



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO
Universidade Técnica de Lisboa



MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

Trabalho Final de Mestrado – Trabalho de Projecto

AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO NUMA PEQUENA EMPRESA DO SECTOR METALOMECÂNICO

Inês Isabel Bentes Azevedo

Orientador: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares
Co-Orientador: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio

Júri:

Presidente: Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja, Professor Associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Mestre Pedro Nuno Rino Carreira Vieira, Assistente do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa
Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio, Assistente do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Lisboa, Janeiro de 2012

RESUMO

O presente trabalho pretende definir um modelo de avaliação da performance organizacional de suporte à tomada de decisão para uma PME com actuação na indústria metalomecânica. Depois de uma breve revisão de literatura sobre o tema, o modelo de avaliação da performance é definido segundo três fases sequenciais: definição do processo de planeamento e controlo; definição de indicadores de performance; construção dos mapas de controlo.

Em suma, trata-se de uma aplicação prática do tema avaliação de desempenho de forma adaptada à actividade de uma PME que visou a potenciação da diminuição de desperdícios de recursos, de desvios face aos objectivos, de tempo utilizado em tarefas sem valor acrescentado, e em contrapartida a promoção do alinhamento organizacional e a maximização tanto da eficácia como da eficiência dos processos considerados de valor acrescentado resultando consequentemente na criação de valor para o accionista.

Palavras-chave: EVA[®]; Avaliação de Performance; PME; Planeamento e Controlo

ABSTRACT

This paper aims to define a model for organizational performance evaluation to support a management decision making for a metalworking SME. After a brief review of the literature on this subject, the performance evaluation model is defined according to three sequential phases: definition of planning and control process, KPIs definition, control charts construction.

In short, this work is a practical application of the performance evaluation subject, adapted to the SME business that aimed reducing the waste, deviations from the objectives, spending time on non value added tasks, and in turn promoting the organizational alignment and maximizing both the effectiveness and efficiency of processes considered of value added, resulting in the creation of shareholder value.

Keywords: EVA ®; Performance Evaluation; SMEs; Planning and Control

ÍNDICE

RESUMO	i
LISTA DE FIGURAS	vi
GLOSSÁRIO DE TERMOS	vii
AGRADECIMENTOS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. Evolução dos sistemas de avaliação de performance	7
2.2. Adopção de um sistema de avaliação de performance	9
2.3. Value-Based Management	11
2.4. Aplicabilidade do EVA [®] em PMEs	12
3. DEFINIÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE	14
3.1. Definição do processo de Planeamento e Controlo	14
3.1.1. Planeamento Estratégico	15
3.1.2. Orçamentação	16
3.1.3. Monitorização da performance	17
3.1.4. Avaliação da performance e <i>reporting</i>	18
3.2. Definição dos indicadores	19
3.2.1. Indicadores de performance económico-financeiros	20

3.2.2. Indicadores de performance da criação de valor para o accionista	21
3.2.3. Indicadores de performance operacional.....	22
3.2.4. Indicadores de performance das áreas de negócio	24
3.3. Construção de mapas de controlo.....	24
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
ANEXO 1 – Manual de procedimentos de Planeamento e Controlo	33
A1.1. PC: Planeamento e Controlo	33
A1.1.1. PC-010: Planeamento Estratégico	33
A1.1.2. PC-020: Orçamentação.....	36
A1.1.3. PC-030: Monitorização da performance	37
A1.1.4. PC-040: Avaliação da performance e reporting	38
ANEXO 2 – Templates de Mapas de controlo.....	40
A2.1 – Folha de rosto	40
A2.2 – Folha de monitorização	40
A2.3 – <i>Template</i> de mapa de controlo Comercial.....	40
A2.4 – <i>Template</i> de mapa de controlo de Compras	41
A2.5 – <i>Template</i> de mapa de controlo de Produção.....	41
A2.6 – <i>Template</i> de mapa de controlo de RH	41

ANEXO 3 – Templates de Mapas de controlo de produção42

 A3.1 – Folha de rosto42

 A3.2 – *Template* de orçamento de custos.....42

 A3.3 – *Template* de repartição da margem42

 A3.4 – *Template* de proposta ao cliente43

 A3.5 – *Template* de controlo de compras.....43

 A3.6 – *Template* de controlo de horas trabalhadas43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 - Estrutura do tecido empresarial português em 2008 1

Figura 1-2 - Organograma da HS 3

Figura 2-1 - Ciclo de Planeamento e Controlo..... 5

Figura 2-2 – Ciclo sustentável de criação de valor 12

Figura 2-3 - Os 5 passos para o cálculo do EVA® 13

Figura 3-1 - Processo de planeamento e controlo adaptado à realidade da HS 14

Figura 3-2 - Sub-Processo de Planeamento Estratégico..... 15

Figura 3-3 - Sub-Processo de Orçamentação 16

Figura 3-4 - Sub-Processo de Monitorização da Performance..... 17

Figura 3-5 - Sub-Processo de Avaliação da Performance e Reporting 18

Figura 3-6 - Identificação de áreas-chave a monitorizar..... 20

GLOSSÁRIO DE TERMOS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C	Capital da empresa
CCR	<i>Capital Cost Rate</i>
CCRd	<i>Debt Capital Cost Rate</i>
CCRe	<i>Equity Capital Cost Rate</i>
CMVMC	Custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>
EVA[®]	<i>Economic Value Added</i>
H&S	Higiene e Segurança
HS	Pequena empresa com actuação na indústria metalo-mecânica objecto de estudo do presente trabalho
INE	Instituto Nacional de Estatística
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NOPAT	<i>Net Operating Profit after Tax</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
RF	<i>Risk Free</i>
RP	<i>Risk Premium</i>
T	<i>Tax rate</i>
VBM	<i>Value-Based Management</i>

AGRADECIMENTOS

Dedico este espaço a todos os que contribuíram para a realização do presente trabalho, deixando aqui o meu mais sincero agradecimento.

Aos meus orientadores, Professor Doutor José Miguel Soares e Professor António Samagaio pela forma e competência como orientaram o meu trabalho.

Aos restantes professores do ISEG, pela forma como leccionaram o Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial contribuindo para o meu desenvolvimento pessoal.

À administração da empresa, HS, nas pessoas Sr. Hugo Santos e Sra. Ana Santos pela confiança e disponibilidade prestadas de forma constante ao longo da realização do presente projecto.

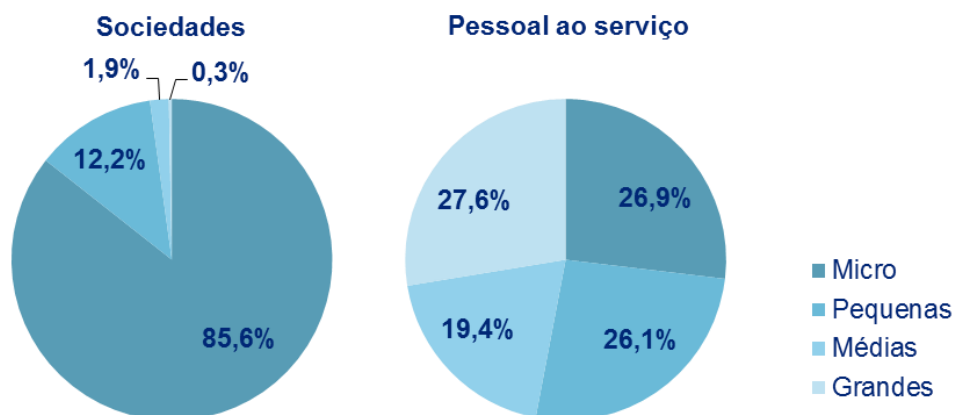
Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio prestado ao longo da realização do mestrado.

Aos meus pais, ao Ricardo e à Cláudia pelo carinho, força, motivação e apoio que incondicionalmente me deram potenciando só assim a realização do presente projecto.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o estudo sobre as estatísticas estruturais das empresas publicado pelo Instituto Nacional de Estatística a 28 de Junho de 2010 (INE, 2010), em 2008 existiam em Portugal 349 756 micro, pequenas e médias empresas (PME) que representavam 99,7% das sociedades do sector não financeiro (Figura 1.1). No sector não financeiro, o emprego foi maioritariamente assegurado pelas PME (72,5%), as quais foram ainda responsáveis por 57,9% do seu volume de negócios.

Figura 1-1 - Estrutura do tecido empresarial português em 2008



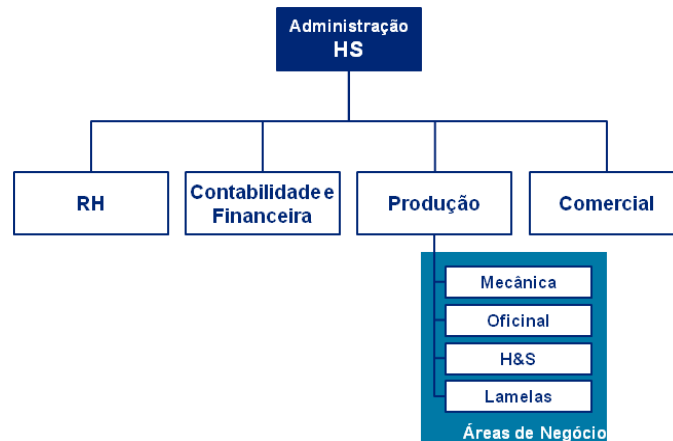
Fonte: INE, 2010

Dada a relevância do contributo das PME para o emprego e geração da riqueza nacionais, bem como a sua fragilidade no que concerne à estrutura financeira e acesso a tecnologias de informação e sistemas de apoio à gestão para fazer face à crescente competitividade dos mercados, sublinha-se a crescente preocupação da gestão de topo no que concerne ao controlo da performance organizacional.

Com a realização deste projecto pretende-se definir um modelo de avaliação da performance organizacional de suporte à tomada de decisão para uma PME da indústria metalomecânica, de ora avante referenciada como HS. De acordo com a Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, de 6 de Maio de 2003, a HS com 16 colaboradores, é definida como uma pequena empresa com uma estrutura de governo tradicional (Figura 1.2), tal como ilustrado abaixo, sendo constituída por 4 divisões nomeadamente, Recursos Humanos, Contabilidade e Financeira, Produção e Comercial. A divisão de Produção encontra-se repartida nas suas 4 áreas de negócio, compreendendo: Mecânica, produção de máquinas, peças e ferramentas industriais; Oficinal, prestação de serviços singulares de serralharia; H&S, produção de acessórios metálicos estandardizados do âmbito das regras de higiene e segurança; Lamelas, produção de cortinas industriais em lamelas.

