fazer uma estimativa das previsões de vendas, tendo em conta a envolvente, necessidades dos clientes e tendências de consumo, e define os preços de venda, com os *inputs* dados pelo departamento de *Trading* em relação aos custos das matérias-primas que, por serem maioritariamente *commodities*, são transacionadas em bolsa, estando sujeitas a uma elevada volatilidade. Por sua vez, os departamentos Industrial e Logística realizam uma estimativa dos custos de produção, procedendo-se, de seguida, ao cálculo da MB por família, marca e segmento de produção.

Aprovada a MB previsional pelo CEO, inicia-se a fase do orçamento detalhado, na qual o departamento de Planeamento e Controlo de Gestão solicita às áreas informação mensal de vendas, preços e custos de produção por artigo. Adicionalmente, são definidos os custos das restantes rúbricas da DR, como transporte, energia, gastos clientes, custos fixos industriais, de funcionamento, entre outros.

Com o orçamento aprovado pela Administração, em dezembro, os dados são carregados nos Sistemas de Informação, estando disponíveis para consulta a todos os colaboradores administrativos.

Dado o dinamismo da envolvente em que a CPA opera, há uma ferramenta complementar ao orçamento que é valorizada na organização – os *Rolling Forecasts*. Estas previsões de vendas são realizadas mensalmente, numa perspetiva rolante e com um horizonte temporal de 3 meses. O objetivo é atualizar os pressupostos iniciais, com base nas alterações da envolvente, potenciando uma maior assertividade da atividade organizacional. Com base nestes volumes de vendas, a área de Planeamento define um plano de necessidades baseado na capacidade industrial instalada e num regime de laboração. Esta revisão das previsões de vendas e do planeamento industrial

influencia a armazenagem externa, custos de transporte e compras de mercadorias e materiais de embalagem.

Finalmente, é realizado mensalmente o controlo orçamental, com a elaboração de relatórios de gestão, onde são comparados os resultados com os objetivos do orçamento e com os RF. Nestes relatórios é avaliada e justificada a *performance* das várias rúbricas da DR, desde vendas a preços e margens, sendo que o EBITDA é o indicador mais relevante. São realizadas reuniões mensais para discutir e analisar os desvios e construir planos de ação para os meses seguintes.

Uma das reuniões mais importantes realizada mensalmente é a Reunião de Planeamento, que envolve as áreas operacionais, comerciais, planeamento e recursos humanos. Nesta reunião analisam-se os resultados do mês face ao orçamento e às previsões – faz-se uma avaliação da evolução do mercado, vendas e nível de serviço e discute-se se as causas dos desvios das vendas estão relacionadas com alterações no mercado ou variações na produção. São também apresentados os volumes de vendas previstos para os três meses seguintes e definidos os planos de ação, garantindo que a capacidade industrial, o armazenamento e os regimes de laboração vão ao encontro da procura do mercado.

3. Desafios da pandemia COVID-19 no controlo de gestão da organização

A pandemia veio obrigar as pessoas a passar mais tempo em casa, com o confinamento obrigatório e o aumento das restrições. Esta alteração no dia-a-dia dos consumidores fez com o que os seus gastos se concentrassem nos lares e

crecessem as categorias relacionadas com a higiene e a alimentação. O fecho da restauração levou a um aumento do consumo em casa e, conseqüentemente, as pessoas compraram, em maior quantidade, artigos de alimentação. Categorias de ingredientes básicos, que se encontravam estagnadas, foram fortemente impulsionadas, crescendo a dois dígitos face a anos anteriores.

Na CPA, as vendas aumentaram significativamente durante este período e o orçamento de vendas definido para o ano deixou de fazer sentido logo no primeiro trimestre – as Farinhas, que vinham a perder importância nos últimos anos, cresceram na ordem dos 100% nos três primeiros meses de 2020 face a 2019. As cadeias de abastecimento foram também altamente impactadas, com os custos de transporte e aquisição de matérias-primas a aumentarem. Como resultado, os objetivos de vendas e custos que tinham sido definidos ficaram desajustados à realidade e tornou-se desafiante acompanhar a evolução da *performance* da rentabilidade.

Tal como é referido na literatura, a evolução do SCG não pode “ficar para trás” em relação à evolução da organização e da sua envolvente – tal faria com que o sistema funcionasse como uma “âncora”, impedindo a organização de lidar eficazmente com o ambiente externo (McWatters & Zimmerman, 2016). Posto isto, é necessário que as organizações se adaptem a ambientes dinâmicos para sobreviver e prosperar.

3.1. *Business Partners* intensificam a sua atividade

As áreas mais impactadas foram a Comercial, o Planeamento e a Logística, com o significativo aumento das vendas e respetiva necessidade de servir adequadamente o mercado.

A primeira dificuldade que surgiu foi garantir uma distribuição equitativa dos produtos no mercado. A procura por bens essenciais estava acima da capacidade industrial e, numa empresa como a CPA, com a posição de liderança que tem, é importante garantir uma distribuição justa de fornecimentos. O nível de serviço foi negativamente impactado, com encomendas desproporcionais por parte dos clientes – com o aumento da procura, deixou de fazer sentido perseguir um objetivo equilibrado de gestão de *stocks* e paletes, passando a prioridade a ser dar uma reposta aos volumes solicitados pelo mercado.

Desta forma, para o Planeamento, o mais importante era fornecer o suporte necessário às áreas de Logística e Operações para uma tomada de decisões que maximizasse o *output* das fábricas, através do maior número possível de quilogramas produzidos por semana que se conseguia retirar dos recursos. Paula Meireles, Diretora Comercial, referiu que foi a fase mais desafiante para o seu departamento, pois tiveram de ser tomadas decisões de descontinuação de produtos para aumentar a cadência das linhas de produção e decisões de não entregas quando os volumes das encomendas eram excessivos e não permitiam uma equitativa distribuição pelos clientes. Isto não só fez com que alguns clientes ficassem insatisfeitos, como permitiu a entrada de alguns concorrentes no mercado, devido à falta de fornecimento de alguns produtos por parte da CPA.

Outro grande desafio para a DC foi a análise da *performance*, já que o volume de vendas aumentou fortemente e os objetivos pareciam ter sido rapidamente atingidos. Os dados de vendas e quotas de mercado eram atualizados diariamente, os pressupostos mudavam constantemente e a estratégia passou a ser definida semanalmente. Tornou-se necessário entender se esses números, aparentemente positivos, estavam concordantes com o resto do mercado.

Assim, todos os objetivos de valores absolutos perderam o significado e, conseqüentemente, os indicadores relativos passaram a ser fundamentais – as quotas de mercado, a satisfação dos clientes e o *benchmarking* com a concorrência. As quotas passaram a ser a bússola dos resultados da CPA face aos seus concorrentes, já que todos os *players* aumentavam as vendas. Adicionalmente, a análise das margens em termos percentuais ganhou relevância, bem como o peso dos custos nas vendas, em toneladas (€/ton), e a sua comparação com o orçamento e anos anteriores. Este tipo de avaliações de desempenho relativo são uma prática valorizada pelas empresas, já que permitem eliminar as distorções causadas por fatores incontroláveis (Ferreira & Otley, 2009).

Isto veio alertar a CPA e a maioria das organizações para a importância de manter o foco nos resultados, mesmo quando estes “aparentam” ser melhores do que o esperado – já que um volume de vendas e um valor de EBITDA acima do objetivo parecem ser sempre resultados positivos. É preciso colocar a envolvente em causa e analisar e discutir todos os resultados, acima ou abaixo do previsto. Cada vez mais as organizações são pressionadas para entregar valor aos acionistas e é importante que o sistema de medição de desempenho ajude na implementação da estratégia, permitindo melhorias (Franco-Santos et al., 2012).

Bárbara Fraga, Diretora Logística, afirmou que se manteve a medição dos mesmos KPI's, continuando sempre a ser feita a comparação com o orçamento. Contudo, não se deu tanto ênfase a resultados aquém do previsto de indicadores como o nível de serviço ou a gestão de *stocks*, tendo em conta as externalidades. Por outro lado, foram desenvolvidos *reports* diários com informações por família de produto relativas a número de paletes expedidas e

em rutura, níveis de *stock*, previsão de embalamento semanal, encomendas em curso e número de camiões carregados por dia.

Também na área do Planeamento se mantiveram todos os processos de acompanhamento de resultados, mas a intensidade de análise aumentou significativamente. Enquanto o planeamento das fábricas é feito, normalmente, uma a duas vezes por semana, na altura do pico da procura derivado da pandemia, a CPA planeava a produção diariamente. Iniciou-se a prática da realização de reuniões de planeamento diárias, com a intervenção da Administração, das quais resultavam *outputs* que afetavam toda a cadeia de abastecimento – desde fornecedores a clientes. Tal como referido por Mafalda Maques, responsável de Planeamento, “quando todo o mundo parou, a Cerealis entrou num ciclo completamente fora do normal, com uma frequência muito mais intensa ao nível dos vários processos.”

Pelo testemunho das áreas Comercial, Logística e Planeamento, conclui-se que, tal como é referido na literatura, as funções de *business partners* das áreas estratégicas de uma organização necessitam de ser dotadas de uma grande flexibilidade, já que a envolvente é muito dinâmica (Quinn, 2014). São funções que dependem da volatilidade do ambiente externo, necessitando constantemente de se adaptar a este para sobreviver.

