

CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM MODELO DE
CONTROLO DE GESTÃO PARA UMA *STARTUP*

Susana Luz Brito

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade

Orientador:

Prof. José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Contabilidade

Outubro, 2017

Agradecimentos

A elaboração deste projeto-tese apenas foi possível devido ao apoio incondicional de alguns elementos, aos quais gostaria de deixar o meu especial agradecimento.

Ao Prof. Dr. José Rodrigues Azevedo, pela sua disponibilidade, orientação e apoio, que foram os pilares fundamentais do presente trabalho.

A toda a minha família pelo apoio e perseverança incondicionais.

Aos meus amigos chegados, pela paciência e companheirismo necessários.

Sumário

Atualmente, a exigência e a competitividade dos mercados globalizados, aliadas à crise económica que Portugal tem vindo a atravessar, levam à necessidade das *startups* e pequenas e médias empresas portuguesas implementarem ferramentas e mecanismos de controlo de gestão que lhes permitam assegurar e otimizar a sua performance operacional e financeira.

Tradicionalmente as empresas portuguesas tendem a descurar a contabilidade operacional e os sistemas de controlo de gestão, não lhes reconhecendo o devido valor, por vezes por conta do montante do investimento necessário outras vezes por considerarem que a pequena dimensão das mesmas não justifica o trabalho inerente a estas temáticas.

Não obstante, torna-se fundamental contrariar esta tendência, munindo o tecido empresarial português e, principalmente, os empreendedores portugueses, de ferramentas de controlo operacional que lhes permitam a definição da correta estruturação da empresa, dos seus procedimentos e sistemas de informação, bem como a aplicação de instrumentos de controlo de gestão, com o intuito de assegurar uma otimização da sua performance organizacional, com o objetivo de fazer face aos mercados altamente competitivos. Tal só será possível se se conseguir assegurar um adequado alinhamento da estratégia a todos os níveis hierárquicos da organização.

Palavras-Chave:

Sistema de controlo de gestão, Sistemas de informação, Estratégia, *Balanced Scorecard*

JEL Classification System

M40 General

M41 Accounting

Abstract

Currently, the demand and competitiveness of globalized markets, coupled with Portugal's economic crisis, lead to the need for Portuguese startups and small and medium-sized companies to implement management control tools and mechanisms that allow them to ensure and optimize their operational and financial performance.

Traditionally, Portuguese companies have tended to disregard operational accounting and management control systems, not recognizing their value, sometimes due to the value of the investment needed other times because they consider that the small size of the companies does not justify the work inherent in them.

Nonetheless, it is essential to counteract this trend by providing the Portuguese business community and, above all, Portuguese entrepreneurs with operational control tools that allow them to define the correct structuring of the company, its procedures and information systems, and the application of management control instruments, with the purpose of ensuring an optimization of its organizational performance, in order to face the highly competitive markets. This will only be possible if we can ensure an accurate alignment of the strategy to all hierarchical levels of the organization.

Key-Words:

Management control system, Information systems, Strategy, *Balanced Scorecard* ..

JEL Classification System

M40 General

M41 Accounting

Índice de conteúdos

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	INTERESSE E PERTINÊNCIA.....	1
1.2	DIAGNÓSTICO ATUAL, OBJETIVOS E MOTIVAÇÃO.....	2
1.3	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA E DA SUA ESTRATÉGIA.....	3
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO-EMPRESA.....	5
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1	O CONTROLO DE GESTÃO E OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO.....	7
2.2	INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO.....	11
2.3	O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E CONTROLO.....	13
2.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO.....	16
3	CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO.....	17
3.1	ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA E DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO.....	17
3.1.1	<i>Áreas de Responsabilidade.....</i>	<i>19</i>
3.1.2	<i>Fluxograma Institucional.....</i>	<i>22</i>
3.1.3	<i>Ferramentas de Apoio à Conceptualização de um Modelo de Controlo de Gestão.....</i>	<i>26</i>
3.2	O BALANCED SCORECARD NO DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO ...	32
3.2.1	<i>Estratégia Organizacional.....</i>	<i>33</i>
3.2.2	<i>As perspetivas do BSC.....</i>	<i>34</i>
3.2.3	<i>Mapa Estratégico e o BSC.....</i>	<i>36</i>
3.2.4	<i>Objetivos Estratégicos.....</i>	<i>37</i>
3.2.5	<i>Indicadores estratégicos.....</i>	<i>40</i>
4	IMPLEMENTAÇÃO, METAS E ACOMPANHAMENTO.....	47
4.1	METAS.....	47
4.2	IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.....	48
5	SUGESTÕES DE IMPLEMENTAÇÃO FUTURA.....	53
6	CONCLUSÕES.....	54

7	BIBLIOGRAFIA.....	57
8	ANEXOS.....	59

Índice de Figuras

Figura 1 : Princípios básicos de controlo de gestão..	10
Figura 2 : Organograma CODECOMPANY.....	19
Figura 3 : Mapa Estratégico	37
Figura 4 : Painel de Monitorização BSC.....	50

Índice de Tabelas

Tabela 1- Fatores Críticos e Objetivos estratégicos do BSC.....	38
Tabela 2 - Origem dos dados a considerar na implementação do BSC.....	45
Tabela 3 - Periodicidade da Análise aos indicadores propostos no BSC	51

Lista de Abreviaturas

ABC	<i>Activity Based Cost</i>
AR	Área de Responsabilidade
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
CC	Centro de Custo
CG	Controlo de Gestão
CMS	Content management system
EIS	<i>Executive Information System</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
MCG	Modelo Controlo Gestão
PME	Pequenas e Médias Empresas
SIG	Sistema de Informação para Gestão
SCG	Sistema de Controlo de Gestão

Sumário Executivo

O presente projeto surge da motivação em contribuir para o desenvolvimento do modelo gestão de *startups* e pequenas e médias empresas, que tanto caracterizam o mercado português, com o intuito de fazer face ao competitivo mercado globalizado em que vivemos.

O trabalho desenvolvido pretende contrariar a tendência destas empresas em descuidar a importância do controlo de gestão, bem como demonstrar que é possível a conceção de um modelo de controlo de gestão adaptado a empresas de menores dimensões desde o início do seu ciclo de vida, sem custos avultados, e que permitirão uma estruturação da empresa a todos os níveis, focando os esforços nos seus fatores críticos de sucesso, alinhados com a estratégia definida.

Desta forma, procedeu-se à pesquisa dos desenvolvimentos teóricos relacionados com o controlo de gestão e os seus principais instrumentos, com o intuito de compreender qual seria o mais adequado para servir de base à conceção de um modelo de controlo de gestão apropriado à organização em estudo, tendo-se optado pela metodologia do *Balanced Scorecard*, que também foi devidamente contextualizado a nível teórico.

Neste sentido, e como a empresa em estudo operava organicamente no mercado, sem qualquer tipo de preocupação com o controlo de gestão ou planeamento estratégico, tornou-se fundamental uma análise interna atenta à mesma. Com base nesta análise procurou-se definir estratégias de organização interna da mesma, dos seus processos, procedimentos e fluxos de informação, procurando também clarificar a sua estratégia e fatores críticos de sucesso. Desta forma, procurou-se posteriormente, e com base no estudo efetuado, implementar ferramentas que permitam a definição de objetivos estratégicos mensuráveis que possam ser medidos e analisados, permitindo a tomada de ações corretivas que contribuam para uma otimização da performance operacional e financeira. Considerou-se também relevante a implementação de instrumentos de diálogo que assegurem que os responsáveis operacionais sejam orientados a analisar e refletir sobre os resultados dos objetivos estratégicos propostos. Numa fase final do projeto, é analisado o modelo definido bem como propostas futuras melhorias que contribuam positivamente para a performance organizacional e financeira.

Este projeto prevê apenas a fase de conceção do modelo de controlo de gestão, sendo que a fase de implementação do mesmo não será objeto de análise do presente trabalho, tendo início

apenas no próximo ano fiscal. Não obstante, serão apresentadas *guidelines* para a sua implementação e acompanhamento.

1 Introdução

1.1 Interesse e pertinência

Mais que em qualquer outra altura, em épocas como a que vivemos, com a atual conjuntura política e económica, cresce a necessidade das organizações realizarem um processo introspectivo, de forma a perceber eventuais lacunas que possam existir ou processos que se possam introduzir de modo a combater este período turbulento, garantindo assim que qualquer investimento interno possa ser maximizado, conseguindo enfrentar os obstáculos a que este ambiente os expõe diariamente.

Neste sentido, é fundamental efetuar um redesenho de processos internos, visando otimizar recursos e minimizar custos, dando um importante foco à Contabilidade de Gestão.

Não obstante, e uma vez que é através da Contabilidade que se obtêm as bases para a compreensão do modo como se afetam os rendimentos e gastos de uma empresa e consequente avaliação da performance empresarial, esta deverá ser considerada como um sistema de informação de reporte à Gestão. Por sua vez, a Gestão de topo deverá procurar implementar medidas que conduzam a uma maior flexibilização da empresa, tornando-a mais ágil e competitiva e de modo a que a mesma consiga reagir e adaptar-se às mudanças sentidas no atual contexto em que vivemos.

O Controlo de gestão vem, não só agilizar a operacionalização da estratégia da empresa, como também permitir uma gestão eficaz, sendo que acaba por surgir como base inspiradora para qualquer equipa numa organização, permitindo à mesma ter consciência se está, ou qual, o caminho certo para alcançar os seus objetivos, como defende Berry Broadbent.

Management control is primarily a process for motivating and inspiring people to perform activities that will further the organization's goal. It is also a process for detecting and correcting unintentional performance errors and intentional irregularities, such as theft or misuse of resources.

(Berry A., Broadbent J., Otley D. 2005 *Management Control: Theories, Issues and Performance*)

Deste modo e segundo Jordan et al. (2015), facilmente se compreende que o controlo de gestão é uma ferramenta fundamental no dia-a-dia empresarial, tendo impacto a nível do

comportamento dos gestores e colaboradores focando-os para a estratégia da empresa e para o seu alinhamento com as metas financeiras e não financeiras da mesma.

Desta forma, é compreensível que a aposta na conceptualização de um SCG venha contribuir para a melhoria da performance de qualquer empresa. Assim, é neste contexto que surge este projeto- Empresa, com o objetivo de conceptualizar um SCG para uma *Startups* da área da tecnologia, tendo por base o *Balanced scorecard*.

A aposta nesta temática prende-se com a necessidade de consciencialização dos empreendedores relativamente à importância do Controlo de Gestão em qualquer empresa, seja qual for o mercado em que se insere, desde o início do seu ciclo de vida, por forma a assegurar a sustentabilidade e competitividade das *Startups* nos mercados fortemente competitivos.

1.2 Diagnóstico atual, objetivos e motivação

A CODECOMPANY, assim designada ao longo deste trabalho por questões de confidencialidade e concorrência de mercado, opera no mercado há pouco menos de 3 anos, sendo ainda uma *startups* e não possuindo atualmente qualquer SCG. A empresa começou a operar organicamente no mercado, nunca chegando a estruturar processos ou área de responsabilidades e, dada a sua pequena dimensão, nunca teve oportunidade de alocar recursos exclusivamente a esta temática. Não obstante, e tendo começado a ver a sua estrutura aumentar, considerou-se pertinente definir e implementar um SCG adequado à pequena dimensão e estrutura, mas dinâmico o suficiente para acompanhar o seu crescimento.

Neste sentido, uma vez que a empresa ainda não possui margens que lhe permitam implementar qualquer SCG que representasse custos avultados ou algum incremento nos custos fixos mensais, e dado a empresa em causa ser de um familiar próximo, o objetivo principal deste Projeto-Tese é precisamente conceber um Modelo de Controlo de Gestão aplicável a *Startups* de Serviços, tendo por base ferramentas base do dia-a-dia empresarial e sempre na perspetiva de uma atualização contínua dos processos.

Não obstante, e através da análise feita tendo por base o conhecimento tácito obtido através da vivência da própria organização, no âmbito do desempenho de funções na mesma ao durante aproximadamente um ano, é possível verificar a inexistência de diversas métricas como:

- **Estamos a conseguir definir de forma adequada os nossos processos?**
- **Os colaboradores estão motivados?**
- **Estamos a evoluir a qualidade do serviço?**
- **Estamos a conseguir fidelizar clientes?**

Por forma a tentar responder a estas questões e a muitas outras que poderão surgir, importa primeiro estruturar a empresa, perceber como a mesma funciona e quais os fluxos de informação e processos existentes, para posteriormente implementar processos e ferramentas que nos permitam obter dados fiáveis para o efeito.

Neste sentido optou-se pelo recurso à metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) com o intuito de definir um modelo de controlo de gestão, baseado em sistemas de informação, com o propósito de obter indicadores relevantes para a gestão, que sejam disponibilizados atempadamente, não só na ótica financeira como também numa vertente não financeira, igualmente relevante para o crescimento e sucesso da performance organizacional, desde o início do seu ciclo de vida.

1.3 Contextualização da Empresa e da sua estratégia

A CODECOMPANY surgiu da mente visionária do sócio fundador, que desde novo se interessou por tecnologia e programação. Apesar deste forte interesse, que sempre manteve e estimulou, e como na época não era reconhecido o devido valor às tecnologias de informação e comunicação, optou por se licenciar e concluir o Mestrado na área da Engenharia, por considerar que este lhe assegurava um futuro mais promissor. Aquando o término dos seus estudos, o mercado da construção havia sido fortemente abalado pela crise económica que ainda hoje vivemos, o que o levou a intensificar os seus conhecimentos na área da programação. Posteriormente, e como sempre foi acompanhando as necessidades empresariais sentidas nas empresas dos seus pais, ingressou nas mesmas, procurando otimizar os processos tecnológicos existentes. Com o passar do tempo, e após começarem a surgir solicitações de amigos e conhecidos para o desenvolvimento de pequenos trabalhos como sites e afins, a solução passou por, inicialmente, abrir uma nova área de negócio numa das empresas de familiares. Durante o primeiro ano foram sendo notáveis os resultados obtidos, e com os apoios existentes foi-se conseguindo um crescimento sustentável, conseguindo juntar mais elementos à equipa e aumentando assim a capacidade produtiva da mesma. Aproximadamente um ano após o primeiro trabalho, a CODECOMPANY, já autossustentável, começou a sentir necessidade de

se individualizar, dado o elevado volume de trabalho e a natureza do mesmo, tendo-se constituído enquanto empresa em 2016.

A CODECOMPANY especializou-se em tecnologias licenciadas de código aberto (*open source*), como meio de redução de custos de implementação e aumento da independência do cliente relativamente ao fornecedor, embora tal opção possa implicar tempos de implementação ligeiramente superiores se a ferramenta base for de carácter mais generalista, os mesmos serão compensados a médio/longo prazo. Esta metodologia permitirá uma maior personalização dos *softwares* consoante a realidade empresarial de cada cliente. As tecnologias de código aberto licenciadas são produtos que entidades ou empresas desenvolveram para uso comercial, mas cujo código é disponibilizado gratuitamente a terceiros. Desta forma, a CODECOMPANY é livre de utilizar o seu código, adaptá-lo, alterá-lo e distribuí-lo comercialmente, ou não, sem custos acrescidos, tendo apenas a obrigação de manter os direitos de autor iniciais. Deste modo, é possível apresentar propostas mais competitivas para o desenvolvimento de ferramentas que visem a otimização e modernização dos sistemas de informação e comunicação das empresas, garantindo assim custos significativamente mais reduzidos que os tradicionalmente oferecidos pelas empresas que desenvolvem ou comercializam *software* de autor (código fechado).