A HS iniciou a sua actividade com apenas 3 colaboradores e um volume de negócios muito reduzido tendo nos últimos anos assistido a aumento da sua actividade, contando em 2011 com um volume de negócios de cerca de 586 000€ facto que representa um crescimento face a 2010 de cerca de 30%.

Figura 1-2 - Organograma da HS



Fonte: Elaboração própria

Com a realização do presente projecto pretende-se ainda traduzir numa aplicação prática uma temática que tem merecido foco da comunidade académica internacional, numa empresa pertencente ao vasto grupo de PME's que, tal como identificado anteriormente, assumem um papel vital na economia portuguesa.

De acordo com a administração da HS, a sua crescente complexidade, dimensão e os crescentes desafios de gestão no presente contexto económico-financeiro realçam a necessidade de potenciar a monitorização da performance da HS bem como o seu alinhamento com o plano estratégico definido.

Efectuada uma análise à situação actual da HS foram identificados os seguintes problemas:

- Os objectivos estratégicos, as iniciativas e os *targets*, não se encontram alinhados com a estratégia e criação de valor ou não são claramente comunicados a toda a organização;

- Os recursos humanos não se encontram claramente responsabilizados para cumprir com o plano estratégico definido;
- Não são realizadas análises de performance, pelo que não existe informação disponível de suporte à tomada de decisão da gestão;
- O comportamento dos colaboradores não se encontra alinhado com os respectivos objectivos de performance;
- A informação encontra-se dispersa por toda a organização e/ou não se encontra uniformizada.

Foi assim identificada uma relevante dificuldade da gestão em, depois de traçado o plano estratégico, monitorizar o seu cumprimento, bem como na mensuração da entrega de valor ao accionista.

Neste contexto foi claramente sublinhada a necessidade de definição de um modelo de avaliação da performance que suporte a tomada de decisão da gestão em tempo útil.

Após esta breve introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em 3 capítulos adicionais. No capítulo 2 será realizada uma breve revisão da literatura existente sobre a avaliação da performance organizacional. De seguida, no capítulo 3, será definido o modelo de avaliação de performance a implementar pela organização de acordo com as especificidades do negócio bem como com a dimensão da organização. Por último, serão apresentadas as conclusões, recomendações e limitações do presente trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Actualmente, para sobreviver à turbulência e exigência dos mercados, qualquer organização tem de se conhecer a si própria de forma a conseguir efectuar as decisões/acções correctas e apropriadas, tal como Black e Porter (2000) referem. De acordo com Anthony e Govindarajan (1995), o processo de Planeamento e Controlo revela-se de extrema importância na Gestão Estratégica o qual, ao envolver o desenvolvimento de um plano estratégico de longo prazo, que irá afectar a operação actual, determinará o futuro sucesso da organização.

Com base em Schermerhorn (1999), Chang e Young (1999), Santos, Belton e Howick (2002), e Miranda (2005), o processo de planeamento e controlo decorre numa óptica de melhoria contínua segundo determinadas fases sequenciais. A Figura 2-1, ciclo de planeamento e controlo, foi desenvolvida de forma a captar e adaptar as ideias-chave dos referidos autores a respeito do tema.

Figura 2-1 - Ciclo de Planeamento e Controlo



Fonte: adaptado de Schermerhorn (1999), Chang e Young (1999) e Miranda (2005)

As primeiras três fases encontram-se directamente relacionadas com o planeamento. Assim, depois de desenhado o plano estratégico e definidos a visão organizacional e os objectivos estratégicos para um horizonte temporal de 3 a 5 anos, deve ser iniciada a construção dos planos de acção para cada unidade de gestão, os quais abrangerão um horizonte de 1 a 3 anos. Esta fase de *business planning* não é mais do que a tradução do Plano Estratégico em planos de acção de negócio, culminando com a elaboração de um *roadmap* das iniciativas a desenvolver. De seguida, já na fase de orçamento, os autores defendem que deverão ser definidos um conjunto de objectivos, métricas e pressupostos por unidade de negócio, elaborando-se posteriormente o orçamento para cada unidade de negócio tendo em conta as metas e objectivos definidos anteriormente.

As duas últimas fases referem-se essencialmente ao Controlo. Depois de elaborado o orçamento, os autores defendem ser fundamental controlar a sua execução e a evolução da performance da organização. Para que tal seja realizado de forma eficiente, é essencial garantir a existência de informação de gestão consistente e em tempo útil, que suporte a tomada de decisão, bem como garantir a identificação das áreas críticas que revelem necessidade de reformulação dos seus planos de acção. A fase de informação económico-financeira e operacional inicia-se com a definição das métricas de acompanhamento do negócio e terá como principais tarefas a recolha de informação e a construção de relatórios de gestão por unidade de gestão. Por fim, deverá ser realizada uma avaliação de performance seguida ao respectivo *reporting*. Esta última fase visa analisar criticamente os desvios entre a performance e os valores orçamentados, contextualizando-os e justificando-os. Os autores sublinham que, de forma a reduzir os *gaps* existentes, numa óptica de melhoria contínua, a organização deverá despoletar a partir do

controlo e *reporting* de resultados, acções correctivas, potenciando à organização a concretização dos seus objectivos estratégicos.

2.1. Evolução dos sistemas de avaliação de performance

As primeiras práticas de contabilidade surgiram no século XIV de forma a suportar o controlo da actuação no mercado das organizações existentes. Desde então, as inovações relativas aos instrumentos de apoio à gestão têm evoluído como consequência da evolução das respectivas necessidades de informação da gestão (Tuominen, 2000).

Em França, no século XX (1932), surge o primeiro sistema de avaliação de desempenho conhecido como *Tableaux de Bord de Gestion* que originalmente visou potenciar às organizações a percepção da relação entre acções e resultados.

Em 1954 surge por Peter Drucker a Gestão por Objectivos, que visou permitir às organizações conferir os resultados das metas estabelecidas. A gestão por objectivos pressupõe a identificação e descrição dos objectivos e prazos e monitorização do seu cumprimento.

Na década de 70 verifica-se uma alteração da dinâmica do mercado, e as organizações passaram de uma gestão baseada no custo para uma gestão baseada no valor. Nesse momento, os gestores perceberam que a maioria das ferramentas de avaliação de performance existentes até à data pecava por não relacionar a estratégia, as finanças e a avaliação de performance (Atkinson, 2000).

Nas décadas que se seguiram surgiram vários sistemas de avaliação de desempenho/ variações dos já existentes verificando-se um aumento significativo das pesquisas e artigos científicos sobre

o tema, principalmente depois de, em 1992, Kaplan e Norton publicarem o seu primeiro artigo sobre *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* surge com o intuito de traduzir a visão e a estratégia da organização em objectivos concretos, indicadores, metas e iniciativas sob as ópticas financeira, de clientes, de processos internos e de conhecimento e crescimento, existindo margem para adopção de outras ópticas (Kaplan e Norton, 1997; Mâsih, Marinho e Selig, 2001). De acordo com Schwarz, Amiden e Pinho (2005) o processo de desdobramento da estratégia veio permitir à organização atingir diversos resultados positivos, nomeadamente, alinhamento organizacional, obtenção de sinergias, criação de valor, comunicação da estratégia e uniformização de esforço na organização.

Com o passar do tempo o mundo académico começou a compreender que a dependência da informação contabilística representava várias limitações à avaliação da performance. De forma a fazer face às limitações até então identificadas por diversos autores, surgem as ferramentas do *Value-based management* (VBM) como *Economic Profit* ou *Economic Value Added* (EVA[®]). O VBM trata-se de um modelo que relaciona a estratégia, finanças, avaliação de performance e os processos de gestão (Martin e Petty, 2000; McTaggart, Kontes e Mankins, 1994; Pettit, 2000). Adicionalmente, ao contrário do BSC que apenas motiva os colaboradores a cumprirem com os planos definidos, o VBM indica aos colaboradores se o seu desempenho tem sido bem sucedido (Shinder e McDowell, 1999). Kaplan e Norton (2001) recomendam que as organizações que implementam o BSC devem aplicar uma das ferramentas do VBM tal como o EVA[®]. Algumas das vantagens da aplicação das ferramentas do VBM são o relacionamento da estratégia com a criação de valor, a quantificação do valor a ser criado, e o fornecimento de informação relevante à gestão de forma a potenciar a tomada de decisão.

Aguilar (2003), defende ainda que, de forma a fazer face às suas necessidades de informação bem como às especificidades da organização em questão, a gestão poderá seleccionar e combinar várias das ferramentas referidas anteriormente, combinando-as de forma a retirar partido das vantagens de cada uma delas.

2.2. Adopção de um sistema de avaliação de performance

Até à data, foram já identificados vários motivos para que uma organização necessite de avaliar a sua performance, nomeadamente, confirmação de posicionamento (Matheson, 2000), comunicação de posicionamento (Sinclair e Zairi, 2000), confirmação de prioridades (Carney, 1999) e promoção de crescimento (Sinclair e Zairi, 2000; Dixon, Nanni Jr e Vollmann, 1990). Caetano, (2008) enumera ainda aqueles que considera como principais objectivos de uma organização aquando da implementação de um sistema de avaliação de performance: alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização; melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; aumentar a sustentabilidade da organização; dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o seu desempenho e carreira; construir uma base de decisão sobre incentivos e recompensas; construir uma base de decisão sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; e identificar necessidades de formação. Contudo os vários autores defendem que o real valor da avaliação da performance decorre das acções/decisões que dela resultam.

A avaliação de performance, tal como observado anteriormente, trata-se de um mecanismo comum de controlo de gestão (Hertenstein e Platt, 2000). Kagioglou, Cooper e Aouad (2001) definiram avaliação de performance como o processo de determinação do sucesso que as organizações e/ou indivíduos têm obtido na execução dos seus objectivos e metas estratégicas.

De acordo com Figueiredo, Macedo-Soares, Fuks e Figueiredo (2005), um sistema de avaliação de performance poderá ser definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para recolher, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para os utilizadores dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os utilizadores podem avaliar o desempenho das equipas, actividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar acções para a melhoria do desempenho.

Sink e Tuttle (1993), identificam alguns dos paradigmas da avaliação da performance, nomeadamente:

- A precisão é essencial à medição útil - o objectivo principal da medição de desempenho é fornecer à organização um parâmetro de comparação, sem necessidade de exactidão, potenciando um processo de melhoria;
- A medição assusta as pessoas – o sistema de medição não deverá ser utilizado para intimidar os colaboradores, devendo sim ser utilizado para partilhar uma visão sobre os objectivos do sistema de medição e efectuar feedback periódico aos colaboradores;
- Focalizar a medida de desempenho num único indicador – a complexidade organizacional não permite avaliar o desempenho através de um único indicador. A organização deverá assim definir um conjunto de indicadores que permitam analisar e melhorar os seus factores críticos de sucesso.