3.2. Controlo de Gestão como função *core* da organização

Segundo Ricardo Pereira, diretor dos Serviços Partilhados e do Controlo de Gestão da CPA, a área de CG não sentiu tanto o impacto da pandemia na forma de trabalhar como as áreas mais estratégicas. Nesta área, a informação

produzida e os indicadores analisados mantiveram-se – o que mudou foi a necessidade de uma maior agilidade e rapidez na entrega dos dados e interpretação dos valores. Houve uma pressão maior para explicar os resultados, porém, mesmo esta foi sendo aliviada, pois todos tinham consciência de que ninguém sabia como se iam desenrolar os próximos meses.

Mantiveram-se as ferramentas e os métodos utilizados como os RF e a revisão orçamental a meio do ano, concluindo-se que a atitude do SCG da CPA já era relativamente dinâmica perante a envolvente. Caso estas ferramentas não fossem utilizadas, teriam sido necessárias mudanças a estes níveis. Desta forma, dentro da “rigidez” do sistema da CPA, há um elevado dinamismo e agilidade. Na dinâmica do *forecast*, a empresa acaba por ser bastante eficiente, sendo esta uma boa prática de gestão.

Ricardo Pereira afirmou que, para 2021, a organização sentiu dificuldade em encontrar *benchmarks* e períodos comparativos de análise para avaliar a *performance*, na medida em que, neste caso, “comparar com o ano anterior” não era solução. A decisão da Cerealis foi fazer um “filtro” a 2020, quase como fazendo um *delete* de tudo o que aconteceu nesse ano atípico. As várias áreas tiveram em consideração para a definição dos objetivos o referencial de um ano “normal”, neste caso 2019, e com base nas linhas estratégicas definidas para o ano, definiram-se as ambições para 2021. Adicionalmente, foram avaliados os resultados da concorrência, fazendo-se um *benchmark* da margem do EBITDA.

4. Aprendizagem e Visão para o Futuro

Globalmente, tendo em conta que se mantiveram as ferramentas e métodos utilizados pelo SCG da CPA, pode afirmar-se que a envolvente não alterou

significativamente o CG organizacional. Contudo, confirmou-se a necessidade de dinamismo e agilidade perante as externalidades e da eficiência dos mecanismos ao estarem ao serviço dos vários departamentos.

O facto do SCG da CPA não ter sido fortemente impactado demonstra estabilidade e robustez, sendo um ponto positivo a realçar. Fazendo uma analogia com uma árvore, a área do CG seria como um tronco rígido e robusto que funciona como a base da atividade da organização – função *core*. Já as áreas estratégicas, como a Comercial e o Planeamento, seriam os ramos das árvores, mais expostos às alterações e com maior necessidade de adaptação à envolvente. Tal como referido na literatura, ao desempenharem a função de *business partner*, estas áreas precisam de ser flexíveis e de ter a capacidade de se adaptar para fornecer *insights* relevantes para a tomada de decisão, funcionando como braço direito e consultor interno dos gestores.

Não obstante, para Ricardo Pereira, ainda há “um longo caminho a percorrer” e a pandemia veio intensificar essa necessidade. É essencial que a informação seja fiável e tempestiva e que funcione mais numa ótica de antecipação do que reação – uma antecipação do EBITDA e das margens é fundamental para a tomada de decisões de preços de venda e margem.

Quanto às restantes tendências da gestão orçamental, Ricardo Pereira é bastante cético quanto ao modo como a empresa prepara o orçamento, admitindo ser uma mais-valia para a organização a adoção de uma lógica equivalente à do BB, na medida em que o negócio é demasiado dinâmico para se conseguir ter um orçamento que seja fidedigno em todas as suas dimensões. Para a CPA, o orçamento é uma ferramenta fiel quanto aos objetivos definidos em termos de margem e resultados, mas os pressupostos acabam por estar constantemente a ser alterados e ajustados para salvaguardar o EBITDA.

Deste modo, o diretor de CG não defende o abandono do orçamento, mas sim da forma como este é feito, pois está provado que, no início do ano, os pressupostos definidos anualmente são “esquecidos”, passando apenas a haver um foco na margem. Por conseguinte, dever-se-ia poupar tempo e dinheiro, optando-se pela definição de um objetivo de margem e da fixação de uma série de pressupostos que deveriam ser revisitados mensalmente.

Assim, defende a definição de ambições e de um EBITDA anual, permitindo dinamismo sobre a forma como este será atingido. Mensalmente, devem ser revisitados os planos de ação e definidos os recursos necessários para atingir os objetivos – alocação dinâmica.

Já Paula Meireles considera o orçamento uma ferramenta importante, na medida em que funciona como uma reflexão sobre indicadores-objetivo. Não obstante, tem consciência que, em negócios como o da CPA, em que a componente da matéria-prima é tão importante na determinação do preço e na definição da margem, a incerteza e o dinamismo da envolvente são críticos e o orçamento está sistematicamente deslocado da realidade, especialmente em ambientes incertos como foi a pandemia. Tudo isto requer um grande esforço de adaptação por parte da empresa, havendo uma necessidade de rever a lógica com que se olha para a informação e de tentar introduzir mecanismos dinâmicos que acompanhem a velocidade do negócio e se ajustem a este.

Capítulo 5

Discussão do Caso

O principal objetivo com a análise deste caso é responder à questão de investigação proposta, analisando o impacto que a COVID-19 teve no SCG da CPA. Foi possível comprovar vários aspetos referidos na literatura em relação aos SCG e à sua *performance* em ambientes incertos.

Na CPA, o SCG apresenta ainda um elevado grau de centralização, com uma estratégia *top-down* e uma tomada de decisões centrada na Administração. O orçamento é a principal ferramenta de CG, sendo complementado com ferramentas mais dinâmicas. Os colaboradores da CPA reconhecem as limitações deste tipo de sistemas centralizados e focados no orçamento, estando alinhados com o que é referido na literatura.

A primeira grande limitação identificada é o facto de todo o processo ser demasiado utópico ao admitir que a realidade se mantém inalterada durante 5 anos – esta linha de pensamento não é dinâmica o suficiente para acompanhar a realidade. Apenas as linhas estratégicas dos orçamentos anuais vão sendo atualizadas, mas as ambições do PE mantêm-se, apesar de algumas destas perderem significado. Isto demonstra uma falta de agilidade para responder às alterações externas.

Outra limitação prende-se com a efetividade com que se orquestra a consecução das iniciativas que são desenvolvidas – estas podem estar bem definidas, mas há dificuldade em medir o resultado efetivo face ao PE, o que demonstra alguma falta de coerência.

Por fim, o facto de não haver uma comunicação oficial dos objetivos do PE é outra limitação do sistema de execução da estratégia da CPA. Os resultados-objetivo e ambições de crescimento e eficiência não são comunicados às equipas, não promovendo uma orientação eficaz em relação às suas ações. A nível do orçamento anual já há uma melhoria neste âmbito, visto que são comunicadas as linhas gerais e os objetivos para o ano.

No entanto, apesar das limitações que apresenta ao ser uma organização centralizada, a existência dos *business partners* nas várias áreas permitiu que a organização se adaptasse rápida e eficazmente às alterações da envolvente, tal como é defendido na literatura. As áreas estratégicas foram as mais impactadas, por estarem mais expostas à envolvente e os *business partners* tiverem de alterar algumas práticas de gestão, elaborando análises mais ágeis e intensas para fornecer os *insights* corretos, demonstrando resiliência e capacidade de adaptação à nova realidade.

As ferramentas e os métodos utilizados pelo SCG mantiveram-se, mas intensificou-se a importância da agilidade perante o dinamismo da envolvente. A utilização de ferramentas como os RF permitiu que a organização respondesse com maior rapidez às externalidades.

Concluindo, a Cerealis deve procurar rever o seu SCG, que se mantém há mais de 10 anos, num ambiente muito volátil, em que as necessidades de informação têm evoluído. Este modelo revisto deverá permitir que os gestores de negócio tenham acesso a informação tempestiva que permita flexibilidade e

eficiência. Não obstante, é de realçar a sua agilidade, visto que rapidamente se conseguiu adaptar ao contexto pandémico que a envolvia.

Capítulo 6

Conclusão

1. Principais Conclusões

O ambiente no qual as empresas vivem é muito dinâmico e complexo e a COVID-19 foi um importante motor para obrigar as organizações a repensar a sua gestão, realçando a importância da agilidade e capacidade de gestão da mudança, encarando que a única certeza é a incerteza em que se vive (Schoenwaelder et al., 2020).

A forma como é controlada a gestão e as ferramentas que são utilizadas são elementos essenciais na determinação do sucesso organizacional em ambientes incertos. Organizações descentralizadas e com SCG modernos e ferramentas dinâmicas conseguem mais ágil e eficientemente adaptar-se a alterações da envolvente.

No caso da Cerealis, conseguiu comprovar-se o que já era referido na literatura – apesar da rigidez que algumas organizações apresentam nos seus SCG e do seu nível de centralização, a utilização de ferramentas de CG dinâmicas, a capacidade de adaptação à envolvente e tomada de decisão rápida

e eficiente em áreas estratégicas da organização pode levar a respostas de sucesso por parte das empresas.

Finalmente, pode-se concluir que o impacto que as alterações da envolvente têm nas organizações depende sempre das áreas em causa e dos modelos implementados. As áreas estratégicas, que são as mais impactadas pelas externalidades, têm de demonstrar resiliência e agilidade nas suas respostas. Já as funções *core*, como o CG, têm de apresentar um sistema robusto e dinâmico que produza informação tempestiva para não “sofrer” com as alterações da envolvente em mudança.