Assim, a CODECOMPANY desenvolve e mantém soluções tecnológicas “*Open Source*” “chave na mão, que satisfaçam as necessidades dos seus clientes, particulares e/ou empresariais, procurando sempre que as mesmas sejam feitas à medida da realidade de cada um. Neste sentido, existem duas áreas de negócio na CODECOMPANY: área de Web design e CMS e área de desenvolvimento à medida, dado que existem clientes que apenas pretendem propostas de Web design e que optam por contratar o desenvolvimento a outra empresa ou o inverso.

A estratégia passa por procurar as melhores e mais recentes tecnologias, pois serão estas a manter-se atualizadas e mais funcionais durante um período mais alargado, diminuindo os custos na ótica do cliente. A maior preocupação da CODECOMPANY consiste na satisfação do cliente pois aposta na fidelização e retenção de clientes, bem como na publicidade através do “passa a palavra”. Esta opção, em paralelo com a política de resposta quase imediata perante o cliente, tenta constituir um dos fatores críticos de sucesso e diferenciadores da CODECOMPANY face à concorrência, pois num mercado tão concorrencial quanto o mercado tecnológico é importante definir alguma característica diferenciadora, que crie alguma vantagem competitiva.

A faturação tem sido crescente ao longo dos anos, tendo registado um pico no final de 2016. No decorrer de 2017, à data de maio, o volume de faturação manteve-se elevado, com uma

carteira de encomendas até ao final do ano bastante consolidada. Para esta carteira de encomendas, conta com aproximadamente 40% da sua equipa produtiva, o que significa que ainda tem mais de 60% da equipa para afetar a novos projetos, que certamente surgirão nos próximos meses.

Esta realidade e o franco crescimento e expansão vieram reforçar a importância da conceção e posterior implementação de um sistema de controlo de gestão eficaz e com foco num constante processo de melhoria continua.

1.4 Estrutura do Projeto-Empresa

Na realização do presente Projeto-Tese recorreu-se a uma metodologia qualitativa, baseada num estudo de caso descritivo, ilustrativo e experimental, no qual se procura de uma forma descritiva e não apenas numérica, analisar, obter e interpretar a informação, assumindo que não existem situações iguais e que cada caso é único, devendo ser analisado como tal. Neste sentido, e tendo por base a observação participante e direta no funcionamento da empresa, bem como algumas entrevistas informais não estruturadas, de resposta aberta, aos colaboradores, procurou-se obter a informação necessária para conceção de um sistema de controlo de gestão adequado ao negócio e dimensão da empresa. A escolha pelo método do estudo de caso prendeu-se com o facto de este ser o método mais adequado para análise de acontecimentos catuais, tendo em consideração a dinâmica real existente numa organização, procurando apresentar propostas de implementação de melhorias às limitações e/ou constrangimentos verificados. Neste sentido, procura estudar-se a melhor forma de implementar os fluxos de informação e ferramentas de gestão com o intuito de conceptualizar um sistema de controlo de gestão capaz de a curto, médio e longo prazo, otimizar a performance operacional da organização de uma forma dinâmica, alinhada com a estratégia organizacional e que permita uma rápida adaptação às constantes exigências do mercado.

Numa fase inicial será aprofundada toda a revisão de literatura existente relativa aos temas mais relevantes para o desenvolvimento deste Projeto-Tese, e que servirão de suporte a todas as opções e pressupostos necessários na elaboração do presente trabalho. Atualmente existem inúmeros temas que se relacionam com o controlo de gestão, direta ou indiretamente. Não obstante, no decorrer deste Projeto-Tese não será possível aprofundar todos, com o intuito de não desvirtuar o tema e de apenas incluir os conceitos necessários para o seu desenvolvimento.

Neste sentido, o ponto de partida para a conceptualização de um SCG será uma análise profunda à empresa, resultando na definição, clarificação e estruturação da empresa e dos sistemas de informação existentes, procurando otimizá-los ou alterá-los tanto quanto necessário para que seja possível obter informação relevante para a gestão. Tornou-se ainda imperativo a definição de procedimentos padrão, bem como a implementação de ferramentas que permitissem a agilização destes sistemas de informação.

Posteriormente, e tendo por base a metodologia do BSC, tornou-se relevante a clarificação da estratégia organizacional bem como os seus objetivos globais, com o intuito de elaborar um mapa estratégico da organização, tendo em consideração as quatro perspetivas e pressupostos do modelo em estudo, com o intuito de assegurar o alinhamento da estratégia organizacional com os objetivos propostos em todos os níveis da organização, de acordo com alguns indicadores a definir no mesmo, bem como respetivas metas, que permitam analisar a sua evolução. Posteriormente será preparada a análise e divulgação dos seus resultados, ponderando eventuais ações corretivas. No final, será avaliada a eficácia do modelo proposto bem como propostas diretrizes para posteriores implementações e melhorias ao SCG proposto.

Dado que a maioria do tecido empresarial português é constituído por pequenas e médias empresas, que geralmente desvalorizam a aposta nestas temáticas em virtude dos custos de implementação de SCG eficazes, considerou-se pertinente desenvolver um modelo que seja dinâmico o suficiente para se adaptar a outras realidades empresariais sofrendo ligeiros ajustes, bem como acompanhar o crescimento das organizações.

2 Revisão da Literatura

2.1 O Controlo de Gestão e os Sistemas de Controlo de Gestão

Desde a década de 50, a temática do Controlo de Gestão (CG), tem sofrido diferentes abordagens, seja ao nível da sua área de atuação dentro de uma organização como ao nível da ótica do seu principal foco. Inicialmente este conceito consistia maioritariamente no controlo e utilização eficientes dos recursos, sendo mesmo uma consequência dos desenvolvimentos sentidos na maioria dos sistemas contabilísticos, no decorrer e após, a IIª Guerra Mundial. Assim, e como referido por Ittner et al., (2001), verificava-se a existência de um grande foco no apuramento de custos e controlo financeiro, recorrendo à contabilidade de custos bem como a ferramentas como o orçamento, de natureza financeira.

Na década de 60, Robert Anthony (1965), defende uma nova abordagem, referindo-se ao CG como sendo um processo através do qual os gestores procuram assegurar que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz, com o intuito de atingir os objetivos da organização.

Por outro lado, no decorrer da década de 80, na sua publicação *Management Control Systems* (2007), o mesmo autor acrescenta à anterior abordagem, um novo foco na importância dos fatores comportamentais, reforçando a importância da motivação dos gestores para o alcance dos objetivos organizacionais. É nesta década que se começa a verificar uma maior mudança no conceito da contabilidade de gestão, surgindo diversas críticas aos modelos convencionais, passando a surgir um foco especial nos aspetos sociais e comportamentais, como defendido por Major e Vieira (2009, p.294).

Na mesma década Johnson e Kaplan (1987) destacam na sua publicação *Relevance Lost; The Rise and the Fall of Management Accounting*, a importância das alterações aos sistemas de contabilidade de gestão, reforçando também a importância da introdução destes fatores de análise comportamental na performance organizacional. Nesta obra, os autores classificam a informação produzida pelos anteriores sistemas como “demasiado tardia, demasiado agregada e demasiado distorcida para ser relevante para o planeamento e controlo pelos gestores”, como referem Major e Vieira (2009, p.313).

No decorrer da década de 90, Anthony e Govindarajan, (1995), apresentam uma nova definição de CG na qual este conceito surge como um processo através do qual os gestores influenciam

os restantes membros da organização na implementação de estratégias, considerando que o controlo envolve diversas atividades como o planeamento, a coordenação, a comunicação e a avaliação da informação, a decisão e a tomada de medidas que influenciem os membros da organização a mudar os seus comportamentos. Assim, destacam a relevância do CG para a implementação e formulação de estratégias organizacionais. Por outro lado, os mesmos autores definem também o sistema utilizado pelos gestores para controlar as atividades dentro da organização, como um Sistema de Controlo de Gestão (SCG). Vários autores, como Hewege (2012) ou Anthony e Govindarajan (2010), defendem que o CG deverá ser tido como um fator de desenvolvimento organizacional, uma vez que ao condicionar o comportamento dos gestores, acaba por orientá-los constantemente no sentido de implementação da estratégia. Deste modo, deverá envolver todos os membros da organização, por forma a ter impacto a nível dos desempenhos individuais e globais da organização.

Neste sentido, esta nova definição permite-nos compreender que o CG passou a ser entendido como sendo baseado em “atitudes cativas, voluntárias e organizadas perante a gestão” (Dupuy e Roland, 1999). Assim, o CG procura agora disponibilizar aos responsáveis pela tomada de decisão, toda a informação relevante sobre os meios dos quais dispõem para atingir os objetivos organizacionais.

Paralelamente, e dada a relatividade das diversas interpretações e definições existentes para este conceito, Jordan *et al* (2015), apresenta uma definição mais completa para o CG, definindo-o como “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”. Ainda Jordan *et. al* (2015) reforçam que o CG deverá ser visto como o esforço constantemente realizado pelos principais responsáveis da organização, com o intuito de atingir os objetivos fixados.

Poderemos certamente constatar que o processo de CG deverá ser feito de uma forma contínua, pensado e implementado ao longo do tempo, devendo os responsáveis pelo mesmo compreender a verdadeira realidade e dinâmica da organização e definindo claramente a sua missão, visão e objetivos estratégicos. Importa também não descurar as necessidades sentidas por cada membro da organização, para que posteriormente possam ser implementados os instrumentos de CG necessários. Este é um processo contínuo, que deverá acompanhar a evolução da organização. Não obstante, importa também referir que a definição de qualquer SCG deverá ser condicionada pelas opções estruturais e estratégicas das organizações, na

medida em que tanto a estratégia como a estrutura e cultura da organização irão ter uma forte influência na implementação do mesmo, como defendem vários autores, de entre os quais Anthony e Govindarajan, (2010).

Desta forma, faz sentido afirmar que o CG é fulcral para o crescimento das organizações uma vez que é responsável pela descentralização dos processos e fornecimento de informação a todos os níveis organizacionais, como defendido por Flamholtz e Randle, (2000).

No *European Management Journal*, Eric Flamholtz (1996), destaca e define as quatro principais funções do CG:

- Foco nos objetivos: procurar criar mecanismos que motivem as pessoas a manter o foco nos objetivos organizacionais, por forma a assegurar o alinhamento entre estes e os objetivos individuais de cada um, evitando que este último possa vir a prevalecer. Importa ainda definir metas para assegurar o cumprimento destes objetivos.
- Coordenação Organizacional: procurar criar ferramentas de comunicação e reporte que assegurem a integração entre as diferentes áreas de responsabilidades organizacionais. Neste sentido, procura-se que cada centro de decisão esteja integrado com os restantes, por forma a que não se verifiquem falhas de coordenação e/ou conflitos de interesse entre diferentes centros.
- Autonomia baseada controlo: Procura descentralizar as operações do quotidiano empresarial, procurando assegurar simultaneamente a existência de mecanismos que assegurem o alinhamento de todos os objetivos organizacionais.
- Implementação Estratégica: Procura facilitar todo o processo de implementação da estratégia, bem como todo o seu planeamento, sendo os mesmos entendidos como inerentes ao sistema de controlo.

Neste âmbito, surge a principal mudança nas abordagens ao CG, passando-se de um sistema mecanicista, para um sistema que procura dar mais ênfase a outras questões, como os fatores comportamentais. Assim, o CG passou a deter mecanismos que lhe permitem uma maior responsabilização dos gestores operacionais, dispondo simultaneamente de instrumentos, com uma nova componente comportamental, que permitem uma melhor avaliação de performance, permitindo assim um incremento na criação de valor, por meio da identificação das atividades geradoras desse valor assim como da construção da informação de apoio à tomada de decisão.

Um dos principais contributos da obra de Jordan et.al (2015) para esta temática, consiste na definição de oito princípios básicos inerentes à construção de qualquer SCG, que serão explicados na imagem abaixo.



Figura 1 : Princípios básicos de controlo de gestão – Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2015).

Nesta abordagem, o primeiro princípio defendido pelos autores consiste na não focalização apenas na dimensão financeira dado que os objetivos da empresa deverão ter diferentes naturezas pelo que os instrumentos e ferramentas de CG deverão analisar as dimensões financeiras e não financeiras da mesma. Por outro lado, importa atentar à delegação de autoridade e responsabilização, procurando descentralizar as decisões, delegando autoridade e estabelecendo objetivos quantificáveis, que permitam responsabilizar os responsáveis descentralizados. São também fundamentais o alinhamento entre esses objetivos e a estratégia empresarial, assegurando a convergência dos interesses a todos os níveis organizacionais.

Os autores defendem que as ferramentas e instrumentos deverão ser concebidos com vista à ação, para que o CG não fique demasiado obsoleto dada a burocratização dos processos. É também fundamental que o controlo de gestão tenha como objeto de análise o futuro, e não o passado, atentando a uma análise futurista.

Nesta nova visão do CG, e como já referido, a componente comportamental ganha importância dado que os resultados financeiros são obtidos tendo por base as ações dos gestores descentralizados. Assim, importa agora que o CG permita uma análise fundamentalmente comportamental, bem como a condução a um sistema de incentivos, pois ao ter um maior foco

sobre o capital humano do que sobre os números, surge a necessidade de recompensar e incentivar o bom desempenho em detrimento do mau.

Por fim, os autores acreditam na aposta na colocação dos responsáveis operacionais na primeira linha de controlo, dado que serão os responsáveis descentralizados os principais utilizadores de um SCG, uma vez que serão os próprios a sentir a necessidade de monitorizar a sua performance.

Assim, como refere Anthony (2007), o controlo de gestão foca-se no que for tecnicamente necessário para a tomada de decisões estratégicas de topo, não sendo responsável pelas mesmas. Não obstante, importa ter em atenção todos estes princípios para que o CG possa funcionar e contribuir positivamente para o desempenho organizacional.

2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

Ao refletir sobre a importância do CG, facilmente se compreende que a importância do mesmo será sentida em todos os níveis da organização, sendo os seus membros os principais utilizadores do mesmo, podendo assim definir-se como clientes do CG. Neste sentido, Jordan et al (2015) definem uma pirâmide da estrutura hierárquica da estrutura organizacional baseando-se em 3 níveis: responsáveis operacionais, hierarquia intermédia e direção geral, sendo este último o topo da pirâmide organizacional. Nesta ótica, estes serão os três segmentos de clientes do CG numa organização, com necessidades, objetivos e sistemas de atuação e controlo diferenciados. Também Simões (2000), defende que o controlo de gestão serve toda a hierarquia empresarial, não existindo necessidades idênticas a todos os níveis. Neste sentido, os instrumentos de controlo de gestão devem procurar responder as diferentes necessidades e objetivos, devendo ser adequados ao seu nível de atuação. Jordan et al. (2015) apresenta três categorias distintas de instrumentos de CG: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo, com âmbitos de aplicação distintos.