Assim, e de acordo com Neely, Gregory e Platts (1995) e Martins (1998), um sistema de avaliação de desempenho deverá: ser congruente com a estratégia definida; suportar-se em indicadores financeiros e não-financeiros; direccionar e suportar a melhoria contínua; identificar

tendências e progressos; potenciar a percepção das relações causa-efeito; ser inteligível para todos os colaboradores; abranger todos os processos da organização; disponibilizar informação a toda a organização em tempo real; e, por fim, mas não menos importante, ser dinâmico.

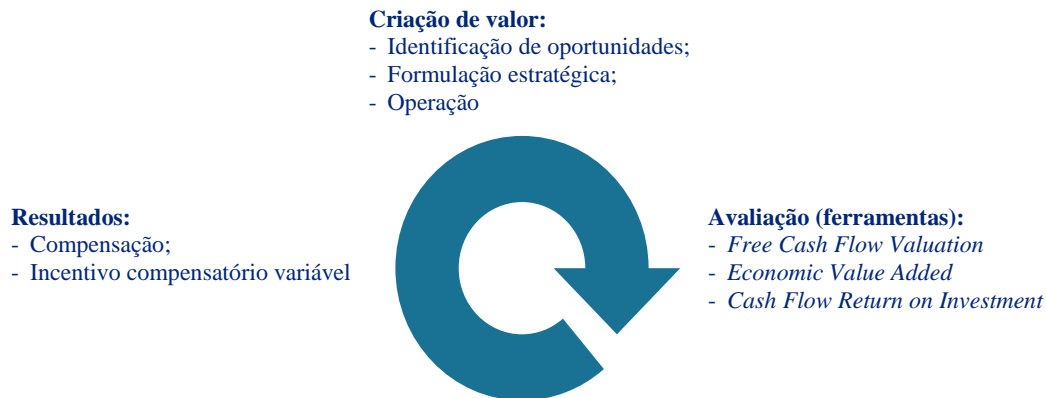
A avaliação de performance assume assim um papel-chave no controlo de gestão, auxiliando a gestão a obter um alinhamento das actividades futuras com a estratégia operacional através da definição de medidas financeiras e operacionais e na motivação dos colaboradores, contribuindo desta forma para o sucesso da organização (Waddington, Moreland e Lillie, 2001).

A definição dos indicadores de performance é, tal como referido anteriormente, uma fase crucial para uma avaliação da performance bem sucedida. A base de formulação dos indicadores de performance tem sido discutida desde o início do século passado (Wheelen e Hunger, 2000) contudo, tipicamente tem-se dado maior relevância aos indicadores financeiros calculados com base em informação contabilística, revelando-se estes, no entanto, limitados, dado que da sua análise apenas se consegue concluir sobre a performance passada (Kagioglou *et al.*, 2001).

2.3. Value-Based Management

Tal como referido anteriormente, o VBM foi considerado um dos melhores modelos por relacionar as estratégias de negócio com a criação de valor para o accionista (Figura 2.2) e considerar todos os custos de capital decorrentes do negócio (Aggarwal, 2001; Pettit, 2000). Neste sentido, Martin e Petty (2000), identificam os 4 requisitos considerados fundamentais para uma implementação bem sucedida do VBM: 1) deve ser totalmente suportado e desejado pela gestão de topo; 2) deve existir uma relação entre o desempenho e a compensação; 3) deve ser efectuada uma capacitação dos colaboradores; 4) os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da organização devem compreender o modelo VBM.

Figura 2-2 – Ciclo sustentável de criação de valor



Fonte: adaptado de Martin e Petty (2000)

Até à data, as ferramentas mais populares de VBM são:

- 1) Shareholder Value Approach (SVA);
- 2) Economic Value Added (EVA[®])
- 3) Cash Flow Return on Investment (CFROI)

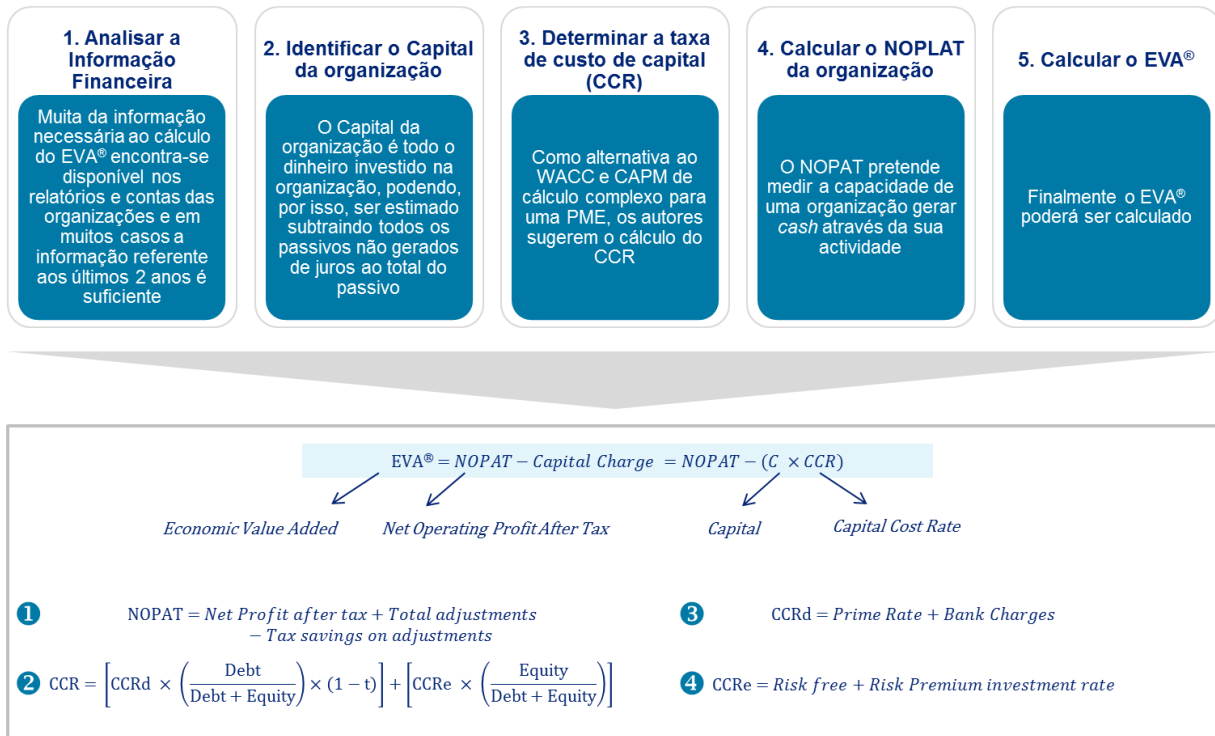
2.4. Aplicabilidade do EVA[®] em PMEs

O EVA[®], desenvolvido por Stern Stewart e Co. baseia-se no conceito de rendimento residual ou *economic profit* que difere dos proveitos contabilísticos na introdução do conceito de custo de capital.

De acordo com Roztocky e Needy (1999), muitas PMEs continuam a basear a sua avaliação de desempenho em medidas de desempenho tradicionais, nomeadamente: lucro, margem de lucro, volume de vendas e resultados. Tendo em conta todas as limitações das medidas de desempenho

tradicionais e a complexidade da implementação do EVA[®] numa PME, os autores desenvolveram um modelo que simplifica a sua adopção (Figura 2.3).

Figura 2-3 - Os 5 passos para o cálculo do EVA[®]



Fonte: adaptado de Roztocki e Needy (1999)

3. DEFINIÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE

A definição do modelo de avaliação da performance a implementar na HS, de forma a suportar a tomada de decisão da gestão em tempo útil, processou-se segundo os seguintes passos:

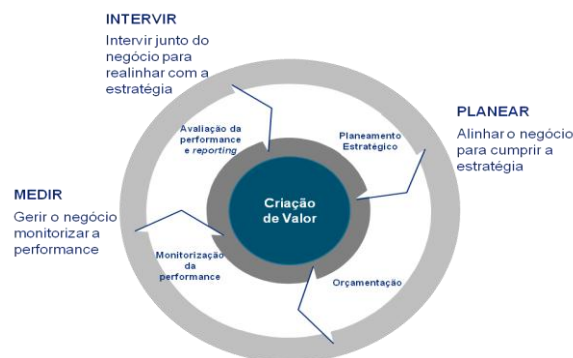
- 1) Definição do processo de Planeamento e Controlo;
- 2) Definição dos indicadores de performance;
- 3) Construção de mapas de controlo.

Detectou-se na HS a ausência de um processo de Planeamento e Controlo formalizado pelo que, antes de se dar início à definição do modelo de avaliação da performance, definiu-se e formalizou-se o seu processo de Planeamento e Controlo. De forma a suportar a sua futura implementação foi ainda desenvolvido um manual de processos, no Anexo 1, no qual são descritas todas as actividades do processo de Planeamento e Controlo.

3.1. Definição do processo de Planeamento e Controlo

Seguidamente recorda-se o processo de planeamento e controlo (Figura 3.1), adaptado já à realidade da HS:

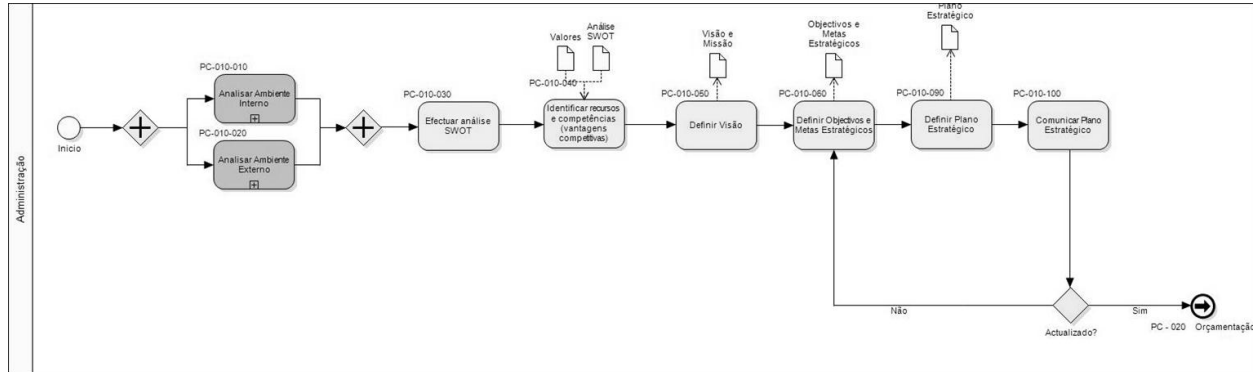
Figura 3-1 - Processo de planeamento e controlo adaptado à realidade da HS