2. Oportunidades de Investigação

Como sugestão de investigação futura, dada a alteração acionista da Cerealis, seria interessante reavaliar o SCG, analisando as mudanças que poderão advir desta nova realidade organizacional, já que a própria venda da Cerealis é também uma mudança na envolvente, depois de mais de 100 anos “nas mãos” das famílias Amorim e Lage.

Será também uma oportunidade de investigação a avaliação do comportamento organizacional e do seu CG perante a crise de matérias-primas que está atualmente a viver – o aumento dos custos de energia, das matérias-primas e dos materiais de embalagem estão a desafiar a competitividade da Cerealis no mercado. Uma investigação interessante será a comparação do comportamento organizacional na gestão desta crise em relação à da pandemia, estudada neste TFM.

Bibliografia

- Alkhafaji, A. F. (2003). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. In *Development and Learning in Organizations: An International Journal* (1st ed., Vol. 25, Issue 2). The Haworth Press, Inc, New York.
<https://doi.org/10.1108/dlo.2011.08125bae.001>
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. In *Management Accounting Research* (Vol. 6, Issue 3, pp. 253–265). <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Cerealis (2021). Disponível em <https://www.cerealis.pt/pt/> (2021/10/23)
- Deloitte. (2020). *COVID-19: Confronting uncertainty through and beyond the crisis*
The power of scenario-thinking to enhance decision-making. 12.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19--confronting-uncertainty-through---beyond-the-crisis-.html>
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519–539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007>
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting For Management Control* (2nd ed.). Springer US, Hong Kong.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fidel, R. (2015). The Case Study Method: A Case Study. *Prog Addit Manuf*, 1(10), 9–20.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Gomez-conde, J., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F. S., & Lunkes, R. J. (2020). *The Effect of Management Control Systems in Managing the Unknown: Does the Market Appreciate the Breadth of Vision?*
- Graham, A., Davey-Evans, S., & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71–88. <https://doi.org/10.1108/09675421211231934>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415–439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting - How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School. <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2017-1-46>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2011). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed.). Prentice Hall. <https://doi.org/10.2308/iace.2010.25.4.789>

- Horton, J., Macve, R., & Struyven, G. (2004). Qualitative Research: Experiences in Using Semi-Structured Interviews. *The Real Life Guide to Accounting Research*, 339–357. <https://doi.org/10.1016/b978-008043972-3/50022-0>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Johson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost The Rise and Fall of Management Accounting* (1st ed.). Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (p. 329). Harvard Business School. <https://doi.org/10.1109/jproc.1997.628729>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1).
- Karlsson, D., & Jonebrant, H. (2011). *Central Control in a Decentralized Organization - A case study of Svenska Handelsbanken*.
- Lorain, M. A. (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? Performance Measurement and Management Control: innovative concepts and practices. *Emerald Insights*, 20, 177–218. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2010\)0000020010](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2010)0000020010)
- Marques, L. (2020). *Sebenta Sistemas Integrados de Execução da Estratégia*. Catolica Porto Business School
- McWatters, C. S., & Zimmerman, J. L. (2016). *Management Accounting in a Dynamic Environment* (1st ed.). Routledge, New York.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson

Education Limited.

- Neely, A., Sutcliff, M., & Heyns, H. (2001). Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting. In *Accenture* (p. 52).
- O'Donoghue, T., & Punch, K. (2003). *Qualitative Educational Research in Action: Doing and Reflecting* (1st ed., Vol. 112, Issue 4). Falmer Press.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. (2006). Trends in budgetary control and responsibility accounting. In *Contemporary Issues in Management Accounting*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199283361.003.0013>
- Player, S. (2003). Why some organizations go “beyond budgeting.” *Journal of Corporate Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10146>
- Player, S. (2009). Managing Through Change: The Power of Rolling Forecasts. *IBM Cognos Innovation Center for Performance Management*, 1–23.
- Quinn, M. (2014). The Elusive Business Partner Controller. *Controlling & Management Review*, 58(2), 22–27. <https://doi.org/10.1365/s12176-014-0905-8>
- Schoenwaelder, T., Jameson, N., Thakkar, S., Lucchese, J., & Silva, B. (2020). How is COVID-19 reshaping the role of corporate strategy? *Deloitte Monitor*.
- Simons, R. (1994). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. In *Business* (1st ed.). Harvard Business Press.
- VanWynsberghe, R., & Khan, S. (2007). Redefining Case Study. *International*

Journal of Qualitative Methods, 6(2), 80–94.

<https://doi.org/10.1177/160940690700600208>

Waal, A. de, Hermkens-Janssen, M., & Van de Ven, A. (2011). The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(4), 316–336.

<https://doi.org/10.1108/18325911111182295>

Anexos

Anexo A – Entrevista Paula Meireles e Ricardo Pereira

Entrevistador:

Boa tarde Paula e Ricardo! Obrigada por se reunirem comigo. Como sabem, estou a fazer o meu TFM sobre o Controlo da Gestão em tempos incertos, com foco na Cerealis Produtos Alimentares e na pandemia COVID-19. Tenho algumas questões para vos fazer acerca do SCG da Cerealis e do desafio que foi sobreviver à pandemia.

Em primeiro lugar, gostaria que nos debruçássemos sobre o funcionamento do SCG na Cerealis... Quais são as principais fases deste processo?

Ricardo Pereira:

Holisticamente, tudo parte do Plano Estratégico. Este é definido num determinado horizonte temporal, tipicamente, 5 anos. Definem-se ambições de crescimento comercial, ambições de investimento e ambições de resultados. E estas ambições decorrem de um conjunto de investimentos e ações que temos de implementar para concorrer para esses objetivos a médio/longo prazo. Exemplo mais comum – há 5 anos, fizemos um BP que tinha como objetivo a construção de uma nova fábrica de Bolacha, uma linha de Barras na fábrica de Cereais... estes decorrem de ambições de crescimento e de investimentos. Há 5 anos, definimos também que queríamos ter um EBITDA de aproximadamente X milhões, que representava um crescimento de x% e para tal era necessário fazer isto e aquilo... E esta é a primeira fase do sistema.

Entrevistador:

E quem defines este BP? É a Administração?

Ricardo Pereira:

É a Administração com a intervenção dos diretores de “primeira linha”. E fica assim estabilizado o BP. Depois, este BP dá-nos um “chapéu” para fazermos o Planeamento Médio Prazo – em cada área, dentro desse ciclo de 5 anos, reestrutura-se e faz-se sempre um horizonte a 1-2 anos. Nós sempre que discutimos o orçamento de determinado ano, perspetivamos a evolução a 2 anos e comparamos se estamos mais ou menos dentro do “chapéu” do BP. Faz-se numa perspetiva rolante... ou seja, estabilizamos um ano e passamos para os dois seguintes.

Entrevistador:

E o BP também é revisto todos os anos?

Ricardo Pereira:

Não... Tens um BP de 2015 a 2020 estático. Estás durante este período todo a olhar para o mesmo BP. Estás sempre a fazer as coisas a concorrer para este BP definido. Depois, no contexto orçamental, estabilizas as ações que queres fazer para o ano seguinte e fazes depois a monitorização dos dados.

Portanto, estas são as 3 fases do nosso SCG – *Business Plan*, Planeamento Médio Prazo e Orçamento Anual.

Entrevistador:

E em relação à participação das várias áreas?

Ricardo Pereira:

Intervêm todas as áreas da organização, naturalmente, a níveis diferentes... por exemplo, a Paula Meireles, como diretora comercial, participa em tudo, mas os Key Account Managers só participam no orçamento, por exemplo...

Entrevistador:

E há alguma limitação associada a este sistema?

Ricardo Pereira:

A principal limitação é que todo este processo é demasiado utópico... É demasiado utópico admitirmos que a realidade não vai mudar em 5 anos. E, portanto, esta linha de pensamento não é dinâmica o suficiente para acompanhar a velocidade da envolvente. A verdade é que mesmo com mudanças que nós vamos sofrendo, não alteramos o BP. Mesmo sabendo que este não faz sentido em algumas aspetos. Muda o conceito do orçamento, ou seja, por exemplo, na COVID, as Farinhas aumentaram imenso as vendas em detrimento das Bolachas e nós vamos ajustando... Mas, estrategicamente, não fizemos nada de diferente para ultrapassar este momento. Portanto, eu diria que a principal limitação é não termos a agilidade suficiente no BP. Outra limitação prende-se com a efetividade com que desenvolvemos a consecução das iniciativas a que nos propomos. Até pode estar tudo muito bem definido, mas depois temos alguma dificuldade em medir o resultado efetivo face ao BP. Vou dar um exemplo, há 5 anos atrás dissemos que íamos vender barras “como se não houvesse amanhã” e ficou no BP um objetivo muito ambicioso de vendas de barras cereais. E isso não aconteceu! A COVID veio prejudicar muito estes segmentos de produtos... E nada foi alterado no BP! Mas há mais exemplos, a nível operacional também... a nível de sistemas de informação... Há vários objetivos que foram definidos e que não estão a ser cumpridos! E não estamos a fazer nada para mudar isso.

Entrevistador:

Então um Plano Estratégico é complementarmente estático, nunca sendo os seus objetivos alterados. É isso?