Segundo os mesmos autores, os instrumentos de pilotagem visam a fixação de objetivos, o planeamento, acompanhamento e controlo dos mesmos. Para tal, importa definir um plano operacional e um plano estratégico, com uma perspetiva de médio/longo prazo e que traduzam a estratégia e cultura organizacionais, de forma a permitir uma posterior aplicação e controlo de indicadores financeiros e não financeiros que permitam medir a performance organizacional. Importa ainda definir um orçamento e mecanismos de controlo orçamental numa ótica

previsional e controlo de desvios, bem como apostar em *tableaux de bord* e/ou *Balanced scorecard*, com o intuito de apostar no acompanhamento de resultados dada a sua rapidez de disponibilização da informação, diversidade de indicadores e diversidade do âmbito dos mesmos, não sendo de cariz apenas financeiro. Vários autores como Jordan et al. (2015) defendem que o controlo orçamental apresenta demasiadas limitações para que possa ser considerado um instrumento de acompanhamento apropriado pois além de ter um cariz meramente financeiro, é demasiado focado nos resultados, descurando outras todas as variantes não financeiras, que são crescentes nos dias de hoje e que acabam muitas vezes por ser ignorados como a evolução da quota de mercado ou a aposta em inovação ou otimização de processos. Também o foco nos resultados leva a que a informação por ele fornecida seja bastante morosa e lenta pois a sua essência surge dos elementos contabilísticos que são elaborados no final dos períodos em estudo, demorando diversas vezes mais de um mês até estarem concluídos.

Por outro lado, os mesmos autores definem os instrumentos de orientação do comportamento como o caminho para garantir o enquadramento e canalização das suas ações e decisões no alinhamento na estratégia organizacional previamente definida, em consonância com os objetivos próprios dos membros ou hierarquias. Para este efeito, Jordan et al.(2015) definem três instrumentos específicos: organização em centros de responsabilidade, avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e implementação dos preços de transferência interna. Os centros de responsabilidade poderão ser de três tipos distintos: centros de custos, centros de resultados ou centros de investimento, sendo a sua definição uma escolha da organização. Por outro lado, os parâmetros de avaliação de desempenho destes centros de responsabilidade irão variar consoante a tipologia de centro de responsabilidade. Os primeiros são analisados tendo por base a utilização e gestão dos recursos que geram custos enquanto que os segundos serão avaliados de acordo com as margens produzidas, podendo os gestores ter influência sobre os seus rendimentos e gastos. Por último, os centros de investimento serão analisados pelos seus resultados, tendo em conta os seus custos e proveitos bem como os investimentos efetuados e o custo de capital associado.

Paralelamente, importa atentar ao facto de que, muitas vezes, se verifica a utilização de recursos de determinado centro de responsabilidade, na rotina de outro, existindo mesmo centros de responsabilidade que não comercializam a sua atividade para o exterior da organização e apenas existem para prestar serviços internos a outros centros de responsabilidade. Para estes casos, importa definir a relevância de atribuir preços de transferência interna (PTI's) a estas operações.

Os mesmos autores defendem ainda a existência de instrumentos de diálogo que visem a comunicação dentro da organização, seja através da dinamização de reuniões em salas próprias, da elaboração de relatórios ou outras formas de fomento do diálogo e comunicação. Assim, cabe ao controlo de Gestão munir-se de instrumentos de diálogo que lhe permitam incentivar o diálogo entre membros organizacionais.

Jordan et. al (2015), bem como outros autores que lhes seguiram, defendem que todos estes instrumentos de CG procuram facilitar a gestão e melhorar a performance organizacional. Não obstante, não deverão ser implementados em simultâneo dada a sua complexidade e não terão que se aplicar todos na íntegra para conseguir obter um eficaz SCG.

É um facto que cada organização vive uma realidade, muito influenciada pela sua cultura organizacional pelo que, a conceptualização e implementação de um MCG deve ser um processo bastante próprio e adaptado a cada empresa não havendo um modelo padrão a qualquer organização, apenas diretrizes e *guidelines* que poderão ser adaptadas.

2.3 O Balanced scorecard como instrumento de gestão e controlo

O conceito de *Balanced scorecard* (BSC) nasce em 1992, num estudo de Robert Kaplan e David Norton, como um instrumento de medição do desempenho organizacional, composto por indicadores financeiros e não financeiros que traduziam uma rápida e ampla visão da organização à gestão de topo, de forma a que a mesma possa tomar decisões futuras, clarificando objetivos e metas, tendo por base a estratégia organizacional.

O BSC surgiu com o intuito de ultrapassar as limitações sentidas na metodologia do *tableaux de board*, principalmente a questão deste se basear essencialmente em indicadores financeiros, que proporcionavam uma análise mais histórica e menos reativa do desempenho organizacional e que pouca ligação tinha à estratégia organizacional, orientando os gestores para os resultados financeiros das opções passadas. O BSC procura assim proporcionar à gestão de topo uma visão alargada e integrada da organização e do seu desempenho, permitindo atuar atempadamente, como defendido por Jordan et. al (2015).

Neste sentido, a evolução e desenvolvimento do conceito de BSC resultaram, em 1993 e de acordo com a obra *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (Kaplan e Norton,1996), na aplicação de conjuntos de medidas que permitiam à gestão de topo tomar decisões estratégicas. Posteriormente, verificando-se que a mesma recorria a este modelo como

um sistema de gestão de desempenho, com o intuito de alinhar a estratégia organizacional aos vários níveis da organização, procurando detetar e promover melhorias em diversas perspetivas. Também em 1996 e na mesma obra, os autores constataam a evolução do conceito de BSC para um sistema de gestão estratégica que traduz a missão e estratégia da organização num conjunto alargado de indicadores de desempenho que permite a conceção de um plano para implementação para um sistema estratégico de gestão e medição.

Os autores defendem que este conceito de BSC permite clarificar e difundir a estratégia a todos os níveis organizacionais, procurando alinhar os as iniciativas operacionais com os objetivos estratégicos, a curto e longo prazo, identificando e comunicando objetivos e metas, com indicadores de medição e verificação. Neste sentido, o BSC permite também a formulação estratégica bem como o feedback e aprendizagem organizacionais.

O Balanced scorecard caracteriza-se por ser um dos instrumentos mais importantes de que o controlo de gestão se socorre atualmente, possibilitando a deteção dos primeiros sinais desviantes, fornecendo à gestão de topo a adoção atempada de medidas corretivas. Mas, é imprescindível que o Balanced scorecard seja suficientemente flexível e adaptável às especificidades e contingências próprias de cada uma das diferentes realidades empresariais
(Bernardo, M. José, 2009, Revista 108 OTOC).

Como defendido por José Bernardo (Revista 108-TOC,2009), o *Balanced scorecard* surge como um dos mais importantes instrumentos de CG da atualidade, permitindo um equilíbrio entre o controlo operacional de curto prazo e a visão estratégica de longo prazo, recorrendo a objetivos, metas e indicadores financeiros e não financeiros interligados e definidos tendo por base os fatores críticos de sucesso a nível de estratégia, focando todas as perspetivas fundamentais de uma organização.

Kaplan e Norton defendem assim a importância da análise desses indicadores em quatro perspetivas fundamentais: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Considerando estas quatro perspetivas, deverão ser estipulados, como referido, objetivos, metas e indicadores de desempenho, alinhados com a estratégia e visão organizacionais.

Na perspetiva Financeira importa atentar aos interesses dos acionistas, focando assim indicadores de cariz geralmente financeiro, nas óticas da rendibilidade, crescimento e criação

de valor, através de indicadores como a rendibilidade das vendas ou volume de negócios, por exemplo.

Por outro lado, na perspetiva dos Clientes, importa focar na satisfação, retenção e fidelização de clientes, procurando assegurar que os produtos/serviços oferecidos vão de encontro as suas necessidades com o intuito de garantir que o esforço organizacional feito irá permitir atingir os resultados financeiros pretendidos pelos acionistas. Será nesta perspetiva que se obterá o feedback de como a empresa é vista pelos seus clientes.

Paralelamente, na perspetiva dos Processos Internos a preocupação consiste em fazer uma análise aos processos internos organizacionais, com o intuito de os otimizar, assegurando a satisfação dos clientes para conseguir alcançar os resultados esperados pelos acionistas.

Por fim, na perspetiva da Aprendizagem e crescimento, importa apostar na aprendizagem, inovação e desenvolvimento das competências da própria estrutura organizacional, com o intuito de poder otimizar processos, satisfazendo os clientes e permitindo assim uma efetivação dos resultados esperados pelos acionistas.

Torna-se assim essencial a existência de relações causa-efeito entre todas as perspetivas, e que são essenciais à implementação e sucesso de qualquer BSC. Estas relações deverão ser evidencias, através do modelo, para toda a organização, servindo de instrumento de comunicação organizacional, para comunicar a estratégia e objetivos organizacionais.

A definição da lógica destas relações depende da estratégia e cultura de cada organização, bem como da natureza da mesma. Neste contexto, e com o intuito de clarificar a estratégia, comunicar, definir e planear os objetivos e metas a cada nível organizacional, bem como implementar mecanismos que permitam *feedback* e aprendizagem a todos estes níveis, Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de mapa estratégico para implementação do BSC.

O objetivo de um mapa estratégico passa por garantir o alinhamento estratégico a todos os níveis da organização, com foco nas suas quatro perspetivas, definindo objetivos estratégicos micro e macro, bem como metas a atingir tendo por base diversos tipos de indicadores, assegurando a criação de relações de causa-efeito entre elas, de forma clara, permitindo assim uma ligação entre atividades operacionais e resultados esperados face à estratégia definida.

A abordagem do BSC veio revolucionar a gestão estratégica e avaliação de desempenho organizacionais, bem como a possibilidade de implementar sistemas de melhoria continua a todos os níveis da organização, contribuindo para operacionalização da sua estratégia.

2.4 Sistemas de informação para gestão

Qualquer SCG tem por base sistemas de informação para gestão (SIG), que lhes permitam organizar e analisar a informação disponível. No contexto empresarial vivido atualmente é fundamental dispor de informação fidedigna a qualquer momento e é neste contexto que surgem os SIG. Sem um SIG funcional torna-se quase impossível decidir e tomar decisões para gestão.

Neste sentido, torna-se imperativo criar sistemas de informação, que assegurem a comunicação entre os membros da organização, bem como a passagem da informação a todos os gestores descentralizados que necessitem ter acesso à mesma. Neste sentido, um SIG poderá ser definido como um conjunto de meios humanos e técnicos, dados e procedimentos, que articulados entre si procuram atingir um objetivo comum: fornecer informação útil e relevante para o desenvolvimento das atividades em que a empresa está envolvida e que podem ir desde as atividades operacionais até ao processo de tomada de decisão (Ventura, 1996).

3 Conceção de um Sistema de Controlo de Gestão

Como conclusão do estudo elaborado a nível teórico no início deste Projeto-Tese, a definição do instrumento de controlo de gestão no qual se iria basear o SCG proposto, objeto do presente trabalho, não suscitou dúvidas, dada a sua versatilidade e amplitude de atuação já anteriormente explanados. Neste sentido, o presente trabalho terá por base a ideologia do BSC para implementação de um SCG numa *Startup* Portuguesa, na área tecnológica.

Antes de poder avançar com a conceção de um sistema de controlo de gestão, importa definir e clarificar os fluxos de informação-base da empresa em estudo, através da correta definição do seu organograma, das áreas de atuação de cada área de responsabilidade bem como a estratégia e cultura da própria empresa, para que posteriormente se consiga obter um fluxograma organizacional, que possa servir de base à orientação estratégica, através da definição de um mapa estratégico. Posteriormente importa analisar as relações causa-efeito das diferentes perspetivas, bem como garantir a disponibilização da informação através de ferramentas de CG adequadas com o intuito de analisar a evolução dos indicadores escolhidos para medir a concretização dos objetivos estratégicos.

Importa antes de mais relembrar que a CODECOMPANY é uma empresa de programação e desenvolvimento *web*, o que significa que todo o modelo de controlo de gestão, bem como os sistemas de informação e ferramentas implementadas foram baseados tendo por base o pressuposto de a médio/longo prazo ser adquirido um *software* de gestão próprio (EIS), que permita a centralização e processamento da informação, conforme poderá ser verificado no Anexo A.

3.1 Estruturação da Empresa e dos Sistemas de informação para Gestão

A CODECOMPANY não possuía qualquer ferramenta de controlo de gestão pelo que, o primeiro constrangimento relativo a esta temática prendeu-se, não só com a inexistência de procedimentos internos que pudessem conduzir a implementação de qualquer SCG, mas também com a falta de ferramentas que pudessem mecanizar tais procedimentos. Não obstante, sempre existiram duas áreas de negócio bem definidas: Web Design e CMS; Desenvolvimento à medida.

Neste sentido, numa primeira fase tornou-se imperativo efetuar um estudo exaustivo relativo às necessidades básicas de estruturação da informação, comunicação e organização da empresa, para que posteriormente se pudesse dar início à definição de métricas e procedimentos adequados a um correto sistema de controlo de gestão.

Segundo Jordan et. al (2015), o primeiro passo para implementação de um SCG passa pela fixação de objetivos. Para tal, importa primeiro que tudo conhecer a empresa, a sua estrutura, áreas de responsabilidade e funcionamento operacional.

Tendo por base a experiência em contexto de trabalho na CODECOMPANY, na qual muitas vezes as funções de cada colaborador não estavam bem delineadas, verificou-se que por vezes ocorria duplicação de tarefas nos projetos e falhas em outras tarefas dos mesmos projetos como resultado da falta de definição das áreas de atuação de cada um, considerou-se como principal ponto de partida a estruturação base da empresa através da definição de um Organograma de Gestão e elaboração de um Fluxograma geral da informação, relativo aos principais processos de informação existentes assim como a definição e implementação de procedimentos obrigatórios, como se poderá verificar no Anexo B.

Na elaboração do Organograma de Gestão, que poderemos visualizar na Figura 2, apesar da pequena dimensão da CODECOMPANY, foram considerados 3 níveis organizacionais, numa perspetiva de crescimento a curto/médio prazo, uma vez que é a gerência que assume as funções de direção. Assim, a CODECOMPANY é constituída pela gerência, exercida pelos dois sócios, que lidera as quatro áreas de responsabilidades (AR) internas (assumem funções de Diretores de Área de responsabilidade da empresa), sendo que tanto a AR Comercial como a Financeira são inteiramente assumidos pelos mesmos, enquanto que as áreas de responsabilidade de Web Design e CMS e a área de responsabilidade de Desenvolvimento à medida possuem dois colaboradores afetos a cada um. Por outro lado, cabe à AR Financeira assumir a coordenação das temáticas jurídicas e de recursos humanos, articulando com empresas subcontratadas para o efeito.