Fonte: adaptado de Schermerhorn (1999), Chang e Young (1999) e Miranda (2005)

3.1.1. Planeamento Estratégico

Figura 3-2 - Sub-Processo de Planeamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria

Conforme a Figura 3.2, o planeamento estratégico deverá iniciar-se com a recolha de informação interna e externa de forma a proceder-se a uma análise SWOT, a qual deverá ser realizada e interpretada de forma integrada conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulte seja fiável e constitua uma fonte de informação adequada às necessidades da gestão estratégica ao delinear o futuro da HS a médio e longo prazo. Depois de elaborada a análise SWOT, serão identificados os recursos e competências da HS definindo assim as suas vantagens competitivas face aos seus concorrentes. Nesse momento a administração definirá a visão organizacional, ou seja, onde deseja que a HS esteja no longo prazo. De acordo com a análise SWOT efectuada, a missão e visão da HS, serão definidos os objectivos e metas estratégicos que deverão respeitar os seguintes critérios:

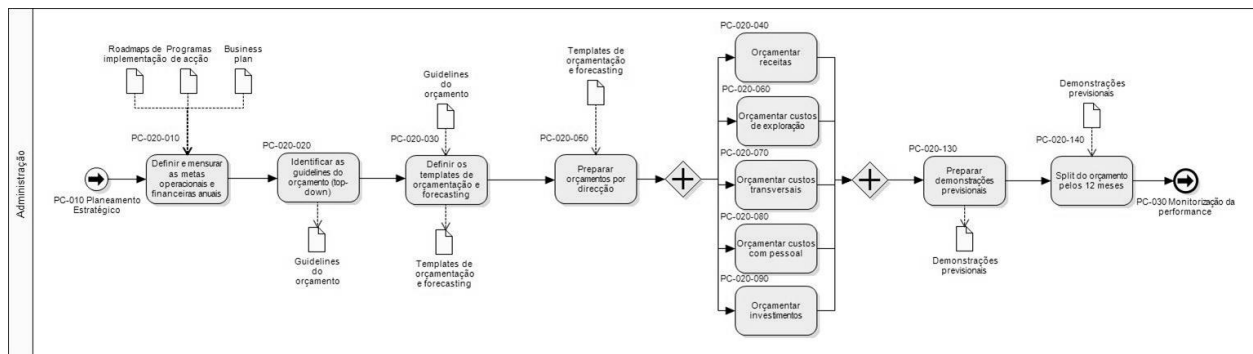
- Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas;
- Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas;

- Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes;
- Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Depois de efectuada a actividade anterior, será definido o plano estratégico, isto é, como a HS pretende alcançar os seus objectivos estratégicos no longo prazo (3 a 5 anos). Por fim, mas não menos importante, proceder-se-á à comunicação e implementação do plano estratégico.

3.1.2. Orçamentação

Figura 3-3 - Sub-Processo de Orçamentação



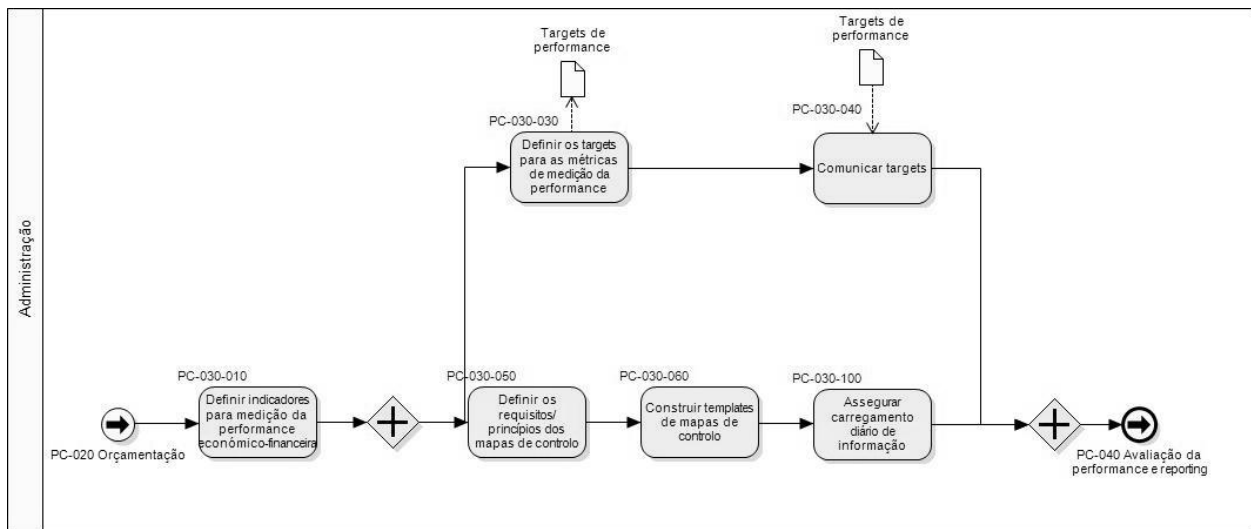
Fonte: Elaboração própria

Conforme a Figura 3.3, numa fase inicial, serão definidas e quantificadas as metas operacionais e financeiras anuais (e.g. volume de negócios, margem bruta, entre outras consideradas pertinentes), em linha com os objectivos definidos anteriormente e com o contexto macroeconómico previsível para o ano em questão. De seguida, a orçamentação será efectuada com recurso à definição de pressupostos, à análise da evolução histórica da performance e *pipeline* de vendas, à análise de cenários e à realização de *benchmarks* externos, visando, por um

lado, testar se os pressupostos são realistas e, por outro, se o modelo de orçamentação se encontra adequado às características da actividade da HS. O orçamento geral deverá contemplar um orçamento de receitas, custos de exploração, custos transversais, custos com pessoal e de investimentos. Depois de fechado o orçamento irá proceder-se à preparação das demonstrações financeiras previsionais (e.g. Balanço, Demonstração de Resultados) e em seguida será efectuado o seu *split* pelos 12 meses de actividade, tendo em conta a sazonalidade e especificidades do negócio.

3.1.3. Monitorização da performance

Figura 3-4 - Sub-Processo de Monitorização da Performance



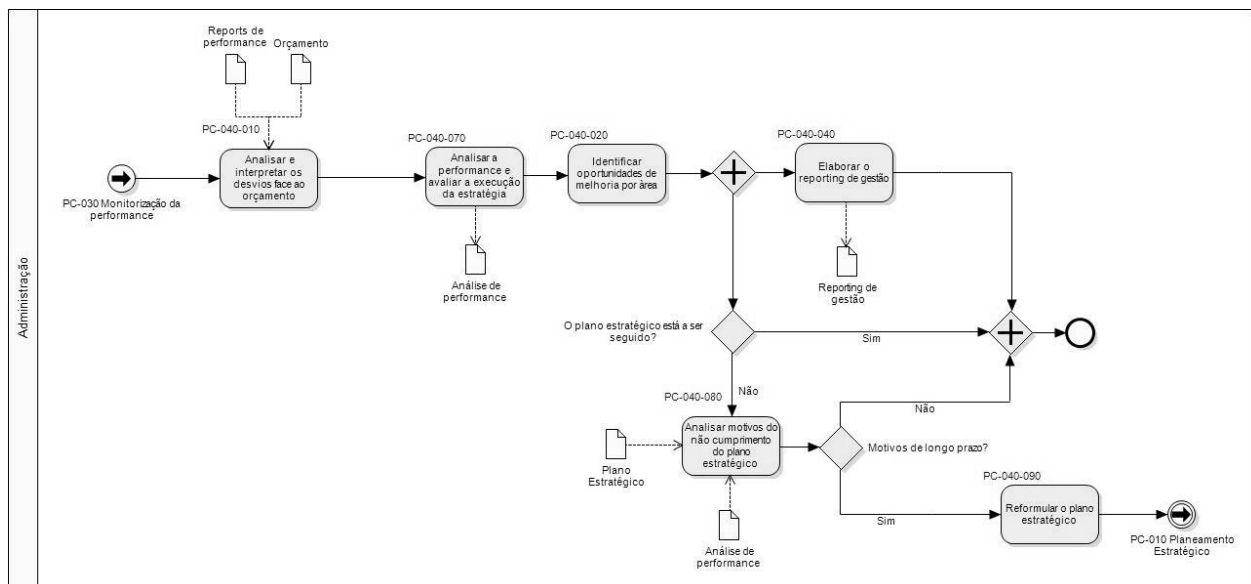
Fonte: Elaboração própria

Este processo (Figura 3.4) terá início com a definição e/ou identificação dos indicadores que melhor representem o desempenho operacional, económico e financeiro da organização e que permitam monitorizar o grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos. Os indicadores de performance deverão ser dinâmicos, pretendendo-se que sejam ajustados consoante a estratégia

da HS e actualizados sempre que assim se justifique. Depois de definidos os indicadores, serão estabelecidos e devidamente comunicados a toda a organização os respectivos *targets*. Com base nas necessidades de informação de gestão, serão definidos os mapas de controlo e posteriormente será assegurado o carregamento diário da informação requerida pelos mesmos, assegurando o suporte à tomada de decisão em tempo real.

3.1.4. Avaliação da performance e reporting

Figura 3-5 - Sub-Processo de Avaliação da Performance e Reporting



Fonte: Elaboração própria

A análise mensal da performance económico-financeira e operacional da HS (Figura 3.5) deverá contemplar uma análise de desvios face ao orçamento/targets definidos e uma sustentação dos mesmos, ou seja uma interpretação das causas dos desvios, bem como uma análise ao grau de concretização do plano estratégico. De seguida serão identificadas as oportunidades de melhoria, assim como definidas as directrizes de implementação das mesmas, pelo que a análise de

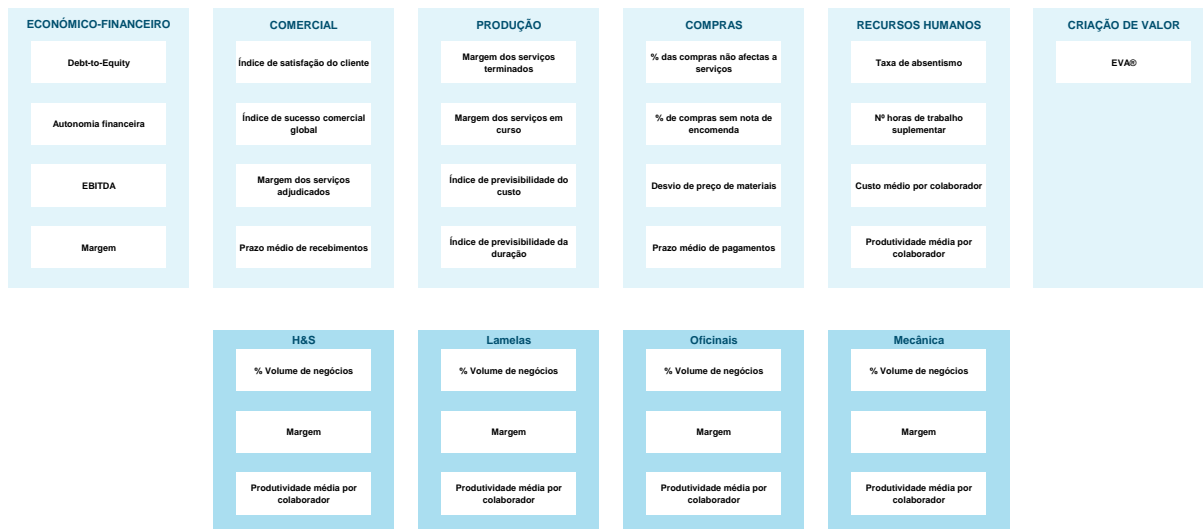
performance resulta na eventual adopção de medidas correctivas e de optimização de performance.