Paula Meireles:

Sim, no PE é isso que acontece... Mas depois temos os Planos Anuais. E esses vão sendo ajustados.

Entrevistador:

Certo. E em relação à comunicação desses objetivos organizacionais... Como é que funciona? Para garantirem a execução da estratégia.

Ricardo Pereira:

Bem, vou dizer como é que estes deviam funcionar... No fim do BP nós devíamos comunicar todos os objetivos à organização... Mas nós não fazemos isso. Porque não há uma comunicação oficial por parte da administração do BP... Nós vamos falando dele e todos os diretores o conhecem, claro, mas não há uma comunicação formal dos objetivos. Há uma comunicação das principais iniciativas e das ambições dentro das equipas.

Entrevistador:

Portanto, não é comunicada uma ambição a longo prazo a todas as equipas. Só as ambições a curto prazo – as anuais.

Ricardo Pereira:

Sim, exato. Há uma ambição a longo prazo, mas não há comunicação oficial dos objetivos. Portanto, nós aqui temos um caminho grande a percorrer na forma como comunicamos os objetivos às equipas. Temos de envolver toda a organização neste processo.

Entrevistador:

E como é que fazem a monitorização dos resultados?

Ricardo Pereira:

A monitorização dos resultados é iminentemente financeira – EBITDA, vendas, margens... os principais indicadores acabam por ser estes. Casuisticamente, podemos ter objetivos mais específicos, operacionais, e desenvolvemos uma métrica para isso. Por exemplo, os silos que pusemos nas fábricas, estes tinham um determinado objetivo definido que era baixar *stocks*, etc... O problema é que não foi sendo acompanhado. Porque depois também entra aqui a realidade... Começamos a tomar determinadas decisões em relação ao COVID, em relação à *stockagem*... E podemos acabar por perder o rasto desses objetivos. Em rigor, estas iniciativas deveriam ter objetivos específicos para fazermos esta monitorização, mas isto ainda não acontece.

Entrevistador:

E as metas que definem são normalmente valores absolutos ou relativos?

Ricardo Pereira:

Todas as áreas têm metas absolutas e relativas...

Paula Meireles:

Sim, todas têm ambos. Mas há mais metas relativas do que absolutas nas várias áreas... O que pode ser um erro! Por exemplo, nas Operações, eles trabalham muito com percentuais e estes, em casas decimais, podem representar valores absolutos muito elevados nas vendas. E perde-se esta perceção... Nós, na Comercial, a Teresa sabe, temos sempre noção do impacto que um desvio ao preço em termos percentuais representa em *cash* e em EBITDA... E é preciso que as Operações também comecem a ter esta consciência. E já estamos a trabalhar neste sentido para 2022... Não podemos descurar nem as metas

relativas nem as absolutas. Temos é sempre de perceber qual a relevância das coisas! Para a área Comercial é muito fácil, porque nós percebemos logo que tudo tem um impacto direto em cash! Nas outras áreas, se eu perguntar para onde se evapora o dinheiro nas fábricas, eles têm muita dificuldade em saber. E ao conseguirem valorizar isso já começam a ter mais noção. Às vezes, basta uma casa decimal de diferença entre o objetivo e o real para representar uma diferença muito grande em *cash*....

Ricardo Pereira:

Exatamente. As Operações têm muito a orientação para os custos – sabem que têm de gastar pouco nisto e naquilo... E isso eles conseguem perceber bem, porque são custos diretos e são tangíveis. Mas tudo o que seja impacto da sua atividade, eles nunca acompanharam. Não sabem o impacto de mais um ponto percentual na taxa de avarias de uma máquina, por exemplo. A tradução disto em *cash* não o sabem fazer...

Mas isto também tem a ver com alguns fatores culturais... No passado, sempre houve um estigma que as informações de margem e de negócio estivessem visíveis para todas as pessoas. Mas isto está a mudar! E cada vez mais, cada colaborador tem de ter impacto do seu contributo na margem da organização. Todos temos de lutar pela margem e ser responsabilizados por isso.

Entrevistador:

E que exemplos de controlos por resultados é que a Cerealis utiliza para atenuar problemas como a falta de direção e de motivação? Este controlo está associado a um programa de recompensas/incentivos?

Ricardo Pereira:

Sim, o nosso SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho. As áreas têm os seus objetivos e metas e alguns colaboradores têm mesmo objetivos específicos (vendas, margens, FSE's...).

Entrevistador:

Já se colocou em causa a implementação de novos métodos? Por exemplo, um BSC... métodos relacionados com o BB...

Ricardo Pereira:

Já tivemos o BSC, mas deixamos de ter... Foi antes de eu vir para a Cerealis, portanto não sei bem porque deixamos de ter.

Paula Meireles:

Era muito complicado e não nos estava a acrescentar valor.

Ricardo Pereira:

Eu dividia isto em duas partes... Sobre a forma do controlo, nós vamos ter de mudar. Ou seja, o nosso modelo de informação de gestão ainda é o mesmo desde 2008 e as necessidades de informação agora são completamente diferentes do que eram. Portanto, nós temos de fazer um esforço para rever este modelo e permitir que os gestores de negócio tenham a informação que devem ter... E este novo *mindset* de responsabilização das pessoas implica que elas tenham acesso a mais informação... Informação esta que antes estava vedada... Isto implica mesmo que o modelo mude! Ainda não temos definida a forma como vamos fazer isto. Mas, claramente, temos de o fazer.

Sobre as novas tendências na lógica da gestão orçamental, no caso da Cerealis, eu sou bastante cético em relação à forma como nós fazemos o orçamento. Para mim, fazia todo o sentido a adoção de uma lógica equivalente à do BB, na medida em que o nosso negócio é demasiado dinâmico para conseguirmos ter

um orçamento que seja fiel em todas as suas dimensões. É fiel nos objetivos de margem e resultados, mas os pressupostos mudam todos e nós ajustamos as nossas decisões aos pressupostos para salvaguardar a margem. Eu, na Cerealis, abdicaria do orçamento como nós o fazemos. Porque está provado que nós, em Janeiro, esquecemos os pressupostos do orçamento e passamos só a monitorizar a margem. Eu pouparia tempo e dinheiro a toda a gente com a definição de um objetivo de margem e a fixação de uma série de pressupostos que depois seriam revisitados... Por exemplo, nós estamos agora a preparar o orçamento para 2022... E com isto tudo dos aumentos dos custos das matérias-primas, já todos sabemos que este orçamento só é valido para o primeiro trimestre do ano. Exceto o EBITDA... que tem que dar x.

Entrevistador:

E a Paula? Concorda com o Ricardo?

Paula Meireles:

Eu acho que o orçamento é muito importante para fazermos uma reflexão sobre uma série de indicadores e objetivos. Em áreas como estas, em que a componente da matéria-prima é tão importante na definição do preço e da margem, as empresas acabam por estar sistematicamente com um orçamento errado. Especialmente nos dias de hoje! Mas, há uma série de indicadores que estão em orçamento e que devem lá estar e ser acompanhados. E isto requer um esforço de adaptação. A questão é... como é que conseguimos implementar essas tendências nos nossos sistemas.

Ricardo Pereira:

O que eu sugiro é... O exercício de orçamento, como a Paula disse e bem, é importante para questionar ambições e objetivos. Mas eu acho que o que devíamos fazer depois de nos questionarmos sobre isso, era definir um EBITDA

objetivo e, a partir daí, deixar tudo dinâmico. Porque a partir daqui os volumes decorrem de determinado volume de custos fixos... Vamos precisar de uma série de coisas para esses volumes. Portanto, definimos esse *baseline* e o orçamento está feito.

Paula Meireles:

Ricardo, mas repara... Nós, na prática, já fazemos um bocado disso ao estarmos sempre a fazer *forecasts*... Nós todos os meses revisitamos esses objetivos com os RF e mesmo com o orçamento revisto.

Ricardo Pereira:

Só que o orçamento revisto não tem impacto nenhum em nada. Só serve para uma orientação da previsão de resultados. A organização não está comprometida com aquilo. Portanto, não há um compromisso com a alteração das variáveis.

Paula Meireles:

Isso pode acontecer em algumas áreas... Mas na Comercial não é assim. Nós trabalhamos quase num cenário de não orçamento. Olhamos para muitos indicadores relativos... Como as quotas de mercado que nos relativizam. Quando se questiona tanto o orçamento como nós o fazemos, temos de ter esses *benchmarkings*. Fizemos muito isso na altura do COVID e a Teresa sabe isso melhor que ninguém. Fomos buscar uma série de indicadores que não seguíamos tanto para percebermos a nossa *performance* face ao mercado. E é isto, em tempos de mudanças, que temos sempre que fazer. Portanto, é importante os percentuais, os valores absolutos e irmo-nos adaptando e incorporando novos indicadores. Claro que, se calhar, a empresa toda não faz isso. Mas nós, na Comercial, fazemos!

Ricardo Pereira:

Certo. Tu fazes porque tens sempre um objetivo de volume que depois convertes em margem. É sempre numa lógica de gestão da margem. E como estás a gerir margem, estás a fazer BB... porque o teu objetivo de margem continua a ser o mesmo! Vamos pensar noutras áreas, por exemplo, o *Marketing*. Se precisas de resultados, cortas o orçamento de *marketing*... Não tens esse gasto. Os FSE's a mesma coisa... a organização não se ajusta. E é isso que eu quero dizer... temos os nossos referenciais de margem e depois devíamos ir ajustando. Estabelecemos ambições e ajustamo-nos a essas ambições.