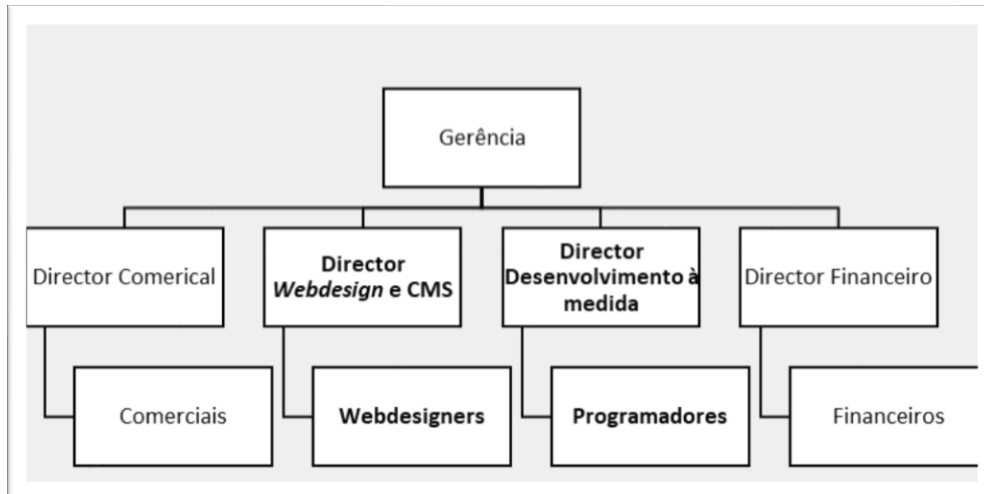


Figura 2 : Organograma CODECOMPANY- Fonte: Elaboração Própria

Tendo por base este Organograma, torna-se também fundamental compreender a lógica de cada área de responsabilidade e os fluxos de informação e processos dentro da organização, para que mais facilmente se compreenda as necessidades da mesma.

3.1.1 Áreas de Responsabilidade

Iniciou-se o processo de estruturação de empresa através da definição de área de responsabilidades de acordo com as tarefas e áreas de atuação de cada colaborador e áreas de negócio. Assim, como foi apresentado no Organograma de gestão, foram definidas quatro áreas de responsabilidade internas. Neste sentido, iremos clarificar seguidamente a constituição e o raio de atuação de cada uma. De ressaltar que na Figura 4.1, as áreas de responsabilidades destacadas *a bold* são área de responsabilidades produtivas (Desenvolvimento à Medida, e Web Design e CMS), enquanto que os restantes são áreas de responsabilidades não produtivas (Financeira e Comercial).

3.1.1.1 Área de Responsabilidade Comercial

Esta área de responsabilidade é, atualmente, composta por uma pessoa, sendo as perspetivas de contratação de pelo menos mais um elemento. Assim, existe o cargo de Diretor Comercial e uma próxima contratação será para o cargo de Comercial.

A principal função desta área de responsabilidade consiste na angariação de novos trabalhos e clientes assim como na elaboração, gestão e acompanhamento de propostas. Esta área de responsabilidade é transversal a toda a empresa, uma vez que se articula com todas as áreas de

responsabilidades aquando a elaboração das propostas. Na área comercial o projeto poderá ser angariado de diferentes formas. Por um lado, o Diretor Comercial faz um intensivo trabalho de pesquisa, tentando detetar potenciais clientes que necessitem de atualizar os meios e ferramentas digitais de que dispõem, seja o site, aplicação *mobile* ou qualquer outro. Esta metodologia pode conduzir ao sucesso e angariação de novos clientes, mas também poderá conduzir a uma grande afetação de horas a propostas que nunca chegam a ser adjudicadas. Por forma a minimizar este risco, a área de responsabilidade Comercial da CODECOMPANY tenta sempre manter uma relação próxima entre com os clientes, contactando-os frequentemente para prestar apoio e ter feedback dos serviços comercializados. No decorrer deste processo de gestão de cliente, o Diretor Comercial vai procurando detetar novas necessidades, procurando angariar novos trabalhos desta forma. Com base nestas duas formas de atuação, a área de responsabilidade Comercial tem conseguido, até à data, assegurar o volume de trabalho necessário. É expectável o reforço da área de responsabilidade a curto prazo, até ao final do presente ano.

3.1.1.2 Área de Responsabilidade *Web Design* e *CMS*

A área de responsabilidade de *Web Design* e *CMS* é uma das principais áreas de negócio da CODECOMPANY, representando cerca de 45% da faturação da mesma. Contudo, também funciona como área de responsabilidade auxiliar à área de responsabilidade de Desenvolvimento à Medida, dado que é aqui que se desenvolve toda a componente gráfica e estética dos projetos, através da definição das linhas gráficas e *layouts* dos mesmos. Assim, no momento de execução ou edição de propostas, esta área de responsabilidade é responsável pela criatividade de todas as peças gráficas, sejam elas alusivas a logotipos e imagens corporativas, como a todo o *layout* a constar nas propostas, ou seja, os *layouts* dos *sites* e aplicações *mobile*, que poderão ou não ser aceites pelos clientes. É da sua responsabilidade refazer os *layouts* até que os mesmos sejam aceites pelos clientes, satisfazendo os seus interesses, sendo *User friendly* e simultaneamente mantendo toda a componente técnica necessária à área de produção.

Inserem-se ainda nesta área de responsabilidade todo o processo produtivo de alguns *CMS* (*Content Management Systems*, que como o próprio nome indica, são sistemas de gestão de conteúdos em meio digital e/ou *web*), que geralmente já se encontram disponíveis em ferramentas base *open-source* que, depois de trabalhadas a nível de design, organização e implementação de conteúdos e funcionalidades de acordo com as necessidades dos clientes. Assim, podem considerar-se como *CMS* produzidos por esta área de negócio, e de uma forma

bastante generalista, os pequenos sites com poucas funcionalidades iguais para todos os que se encontram *online*. Atualmente esta área de responsabilidade é composto por dois *Web Designers* e um diretor.

3.1.1.3 Área de Responsabilidade Desenvolvimento à medida

Esta área de responsabilidade constitui a área de negocio *core* da empresa: o desenvolvimento à medida consiste na prestação de serviços de desenvolvimento e consultoria no âmbito da engenharia de *software*, incluindo dimensionamento, análise, gestão e desenvolvimento de projetos de *software* à medida em qualquer escala bem como desenvolvimento de qualquer ferramenta digital.

Inserem-se aqui todos os projetos de pequena e grande dimensão, pensados e desenvolvidos à medida da realidade empresarial e necessidades específicas para cada cliente, dando para personalizar cada componente do projeto. Inserem-se também os websites institucionais, a aplicação mobile, as *lojas e-commerce* e todos estas ferramentas digitais de menor expressão, desde que necessitem de certas componentes desenvolvidas à medida.

Esta área de responsabilidade conta atualmente com um Diretor (sócio-gerente) e dois programadores, ambos de *frontend e backend*. É expectável que a curto/médio prazo se torne necessário contratar mais um programador com as mesmas características. Até lá e consoante as especificidades dos trabalhos angariados, subcontratam-se os serviços que a equipa não for capaz de assegurar.

3.1.1.4 Área de Responsabilidade Financeira

A área de responsabilidade Financeiro é responsável por todas as tarefas administrativas e financeiras, assim como assegurar o correto desenvolvimento de todas as tarefas relacionadas com os serviços Jurídico e de Recursos Humanos. Incluem-se aqui todas as tarefas de contratação dos colaboradores, processos de estágio, contratos com fornecedores, clientes e afins. Por forma a minimizar os custos da CODECOMPANY, o trabalho referente a esta área de responsabilidade é preparado pela AR financeira e subcontratado a uma empresa externa. Não obstante, e novamente numa perspetiva de crescimento, considerou-se pertinente referenciar esta área de responsabilidade pois é expectável que a médio longo prazo a mesma passe a ser parte integrante da estrutura da CODECOMPANY, constituído assim uma área de responsabilidade de suporte.

No decorrer do processo standard de um Projeto, esta AR é responsável pela faturação e cobrança dos valores de adjudicação, fases intermédias e conclusões dos Projetos, bem como toda a componente financeira e contabilista da empresa, sendo constituído atualmente apenas por uma pessoa, um dos sócios gerentes da empresa, sendo expectável que a M/L prazo se contrate mais alguém, razão pela qual se incluiu esta previsão na definição do organograma.

3.1.2 Fluxograma Institucional

Encontrando-se definido o Organograma e bem delineadas as áreas de atuação de cada área de responsabilidade, importa agora clarificar os fluxos de processos e informação principais existentes no processo produtivo, de acordo com a realidade observada em contexto de trabalho na CODECOMPANY.

Assim, e atentando ao Anexo B que foi elaborado com o objetivo de clarificar o fluxograma do processo organizacional *standard* de um projeto, considerou-se pertinente explicar cada uma das suas fases.

- **Contacto de Cliente com pedido de proposta ou Contacto da área de responsabilidade Comercial ao Cliente com envio de Proposta**

Esta é a primeira etapa deste processo, podendo existir diferentes tipos de contactos, uns advêm dos meios de comunicação da empresa e da publicidade investida pela mesma, seja pelo *site*, pelas redes sociais ou por recomendação de algum cliente; enquanto outros são resultantes do trabalho de Área de responsabilidade Comercial. O mais comum incide no trabalho de *New Business* da área de responsabilidade Comercial, que procura constantemente angariar novos clientes através da pesquisa de necessidades dos mesmos. Assim, após detetar um potencial cliente interessante, a área de responsabilidade Comercial fica responsável por identificar lacunas e necessidades a nível das tecnologias de comunicação utilizadas pelo mesmo, responsabilizando-se também pela elaboração das componentes técnica e financeira da proposta e supervisão da componente gráfica a elaborar pela área de responsabilidade de *Web Design e CMS*. Por último, deverá apresentar e negociar a proposta final com o cliente, até conseguir a formalização da adjudicação, momento a partir do qual se afasta deste processo.

Outra forma comum de contacto, também resultante do trabalho da área de responsabilidade comercial, consiste na manutenção dos clientes existentes, mantendo sempre um contacto muito

próximo por forma a conseguir detetar eventuais novas necessidades a qualquer instante, apresentando e responsabilizando-se pelas propostas da mesma forma anteriormente explicada.

Os contactos resultantes dos meios de comunicação da empresa têm, geralmente, um processo um pouco diferente, uma vez que os potenciais clientes já têm uma ideia aproximada do que pretendem.

Assim, geralmente, a área de responsabilidade comercial reúne com o cliente para fazer um levantamento de necessidades. Seguidamente, inicia a elaboração da proposta, acabando por ocorrer uma pequena sessão de diálogo entre a área de responsabilidade comercial, os dois área de responsabilidades de produção por forma a definir as *guidelines* da proposta, assegurando que a mesma se mantém funcional, *user friendly* e esteticamente agradável. Posteriormente, a proposta deverá ser apresentada ao cliente pela área de responsabilidade comercial, que ficará também responsável por todo o processo de negociação e alterações à proposta inicial, até que seja conseguida a adjudicação formal do trabalho.

- **Diálogo/ Desenvolvimento de Proposta**

Nesta fase, como mencionado na fase anterior, a área de responsabilidade comercial reúne com a área de responsabilidades de *Web Design* e CMS e Desenvolvimento à Medida por forma a fazer uma sessão de *brainstorming* sobre qual a melhor forma de resolver a necessidade do cliente, seja a nível de *Web design*, tecnologia ou de serviço.

- **Apresentação da Proposta ao Cliente e Negociação com Cliente**

Como também já foi referido, esta fase também é da responsabilidade da área de responsabilidade Comercial, que deverá apresentar a proposta ao cliente, clarificando todas as suas dúvidas e registando todas as solicitações de modificações. Posteriormente deverá retificar a proposta de acordo com o definido com o cliente, orçamentando novamente e fazendo nova sessão de *brainstorming*, caso necessário. Este processo só deverá estar concluído quando o cliente formalizar a adjudicação.

- **Adjudicação da Proposta, comunicação à área de responsabilidade**

Quando a área de responsabilidade Comercial tiver em sua posse um email com a formalização de adjudicação, deverá comunicá-lo, reencaminhando-o para a área de responsabilidade Financeira e para o diretor da área de responsabilidade em que o projeto se insere, que passará a assumir toda a gestão do cliente e do projeto até o término do mesmo. O Gestor de Cliente

e/ou Projeto é escolhido consoante a área de responsabilidade de produção que ficará responsável pelo projeto em causa.

- **Criação do projeto, do Cliente e abertura de pastas**

A área de responsabilidade Financeira deverá criar primeiramente o projeto, através da sua inserção no ficheiro Listagem de Projetos, que poderá ser consultada no Anexo C. Esta etapa é fundamental por forma a atribuir um código sequencial aos projetos, que relacione o número do Projeto com o cliente e que funcione como referência interna. Neste processo, no caso de um cliente novo, o mesmo deverá ser inserido na listagem de clientes a constar numa *sheet* do mesmo ficheiro Excel, bem como posteriormente também no programa de faturação utilizado. Seguidamente, deverá ser criada a pasta de cliente no sistema de pastas partilhado (Gsuite), arquivando a formalização de adjudicação e disponibilizando a Ficha de Projetos que poderá ser visualizada no Anexo E, ao gestor de projeto.

- **Abertura Pasta de Produção**

Após a abertura da pasta do cliente, o gestor de projeto fica responsável pelo preenchimento da Ficha de Projetos, Anexo E, para que a área de responsabilidade Financeira possa ter acesso a toda a informação do projeto. Este processo assegura a passagem da informação da AR Comercial, para a Financeiro e Produção. É nesta fase que, caso o cliente pretenda, deverá ser formalizado o contrato, à responsabilidade da área de responsabilidade Financeira e dos serviços Jurídicos e de Recursos Humanos.

Posteriormente, o gestor de projeto deverá abrir a pasta de produção, dentro da pasta do cliente, por forma a que se possam iniciar os trabalhos de produção.

- **Desenvolvimento do projeto**

Nesta fase, o gestor de projeto deverá discutir o projeto com os programadores e ajustar o planeamento integrante na proposta, ao contexto à data de início de trabalhos. Esta questão surge geralmente uma vez que na fase de proposta é definido um planeamento, com datas de fases de entregas intermédias do projeto tendo por base uma determinada data de início de projeto, que muitas vezes sofre atrasos significativos que levam à necessidade de alteração e adaptação do planeamento inicial. Assim, após definição do novo planeamento, o mesmo deverá ser validado formalmente, por *email*, com o cliente. Os programadores têm um papel de extrema importância nesta fase, uma vez que são eles que irão desenvolver todo o projeto, respondendo a todas as necessidades do cliente e chegando mesmo por vezes a alertar para

inúmeras situações relevantes que acabam por ser ajustadas no decurso do projeto. Por este motivo, no momento inicial de discussão do projeto com o gestor de projeto, estes têm um papel ativo na distribuição e organização das tarefas, de acordo com a especificidade de cada projeto.