Depois de realizada a avaliação de performance, será efectuado o *reporting* de gestão, isto é, será elaborado e divulgado o relatório da evolução da actividade da HS no período respeitante que evidencie os indicadores chave de performance, ou KPIs, de forma a facilitar a análise.

3.2. Definição dos indicadores

Depois de uma análise cuidada ao plano estratégico actual da HS definido para os próximos 5 anos, bem como aos objectivos definidos, foram identificados os principais eixos a analisar de forma a potenciar a monitorização do cumprimento do plano do estratégico. Os principais eixos identificados foram 3, nomeadamente económico-financeiro, valor para o accionista e operacional, sendo o operacional constituído por 4 áreas-chave: comercial, produção, compras e recursos humanos (Figura 3.6). A administração pretende ainda monitorizar a performance das áreas de negócio (H&S, Lamelas, Oficinas e Mecânica).

Figura 3-6 - Identificação de áreas-chave a monitorizar



Fonte: Elaboração própria

3.2.1. Indicadores de performance económico-financeiros

- Debt-to-equity: rácio financeiro de proporção relativa do passivo e capital próprio utilizados para financiar o activo

$$Debt-to-equity = \frac{\text{Passivo}}{\text{Capital Próprio}}$$

- Autonomia Financeira: capacidade de fazer face aos seus compromissos financeiros através dos seus capitais próprios

$$Autonomia Financeira = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Total do Activo}}$$

- EBITDA: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, ou seja, "resultados antes de juros, impostos, depreciação e amortização" utilizado para avaliar o resultado referente apenas ao negócio

$$EBITDA = \text{Resultado Operacional} + \text{Amortizações}$$

- Margem: análise do resultado directo da actividade sem englobar os custos de estrutura

$$\text{Margem} = \text{Volume de Negócios} - \text{CMVMC}$$

3.2.2. Indicadores de performance da criação de valor para o accionista

- EVA[®] (Calculado de acordo com o modelo desenvolvido por Roztockí e Needy, 1999): indica o valor adicional que adquirem os bens e serviços ao serem transformados durante o processo produtivo

$$EVA^{\text{®}} = NOPAT - \text{Capital Charge} = NOPAT - (C \times CCR)$$

$$NOPAT = \text{Net Profit after tax} + \text{Total adjustments} - \text{Tax savings on adjustments}$$

$$CCR = \left[CCRd \times \left(\frac{\text{Debt}}{\text{Debt} + \text{Equity}} \right) \times (1 - t) \right] + \left[CCRE \times \left(\frac{\text{Equity}}{\text{Debt} + \text{Equity}} \right) \right]$$

$$CCRd = \text{Prime Rate} + \text{Bank Charges}$$

$$CCRe = \text{Risk free} + \text{Risk Premium investment rate}$$

3.2.3. Indicadores de performance operacional

3.2.3.1. Comercial

- Índice de satisfação do cliente: Indicador a aferir através de inquérito de satisfação aos clientes
- Índice de sucesso comercial global

$$\text{Índice de sucesso comercial global} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de propostas ganhas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de propostas entregues}} \times 100$$

- Margem dos serviços adjudicados (Margem SA)

$$\text{Margem SA} = \frac{\text{Proveitos totais previstos} - \text{Custos totais previstos}}{\text{Proveitos totais previstos}}$$

- Prazo médio de recebimentos: indica a eficiência nas suas cobranças

$$\text{Prazo médio de recebimentos} = \frac{\text{Saldo médio de clientes}}{\text{facturação}} \times 365$$

3.2.3.2. Produção

- Margem dos serviços terminados (MST)

$$\text{MST} = \frac{\text{Proveitos totais gerados pelo serviço} - \text{Custos totais incorridos pelo serviço}}{\text{Proveitos totais gerados pelo serviço}}$$

- Margem dos serviços em curso com base na proporção de conclusão (MSC)

$$\text{MSC} = \frac{\text{Proveitos totais serviços em curso} - \text{Custos totais serviços em curso}}{\text{Proveitos totais serviços em curso}}$$

- Índice de previsibilidade do custo (IPC)

$$\text{IPC} = \frac{\text{Custos incorridos no período} - \text{Custos previstos para o período}}{\text{Custos totais previstos para o período}} \times 100$$

- Índice de previsibilidade da duração (IPD)

$$\text{IPD} = \frac{\text{Duração real} - \text{Duração prevista}}{\text{Duração prevista}} \times 100$$

3.2.3.3. Compras

- Proporção de compras efectuadas não afecta a serviços

$$\% = \frac{\text{Compras efectuadas não afectas a serviços}}{\text{Valor de compras}} \times 100$$

- Proporção de compras sem nota de encomenda

$$\text{Compras sem nota de encomenda} = \frac{\text{Volume de compras realizadas sem n.}}{\text{Total de compras}}$$

- Desvio de preços de materiais face ao orçamentado

$$\text{Desvio de preços} = \frac{\text{Preço real} - \text{preço previsto}}{\text{Preço previsto}} \times 100$$

- Prazo médio de pagamentos

$$\text{Prazo médio de pagamentos} = \frac{\text{Saldo médio de fornecedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

3.2.3.4. Recursos Humanos

- Taxa de absentismo

$$\text{Taxa de absentismo} = \frac{\text{Nº de horas de ausência}}{\text{Nº de horas trabalháveis}} \times 100$$

- Taxa de trabalho suplementar

$$\text{Taxa de trabalho suplementar} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de trabalho suplementar}}{\text{N}^\circ \text{ de horas trabalháveis}} \times 100$$

- Custo médio por colaborador

$$\text{Custo médio por colaborador} = \frac{\text{Custos totais incorridos com pessoal}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$$

- Produtividade média por colaborador

$$\text{Produtividade média por colaborador} = \frac{\text{Volume de negócios}}{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores}}$$

3.2.4. Indicadores de performance das áreas de negócio

De forma a monitorizar e comparar a performance das 4 áreas de negócio da HS, foram seleccionados 3 indicadores, nomeadamente:

- % Volume de negócios
- Margem
- Produtividade média por colaborador

3.3. Construção de mapas de controlo

De forma a potenciar o cálculo dos indicadores seleccionados, identificados acima, foram construídos um conjunto de *templates* de mapas de controlo, detalhados no Anexo 2, nomeadamente: controlo comercial, controlo de compras, controlo de RH, controlo de produção, sumário de indicadores. Atendendo às necessidades da organização e para suportar o controlo de produção construiu-se ainda um conjunto de *templates* de controlo de serviço, detalhados no Anexo 3.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente trabalho apresenta a aplicação prática de uma abordagem de implementação do ciclo de planeamento e controlo, tendo por base Schermerhorn (1999), Chang e Young (1999), Santos *et al.* (2002) e Miranda (2005), simplificada e direccionada para as PME's e adaptada às necessidades específicas da HS. Depois de correctamente implementado o modelo de avaliação da performance organizacional definido para a HS, esperam-se, entre outros, benefícios na ordem de alinhamento entre os objectivos estratégicos, as iniciativas e *feedback* a toda a organização, responsabilização dos colaboradores pelo cumprimento do plano estratégico definido, monitorização do cumprimento do plano estratégico, disponibilidade de informação operacional e financeira de suporte à decisão em tempo útil e uniformização do esforço na organização. Este modelo contará também com uma ferramenta VBM, nomeadamente o EVA[®], facto que irá potenciar o relacionamento da estratégia com a criação de valor bem como a mensuração do valor a ser efectivamente criado para o accionista.

De forma a garantir a eficiência e eficácia do modelo de planeamento e controlo definido no presente trabalho dever-se-á atender a:

- No processo de orçamentação é fundamental assegurar que todo o processo de orçamentação é efectuado e comunicado em tempo útil; o orçamento é desenvolvido em linha com o plano estratégico e com os programas de acção definidos; o processo de orçamentação é integrado, exigindo coordenação entre os vários níveis da organização; o *split* do orçamento pelos 12 meses de actividade tem em conta a sazonalidade e as especificidades da actividade; o orçamento é revisto periodicamente, monitorizado e gerido em curtos ciclos de tempo.

- No processo de monitorização da performance deverá certificar-se que os indicadores de *performance*, os *targets* e os mecanismos de *reporting* são coerentes, ajustados à estratégia e actualizados sempre que necessário e que a informação é carregada diariamente.
- Na avaliação de performance e *reporting* deverá ser garantido que o relatório é realizado em tempo útil, baseado em informação consistente e actualizada e, depois de gerado, é distribuído em tempo útil a todos os utilizadores dos vários níveis de gestão; a avaliação de *performance* é efectuada com uma periodicidade estabelecida (mensalmente) e está contemplada a possibilidade de realização de análises *ad-hoc* sempre que ocorram situações em que a avaliação de performance seja urgente e fundamental para suportar a tomada de decisão em tempo útil; a evolução dos indicadores económico-financeiros e operacionais considerados críticos para a organização é acompanhada periodicamente; existem sistemas de informação de suporte que integram a informação contabilística económico-financeira e operacional de toda a organização; o *reporting* é gerado de forma automática e contempla um *scorecard* que suporta a tomada de decisão.
- Por fim será ainda imprescindível, garantir a relação entre o desempenho e a compensação; capacitação dos colaboradores; garantir a compreensão clara do modelo a implementar.

Dever-se-á ainda, ter em atenção que a obtenção dos benefícios identificados anteriormente depende directamente da qualidade e *timing* da informação carregada.