Portanto, há necessidade de rever a lógica de como olhamos para a informação e devemos tentar introduzir mecanismos mais dinâmicos que se adaptem à lógica do negócio.

Entrevistador:

E questionar o uso do orçamento como ele é agora?

Ricardo Pereira:

Sim! Se o orçamento for entendido como o estabelecimento de um referencial estratégico a atingir, então ele tem que continuar a existir. Temos é de o interpretar de maneira diferente e fazê-lo de maneira diferente.

Paula Meireles:

Certo...! E não podemos estar constantemente a rever o próprio orçamento quando o estamos a estabelecer. Este ano, com o aumento dos custos que estamos a prever para 2022 já fizemos e refizemos o orçamento várias vezes... e não faz sentido. Temos de o fazer uma vez, estabelecer lá as ambições principais e o orçamento fica fechado. Não podemos estar constantemente a atualizá-lo.

Temos de investir tempo a pensar nas ambições e refletir sobre os objetivos, mas não devemos “gastar” tempo em atualizações de orçamento.

Ricardo Pereira:

Pois, é exatamente isso que estou a dizer. A forma como nós o fazemos tem associada uma perda de tempo e de esforço. Temos de definir ambições e considerar pressupostos e pronto!

Entrevistador:

Focando mais agora na COVID-19... A alteração da envolvente derivada da pandemia trouxe muitos desafios certamente... Quais foram os maiores?

Ricardo Pereira:

Se eu limitar isto ao Controlo de Gestão... não tive desafio nenhum! Foi igual... A informação era a mesma, os indicadores eram os mesmos... Só tivemos de ter maior agilidade na interpretação dos valores. Não deu nem mais nem menos trabalho. Houve mais pressão para explicar os resultados! Isso sim... Mas essa pressão também foi sendo aligeirada pois todos tínhamos a consciência que ninguém sabia o que podia acontecer nos próximos meses. Portanto, para o Controlo de Gestão, a COVID não trouxe grandes diferenças. Continuamos a fazer tudo igual. Já fazíamos os RF... Continuamos a fazer! Fizemos a revisão do orçamento a meio do ano, como sempre o fazemos... Não tivemos necessidades de informação adicional, não fizemos nenhuma análise que nunca tivesse sido feita antes. Na verdade, onde isto atacou foi nas Vendas e nas Operações... Nas Vendas, com o rateio de encomendas e descontinuação de artigos e as Operações a terem de trabalhar a dois turnos e com equipas em

espelho e redução da capacidade... Para o Controlo de Gestão, isso foi um bocado inócuo.

Paula Meireles:

É uma análise muito mais financeira... E os números estavam lá! No nosso caso, os números também estavam lá... O tema é que nós não sabíamos se os números estavam bem em relação ao mercado.

Entrevistador:

Por isso é que os indicadores relativos como as quotas intensificaram aí a sua importância.

Paula Meireles:

Exatamente. As áreas mais viradas para uma ótica de negócio, como a Comercial, precisaram desses indicadores. Mas questiono-me se em todas as outras empresas se tratou os dados desta forma... Se as vendas estavam bem... Podem ter assumido que estava simplesmente tudo bem. Que é o que está mal!

Entrevistador:

Então, se vos pedir para quantificarem/classificarem o impacto da COVID... Ricardo, no caso do Planeamento e CG, consideras que não teve impacto?

Ricardo Pereira:

Não... Nós já tínhamos uma atitude relativamente dinâmica perante a envolvente. Se não fizéssemos *forecasts*, se não fizéssemos a revisão orçamental

a meio do ano... aí teríamos certamente que ter mudado a nossa atitude. Para todos os efeitos, dentro da nossa rigidez, até somos bastante dinâmicos e ágeis. Considero mesmo que neste dinâmica dos *forecasts*, que nós somos bons! Fazemo-la bem! Podemos não ser espetaculares, nem ser super eficientes no processo, mas considero que seja uma excelente prática com um detalhe aceitável.

Paula Meireles:

Temos é de antecipar mais as margens, por exemplo...

Ricardo Pereira:

Sim, é nisso que agora temos que trabalhar. Melhorar a qualidade da decisão com mais algum detalhe... É esse caminho que estamos a percorrer e acho que estamos a fazê-lo bem. Esta lógica do *forecast* e da previsão não encontramos em muitas empresas a fazer da forma como o fazemos. Pode-se sempre questionar se faz sentido investir nisto em termos de tempo de dinheiro... Temos investimentos nestas ferramentas e equipas de várias áreas a trabalhar aqui... Tiramos valor disto? Eu acho que sim!

Paula Meireles:

Claro que sim! Sem dúvida... Nós somos Comerciais, consideramos isto essencial! E digo mais, precisamos de mais! Vamos fazer muitas mais solicitações ao CG numa perspetiva até de antecipação de fecho dos trimestres. É uma ferramenta fundamental essencialmente nos tempos que correm. Nunca vivemos em alturas tão complexas... E se acrescentarmos a inflação que aí vem, ainda mais complicado.

Entrevistadora:

Paula, e na Comercial? Em termos de impacto... Foi muito significativo...

Paula Meireles:

Sem dúvida... Todos os indicadores absolutos relacionados com vendas perderam completamente a importância. Tivemos de olhar para quotas e estas passaram a ser a nossa bússola de como estávamos perante o mercado. Nós não podíamos estar contentes só porque as nossas vendas estavam a crescer muito. Porque o mercado todo também crescia muito!!

Outro impacto importante foi a entrada de novos *players* no mercado... e que alargaram a sua distribuição, porque nós não estávamos a entregar produto. Isto foi crítico para nós, claro. Numa época destas, uma falta de fornecimento pode condicionar a relação com os clientes.

Outra coisa importante... que foi um dos nossos maiores desafios... foi garantir que havia uma distribuição equitativa do produto pelos clientes. Especialmente numa empresa como a Cerealis, com uma posição de liderança, temos de garantir a distribuição justa dos produtos pelos clientes. Temos essa responsabilidade! E houve clientes que não perceberam isto! Foi muito complicado e bastante desgastante para a equipa. Aquele primeiro mês de pandemia foi isto essencialmente que fizemos.

Portanto, toda a nossa atividade como profissionais e os nossos objetivos foram alterados.

Entrevistadora:

E como é que conseguiram garantir a execução da estratégia?

Paula Meireles:

Basicamente, a estratégia era atualizada diariamente. Nós todos os dias analisávamos as vendas e alterávamos as estratégias. E tivemos que mudar

também os KPI's que olhávamos... como disse antes. As nossas quotas nos clientes era crítica, a margem relativa também... E também passou a ser muito importante a distribuição numérica e ponderada, devido à descontinuação de alguns produtos com as não entregas.

Entrevistadora:

Claro, a Comercial deve ter sido mesmo das áreas mais impactadas! E talvez a Industrial também...

Paula Meireles:

Sim... Mas a Industrial até acabou por ter uma simplificação dos processos... As linhas passaram a produzir muito menos produtos para maximizar a produção dos produtos de maior volume. Para conseguirmos responder à procura que estávamos a ter, tivemos de reduzir o número de referências produzidas. E isto complicou muito a operação comercial no mercado. Houve uma série de referências descontinuadas...

Entrevistadora:

E com base em toda esse incerteza, como definiram os objetivos para 2021?

Ricardo Pereira:

Para 2021 definimos tudo com base em 2019. Olhámos para 2019 como um ano “normal” referencial para 2021. Já que 2020 foi um ano caótico.

Paula Meireles:

Exatamente. Todas as áreas utilizaram 2019 como referencial para definição dos objetivos. Penso que a maioria do mercado deve ter feito assim também.

Ricardo Pereira:

Sim e para além disso, claro que temos ambições que procuramos alcançar como a margem e um valor absoluto de EBITDA. E isso tem de ser tido em conta.

Paula Meireles:

Sim, isso é muito importante. E como é que chegamos a esse valor? Através de *benchmark* com empresas do nosso setor e nossas concorrentes nas várias categorias. Este *benchmarking* serve para traçarmos um objetivo e analisarmos se estamos acima, alinhados ou abaixo do setor.

Entrevistador:

Então, com base nisto tudo, quais foram as maiores aprendizagens?

Ricardo Pereira:

A envolvente não alterou significativamente a nossa atividade, mas ensinou-nos que temos de ser dinâmicos, que os mecanismos têm de ser eficientes e de estar ao serviço dos departamentos e das unidades de negócio. E acho que o nosso departamento de CG não está assim tão orientado para isso e é algo que temos que melhorar. Ou seja, o apoio à informação está mais orientado para fazer e disponibilizar do que criar mecanismos que possam ser utilizados e isso é uma coisa muito relevante. E, depois, a informação tem de ser rápida...

Paula Meireles:

E tem de ser um bocado mais na ótica da antecipação... que é o que nós sentimos. Na Comercial, nós fazemos muito controlo de gestão, e esta é grande parte do trabalho da Teresa, e fazemos antecipação de EBITDA. E devia também ser o departamento de CG a ajudar-nos nesta análise. Em vez do CG estar a dizer com quanto fechamos o mês anterior, já devíamos estar a estimar o

fecho do mês atual e do trimestre. Nós, na Comercial, estamos a fazer isto, porque é essencial para nós. Nomeadamente em aumentos de tabela de preços! Temos de fazer uma antecipação... Isto é super importante para nós.