O gestor de projeto e/ou cliente assume ainda um papel fundamental a nível de gestão da equipa pois no decorrer do processo produtivo surgem diversas adversidades e complicações que deverão ser geridas e resolvidas por forma a não haver tensão junto da equipa. Assim, este deverá acompanhar o processo produtivo, assegurando que os mesmos conseguem cumprir os prazos e objetivos estabelecidos com o cliente. Por outro lado, deverá também assegurar a satisfação do cliente e constante feedback relativo ao projeto.

- **Entrega do Projeto**

Nesta fase, o gestor de projeto deverá validar todas as funcionalidades do projeto com os programadores, assegurando que tudo funciona corretamente. Posteriormente, deverá enviar ao cliente acessos personalizados ao projeto para o ambiente de programação, onde o mesmo foi desenvolvido, e sem autorização de edição, por forma a que o mesmo consiga visualizar a versão final e testar todas as funcionalidades, ficando apto a solicitar as últimas alterações.

- **Fase de Correção de *Bugs***

Por vezes, após término no projeto, surgem *Bugs*, que consistem em quaisquer erros no código fonte, não proveniente de alguma alteração ou actualização ao código fonte entregue na fase final, que impeça o normal uso e funcionamento da aplicação e que não seja decorrente de aplicações terceiras. Estes *bugs* podem ser resultado de inúmeros factores externos mas que deverão ser inteiramente solucionados pela equipe que desenvolveu o Projeto. São geralmente de fácil resolução e os seus custos deverão ser previstos na fase de proposta.

- **Suporte e Assistência**

Na maioria dos projetos, no momento do seu término, o gestor de projeto procura vender uma avença mensal ao cliente, que contemple horas de Suporte, Manutenção e Assistência por forma a ter um maior acompanhamento até se adaptar a trabalhar autonomamente com a tecnologia em causa. Estes avenças deverão ser asseguradas pelo próprio gestor de projeto, apoiando-se na área de responsabilidade de produção em causa.

3.1.3 Ferramentas de Apoio à Conceptualização de um Modelo de Controle de Gestão

Após a definição de um Mapa Estratégico, importa agora estudar e definir todas as ferramentas necessárias para implementação de sistemas de informação para gestão que permitam, de uma forma integrada, obter, trabalhar e analisar os indicadores propostos.

A escolha de todas as ferramentas a apresentar seguidamente implicou o estudo e teste de várias soluções, tendo por base algumas especificações técnicas que permitam uma futura integração num software de gestão estratégica e centralização da informação desenvolvido à medida da CODECOMPANY, como já referido. A lógica de toda esta integração e centralização da informação poderá ser melhor consultada no Anexo A.

3.1.3.1 Gsuite

Uma das primeiras necessidades detetadas na CODECOMPANY foi a centralização da informação e ficheiros, uma vez que não existia qualquer sistema de armazenamento dos mesmos. Toda a informação e ficheiros relacionados com a empresa, colaboradores, clientes e projetos eram armazenados individualmente no computador portátil de cada colaborador, o que significava que mais ninguém na empresa teria acesso a essa informação caso o colaborador em causa não estivesse disponível. Neste sentido, tornou-se imperativo encontrar um sistema que permitisse organizar toda a informação da CODECOMPANY, adaptando-se às necessidades dinâmicas da mesma. Assim, após um exaustivo estudo dos produtos existentes no mercado, optou-se pelo *Gsuite*, que é um sistema de armazenamento disponibilizado pela Google, com disponibilização de API (chave de integração) para futura integração num *software* de gestão próprio.

A desvantagem deste sistema é que se reflete num custo adicional mensal para a empresa, apesar de reduzido. Contudo, não só na ótica de implementação de um SCG, mas principalmente por questões operacionais, esta questão tornou-se incontornável.

Deste modo, estabeleceu-se uma estrutura de pastas com permissões, para assegurar a centralização da informação, de forma organizada, definindo os acessos de cada área de responsabilidade. Desta forma, relativamente à organização da informação, cada área de responsabilidade possui uma pasta comum, cada colaborador dispõe de uma pasta privada, a gerência também possui uma pasta própria, na qual são arquivados todos os processos referentes

aos mesmos. Por fim, existe uma outra pasta denominada “Clientes”, na qual se inserem as pastas de cada Cliente, que por sua vez se encontram subdivididas em pastas denominadas com o código de cada projeto. Estas pastas referentes a cada projeto encontram-se organizadas pela área de responsabilidades que contribuíram com qualquer conteúdo para o Projeto em causa- Anexo F. A este sistema de gestão de pastas, associou-se um sistema de permissões de pastas, que define que colaboradores e/ou área de responsabilidades poderão aceder a cada uma das pastas, por forma a assegurar a confidencialidade de todas as informações sensíveis da empresa.

Esta ferramenta permite a criação de tantas pastas quantas necessárias, bem como a definição de diversos tipos de acessos personalizáveis, o que assegura que se manterá dinâmica o suficiente para acompanhar o crescimento, e consequentes reestruturações, da organização.

3.1.3.2 Slack

No decorrer do estudo efetuado a nível de ferramentas de comunicação interna, a CODECOMPANY implementou o *Slack* como ferramenta de comunicação principal. Esta ferramenta, talvez por ter uma componente bastante associada às redes sociais, teve uma forte aceitação junto dos colaboradores. No *slack* todos os colaboradores têm um perfil e um nome identificativo, podendo iniciar conversas privadas entre si ou optar por criar canais de comunicação por área de responsabilidades, projetos ou outros temas variados.

É também possível a partilha de documentos em diversos formatos, tornando muito mais ágil toda a comunicação interna da organização, sem perder produtividade pois esta ferramenta encontra-se disponível tanto *online*, como em aplicações para *desktop* e *smartphones*. O *slack* permite ainda a integração de diversos *plug-ins*, ¹como é o caso do *NikaBot*, que permite um controlo de afetação dos tempos de produção aos diferentes projetos. Assim, diariamente o *plug*

¹ *Plug-In*: Modulo de extensão de aplicações informáticas que lhes confere funcionalidades acrescidas

in automaticamente pergunta a cada colaborador, através de mensagem privada, mal o mesmo inicia o trabalho e liga o *slack*, em que Projetos trabalhou no dia anterior e quantas horas trabalhou em cada, dando antecipadamente indicação de quais os projetos em curso, para que não haja erros na inserção do nome, como poderemos verificar no Anexo G. De ressaltar que as horas dedicadas ao estudo de novas tecnologias, bem como as dedicadas a produção de produtos internos ou de participação em eventos tecnológicos são consideradas como projetos próprios para que posteriormente se possam analisar estes dados.

Posteriormente, no final de cada dia é possível aceder ao resumo destas afetações numa área própria para o efeito, que permite exportação de dados para posterior trabalho dos mesmos, permitindo ainda a análise por colaborador e por Projeto, como se poderá verificar nos anexos H e I.

Desta forma, esta ferramenta permite de uma forma muito simples analisar a afetação do tempo de cada colaborador, e conseqüente impacto do mesmo na linha de produção.

Na CODECOMPANY, e a pedido dos Diretores de Produção (e gerência), dada a pequena dimensão e informalidade da empresa considerou-se preferível optar por quantificar o tempo em percentagem do dia, bem como assumir sempre uma percentagem de 15% de não produção.

3.1.3.3 Invoicexpress

O *InvoiceXpress* é um programa de faturação *online*, certificado pelas autoridades competentes para o efeito, que funciona de forma bastante simples e intuitiva, apresentando uma excelente relação custo-benefício face às restantes opções existentes no mercado. Esta ferramenta não tem necessidade de ser instalada no computador, apesar de existirem aplicações *desktop* e *mobile*, podendo ser acedida através da internet por estar desenvolvida em *Cloud*, tornando-se assim um *Software as a Service (SaaS)*, e permitindo a exportação e importação de dados, com possibilidade de integração com várias outras ferramentas de gestão.

As principais vantagens deste *software* prendem-se com a disponibilização de inúmeros relatórios automáticos como volume de faturação por períodos pré-definidos, a conta corrente por cliente, saldo por cliente, extrato de pagamentos, faturação por cliente, pagamentos em falta, mapa de impostos e faturação por item, que facilitam em muito a gestão de questões do quotidiano da organização, permitindo ainda ter toda a informação centralizada. Este *software* teve um grande contributo ao nível da organização interna, por todas as facilidades acima descritas e outras aqui não contempladas e por permitir a atribuição de códigos definidos pela

empresa para clientes e produtos. Neste sentido, este *software* contribui no processo de controlo de gestão, pois assegura que os clientes e produtos possam ser identificados por toda a empresa de igual forma. Neste sentido, foi atribuído um código número sequencial a todos os clientes, que servirá de código identificativo do mesmo no decorrer do processo produtivo interno após adjudicação, que poderá ser armazenado no Anexo D. A componente de orçamentação também é bastante relevante, uma vez que permite guardar um histórico de todos os orçamentos emitidos aos clientes, assim como todas as suas alterações, permitindo posteriormente fazer uma análise de quantos orçamentos foram efetuados face aos que foram efetivamente adjudicados, o que tornará possível uma futura análise interna de perceção do que poderá ser melhorado para diminuir este rácio.

3.1.3.4 Excel

Por fim, e dado não ser possível alocar, atualmente, recursos da produção para desenvolvimento de um sistema de centralização e processamento da informação (*software* próprio), revelou-se necessário elaborar um mecanismo que integrasse as informações disponibilizadas pelas ferramentas anteriormente apresentadas, por forma a que as mesmas pudessem ser utilizadas com o intuito de obter informação relevante para a tomada de decisões, permitindo assim a elaboração de métricas financeiras e não financeiras de análise e controlo. Para ao efeito recorreu-se à ferramenta Excel, dada a sua abrangência e versatilidade, contudo será expectável que a médio prazo todo este processo fique centralizado no referido *software*.

Na ótica deste projeto-tese, iremos apenas abordar os ficheiros e mapas de controlo de gestão relevantes para o tema em estudo, não abordando temas como controlo bancário, previsões de tesouraria e afins, que apesar de existirem, e serem obtidos tendo por base os modelos e ficheiros apresentados, não se consideram tão relevantes na ótica de implementação de um SCG tendo por base um BSC, como as apresentadas.

3.1.3.5 Abertura e Listagem de Projetos

Numa primeira fase, e visto que o SCG a implementar assenta no pressuposto de que é atribuído um código numérico ao projeto, por forma a facilitar a sua referência, importa definir como será atribuído esse código e assegurar que não existem erros na definição do mesmo. Deste modo, e por forma a conseguir assegurar a abertura do Projeto para conseqüente início de trabalhos, foi criado um ficheiro *Excel* denominado “Abertura de Projetos”, no qual consta uma *sheet*, “Listagem de Projetos”, que poderá ser consultada no Anexo C, e que deverá ser

preenchida pela área de responsabilidade Financeira, com indicação do número de projeto sequencial, seguido do código de cliente. Este código de cliente é definido no mesmo ficheiro, numa segunda *sheet* denominada “Listagem de Clientes”, também com um carácter sequencial, como se poderá verificar no Anexo D.

Neste sentido, este mapa (Anexo C) procura centralizar as informações relativas aos projetos, como o seu código interno, uma breve descrição do seu conteúdo, o valor total do mesmo, a data de adjudicação assim como eventuais observações como por exemplo quem ficou responsável pela Gestão do Projeto. Nenhum projeto deverá ser iniciado a nível de produção sem ter sido inserido primeiro neste ficheiro. Assim, será a área de responsabilidade Financeira a responsável por dar início aos trabalhos, comunicando a abertura e código de projeto ao Gestor do mesmo, que deverá verificar e validar as informações constantes nos ficheiros. Simultaneamente, após abertura do projeto, a área de responsabilidade financeira deve automaticamente atualizar as informações no programa de faturação criando um novo cliente, caso necessário e com base no código atribuído.

3.1.3.6 Contabilização de despesas

Seguidamente, tornou-se indispensável tratar e organizar as despesas, pois não havia qualquer controlo, exceto o contabilístico, sobre as mesmas, o que levava a que todas as análises de custos tivessem por base as informações contabilísticas disponibilizadas. Em paralelo, outro constrangimento incidia no facto da contabilidade financeira não isolar a origem do custo, ou seja, qual o centro de custo que deu origem ao mesmo e para que utilidade. Esta métrica é bastante relevante uma vez que regularmente surgem custos diretos do projeto, que se não forem alocados ao mesmo desvirtualizam em absoluto qualquer análise feita à rentabilidade dos mesmos. Paralelamente, por ser uma área bastante técnica, muitas vezes a contabilidade não conseguia associar as despesas às rubricas certas pelo que as análises eram novamente desvirtuadas. Em adição, esta é uma área de negócio que funciona com bastantes pagamentos *online* pelo que, por forma a minimizar o risco de burlas e eventuais enganamentos dos fornecedores ou esquecimentos de cancelamento de débitos diretos, tornou-se efetivamente imprescindível iniciar um controlo interno a este nível. Por fim, as informações disponibilizadas por um contabilista certificado são dadas à *posteriori*, não permitindo a tomada de medidas atempadamente, o que poderia originar um aumento significativo dos custos e que é precisamente o contrário do proposto no presente modelo, à luz da filosofia do BSC.

Neste sentido, e por forma a colmatar esta dificuldade e conseguir analisar as despesas de forma viável, tornou-se necessário proceder à contabilização interna das mesmas. Deste modo, todas as despesas deverão ser lançadas semanalmente pelo Dep. Financeiro, num segundo ficheiro *Excel* denominado “Despesas”, composto por três sheets que poderão ser visualizadas no Anexo J, Anexo K e Anexo L

Assim, e como poderá ser verificado nos referidos anexos, a primeira *sheet*, Anexo J, é denominada “Nomenclaturas” e consiste na definição de todas as categorias de custos existentes até à data na empresa. Poderemos verificar que o sistema de código atribuído a cada despesa permite uma fácil adaptação a novos tipos de despesas. Neste sentido procurou-se agrupar as despesas de acordo com as tipologias, tendo por base grupos de despesas considerados homogéneos.

Por outro lado, a segunda *sheet*, ou o Anexo K, “Centros de Custo”, permite-nos identificar quais a área de responsabilidades que deram origem ao custo. Esta análise terá todo o interesse, por forma a conseguir analisar no final do ano qual a área de responsabilidade que originou mais custos e qual o motivo para tal disparidade, quais os serviços que mais foram subcontratados, por forma a considerar a subcontratação ou passagem a produção *inhouse*, entre bastantes outras questões. Os centros de custo considerados tiveram por base a departamentalização da empresa, à exceção do Centro de Custo 1, referente às despesas dos sócios e gerência, assim como o centro de custo (CC) 2 Geral_estrutura, na qual se inserem todos os gastos comuns à infraestrutura da empresa

A terceira *sheet* é denominada “Contabilização de Despesas”, podendo ser analisada no Anexo L e é nesta que deverão ser contabilizadas todas as despesas ao longo do ano, por forma a que posterior seja possível trabalhar toda a informação registada numa tabela dinâmica, que permitirá analisar as despesas de diversas perspetivas, seja por centro de custo, por projeto, por mês ou por tipo de despesa. Neste sentido, ao contabilizar uma despesa deverão ser inseridas as informações da data, que automaticamente indicará o mês em causa para análise, qual a forma de pagamento, que apenas poderá ser por caixa ou através do banco, qual o centro de custo, qual o código de projeto e, por fim, qual o tipo de despesa de acordo com a listagem da primeira *Sheet* e uma breve descrição que possa ser relevante.