Como principal limitação às conclusões apresentadas no presente trabalho, poder-se-á indicar o curto horizonte temporal de execução do projecto. Assim, em estudos futuros, sublinha-se a total relevância de, depois de implementado o modelo definido, analisar, num horizonte temporal de 5 anos, os resultados atingidos bem como testar a obtenção dos benefícios acima descritos. Adicionalmente será relevante a definição de um modelo de incentivos e a análise do seu impacto na obtenção dos benefícios descritos anteriormente.

Em suma, a introdução de um modelo de avaliação da performance numa PME potenciará a diminuição de: desperdícios de recursos, desvios face ao objectivo e tempo utilizado em tarefas sem valor acrescentado. Em contrapartida, irá promover o alinhamento organizacional e a maximização tanto da eficácia como da eficiência dos processos considerados de valor acrescentado, resultando conseqüentemente na criação de valor para o accionista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggarwal, R. (2001). Using Economic Profit to Assess Performance: A Metric For Modern Firms, *Business Horizons*, Vol. 44, No.1 (January-February), 55-60

Aguilar, O. (2003). How Strategic Performance Management Is Helping Companies Create Business Value, *Strategic Finance*, Vol. 84, No. 7 (January), 44-49

Anthony, R.N. e Govindarajan, V. (1995). *Management Control Systems*, 8th ed., Irwin, Boston, Massachusetts

Atkinson, A. (2000). Measure for Measure, *CMA Management*, Vol. 74, No. 7 (September), 22-28

Black, J.S. e Porter, L.W. (2000). *Management: Meeting New Challenge*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte

Carney, K. (1999). Successful Performance Measurement: A Checklist, *Harvard Management Update*, Vol. 4, No.11 (November), 4-5

Chang, R. Y. e Young, P. D. (1999). *Measuring organizational improvement impact*. Califórnia: Jossey-Bass-Pfeiffer

Dixon, J. R., Nanni Jr, A. J. e Vollmann, T. E. (1990), *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One- Irwin, Homewood, Illinois.

Figueiredo, M. A. D., Macedo-Soares, T. D., Fuks, S. e Figueiredo, L. C. (2005). Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão e Produção*. v.12, nº 2, 305-315

Hertenstein, J. H. e Platt, M. B. (2000). Performance Measures and Management Control in New Product Development, *Accounting Horizons*, Vol. 14, No.3 (September), 303-323

INE, (2010). Informação à Comunicação Social - 28 de Junho de 2010

Kagioglou, M., Cooper, R. e Aouad, G. (2001). Performance Management in Construction: A Conceptual Framework, *Construction Management e Economics*, Vol. 19, No.1 (January-February), 85-95

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts

Kaplan, Robert. S. e Norton, David. P. (1997). *Balanced scorecard: A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus

Martin, J. D. e Petty, W. J, (2000). *Valued Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.

Martins, R. A. (1998). *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo.

Mâsih, R. T., Marinho, S. V. e Selig, P. M. (2001). A utilização do balanced scorecard em empresas sem fins lucrativos: um estudo de caso. In Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador

Matheson, D. (2000). Achieving Performance Excellence, *Management*, Vol. 47, No.1 (February), 54-55

McTaggart J. M., Kontes P. W. e Mankins M. (1994), *The Value Imperative*, The Free Press, New York

Miranda, R. A. M. (2005). Fatores que afetam o suporte fornecido pela medição de desempenho ao processo de melhoria contínua em empresas certificadas ISO 9001. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Neely, A. D. Gregory, M. J. e Platts, K. W. (1995). Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations e Production Management*. v. 15, n. 4, 80-116

Pettit, J. (2000). EVA and Strategy, EVAuation Research Report, Stern Stewart e Co. Research, New York, (April), pp.1-17.

Roztock, N., e Needy, K. L. (1999). EVA for Small Manufacturing Companies. Proceedings from the 1999 SAM International Management Conference, 461-469.

Santos, S. P., Belton, V. e Howick, S. (2002). Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria analysis. *International Journal of Operations e Production Management*. v. 22, no 11, 1216-1272

Schermerhorn, J. R. (1999). *Management*, 6th Ed., John Wiley e Sons, New York, New York.

Schwarz, F., Amiden, M. A. M.. e Pinho, L. C.. (2005). Alinhamento e desdobramento da estratégia. In COUTINHO, André Ribeiro. KALLÁS, David. (organizadores) *Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus

Shinder, M. e McDowell, D. (1999), ABC, The Balanced Scorecard, and EVA(R): Distinguishing the Means from the End, *EVALuation*, Vol. 1, No. 2 (April), 1-5

Sinclair, D. e Zairi, M. (2000). Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature With Respect to Total Quality Management, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No.2 (June), 145-168

Sink, D. S. e Tuttle, T. C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark

Tuominen, K. (2000). *Managing Change*, ASQ Quality Press

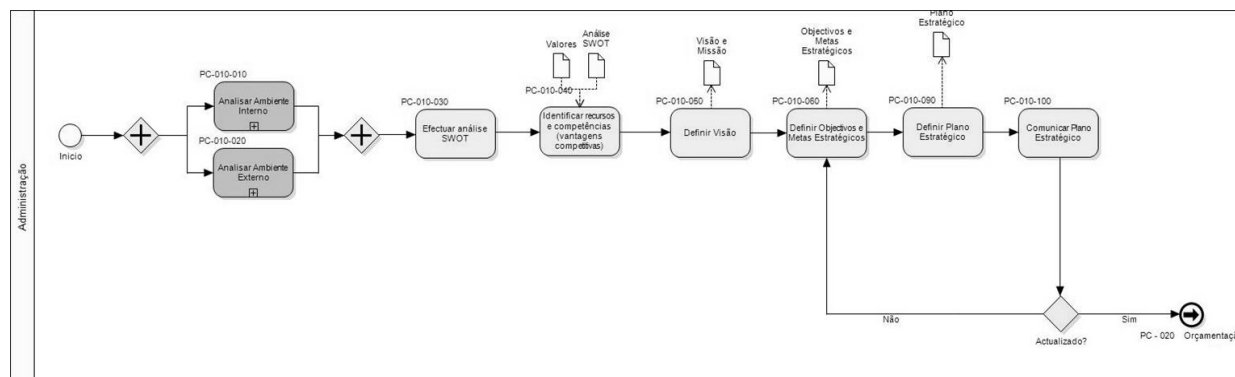
Waddington, B. A., Moreland, K. A. e Lillie, T. (2001). Performance Measurement Enhances Analytical Procedures, *The CPA Journal*, Vol. 71, No.5 (May), 50-51

Wheelen, T. L. e Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management e Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, 7th ed. (International Edition), Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

ANEXO 1 – Manual de procedimentos de Planeamento e Controlo

A1. PC: Planeamento e Controlo

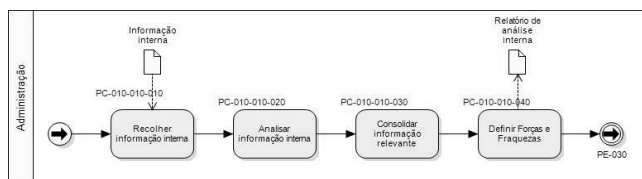
A1.1. PC-010: Planeamento Estratégico



Descrição das actividades do processo:

PC-010-030: Efectuar análise SWOT	
Descrição:	A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica ao delinear o futuro da HS a médio e longo prazo.
PC-010-040: Identificar recursos e competências (vantagens competitivas)	
Descrição:	Depois de elaborada a análise SWOT, são identificados os recursos e competências da HS definindo assim as suas vantagens competitivas face aos seus concorrentes.
PC-010-050: Definir Visão	
Descrição:	A visão é de acordo com a missão da HS. Enquanto a missão foca-se nos negócios actuais e indica o que a HS é, a visão preocupa-se com a direcção futura e onde a HS estará a longo prazo.
PC-010-060: Definir Objectivos e Metas Estratégicos	
Descrição:	De acordo com a análise SWOT efectuada, a missão e visão da HS, são definidos os objectivos estratégicos que respeitem aos seguintes critérios: - Tirem o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas; - Tirem o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas; - Minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes; - Minimizem ou ultrapassem os pontos fracos e, tanto quanto possível, façam face às ameaças.
PC-010-090: Definir Plano Estratégico	
Descrição:	Depois de efectuada a análise anterior, é definido o plano estratégico, isto é, como a HS pretende alcançar os seus objectivos estratégicos no longo prazo (3 a 5 anos). O plano estratégico compreende, nomeadamente, os eixos orientadores definidos, os objectivos e metas definidos, o mapa estratégico, entre outros.
PC-010-100: Comunicar Plano Estratégico	
Descrição:	Depois de definido o Plano Estratégico, toda a organização é envolvida para proceder-se à sua comunicação.

PC-010-010: Analisar Ambiente Interno



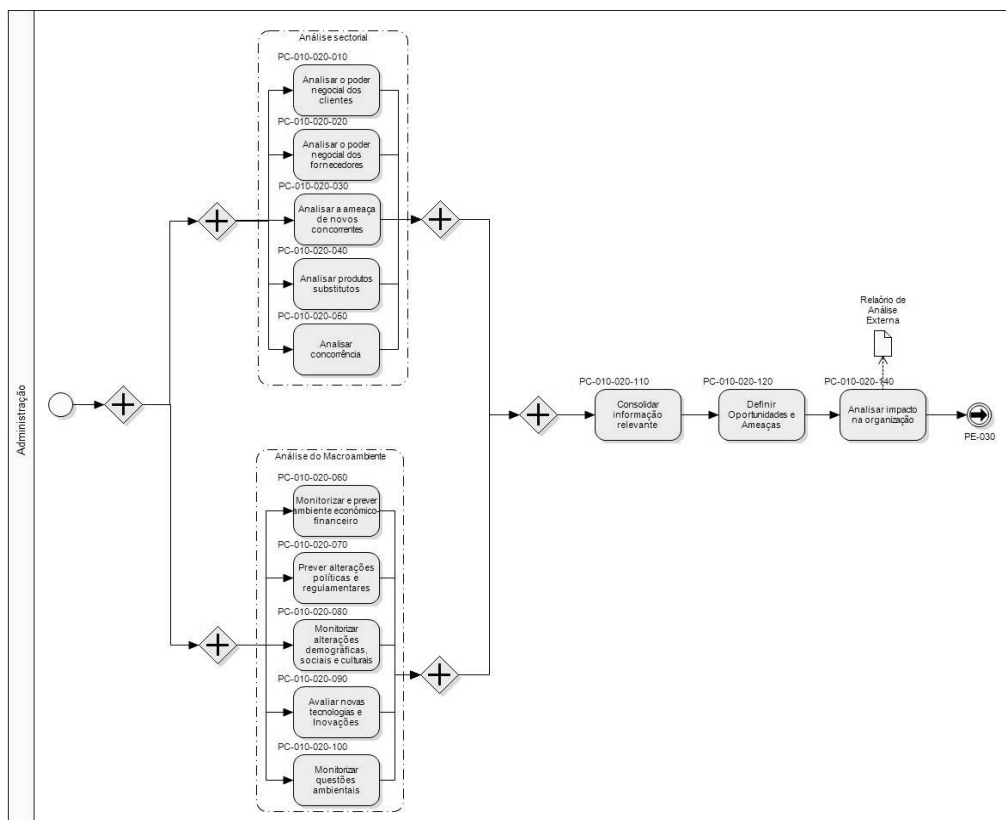
PC-010-010-010: Recolher informação interna	
Descrição:	Recolha de informação interna junto de todas as áreas da HS.