Entrevistadora:

Muito obrigada aos dois pela participação! Já vi todas as minhas questões respondidas e só vos posso agradecer a colaboração. Foi muito útil!

Anexo B – Bárbara Fraga e Mafalda Marques

Entrevistador:

Bom dia, Bárbara e Mafalda! Em primeiro lugar, quero agradecer às duas pela vossa disponibilidade para esta entrevista. Como sabem, estou a fazer a minha TFM sobre a forma como a Cerealis garantiu o controlo da sua gestão durante o período mais crítico da pandemia e quero fazer-vos algumas questões mais direcionadas para a Direção Logística e o Planeamento.

Tive uma primeira reunião com o Ricardo, na qual dividimos o sistema de controlo de gestão da Cerealis em três grandes fases – o *Business Plan*, seguido do Planeamento Médio Prazo e, por fim, o Orçamento. Queria perceber como funciona para os vossos departamentos o SCG da Cerealis, isto é, em que fases do processo é que participam e quais os vossos *inputs*.

Mafalda Marques:

Vou começar por partilhar quais os momentos em que o Planeamento participa e com que áreas se relaciona nas diferentes fases. Desses três momentos que identificaste com o Ricardo, o Planeamento participa apenas na fase do orçamento anual e é um trabalho muito de parceria com a equipa comercial. Esse momento anual, em termos logísticos, vai impactar os orçamentos de armazenagem externa, orçamentos de transportes e vai também tocar em algo que somos nós que planeamos, mas que depois não controlamos propriamente, que é o orçamento das capacidades industriais, o dimensionamento dos recursos e das laborações das fábricas que é feito com base no orçamento de vendas ao artigo que a área comercial envia e que nós desdobramos com algum detalhe para fazermos algo ao pormenor das linhas das fábricas e dos recursos. Portanto, em termos anuais é este o nosso contributo para o SCG.

Depois temos a revisão desses dados a cada mês e que começa com a questão da revisão das previsões de vendas e que se vai sobrepor a esta base orçamental no trimestre. Portanto, temos aquela base anual e depois andamos a substituir para os três meses seguintes com esta informação que está a ser atualizada e que vai tocando nos mesmos pontos que referi em relação ao momento anual, só que estamos a olhar só para os três meses seguintes – revemos armazenagem externa, transporte, planeamento e capacidade industrial.

O orçamento de vendas também vai ser uma base para as decisões de materiais de embalagem. Portanto, as Compras também vão estar neste processo. E também os Aprovisionamentos vão participar nesta parte, mas mais a um nível mensal, devido à relação com os fornecedores. Portanto, a base anual é feita com a participação das Compras, não havendo tanto a participação dos Aprovisionamentos. Mas ao nível do trimestre e do mês, a interação é muito mais com os Aprovisionamentos.

Penso que em termos de participação do Planeamento seja isto. Bárbara, está-me a escapar alguma coisa?

Bárbara Fraga:

Portanto, em termos de interação com o controlo de gestão, tal como a Mafalda explicou, nós temos essa base anual de vendas e com base nessa informação, o Planeamento define um plano de necessidades anual. Esse plano de necessidades está baseado numa capacidade industrial instalada e num pressuposto, digamos, do regime de laboração – o Planeamento define linhas de segunda a sexta em função dos volumes de vendas de cada linha e segmento. Depois, desse plano de necessidades resulta uma determinada constituição de *stocks* e a partir daí eu vou, juntamente com Marta Barbosa (Responsável Distribuição), fazer um orçamento de armazenagem externa, porque a nossa

operação, ou melhor, os nossos dois armazéns internos não têm a capacidade para fazer face à nossa atividade normal. Portanto, nós precisamos de recorrer a operadores logísticos. Depois, com base nesse mesmo orçamento de vendas ainda fazemos um orçamento de transportes com base nos volumes a transportar para cada destino e para cada cliente. E cada cliente tem destinos diferentes, portanto, zonas de entregas diferentes – o DIA Espanha, por exemplo, tem a zona de Madrid, de Barcelona, de Sevilha, etc... Portanto, nós alocamos as tarifas de transporte e fazemos um orçamento de transporte.

Cozinhando tudo isto, temos três rubricas importantes no orçamento que nós passamos anualmente ao controlo de gestão e que são o orçamento de transportes para clientes, os transportes primários para os nossos operadores logísticos e também entre os nossos armazéns – por exemplo, nós transferimos cereais da Trofa para a Maia para fazer *picking* na Maia. E temos ainda o orçamento de armazenagem externa e o orçamento de gestão paletes que é o que nós vamos gastar em estrados ao alugá-los ao nosso fornecedor para armazenar e entregar em clientes nossos. Então, entregamos este dossiê anual ao Controlo de Gestão, que é o nosso orçamento da atividade para o ano. Depois, trimestralmente, há reuniões de controlo de gestão em que os diretores vão apresentar os seus valores reais de atividade até o momento e onde se analisam os desvios – se está acima, explicar por está acima, se está abaixo, explicar porque está abaixo. Portanto, explicar quais são os motivos para esses desvios, sendo depois tomadas decisões de correção, ou não, para esses desvios de valores. E isto também varia muito em função com aquele exercício que a Mafalda faz também mensalmente, que é a evolução das vendas, da sua concretização. Nós podemos ter uma determinada estimativa, por exemplo, nós este mês estimámos fazer umas vendas altas de x toneladas e que não se estão a concretizar. O resultado disto na logística é mais *stock*, mais armazenagem

externa, já fora do objetivo, e o transporte primário também fora do objetivo. Em compensação, o transporte de terceiros está abaixo porque nós estamos a vender menos e, portanto, estamos a contratar menos transportes. Portanto, em termos de interação com o controlo de gestão temos uma base anual de orçamento e vamos acompanhando os resultados reais e justificando os desvios.

Entrevistador:

E veem alguma limitação neste sistema? Nestes processos onde vocês estão mais alinhados com o CG?

Bárbara Fraga:

É muito a questão da forma como nós queremos ver a informação. Ainda noutro dia tivemos uma reunião contigo e com a Paula Meireles... Porque nós começamos por passar ao controlo de gestão um €/ton global por família – o €/ton é quanto é que vamos gastar em função das toneladas vendidas por cada uma das rubricas, tanto em gestão de paletes, como armazenagem e transporte. Mas, depois, vocês, área comercial, começaram a pedir a diferenciação entre €/ton exportação e €/ton mercado interno e nós lá distinguimos esses valores. Depois, dentro do mercado interno, pediram uma distinção entre marcas de fabricante e marcas de distribuição. E depois vocês acabaram por pedir uma diferenciação da informação de clientes.

Qual é aqui o desalinhamento que eu entendo que ainda exista e que é mesmo preciso alinharmos... É o detalhe com que se analisa a informação, o detalhe com que é carregada a informação de orçamento... Porque, por exemplo, nós não tínhamos um orçamento de logística ao cliente. Estamos a fazer isso este ano pela primeira vez. E, depois, o real também ainda não está a ser contabilizado tal e qual como nós queremos ver. Por exemplo, na gestão de paletes nós não estamos a atribuir um valor de gestão de paletes ao cliente no

real. Nós temos ali um “bolo” que gastamos em gestão de paletes, mas não sabemos quanto é que gastamos em paletes para o Pingo Doce, para a Sonae, para o Recheio...

Entrevistador:

Não temos noção da divisão por cliente e, depois, se quisermos analisar essa informação, não temos como o fazer e como o quantificar, não é?

Bárbara Fraga:

Exatamente. É essa a principal limitação para nós. E estamos a tentar corrigir este ano, pelo menos vamos ver se conseguimos fazer algumas alterações na forma como medimos o real.

Entrevistador:

Muito bem. E em relação à forma como são fixados os objetivos da Logística e do Planeamento... como é que fazem para estes irem de encontro aos objetivos da organização? Na reunião que tive com o Ricardo falamos sobre o facto de haver uma falha grande que partia logo desde o início do processo, já que os objetivos mais macro muitas vezes não são comunicados de uma forma oficial, 100% clara e objetiva a todas as áreas. Portanto, já aí encontramos um problema que vem a montante. Mas, da vossa perspetiva, o que é que vocês tentam fazer para irem ao encontro dos objetivos da organização?

Bárbara Fraga:

É assim, nós definimos um orçamento com base numa atividade prevista e sabemos o peso que temos – uma análise que eu faço muito é quanto é que pesa a logística nas vendas. Mas não é definido um objetivo, do género não podermos ultrapassar um dado limite. Eu sei quanto é que contribuo para a margem, de uma forma negativa, já eu que eu tiro margem à organização! E,

portanto, o nosso foco aqui é reduzir ao máximo os custos para maximizar a margem. Mas não é definido nenhum número certo, nenhuma percentagem das vendas... Portanto, nós andamos sempre aqui atrás da minimização dos custos, da eliminação dos desperdícios ou de evitar os desperdícios, por exemplo, otimizar as cargas nos transportes, minimizar os transportes primários, minimizar a armazenagem externa... Tudo isto vai contribuir para libertar mais margem e ter um peso menor de custos nas vendas. Mas, efetivamente, não existe um objetivo definido de limite máximo do que se possa atribuir à Logística, isto na conta de exploração.

Na questão do Planeamento, temos o objetivo do Nível de Serviço. Mafalda, não sei se queres falar um bocadinho sobre isto?