Com esta informação, e como referido, será posteriormente criada uma tabela dinâmica que servirá de base para todas as análises a efetuar no SCG implementado, até aquisição do *software* próprio para o efeito.

3.1.3.7 Ficha e Análise de Projetos

Ainda relativamente aos projetos, e após apresentada a metodologia de contabilização das despesas, importa agora apresentar um novo ficheiro *Excel* denominado Ficha de análise de projeto, que deverá ser constituída para qualquer projeto adjudicado, devendo ser preenchida pelo Gestor de Projeto e Área de responsabilidade Financeira.

A primeira fase desta ficha, constante no Anexo E, e que se apresenta na *sheet* um do ficheiro, com o nome de “Ficha Previsional de Projeto”, deverá ser preenchida pelo Gestor de Projeto, com tanta informação quanto a disponível, por forma a permitir ao Dep.Financeiro efetuar todas as análises previsionais necessárias. Paralelamente, a AR Financeira com ajuda do Gestor de Projeto, deverá, ao contabilizar eventuais despesas, inseri-las também neste ficheiro, para que se possa ter uma análise aos custos previsionais face aos custos reais, em qualquer fase do projeto por forma a assegurar o controlo do Projeto, garantindo assim que são tomadas medidas corretivas caso necessário.

Este ficheiro procura obter informação que permita a tomada de decisões atempadamente, por forma a reduzir o risco de derrapagem ou de prejuízo dos projetos.

Por último, foram atribuídos códigos aos produtos e serviços comercializados, que deverão idealmente constar na ficha previsional de Projeto como “itens a faturar”, com o intuito de facilitar a análise anual de vendas. Assim, o código atribuído é novamente numérico, pelas questões anteriormente descritas, e procura relacionar a tecnologia utilizada com o tipo de serviço oferecido.. A atribuição deste código facilitará também a análise das vendas por tecnologia ou por tipo de serviço, através de aplicação de filtros nos relatórios do *InvoiceXpress*. Neste sentido, também este código poderá ser facilmente adaptável em caso de necessidade ou aumento da gama de produtos e serviços oferecidos.

3.2 O Balanced Scorecard no desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão

Uma vez definido o organograma organizacional, a departamentalização e correta definição das tarefa e funções de cada colaborador, bem como da clarificação do processo produtivo padrão dos projetos da CODECOMPANY, importa agora tentar interligá-los com a estratégia organizacional, através da definição de um mapa estratégico que permita a definição de objetivos estratégicos específicos para cada uma das perspetivas apresentadas pelo BSC.

Esta interligação com os objetivos estratégicos deverá estar sempre em consonância com a estratégia definida para a empresa, de acordo com a sua cultura. Importa também assegurar que estes objetivos são mensuráveis seja através de indicadores financeiros ou não financeiros, com metas a atingir específicas e que deverão ser analisadas frequentemente.

A aposta no BSC prende-se com a forte componente multidisciplinar, que permite uma análise completa a todas as perspetivas fundamentais de uma organização. É o foco nos objetivos definidos através destas perspetivas que permite um correto alinhamento e comunicação da estratégia a todos os níveis organizacionais permitindo que a organização alcance a sua missão e visão.

O BSC surge assim como base do sistema de controlo de gestão da CODECOMPANY, procurando ser mais que uma metodologia de medição dos resultados, procura alinhar todos os membros da organização num mesmo foco e objetivo comum, permitindo que os mesmos não o identifiquem apenas como um mecanismo de controlo como também como um mecanismo de orientação estratégica.

3.2.1 Estratégia Organizacional

A CODECOMPANY pretende, a longo prazo, posicionar-se como uma *software house* com componente de *web design*, mantendo o foco em desenvolver e manter soluções tecnológicas e de *Web design* que mais recentes e satisfaçam as necessidades dos seus clientes, particulares e/ou empresariais, e procurando sempre que as mesmas sejam feitas à medida da realidade de cada um. Paralelamente, é também seu objetivo para médio/longo prazo conseguir apostar em I&D (Investigação e Desenvolvimento), tanto a nível de tecnologias como a nível de produtos finais comercializáveis no mundo *web*.

Em simultâneo, existe uma forte preocupação com otimização de processos internos, procurando uma alcançar a ideologia da melhoria contínua, com o intuito de conseguir a criação de valor para a empresa

Neste sentido, a estratégia organizacional consiste na procura escolha das mais recentes e melhores tecnologias, dado serem estas as que apresentam maior probabilidade de se manter atualizadas e mais funcionais durante um período mais alargado, diminuído os custos na ótica do cliente. A esta política alia-se a política de rápida resposta e preocupação com o cliente, pois a Gerência da CODECOMPANY considera ser este um dos fatores críticos para o sucesso em

empresas desta área. O facto das empresas concorrentes terem uma relação geralmente distante e com tempos de resposta alargados, confere à CODECOMPANY uma vantagem competitiva face à concorrência, tendo esta já sido evidenciada por vários clientes. Em paralelo, a CODECOMPANY tem uma grande preocupação com a satisfação e bem estar dos seus colaboradores pois acredita que também estes são fatores críticos de sucesso da organização pois trabalhadores mais motivados são, geralmente, trabalhadores mais interessados, curiosos e dedicados, que naturalmente terão um maior impacto positivo a nível da produtividade e rentabilidade da empresa.

3.2.2 As perspetivas do BSC

Atentando à estratégia organizacional, importa agora definir objetivos globais da organização, que possam ser integrados em cada uma das perspetivas do BSC para conceção e futura implementação do mesmo.

3.2.2.1 Perspetiva Financeira

O objetivo principal de qualquer empresa, e dos seus acionistas/sócios, consiste na criação crescente de valor. Neste sentido, a perspetiva financeira surge com o intuito de conseguir analisar se os resultados obtidos através do modelo implementado conseguem atingir os objetivos definidos, e assim atingir as expectativas dos acionistas/sócios. Caso tal se verifique, comprova-se que o modelo implementado funciona corretamente.

Neste contexto é possível afirmar que os objetivos financeiros são o ponto de partida do BSC pois todas as restantes perspetivas deverão atingir os seus objetivos próprios, mas tendo em vista o alcance dos objetivos dos acionistas/sócios e assim, da perspetiva financeira.

Nesta ótica, os dois principais objetivos da CODECOMPANY relacionam-se com a rentabilidade e o crescimento organizacional.

Os rácios de rentabilidade relacionam os lucros da empresa com os elementos representativos da dimensão da mesma pelo que a sua análise, controlo e otimização são da máxima importância para os acionistas/sócios. Por outro lado, o foco no crescimento permitirá uma cada vez maior criação de valor para o acionista/colaborador, pelo que será facilmente compreensível o porque da definição deste objetivo.

3.2.2.2 Perspetiva dos Clientes

Por outro lado, importa definir e estabelecer qual é a perceção que se pretende que os clientes tenham da empresa, de como a mesma se posiciona e como a mesma lhes poderá ser útil ou acrescentar valor, pois serão estes que contribuirão para a obtenção de rendimentos para a própria organização.

Na CODECOMPANY, e como definido na estratégia, existe uma grande preocupação com a angariação e satisfação do cliente pois, num mercado tão concorrencial, acredita-se que este será um dos fatores críticos de sucesso diferenciador entre a concorrência.

Neste sentido, nesta perspetiva importa focar na angariação de novos clientes, retenção de clientes existentes e satisfação de todos os clientes.

Desta forma, será necessário assegurar a existência de objetivos estratégicos que permitam posicionar a empresa como a mesma pretende, tendo em consideração estes objetivos globais.

3.2.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Por outro lado, com o intuito de satisfazer os clientes e gerar valor para a empresa, importa também fazer uma análise operacional introspetiva, atentando aos processos internos e estudando eventuais falhas ou lacunas que possam ser otimizadas nos processos internos com o intuito de poder prestar um melhor serviço final.

Neste sentido, e no mercado de atuação da CODECOMPANY, importa focar questões como a garantia de qualidade, a otimização e melhoria dos processos internos, com o intuito de se poder tornar mais competitivo em todos os níveis. A política de otimização de processos e melhoria contínua, definida como fator crítico de sucesso na estratégia organizacional, vem reforçar esta necessidade.

Serão estes os aspetos que mais influenciarão o cliente e que maior contributo terão a nível operacional da empresa.

3.2.2.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Por fim, numa ótica da Aprendizagem e Crescimento da organização, importa focar questões como a formação, a satisfação dos colaboradores e o desenvolvimento de produtos internos.

Se os colaboradores se encontrarem mais motivados os seus resultados serão seguramente melhores, pelo que esta também deverá ser uma temática a ter em atenção. Em simultâneo, na CODECOMPANY, dada a sua pequena estrutura, acredita-se que um colaborador motivado será mais participante, cuidadoso e atento, o que se manifestará positivamente em diferentes esferas.

A formação permitirá aos colaboradores dotarem-se de mais competências para realizarem o seu trabalho, deixando-os também mais motivados. Também o desenvolvimento de produtos internos, nos quais os colaboradores têm um papel bastante positivo, dado que lhes permite ter uma voz cativa, desenvolvendo projetos de interesses pessoais, contribuindo também para o estímulo de diversas competências bem como um consequente aumento da sua motivação.

3.2.3 Mapa Estratégico e o BSC

Tendo em consideração as quatro perspetivas apresentadas, bem como a estratégia da CODECOMPANY, torna-se necessário definir objetivos estratégicos dentro de cada uma das perspetivas, que possam ser medidos através de indicadores de desempenho, e que garantam a correta orientação, comunicação e alinhamento da estratégia de uma forma global em toda organização. Neste sentido, surge a necessidade de elaborar um mapa estratégico que permita assegurar a existência de relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos de cada perspetiva, para garantir o correto alinhamento estratégico global.

A elaboração deste mapa resulta de diversas reuniões com os gerência e colaboradores bem como da análise efetuada através da experiência obtida em contexto de trabalho dentro da própria organização, e pode ser visualizada na Figura 3.

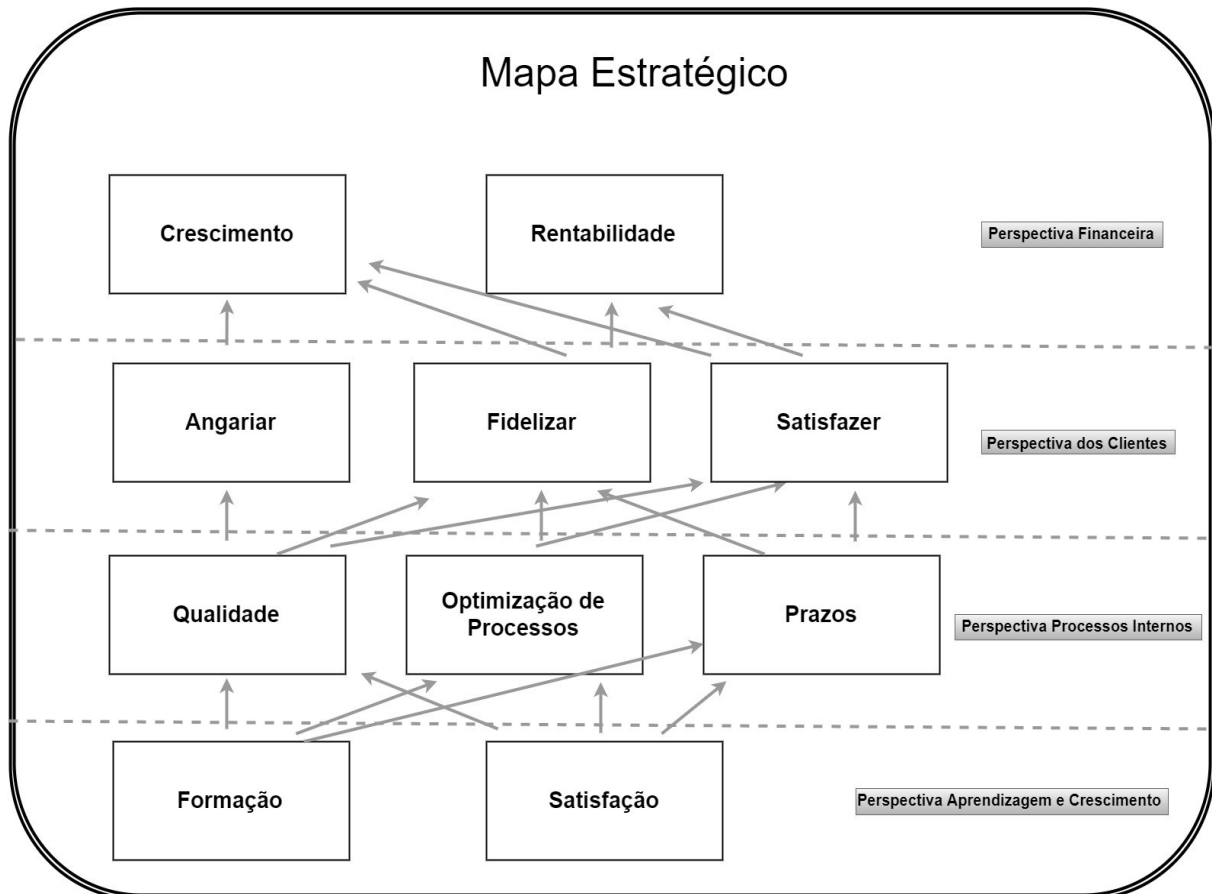


Figura 3 : Mapa Estratégico - Fonte: Elaboração Própria

Para que uma organização consiga crescer, é fundamental que consiga angariar o maior número possível de clientes, bem como assegurar a máxima satisfação possível dos mesmos. Por outro lado, a satisfação do cliente depende essencialmente da sua perceção de qualidade do serviço bem como da otimização dos processos internos que permitam garantir um melhor serviço. Com o intuito de assegurar estes dois fatores, é fundamental ter colaboradores motivados e satisfeitos, com o máximo de formação possível para fazer face a qualquer tipo de constrangimentos.

Neste sentido, é facilmente verificável a existência das relações causa-efeito existentes no Mapa estratégico apresentado.

3.2.4 Objetivos Estratégicos

Seguidamente, e numa fase fundamental da conceção do SCG, importa definir objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspetivas apresentadas, bem como indicadores de desempenho que permitam analisar o sucesso dos objetivos estratégicos definidos.

Tendo por base o Mapa Estratégico construído, apresentam-se na Tabela 1 os objetivos estratégicos definidos, bem como os diversos indicadores de desempenho dos mesmos, relativos a cada uma das perspetivas em análise, de origem financeira e não financeira.