PC-010-010-020: Analisar informação interna	
Descrição:	Análise da informação recolhida de todas as áreas da HS.

PC-010-010-030: Consolidar informação relevante	
Descrição:	Prioritização da informação sobre as várias áreas da HS consolidando-a nos pontos considerados relevantes à análise interna da HS.

PC-010-010-040: Definir Forças e Fraquezas	
Descrição:	De acordo com os pontos anteriormente definidos, procede-se à identificação dos pontos fortes e fracos da HS.

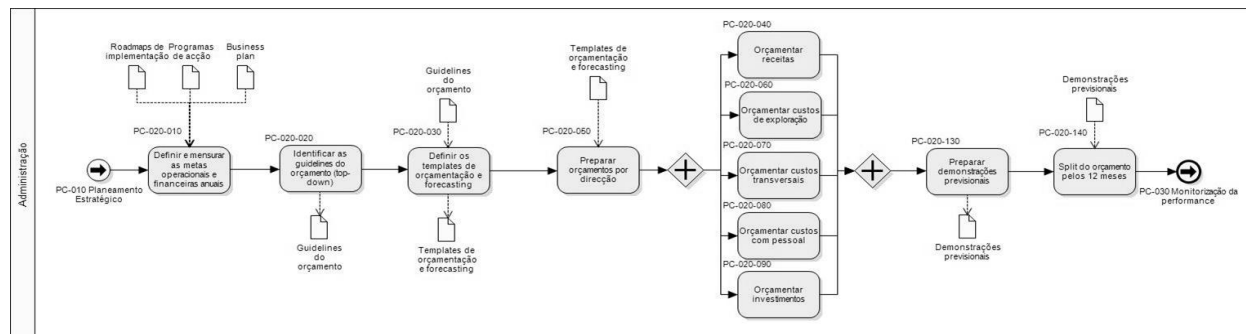
PC-010-020: Analisar Ambiente Externo



PC-010-020-010: Analisar o poder negocial dos clientes	
Descrição:	<p>Analisar as seguintes determinantes do poder negocial dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentração; - Volume das suas compras; - Inexistência de diferenciação; - Custo de mudança: <ul style="list-style-type: none"> - Reduzidos (para o cliente) - Elevados (para a empresa) - Ameaça de integração a montante; - Informações disponíveis (sobre preços, procura, etc); - Produtos substitutos.
PC-010-020-020: Analisar o poder negocial dos fornecedores	
Descrição:	<p>Analisar as seguintes determinantes do poder negocial dos fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentração de fornecedores; - (Inexistência de) produtos substitutos; - Diferenciação das entradas; - Custos de mudança de fornecedores; - Importância do volume do fornecedor; - Custo em relação ao total comprado na indústria; - Riscos de integração a jusante.
PC-010-020-030: Analisar a ameaça de novos concorrentes	
Descrição:	<p>Analisar as ameaças de novos concorrentes (Barreiras à entrada):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economia de escala; - Diferenciação do produto; - Imagem de marca; - Necessidades de fundos; - Custos de mudanças; - Acesso aos canais de distribuição; - Know-how (patentes, ...); - Acesso favorável a matérias-primas; - Curva da experiência; - Política do governo; - Retaliação esperada.
PC-010-020-040: Analisar produtos substitutos	
Descrição:	<p>Analisar as seguintes determinantes do risco de produtos substitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação preço/rendimento (desempenho); - Custo de mudança; - Propensão do comprador para aquisição de produtos substitutos.
PC-010-020-050: Analisar concorrência	
Descrição:	<p>Analisar os seguintes determinantes da rivalidade do sector (Crescimento da indústria):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de concorrentes; - Custos fixos elevados; - Reduzida diferenciação; - Custos de mudança; - Sobrecapacidade intermitente; - Diversidade de concorrentes; - Importância estratégica de negócio; - Barreiras à saída.
PC-010-020-060: Monitorizar e prever ambiente económico-financeiro	
Descrição:	<p>Proceder à monitorização e previsão do ambiente económico-financeiro, nomeadamente, monitorizar e prever custo de capital e taxas de juro de longo prazo, entre outros.</p>
PC-010-020-070: Prever alterações políticas e regulamentares	
Descrição:	<p>Desenvolver um estudo de previsão de possíveis alteração políticas e/ ou regulamentares com implicações na actividade da HS.</p>

PC-010-020-080: Monitorizar alterações demográficas, sociais e culturais	
Descrição:	Monitorizar as possíveis alterações demográficas, sociais e culturais com influência na actividade da HS.
PC-010-020-090: Avaliar novas tecnologias e Inovações	
Descrição:	Desenvolver um estudo e respectiva avaliação das novas tecnologias e inovações existentes no mercado que possam influenciar a performance da HS.
PC-010-020-100: Monitorizar questões ambientais	
Descrição:	Identificar e acompanhar todas as questões ambientais relacionadas com a actividade da HS.
PC-010-020-110: Consolidar informação relevante	
Descrição:	Consolidar todas as análises e previsões efectuadas nos pontos considerados mais relevantes para a performance da HS.
PC-010-020-120: Definir Oportunidades e Ameaças	
Descrição:	De acordo com os pontos definidos anteriormente, definir as oportunidades e as ameaças existentes no ambiente externo.
PC-010-020-140: Analisar impacto na organização	
Descrição:	Desenvolver uma análise crítica das ameaças e oportunidades identificadas quanto ao seu impacto na performance da HS.

A1.2. PC-020: Orçamentação

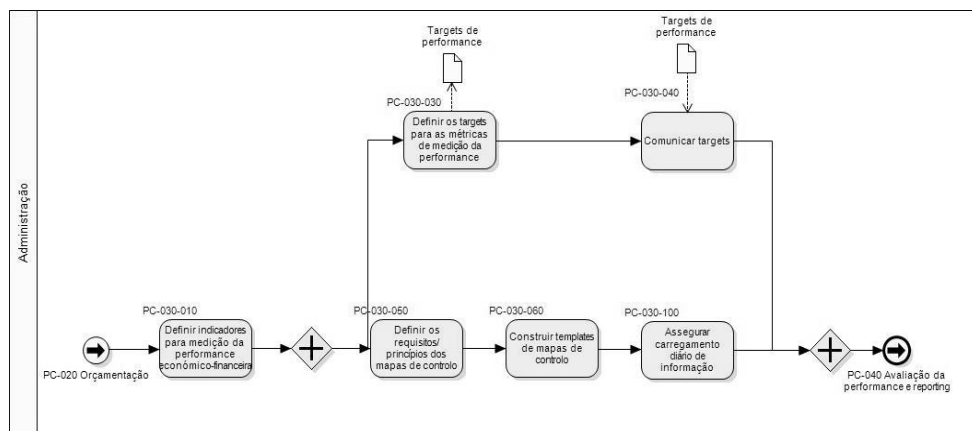


Descrição das actividades do processo:

PC-020-010: Definir e mensurar as metas operacionais e financeiras anuais	
Descrição:	Numa fase inicial, são definidas e quantificadas as metas operacionais e financeiras anuais (e.g. volume de negócios, margem bruta, ...), em linha com os objectivos definidos anteriormente.
PC-020-020: Identificar as <i>guidelines</i> do orçamento	
Descrição:	Identificação das linhas de orientação do orçamento. De forma a possibilitar uma fácil interpretação e análise evolutiva dos orçamentos, os <i>guidelines</i> devem incluir, nomeadamente, timelines e pressupostos gerais de evolução do negócio.
PC-020-030: Definir os templates de orçamentação	
Descrição:	De forma a uniformizar o processo de orçamentação, é necessário construir templates de orçamentos, os quais deverão estar actualizados e acessíveis em tempo útil.

PC-020-040: Orçamentar receitas	
Descrição:	Preparação de um orçamento das suas receitas.
PC-020-050: Preparar orçamentos	
Descrição:	Considerando os guidelines definidos, os objectivos traçados e as perspectivas macro-económicas é efectuado a orçamentação. Esta é feita com recurso à definição de pressupostos específicos ao negócio, à análise da evolução histórica da performance e pipeline de vendas, à análise de cenários e ao estudo de benchmarks externos, visando, por um lado, testar se os pressupostos são realistas e, por outro lado, se o modelo de orçamentação se encontra adequado às características da actividade da HS. O orçamento deve contemplar um orçamento de receitas, custos de exploração, custos transversais, custos com pessoal e investimentos.
PC-020-060: Orçamentar custos de exploração	
Descrição:	Preparação do orçamento de custos de exploração.
PC-020-070: Orçamentar custos transversais	
Descrição:	Preparação do orçamento de custos transversais (quando aplicável).
PC-020-080: Orçamentar custos com pessoal	
Descrição:	Preparação do orçamento de custos com pessoal.
PC-020-090: Orçamentar investimentos	
Descrição:	Preparação do orçamento de investimentos.
PC-020-130: Preparar demonstrações previsionais	
Descrição:	Depois de fechado o orçamento procede-se à preparação das demonstrações financeiras previsionais (e.g. Balanço, Demonstração de Resultados,...).
PC-020-140: Split do orçamento pelos 12 meses	
Descrição:	Depois de realizado o orçamento anual, este é repartido pelos 12 meses, tendo em conta a sazonalidade e especificidades da actividade.