Mafalda Marques:

É assim, a frase que me vem à cabeça, Teresa, é muito genérica, mas depois, na prática, o objetivo do Planeamento é ir de encontro a este nível de serviço da organização que são os 98%, é o nosso objetivo. Portanto, temos sempre um objetivo de maximização do serviço e, conseguindo atingir os 98%, perfeito. Mas com o desafio de cumprir os objetivos de *stocks* que estão definidos, se não mesmo baixá-los... Portanto, o nosso objetivo é entregar o serviço que está definido e irmos, no mínimo, de encontro ao nível de *stocks* definido em orçamento. Mas, se conseguirmos encontrar soluções para o baixar, melhor, pois são custos que estamos a reduzir. Portanto, este é o nosso desafio, é o nosso balanço. É o nosso trabalho diário, na verdade.

Entrevistador:

Certo. Obrigada! E qual é o papel do orçamento nisto tudo? Sendo que o orçamento é a principal ferramenta de controlo de gestão da Cerealis... Mas quero também perceber qual a posição do orçamento em comparação com os

RF para a Logística e para o Planeamento. Perceber qual é que tem mais peso nas decisões que vocês tomam.

Bárbara Fraga:

Nós temos o orçamento como referência e, portanto, fazemos a monitorização desses indicadores. Se estamos acima do objetivo, temos que identificar quais os motivos para estarmos acima do objetivo – ou porque as tarifas de transporte aumentaram numa proporção que não estávamos a contar ou, por exemplo, na armazenagem. Há uma série de fatores que podem influenciar estarmos desviados desses objetivos. Sobre os RF, nós vamos adaptando... Eu acho que nós, a certa altura, acabamos por esquecer o orçamento de vendas e o que conta é a previsão. Claro que a Mafalda, nos seus mapas, apresenta sempre as vendas concretizadas, as vendas em previsão e vendas de orçamento para fazermos uma estimativa do fecho do ano por família. E temos sempre esse referencial, mas quando fazemos as previsões trimestrais deixamos de ter como referencial o orçamento e passamos a olhar e a trabalhar para a previsão de vendas do trimestre. E, mais! Dentro do próprio mês, vamos acompanhando a concretização das vendas e vamos fazendo correções em função disso. Esta área é sempre muito dinâmica. Nós, para além de fazermos orçamentos anuais, previsões trimestrais e reuniões mensais, ainda fazemos reuniões semanais em que vamos acompanhando a concretização das vendas e tomando decisões em função disso – travar produções, realizar produções com horas extra e com a ativação de novos regimes... Nós vamos sempre reagindo ao que está a acontecer no mercado e que a atividade está a exigir. Assim, respondendo de uma forma sucinta, o orçamento é como um *guideline*, mas depois andamos sempre a correr atrás da realidade.

Mafalda Marques:

O orçamento é a nossa base, mas depois, como a Bárbara disse, somos muito dinâmicos e estamos sempre a reagir ao que está a acontecer no curto prazo. Temos de ter mesmo essa flexibilidade.

Bárbara Fraga:

Avárias das linhas! Também ainda não referimos aqui, mas acontecem.

Entrevistador:

Claro, esses contratempos todos que é preciso saber gerir com eles no dia-a-dia... E em relação aos resultados – como é que fazem a sua monitorização? Quais são os indicadores que utilizam e qual a periodicidade de análise?

Mafalda Marques:

Eu diria que no que toca ao Planeamento, nós trabalhamos muito com a base mensal. A nossa análise de resultados tem uma frequência mensal que acaba por culminar muito com a reunião de planeamento mensal. Portanto, é um momento em que nós fazemos um balanço do que aconteceu no mês anterior – vamos analisar nível de serviço, concretizações de produção, que nós não temos controlo total por causa dos imprevistos, mas que é uma consequência, na maioria das vezes, do nosso planeamento. Assim como a monitorização que vamos fazendo aos *stocks*, que nós vamos acompanhando... Nós temos muito um referencial mensal do que é expectável para aquele mês. Quer seja a questão do serviço, quer seja a questão dos *stocks*, a armazenagem externa, as concretizações das produções das fábricas, vamos sempre fazendo um *follow-up* numa base mensal. A concretização das vendas está lá no meio, mas não é propriamente um indicador para nós da nossa *performance*.

Bárbara Fraga:

E complementando os indicadores que a Mafalda referiu, nós também medimos custos – custo de armazenagem, custo de gestão de paletes, de transporte para clientes, de transporte primário e o €/ton, porque nós estamos sempre a medir de uma forma relativa face às vendas. E fazemos esse acompanhamento de forma mensal, comparamos com o orçamento e verificamos se estamos acima ou abaixo.

Entrevistador:

Então as metas são muito definidas de uma forma relativa, é isso? Sempre com base num €/ton?

Bárbara Fraga:

Sim, é exatamente isso – muito o €/ton, mais do que valores absolutos. Mas para a Mafalda não. Para o Planeamento, os indicadores são mais em valores absolutos. Há um indicador medido pelo Planeamento que é a concretização das vendas e esse sim é relativo, mas os outros são essencialmente absolutos – desvio de produção, por exemplo.

Entrevistador:

Muito bem. E focando-nos agora no ano de 2020, na altura em que a envolvente mudou de forma drástica com a chegada da COVID-19 a Portugal... Quais foram os vossos maiores desafios? Houve objetivos que deixaram de fazer sentido?

Bárbara Fraga:

Sim, sem dúvida. Por exemplo, um indicador que nós perseguimos muito e que temos até indexado a contratos com clientes, que é o nível de serviço, foi completamente destruído no pico da pandemia...! Chegámos a ter níveis de serviço de 50%, coisa que nunca antes aconteceu. Mas não deixou de fazer

sentido medi-lo. Continuamos a medir na mesma, apesar das encomendas dos clientes serem completamente desproporcionais. E no final do ano, fizemos uma correção desse nível de serviço... Mas nunca deixamos de medir o real, claro.

Mafalda Marques:

E as paletes, foi mais na ressaca daquele pico da procura de março...

Bárbara Fraga:

Sim, nós baixamos muito o *stock* quando a procura aumentou muito e decidimos fazer uma constituição estratégica de *stocks* e, portanto, deixou de fazer sentido perseguir um objetivo equilibrado de *stocks* de paletes no exterior. O que nós queríamos era pôr as fábricas no máximo da sua capacidade e constituir o máximo de *stocks* possível e, pronto, aí também os custos deixaram de ser um objetivo a perseguir, embora soubéssemos que estes existiam. Mas era mais importante garantir resposta ao mercado naquele momento.

Entrevistador:

Portanto, mudaram as prioridades naquele momento, certo? Apesar dos objetivos se manterem, as prioridades eram outras.

Mafalda Marques:

Sim, foi isso. E, na verdade, aconteceu ali um fenómeno em que a prioridade do Planeamento era dar suporte à tomada de decisões que maximizassem o *output* das fábricas e isto teve várias consequências – tudo isto no momento crise. O principal objetivo era maximizar o número de quilogramas por semana que se conseguia tirar dos recursos. Claro que isto “bateu” no nível de serviço e perdemos muito *stock*... Depois, o que aconteceu foi uma fase de ressaca, em que procuramos prevenir o que estava a acontecer e, tal como a Bárbara disse,

constituímos estrategicamente *stocks*, deixando de haver um objetivo a perseguir durante uns meses, até percebermos que estávamos a atingir níveis históricos de *stocks* e voltamos ao controlo “normal”, quando as coisas estabilizaram.

Entrevistador:

E aliado a isso está algo que a Paula referiu na sua entrevista que foi o facto de se ter decidido descontinuar ou não produzir algumas referências para aumentar a cadência da produção.

Mafalda Marques:

Foi mesmo isso! Porque foi isso que depois permitiu este resultado de maximização de *stocks* e dar o máximo de resposta possível em termos de quilogramas produzidos.

Bárbara Fraga:

Sim, fazemos aí um ajuste ao portefólio dos produtos.

Entrevistador:

E em relação às ferramentas de controlo que normalmente utilizam, tiveram de ser alteradas? Pelo que viemos a falar ao longo da entrevista, já percebi que, mesmo no dia-a-dia, dão mais relevância aos *rolling forecasts* do que ao orçamento, acabando por esquecer este último, dado o dinamismo do mercado. Acredito que nessa altura, tenha sido isto mesmo que aconteceu...

Bárbara Fraga:

Sim, foi exatamente isso. Nós já somos bastante dinâmicos na nossa forma de trabalhar mesmo no dia-a-dia.

Entrevistador:

E como é que conseguiram garantir a execução da vossa estratégia?

Bárbara Fraga:

A estratégia aqui foi servir o mercado... Portanto, o que fizemos foi exatamente isso. Maximizar os quilogramas produzidos e procurar tentar responder à procura dos nossos clientes.

Entrevistador:

Em relação aos KPI's que normalmente acompanham... Houve alguma alteração a este nível?

Bárbara Fraga:

Nós continuamos a medir tudo da mesma forma... Podemos não ter dado tanta prioridade a um indicador ou outro, mas continuamos a medir tudo e não perdemos o rasto a nada.

Mafalda Marques:

Houve uma altura em que nós fizemos uns *reports* para a Administração...