Tabela 1- Fatores Críticos e Objetivos estratégicos do BSC

Perspetiva	Fatores Críticos	Objetivos	Indicadores
Financeira	Crescimento	Assegurar crescimento do Volume de Negócios	Volume de Vendas
	Rentabilidade	Aumentar Rentabilidade	EBIT
Clientes	Angariação	Angariação Novos Clientes	Volume de vendas em novos clientes
		Angariação Avenças	Volume de vendas em novas avenças
	Fidelização	Fidelizar Clientes	Volume de vendas de clientes atuais em novos projetos
	Satisfação	Satisfação dos clientes	Volume de potenciais vendas de novos pedidos de propostas vindas de indicação de clientes atuais
Processos Internos	Otimização de Processos	Otimização de Processos internos	Número de horas afetos a suporte e manutenção
		Diminuir Prazo Médio entrega e resposta	Número de dias médio de execução dos projetos
	Qualidade	Aumentar Qualidade	Número <i>bugs</i> detetados pelo cliente após entrega
Aprendizagem e Crescimento	Formação	Participação em eventos tecnológicos	Número de horas despendidas em participação em eventos tecnológicos
		Desenvolvimento produtos internos	Número de projetos internos iniciados
	Motivação	Satisfação colaboradores	Valor anual prémios

Fonte: Elaboração própria

Numa fase futura, importa definir metas específicas, para cada um dos indicadores, que possam ser analisadas entre diferentes períodos.

Atualmente torna-se difícil definir metas razoáveis pois a maioria dos indicadores não são possíveis de ser estimados com base em informação passada, por muita da mesma ser inexistente, pelo que se considera que metas mais realistas e precisas só poderão ser definidas após um ano de implementação do BSC, aproveitando este primeiro ano para alinhar todo o SCG e definir metas-base.

3.2.4.1 Perspetiva Financeira

Neste sentido, consideram-se como objetivos estratégicos representativos e de interesse para a perspetiva financeira, com o intuito de assegurar o crescimento e a rentabilidade, o aumento do volume de negócios bem como o aumento da rentabilidade. Para os analisar recorrem-se a indicadores como o volume de vendas e o EBIT.

3.2.4.2 Perspetiva dos Clientes

Na ótica dos Clientes apontam-se a angariação de novos clientes e a angariação de novas avenças, bem como a fidelização dos clientes como objetivos estratégicos, tendo em vista uma maior angariação, satisfação, e fidelização de clientes com o intuito de aumentar a rentabilidade e o crescimento da empresa. Para tal recorrem-se a indicadores como volume de vendas em novos clientes e em novas avenças, o volume de negócios dos atuais clientes em novos projetos bem como o volume de potenciais vendas de novos pedidos de propostas vindas de indicação de clientes atuais. Cumprindo estes objetivos estratégicos conseguiremos certamente comprimir com as expectativas da perspetiva Financeira.

3.2.4.3 Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos Processos internos evidenciam-se a otimização de processos, diminuição dos prazos de entrega e a qualidade dos projetos/serviços como fatores críticos para a perspetiva dos processos internos com vista a uma maior satisfação dos clientes para conseguir alcançar os resultados esperados pela gerência. Neste sentido, definiram-se como objetivos estratégicos a otimização de processos internos, a diminuição do prazo médio de entrega e resposta a clientes e o aumento da qualidade dos serviços prestados. Os indicadores escolhidos para avaliação destes objetivos serão o número de horas afetas a suporte e manutenção, o número médio de dias de duração dos projetos e o número de *bugs* detetados pelo cliente após entrega.

Esta aposta na melhoria da qualidade e a otimização de processos internos tem impactos diretos na perceção da empresa por parte do cliente.

3.2.4.4 Perspetiva da aprendizagem e crescimento

Por fim, a nível da perspetiva da Aprendizagem e Crescimento, importa definir alguns objetivos que mantenham o foco na formação e satisfações colaboradores, bem como contribuam para o crescimento da própria organização. Neste sentido, definem-se como objetivos estratégicos desta perspetiva a e participação em eventos tecnológicos, que permitirão desenvolver conhecimentos na ótica de otimizar processos internos e na ótica de demorar menos tempo a desenvolver projetos, que permitirão oferecer novas e melhores soluções aos clientes. Ou ainda a aposta e preocupação com a satisfação dos colaboradores e com o desenvolvimento de produtos internos, que motivam bastante os colaboradores, contribuindo também para uma melhoria do seu desempenho e em paralelo uma possível otimização de processos pois ao investigar novas tecnologias surgem novos conhecimentos.

Estes objetivos, medidos por indicadores maioritariamente não financeiros, como o tempo dedicado ao estudo de novas tecnologias, o número de eventos tecnológicos em que os colaboradores participam, o número de projetos internos desenvolvidos anualmente ou o valor anual dos prémios pagos a colaboradores, irão contribuir para uma melhoria em todos os objetivos a nível da perspetiva dos processos internos, realçando uma relação de causa-efeito bastante evidente.

Importa agora conseguir clarificar e explicar como os indicadores de desempenho, associados a este mapa e aos objetivos estratégicos a toda a organização, poderão ser obtidos e calculados, tendo por base as ferramentas implementadas, bem como qual a periodicidade indicada para cada um deles.

3.2.5 Indicadores estratégicos

Uma vez definidos e clarificados os objetivos estratégicos bem como as ferramentas e procedimentos disponíveis para organização da informação, importa agora compreender como será possível obter e calcular os indicadores propostos para análise da concretização desses mesmos objetivos estratégicos, bem como qual a periodicidade indicada para cada um deles. Neste sentido, seguidamente será aprofundado o procedimento através do qual as ferramentas implementadas permitem obter a informação necessária para estimar os indicadores definidos para análise dos objetivos estratégicos nas diversas perspetivas do BSC. O responsável por este

trabalho será a Área Financeira, que deverá assegurar que dispõe de toda a informação necessária.

3.2.5.1 Perspetiva financeira

Na CODECOMPANY, de acordo com a experiência em contexto de trabalho e em consonância com a vontade dos sócios/gerência, definiram-se como principais objetivos estratégicos assegurar o crescimento do volume de negócios e o aumento da rentabilidade. Para tal, definiram-se como indicadores de desempenho o volume de vendas e o EBIT.

- **Volume de Vendas**

O crescimento será medido através do volume de negócios, que poderá ser obtido através da análise do volume de vendas em determinado período. Este poderá ser facilmente obtido através do programa de faturação.

- **EBIT**

Por outro lado, a rentabilidade poderá ser obtida através de diversos indicadores, contudo definiu-se que o EBIT seria o mais indicado por nos permitir analisar o valor que a empresa gerou em determinado período, tendo em consideração os custos diretos operacionais e considerando as depreciações e amortizações resultantes, maioritariamente, de licenças de *softwares* adquiridos com o intuito de melhorar a produtividade do processo produtivo. Desta forma, permitirá uma leitura mais real do lucro operacional da atividade. Este indicador poderá ser obtido nas demonstrações financeiras obtidas através da contabilidade.

A análise conjunta destes indicadores permitirá aos sócios/gerência mesurar a performance financeira da organização de forma fidedigna.

3.2.5.2 Perspetiva Clientes

Analisando a perspetiva dos Clientes, e tendo-se destacado como objetivos estratégicos a angariação de novos clientes e avenças, a fidelização de clientes e a renovação de avenças, medidos por indicadores de carácter financeiro não financeiro, será também facilmente compreensível a sua importância para a garantia da satisfação global dos clientes da CODECOMPANY, que constituiu um dos pilares estratégicos da mesma.

- **Volume de Vendas de novos Clientes**

Este indicador poderá ser facilmente obtido através da análise do ficheiro “Listagem de Clientes”, Anexo D, que permite uma análise às datas de angariação dos clientes. Contudo, atualmente este indicador encontra-se um pouco desvirtualizado na medida em que por vezes o nome de faturação pode ser diferente enquanto que o cliente final é o mesmo pelo que obriga a um trabalho de verificação acrescido. Não obstante, aquando a aquisição do *software* próprio, esta situação ficará resolvida através da criação da dimensão “Grupos Empresariais”, que poderão ter um ou mais clientes associados.

- **Volume de vendas em novas avenças**

A metodologia mais automática para obtenção deste indicador será efetuada um filtro por “Avença” no ficheiro Listagem de Projetos, Anexo C, tendo em atenção as datas em análise.

- **Volume de vendas de clientes atuais em novos projetos**

No que concerne ao volume de vendas dos clientes atuais, o mesmo será facilmente obtido através do programa de faturação, fazendo um relatório de vendas por cliente.

- **Volume de potenciais vendas de novos pedidos de propostas vindas de indicação de clientes atuais**

Em relação ao volume de potenciais vendas de novos pedidos de propostas vindas de indicação de clientes atuais, o mesmo será obtido através da AR Comercial que regista todas as propostas efetuadas bem como quais as respetivas origens de contacto no ficheiro “Listagem de Propostas”, que pode ser consultado no Anexo M.

3.2.5.3 Perspetiva Processos Internos

Paralelamente, no que concerne à perspetiva dos Processos Internos, na qual se apontaram como objetivos estratégicos a otimização de processos internos, diminuição dos prazos médios de entrega e resposta a clientes bem como a qualidade do projeto, será necessária uma análise mais atenta, dado cariz não financeiro dos indicadores escolhidos. Será através do sucesso dos indicadores que se apresentam de seguida que a empresa conseguirá melhorar os seus processos internos bem como os prazos de entrega e aumentar a perceção de qualidade e a satisfação dos seus clientes.

- **Número de horas afetos a suporte e manutenção**

Neste sentido, a análise aos tempos afetos ao serviço “Suporte e Manutenção” poderá ser obtida através da consulta do *NikaBot* dado que foi criando um projeto Suporte e Manutenção, no qual os colaboradores apenas acrescentam uma pequena nota sobre qual o cliente relacionado, o que permite uma análise ao total de horas afetas a esta questão.

- **Número médio de dias de execução dos projetos**

Por outro lado, importa também analisar o prazo médio dos projetos, com o intuito de analisar o prazo médio de entrega e resposta a clientes. Este indicador poderá ser obtido através da análise aos relatórios do *software NikaBot*, fazendo a média do somatório total dos projetos.

Não obstante, este indicador não será totalmente esclarecedor dado que esta variável pode alterar de acordo com as especificidades do próprio projeto, devendo assim ser contextualizada nas especificações técnicas do mesmo.

- **Número de *bugs* detetados pelo cliente após entrega**

Por fim, o número médio de *bugs* detetados pelo cliente após entrega reflete, em parte, mas não na totalidade pois existem outros fatores externos que poderão influenciar esta questão, a qualidade dos projetos.

Neste sentido, considera-se que estes indicadores irão ter um forte impacto na perspetiva do Cliente e na imagem que o mesmo cria da empresa.

3.2.5.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspetiva definiram-se como principais objetivos a participação em eventos tecnológicos, o desenvolvimento de produtos internos e a satisfação dos colaboradores. Para tal, definiram-se como indicadores chave de desempenho o número de eventos tecnológicos em que a empresa participa, o número de projetos internos iniciados e o valor anual atribuído aos colaboradores sob forma de prémios.

Por último, analisando a ótica da aprendizagem e crescimento, destacam-se os objetivos organizacionais como a aprendizagem de novas tecnologias, a participação em eventos tecnológicos, o desenvolvimento de produtos internos bem como a satisfação dos colaboradores.

- **Número de eventos tecnológicos em que a equipa participa**

O número de eventos tecnológicos em que os colaboradores da empresa participam, também estão associados a um projeto próprio com afetação de horas no *NikaBot*.

- **Número de projetos internos iniciados**

Também este indicador é medido através da afetação direta das horas dos colaboradores despendidas no desenvolvimento de novos projetos dão lugar a um projeto próprio pelo que este poderá ser facilmente estimado, contudo, apenas a curto/médio prazo,

- **Valor Anual dos Prémios**

Por último, o valor anual dos prémios poderá ser obtido no ficheiro da contabilização das despesas, na rubrica D.03.02 Comissões ou Extras, conforme o Anexo L.

Na Tabela 2, apresentada abaixo, poderemos analisar um resumo dos indicadores e da origem da sua obtenção, associados aos objetivos estratégicos definidos para cada uma das perspetivas do BSC.

Tabela 2 - Origem dos dados a considerar na implementação do BSC

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Origem dos Dados
Financeira	Assegurar crescimento do Volume de Negócios	Volume de Vendas	Programa de Facturação
	Aumentar Rentabilidade	EBIT	Demonstrações Financeira obtidas através da contabilidade
Clientes	Angariação Novos Clientes	Volume de vendas em novos clientes	Modelo Excel - Construção Própria - Anexo C
	Angariação Avenças	Volume de vendas em novas avenças	Modelo Excel - Construção Própria - Anexo C
	Fidelizar Clientes	Volume de vendas de clientes atuais em novos projetos	Programa de faturação
	Satisfazer Clientes	Volume de potenciais vendas de novos pedidos de propostas vindas de indicação de clientes atuais	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo N
Processos Internos	Otimização de Processos internos	Número de horas afetos a suporte e manutenção	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo H e I
	Diminuir Prazo Médio entrega e resposta	Número de dias médio de execução dos projetos	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo H e I
	Aumentar Qualidade	Número <i>bugs</i> detetados pelo cliente após entrega	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo H e I
Aprendizagem e Crescimento	Participação em eventos tecnológicos	Número de horas despendidas em participação em eventos tecnológicos	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo H e I
	Desenvolvimento Produtos internos	Número de projetos internos iniciados	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo H e I
	Satisfação colaboradores	Valor Anual prémios	Aplicação própria para contabilização afetações - Anexo M

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, encontram-se definidas todas as metodologias necessárias à obtenção dos indicadores estipulados de acordo com os objetivos estratégicos definidos para o BSC global da organização, com o intuito de esclarecer e clarificar a visão e estratégia da organização, bem como estipular objetivos e indicadores que permitam analisar os resultados das iniciativas

estratégicas, permitindo uma melhor perceção dos pontos críticos bem como quais os caminhos para o sucesso.

4 Implementação, metas e acompanhamento

Este Projeto-Tese contempla apenas a conceção de um sistema de controlo de gestão numa startups na área da tecnologia, dado que, infelizmente e dada a morosidade processual de um modelo desta dimensão, não foi possível proceder à implementação do mesmo em tempo útil da entrega do presente trabalho. Não obstante, considerou-se pertinente deixar algumas linhas orientadoras para a mesma.

4.1 Metas

Em qualquer modelo obtido através da fixação de objetivos, importa definir metas que permitam analisar o sucesso dos mesmos e a sua evolução em diferentes períodos. Não obstante, neste primeiro ano as metas estipuladas foram pouco ambiciosas, por falta de valores de referência e para não desmotivar os colaboradores na implementação do presente modelo. Assim, foram definidas metas a atingir a partir de propostas efetuadas pela gestão e que poderão ser consultadas na Figura 4.

É expectável que no final do ano, um ano após a implementação do Modelo proposto, se atualizem as metas propostas para que se tornem mais realistas, para todos os indicadores e consequentes objetivos propostos, e que permitam analisar o sucesso dos mesmos no decorrer do ano fiscal vindouro, tendo por base os resultados obtidos no final do corrente ano, numa ótica de melhoria e otimização contínua do modelo.