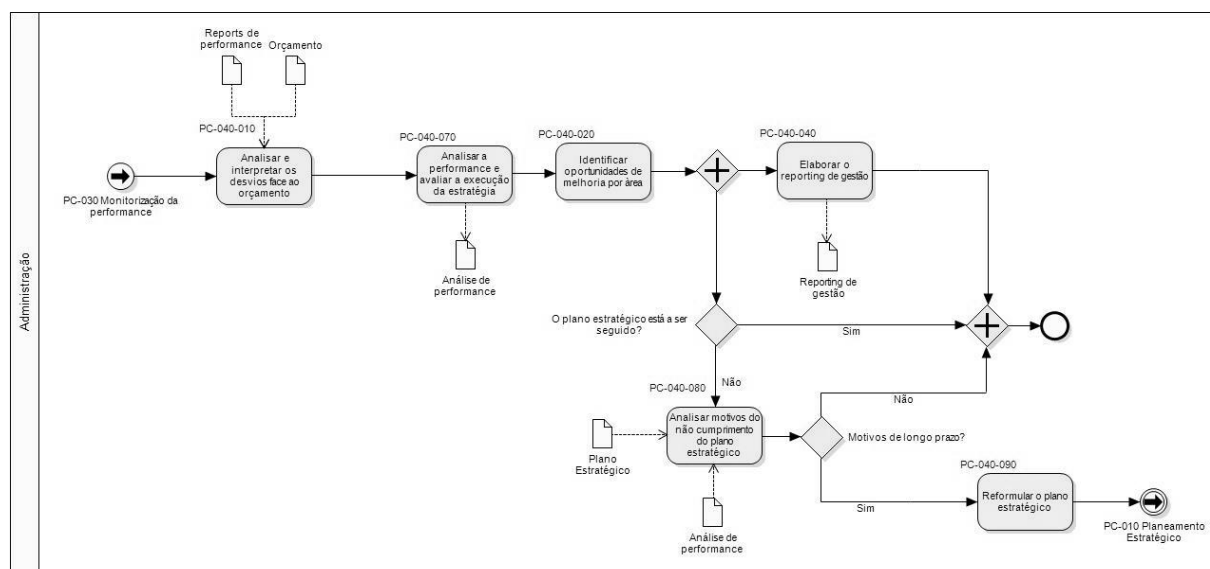
A1.3. PC-030: Monitorização da performance



Descrição das actividades do processo:

PC-030-010: Definir indicadores para medição da performance económico-financieira	
Descrição:	Definição das métricas/ indicadores que melhor representam o desempenho operacional, económico e financeiro da organização e que permitem monitorizar o grau de cumprimento dos objectivos estabelecidos, de acordo com as especificidades. As métricas/ indicadores de performance devem ser dinâmicas, sendo ajustados consoante a estratégia da HS e actualizados sempre que se justifique.
PC-030-030: Definir os targets para as métricas de medição da performance	
Descrição:	Depois de definidas as métricas/indicadores são estabelecidos os targets para cada métrica/ indicador. Estes targets, bem como os mecanismos de reporting e as métricas são ajustados sempre que a estratégia e/ ou as iniciativas estratégicas se alteram.
PC-030-040: Comunicar targets	
Descrição:	Os targets definidos para cada métrica/ indicador são devidamente comunicados a toda a organização.
PC-030-050: Definir os requisitos/ princípios dos mapas de controlo	
Descrição:	Com base nas necessidades de informação para a gestão, são definidos todos os requisitos e princípios orientadores que se pretende que os mapas de reporting contemplem (e.g. facilidade de preenchimento, detalhe de informação, ...).
PC-030-060: Construir templates de mapas de controlo	
Descrição:	Depois de definidos os requisitos dos mapas de reporting, são construídos os templates de reporting, garantindo a uniformização da informação na organização.
PC-030-100: Assegurar carregamento diário de informação	
Descrição:	Os relatórios de reporting que incluem a análise e interpretação dos indicadores de cada área são disponibilizados a toda a organização.

A1.4. PC-040: Avaliação da performance e reporting



Descrição das actividades do processo:

PC-040-010: Analisar e interpretar os desvios face ao orçamento	
Descrição:	Nesta fase, a evolução da actividade e a performance económico-financeira e operacional da organização são confrontadas com as previsões constantes no orçamento. Esta análise baseia-se na mensuração dos desvios face ao orçamento e na sua interpretação, isto é, na identificação das causas dos desvios. A análise e interpretação dos desvios envolve um reporting integrado e standard entre a organização e a existência de sistemas de informação que auxiliem os utilizadores de todos os níveis da organização.
PC-040-020: Identificar oportunidades de melhoria por área	
Descrição:	Após realizada a análise e interpretados os desvios, são identificadas oportunidades de melhoria gerais e por cada área, assim como definidas as directrizes de implementação das mesmas.
PC-040-040: Elaborar o reporting de gestão	
Descrição:	Depois das análises anteriores é realizado o reporting de gestão, isto é, um relatório com a evolução da actividade da HS, devendo contemplar um scorecard que suporte a tomada de decisão. O relatório é gerado regularmente de forma automática, permitindo obter a informação económico-financeira e operacional em tempo real.
PC-040-070: Analisar a performance e avaliar a execução da estratégia	
Descrição:	Analisar a performance pressupõe realizar, além da análise interna, uma análise comparativa com as empresas do sector económico
PC-040-080: Analisar motivos do não cumprimento do plano estratégico	
Descrição:	No caso de se verificar um desvio face ao plano estratégico definido, são analisados e interpretados os motivos.
PC-040-090: Reformular o plano estratégico	
Descrição:	Se os motivos de não cumprimento do plano estratégico se tratarem de alterações no ambiente de médio e longo prazo, verificando-se que o plano estratégico não se adequa ao actual e futuro ambiente da HS, o mesmo deverá ser reformulado.

ANEXO 2 – Templates de Mapas de controlo

A2.1 – Folha de rosto

Período de Avaliação: x

ÍNDICE

[Resumo Indicadores](#)

[Controlo Comercial](#)

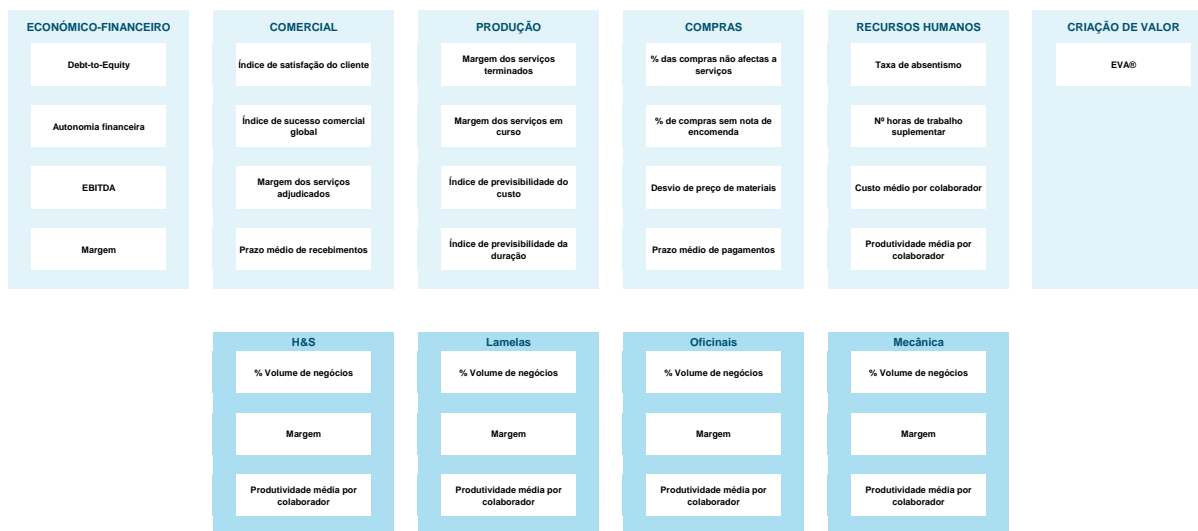
[Controlo de Compras](#)

[Controlo de Produção](#)

[Controlo de RH](#)

A2.2 – Folha de monitorização

Período de Avaliação: x



A2.3 – Template de mapa de controlo Comercial

CONTROLO COMERCIAL			
Mês de XXX			
	Real	Budget/ Objectivo	Desvio
Nº de propostas entregues			
Nº de propostas ganhas			
Valor das propostas entregues			
Margem das propostas ganhas			
Média ponderada do índice de satisfação de cliente			

ANEXO 3 – Templates de Mapas de controlo de produção

A3.1 – Folha de rosto

Inserir Logo da HS	Código de Cliente: x Código de Orçamento: x Código de serviço: x
--------------------	------------------------------------------------------------------------

ÍNDICE

[Orçamento de Custo](#)

[Margens de Lucro](#)

[Proposta](#)

[Controlo de Compras](#)

[Controlo de Horas](#)

[Controlo de Prémios](#)

A3.2 – Template de orçamento de custos

Inserir Logo da HS	Data
	Código de Cliente: x Código de Orçamento: x
ORÇAMENTO DE CUSTO	
	Total:

	Custo unitário (€)	Quantidade (unidades)	Custo total (€)
Materials			
X1			
X2			
X3			
...			
XN			
Recursos Humanos			
X1			
X2			
X3			
...			
XN			

A3.3 – Template de repartição da margem

Inserir Logo da HS	Data
	Código de Cliente: Código de Orçamento:
MARGEM	
	Valor total
	Margem de lucro total
	Valor proposta

	Custo orçamentado	Margem (%)	Valor total (€)
Materials			
X1			
X2			
X3			
...			
XN			
Recursos Humanos			
X1			
X2			
X3			
...			
XN			

A3.4 – Template de proposta ao cliente

Colocar Logo e informação da HS

Código de Orçamento: x

Data de Emissão: x

Cliente N.º: x

Cliente XXX

A/C Exmo(s) Sr(s) XXX

Fax: XXX

e-mail: XXX

Contr. N.º: XXX

Refª	Descrição	V. Unit.	Qtyd	IVA	Sub-Total
Processado por Computador					
					Total Iíquido - €
					Total IVA - €
					Total

Condições de Pagamento:
 Prazo de Validade: 15 Dias

Para adjudicação, solicita-se o envio de um documento comprovativo com referência ao N.º do presente orçamento para fax, e-mail ou morada acima indicados.

A3.5 – Template de controlo de compras

Inserir Logo da HS

Data

Código de Cliente: x

Código de Serião: x

CONTROLO DE COMPRAS

Materiais	Código fornecedor	Preço unitário (€)	Quantidade (unidades)	Preço total (€)
X1				
X2				
X3				
...				
XN				
Total:				0

A3.6 – Template de controlo de horas trabalhadas

Inserir Logo da HS

Data

Código de Cliente: x

Código de Serião: x

CONTROLO HORAS TRABALHADAS

Recursos Humanos	Número trabalhador	Horas normais Custo unitário (€)	Horas normais Quantidade (unidades)	Horas extraordinárias Custo unitário (€)	Horas extraordinárias Quantidade (unidades)	Custo Total (€)
X1						
X2						
X3						
...						
XN						
Total:						0