Bárbara Fraga:

Sim! Quantas paletes tínhamos em rutura, quantas paletes expedíamos por família de produto... Todos os dias enviávamos para a Administração um *report* em que dizíamos, por exemplo, "expedimos 700 paletes de massas e tivemos 500 paletes em rutura".

Mafalda Marques:

Identificávamos quais é que eram os nosso níveis de *stock* para perceber se este estava a crescer ou a decrescer. Acabamos por introduzir aqui algumas práticas de reports que não eram habituais. E tínhamos um controlo que era dizer até ao final da semana quanto é que íamos embalar – nós até tínhamos dois números! Era o número para a Comercial de quanto é que íamos embalar até sexta-feira que era o que podíamos entregar aos clientes e depois tínhamos um outro número que era o que nós íamos embalar até domingo/segunda que era o que a fábrica ia produzir, mas que para a Comercial não era tão interessante.

Portanto, introduzimos aqui umas customizações – qual era o valor de encomendas, qual era o valor dos *stocks*, quando é que estávamos a prever repor *stocks*... Passávamos estes números macro à Administração para percebermos o que se estava a passar, se conseguíamos estar a dar resposta às encomendas.

Entrevistador:

Havia uma necessidade muito maior de estar a controlar tudo de uma forma mais fina...

Mafalda Marques:

Sim, havia uma grande necessidade de perceber o que estava a acontecer.

Bárbara Fraga:

Exato. Isto eram *reports* enviados diariamente com informações de quantos camiões tínhamos expedido, quantas paletes estavam em rutura, quanto é que tínhamos em *stock* de cada família de produtos, quanto é que tínhamos em curso de produção e quanto é que tínhamos de encomendas.

Entrevistador:

E como é que quantificam o impacto da COVID-19 nas vossas áreas?

Bárbara Fraga:

Mafalda, não sei se queres começar? Para nós houve muitos impactos...! Muitos mesmo...

Mafalda Marques:

Para nós teve um impacto brutal... Quer seja a nível do Planeamento quer seja o Serviço ao Cliente, os Aprovisionamentos... Todas estas áreas estiveram no centro da tempestade. A área Comercial também, mais a dar a cara aos clientes. No fundo, nós mantivemos todos os processos que já tínhamos, mas aumentamos a sua intensidade. Se calhar, coisas que nós fazíamos numa base semanal começaram a ser feitas numa base diária. Foi aqui um acréscimo de tomadas de decisões e de volatilidade de decisões brutal. Basicamente, nós fazemos planeamento uma a duas vezes por semana, em que fazemos um planeamento mais a fundo e depois fazemos alguns ajustes. Naquela altura, nós estávamos a planear todos os dias. Tomávamos decisões todos os dias. A própria organização estava a tomar decisões estratégicas diárias. Portanto, reuniões que nós tínhamos com uma base semanal passaram a ser diárias, foram “criadas” outras reuniões, novos fóruns, reflexões diárias... Eu não estive presente em todas, mas a Bárbara pode acrescentar aqui alguma informação. Havia reuniões diárias com a Administração, nas quais havia uma preparação muito grande e das quais saía uma série de *outputs* que afetavam a cadeia toda. O que depois era colocado nos planos afetava quem aprovisionava e até as estratégias que passavam aos fornecedores de constituição de *stocks* – nós colocámos uma pressão gigante sobre os fornecedores, tínhamos de lhes dizer “ok, pára de constituir *stock* disto, começa a constituir *stock* daquilo, porque é nisto que nós agora nos vamos focar”. Depois, a nível do serviço ao cliente

comunicar também “agora não te vamos conseguir fornecer isto, mas conseguimos fornecer aquilo”. Portanto, o que eu costumo dizer para descrever tudo isto é que quando todo o mundo parou, a Cerealis entrou num ciclo completamente fora do normal, com uma frequência muito mais intensa ao nível dos processos. Para nós foi um pico de processos que nós já tínhamos, mas com uma frequência diária – houve um incremento da intensidade. Nós já tínhamos muitos pontos de controlo, muitos mecanismos implementados, mas aumentou drasticamente a frequência com que o fazíamos.

Bárbara Fraga:

Sim, aumentou claramente a flexibilidade das equipas, a agilidade na tomada de decisões e na execução das tarefas. Veio o conceito do teletrabalho e das reuniões por *Teams*, que era uma coisa que não existia! Foi tudo para casa, com computador e telemóvel da empresa, o que também era um padrão que não existia... E depois, foi isso que a Mafalda referiu... Eram reuniões diárias, tomadas de decisões muito, muito flexíveis e ágeis. Muitas horas de trabalho! Quase que duplicaram... Nas áreas das Operações, tivemos a explosão de trabalho e aquele misto de sentimentos que é “então, mas estão todos a ir para casa para se protegerem e eu ainda tenho de vir trabalhar mais horas e estar mais exposto às inseguranças de saúde pelas quais o mundo está a passar?” e ao mesmo tempo tratar de dar a estas pessoas os equipamentos de segurança e de proteção, fazer equipas em espelho, mudar os turnos, mudar os horários, contratar pessoas adicionais, pôr uns em casa, outros a trabalhar mais horas... E ao mesmo tempo que a atividade duplicava! Nós carregamos, em média, 30 carros por dia e nessa altura estávamos a carregar 60! Foi complicado as pessoas perceberem, mas eu acho que rapidamente aderiram, quando entenderam que trabalhavam numa indústria de bens essenciais. Porque todo o mundo estava a ir para casa, a parar atividades e nós com cada vez mais intensidade no

trabalho. E isto em conjunto com toda a intensidade e incerteza que as pessoas sentiam. Portanto, eu acho que, por um lado, houve essa capacidade de gerir essa insegurança e esse receio e todas essas alterações e, por outro lado, eu acho que nós tivemos a sorte da adesão dos colaboradores, não é? Até houve aquela ação da bolsa dos voluntários que se dispuseram a ir para as fábricas ajudar. Isto foi uma alteração significativa, porque as pessoas perceberam que esta empresa em particular não podia parar. Acho que nenhum de nós tinha tido essa percepção até essa altura. Trabalhávamos aqui como trabalharíamos numa indústria têxtil ou numa indústria de parafusos.

Entrevistador:

Claro, parecia um cenário complementamente impossível de acontecer! E em relação aos objetivos para o ano seguinte, 2021... Como é que os definiram? Houve alguma dificuldade acrescida?

Bárbara Fraga:

Eu diria que os objetivos, os nossos *targets* e referenciais eram sempre com base em 2019. 2020 não era exemplo de referencial. Mas eu julgo que os objetivos se mantiveram no geral...

Entrevistador:

Não houve mais nem menos indicadores?

Bárbara Fraga:

Não, não... Eu acho que mantivemos tudo!

Mafalda Marques:

A percepção que nós temos é que se quis fazer quase um “filtro” a 2020 – quase como se o mundo se estivesse a preparar para fazer um *delete* do que aconteceu,

como se não se voltasse a repetir. Na nossa ferramenta de *forecast*, desenvolveu-se um *toolkit* com um mecanismo de se “limpar” o que tinha acontecido em 2020, quase como apagar da história este ano. E acho que assumimos que as coisas voltariam ao normal, aos objetivos de sempre, fora de um contexto pandémico. Claro que os objetivos devem evoluir dentro da organização... Mas acho que aqui o que fizemos foi tentar eliminar o fator pandémico da equação.

Bárbara Fraga:

Sim, foi isso. Mas em relação aos KPI's sim, estes mantiveram-se praticamente os mesmos. O que eu sinto é que com equipas mais flexíveis e mais ágeis! Quer nestas áreas de Planeamento, Aprovisionamentos, Serviço ao Cliente e também Operações. Acho que foi algo natural – as pessoas estão mais flexíveis!

Entrevistador:

Claro! Acabam por estar muito mais preparadas para tudo! Então, quais consideram que foram as maiores aprendizagens com tudo isto?

Bárbara Fraga:

Flexibilidade, agilidade, adaptação...

Mafalda Marques:

Sim! Eu acho que é muito isso! A estabilidade parece que cada vez é menor e temos que estar sempre prontos. Nunca sabemos o que pode surgir.

2020, para a nossa área, não foi só pandemia! Quando nos estávamos a começar a restabelecer da pandemia, tivemos um fornecedor cujos armazéns arderam... Foi um fenómeno não-covid, mas que nos impactou muito nesse ano. Quando achávamos que já estávamos em condições de “voltar ao normal”, à estabilidade, de repente, aconteceu um incidente inesperado. E é este tipo de coisas que nos confirma que realmente há fatores que estão completamente fora

do nosso controle e que nos colocam em desafio. E esta foi a história de 2020! Para o ano pode surgir uma coisa completamente diferente e nova... E estas coisas vêm provar que temos de ativar logo o modo contingência, urgência... E claro que estes contextos nos prepararam para viver estas situações de outra forma, com mais maturidade. Temos de ter calma e procurar sempre as melhores soluções possíveis em conjunto. Acho que isto também uniu muito as áreas! Por exemplo, em relação à área comercial, acho que aumentou muito a sensibilidade e capacidade de comunicação. Tivemos que estar muito ligados e acabou por se criar uma grande proximidade – foi um ponto muito positivo que saiu daqui!

Entrevistador:

E é isso que é importante – nós conseguirmos tirar pontos positivos e aprendizagens destes momentos menos bons e que nos colocam à prova de várias maneiras. Queria agradecer o vosso tempo e colaboração! Foi sem dúvida uma mais-valia esta entrevista!