Em paralelo, importa lembrar a importância da definição de metas que não sejam demasiado ambiciosas dado que até à data nunca existiu qualquer controlo na CODECOMPANY e pretende-se assegurar a não rejeição à adoção do presente modelo. Não obstante, importa que a definição destas metas seja efetuada com bom senso pois é fundamental que os colaboradores compreendam a utilidade da definição destas metas e indicadores. Assim, importa a definição de metas adequadas à realidade vivida na CODECOMPANY, mas que não sejam demasiado ambiciosas para tentar minimizar os naturais constrangimentos associados à mudança de procedimentos, e que sejam exigentes o suficiente para conduzir à boa performance empresarial.

4.2 Implementação e Acompanhamento

É expectável que o modelo definido entre em vigor a 01 de janeiro de 2018, apostando-se na marcação de reuniões de acompanhamento trimestrais, numa fase inicial, nas quais se pretende ir comunicando os resultados obtidos pelo modelo a toda a organização, procurando sensibilizar os colaboradores com o intuito de melhorar a sua performance.

Numa fase inicial, até aquisição do EIS próprio, o modelo será definido em Excel e será lá que deverão ser inseridas todas as suas informações e dados.

Esta primeira etapa consiste na recolha e lançamento da informação no modelo construído. Como abordado anteriormente, a informação é recolhida de diversas fontes sendo que o responsável Financeiro deverá assegurar a correta recolha e disponibilização da mesma, inserindo-a no modelo, que será construído recorrendo à ferramenta Excel. Será expectável futuramente, com a aquisição de um *software* personalizado, que este modelo de BSC passe a ser disponibilizado através desta nova ferramenta, obtendo os dados automaticamente.

Uma vez recolhida e disponibilizada a informação no modelo, os resultados obtidos através dos indicadores propostos devem ser divulgados regularmente aos responsáveis pelo seu cumprimento, para que possam analisá-los e implementar eventuais medidas corretivas, pelo que importa assegurar a existência desta comunicação, pois só desta forma será possível assegurar o alinhamento e convergência dos indicadores e objetivos com a estratégia organizacional.

Dada a pequena estrutura da CODECOMPANY, nas referidas reuniões de acompanhamento trimestral deverá ser efetuada esta divulgação, para que todos os membros da organização fiquem sensibilizados e possam acompanhar o desenvolvimento do modelo e da mesma, bem como dos objetivos e indicadores propostos, assegurando o seu alinhamento com a estratégia.

Posteriormente, importa que os responsáveis pelo cumprimento dos indicadores analisem os resultados obtidos, com o intuito de compreender quais os indicadores que cumprem o seu objetivo e contribuem para o alcance dos objetivos globais e estratégicos da organização, bem como quais os indicadores que não apresentam resultados positivos, implicando assim um entrave à concretização desses mesmos objetivos.

Neste último caso, importa compreender a origem dos desvios existentes, implementando ações corretivas e medidas que permitam reverter a existência desses desvios no curto prazo.

Com o intuito de facilitar e clarificar esta análise, considerou-se pertinente a preparação de um painel de monitorização o modelo do BSC implementado na CODECOMPANY, e que poderá ser facilmente obtido recorrendo ao Excel, compilando todas as informações disponibilizadas pelo sistema de informação para gestão implementado.

Neste sentido, e através deste painel, será facilmente analisável o desempenho de cada um dos indicadores associados aos objetivos estratégicos, bem como as relações e impactos correspondentes, de acordo com as diferentes perspetivas organizacionais, tendo sempre por base a estratégia global definida. Assim, facilmente se poderá analisar o desvio existente face à meta proposta e ao resultado final obtido no período em análise, como poderá ser verificado na Figura 4.

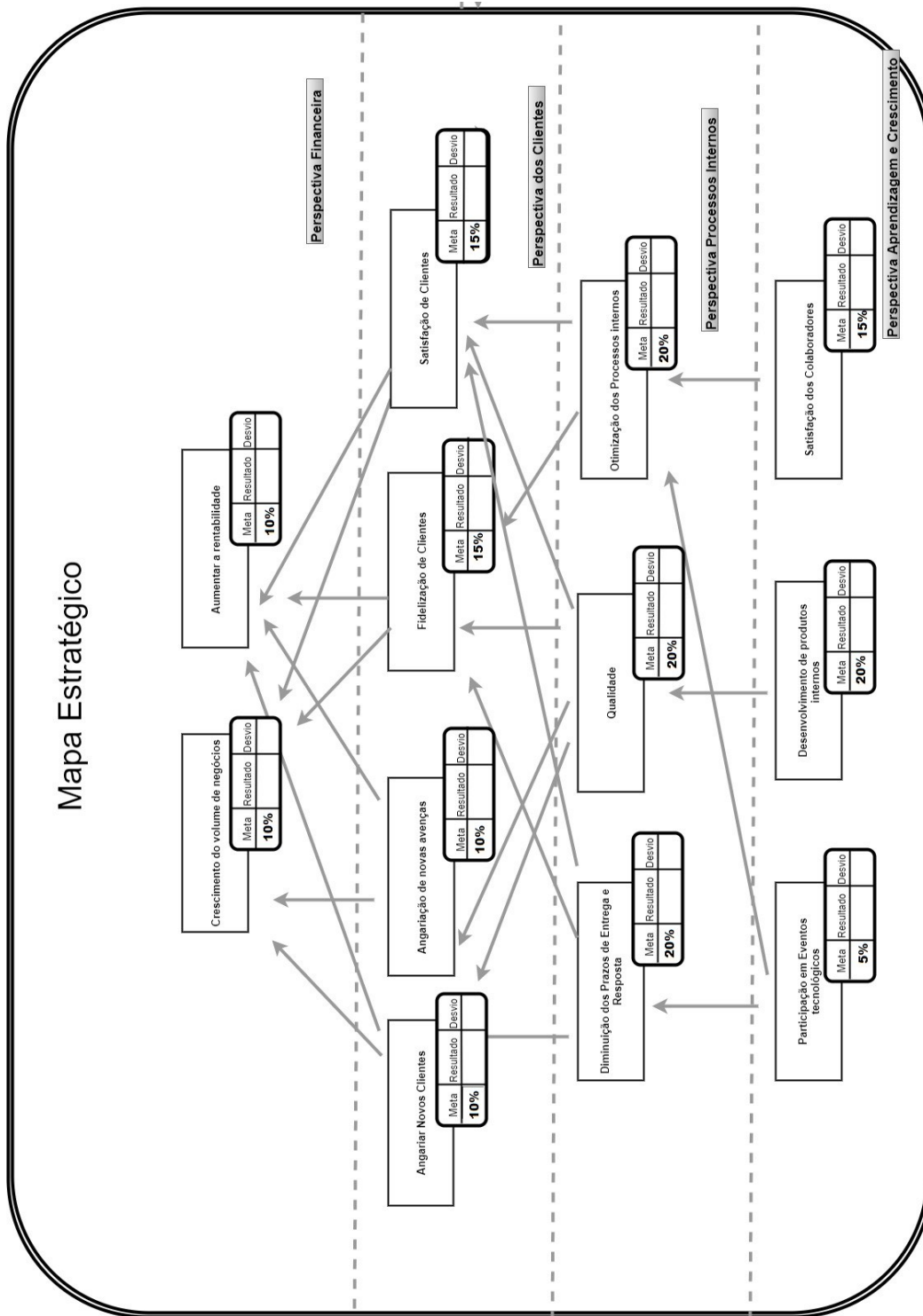


Figura 4 : Painel de Monitorização BSC. Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar o painel definido na Figura 4 nas referidas reuniões de acompanhamento trimestral, serão evidenciados os desvios que se prevê que venham a ocorrer na data definida para análise dos resultados do modelo, como se poderá verificar na Tabela 3. Esta metodologia permitirá aos responsáveis pelo cumprimento dos objetivos, a obtenção de *feedback* atempado que

permita a implementação de medidas corretivas que ajudem o posterior alcance dos resultados finais esperados no *deadline* para análise do indicador e que é definida na referida tabela, que será apresentada de seguida.

Tabela 3 - Periodicidade da Análise aos indicadores propostos no BSC

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Periodicidade
Financeira	Assegurar crescimento do Volume de Negócios	Volume de Vendas	Trimestral
	Aumentar Rentabilidade	EBIT	Trimestral
Clientes	Angariação Novos Clientes	Volume de vendas em novos clientes	Trimestral
	Angariação Avenças	Volume de vendas em novas avenças	Trimestral
	Fidelizar Clientes	Volume de vendas de clientes atuais em novos projetos	Trimestral
	Satisfação dos clientes	Volume de potenciais vendas de novos pedidos de propostas vindas de indicação de clientes atuais	Trimestral
Processos Internos	Otimização de Processos internos	Número de horas afetos a suporte e manutenção	Trimestral
	Diminuir Prazo Médio entrega e resposta	Número de dias médio de execução dos projetos	Trimestral
	Aumentar Qualidade	Número <i>bugs</i> detetados pelo cliente após entrega	Trimestral
Aprendizagem e Crescimento	Participação em eventos tecnológicos	Número de horas despendidas em participação em eventos tecnológicos	Trimestral
	Desenvolvimento Produtos internos	Número de projetos internos iniciados	Trimestral
	Satisfação colaboradores	Valor Anual prémios	Trimestral

Fonte– Elaboração própria

Por uma questão de conveniência e precaução, considerou-se pertinente definir a mesma periodicidade para todos os indicadores, com o intuito de procurar obter um feedback trimestral mais global, que permita a tomada atempada de decisões que possibilitem assegurar o alinhamento dos resultados pretendidos.

Assim, e como também as reuniões de acompanhamento, nas quais toda a equipa deverá estar presente, terão um carácter trimestral, pretende-se assegurar o alinhamento e constante comunicação e interiorização da estratégia, bem como o envolvimento de toda a organização

na consciencialização dos problemas existentes bem como na escolha de eventuais medidas corretivas que possam ser implementadas de forma atempada para concretização dos objetivos do modelo de BSC implementado.

No decorrer destas reuniões de acompanhamento, ou no momento de análise de cada uma das metas e do próprio modelo, poderão surgir sugestões de alteração ao mesmo, seja a nível dos indicadores definidos ou das metas estipuladas ou, no limite, a algum dos objetivos estratégicos definidos.

Não obstante, as alterações a efetuar deverão ser tidas em conta, mas apenas implementadas no início de cada ano fiscal para não deturpar os resultados obtidos face às metas propostas.

Importa ainda clarificar o conceito de “novo cliente” e “novo projeto”, considerando-se os mesmos válidos até perfazer um ano desde a inserção do novo cliente e/ou projeto nas bases de dados da CODECOMPANY.

5 Sugestões de implementação futura

O Modelo de Controlo de Gestão proposto teve por base a implementação de um BSC com o intuito de permitir obter um sistema de avaliação e medição da performance estratégica da CODECOMPANY. Não obstante, este constitui apenas um dos instrumentos de controlo de gestão ao dispor da organização para a conceção de um MCG completo.

Neste sentido, e uma vez compreendida e aceite a importância do controlo de gestão em qualquer organização, torna-se fundamental consciencializar os sócios/gerência na procura constante pela otimização do presente modelo. Para tal, existem outros instrumentos de controlo de gestão que poderão ser aplicados contribuindo para a melhoria e aperfeiçoamento do SCG proposto.

Desta forma, uma das principais sugestões de implementação futura consiste na aquisição do *software* de gestão próprio, que serviu de base a lógica do presente modelo, e que permita integrar todas as ferramentas implementadas, bem como outras que venham a surgir futuramente.

Verificou-se também uma necessidade evidente a nível da contabilização dos custos, recomendando-se a implementação de um sistema de custeio adequado, que permita uma otimização a nível da afetação dos custos indiretos pela produção. Este procedimento terá um forte impacto a nível da análise das margens de contribuição de cada projeto, o que poderá vir a ser um futuro indicador de interesse na lógica do BSC.

Considerou-se também pertinente o estudo da implementação de preços de transferência interna entre as diferentes áreas de responsabilidade da CODECOMPANY, com o intuito de custear os serviços prestados de uma forma mais correta.

No que concerne ao modelo do BSC definido, é importante assegurar o acompanhamento do mesmo, para que seja possível uma constante adaptação à realidade da empresa, alterando e adaptando os seus componentes de forma a assegurar o seu correto funcionamento. No final do primeiro ano da sua aplicação será fundamental a elaboração de uma análise atenta com o intuito de compreender o sucesso dos indicadores e objetivos propostos, procurando alterá-los e/ou adaptá-los tanto quanto necessário para otimização do modelo.

6 Conclusões

Como já referido, o atual contexto de crise em que vivemos abalou fortemente os mercados, tornando-os mais exigentes, competitivos e voláteis. Neste sentido, urge a necessidade das PME's portuguesas se adaptarem a esta nova realidade pois a globalização e internacionalização de diferentes empresas nos mais diversos segmentos, constitui uma forte ameaça às mesmas.

Historicamente as empresas portuguesas tendem a descurar a contabilidade e o controlo de gestão, não lhes reconhecendo o devido valor, seja por conta do valor do investimento necessário ou por considerarem que a sua pequena dimensão não justifica o trabalho inerente a estas temáticas.

Não obstante, e atentando à frase de Ikujiro Nonaka (1991) “Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva é o conhecimento”, bem como ao contexto político-económico vivido em Portugal, importa contrariar esta tendência, consciencializando os empreendedores portugueses para a importância do controlo de gestão na otimização da performance operacional e financeira das empresas.

Neste sentido, é fundamental a preocupação com o CG desde o início do ciclo de vida das empresas, independentemente da sua dimensão, sendo fundamental a definição e implementação de sistemas de informação e sistemas de controlo de gestão que permitam assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais e que sejam dinâmicos o suficiente para acompanhar a evolução do ciclo de vida das mesmas.

O *Balanced Scorecard* surge como um dos mais relevantes e globalizantes instrumentos de CG, atuando como um sistema de avaliação do desempenho organizacional, assegurando o correto alinhamento com a estratégia bem como o foco nas quatro perspetivas-chave das organizações, permitindo-lhe assim assegurar o cumprimento dos seus fatores críticos de sucesso.

Não obstante, importa também consciencializar os empreendedores de que este não é o único instrumento ao serviço da gestão, podendo por vezes não ser suficiente, ou até mesmo não ser o mais adequado à realidade de determinada empresa em determinado período. Neste sentido, importa efetuar uma regular análise aos instrumentos de CG utilizados, com o intuito de garantir a sua adequabilidade ou de procurar o que melhor satisfaça as necessidades da organização. Desta análise poderá também resultar a necessidade de introduzir instrumentos ou ferramentas

complementares que permitam otimizar o SCG como um todo, disponibilizado mais e melhor informação para a gestão.

7 Bibliografia

Anthony, R. 1965. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business Press.

Anthony, R. N. e Govindarajan, V. .2010. *Management Control Systems* .12ª Ed. Boston: McGraw Hill International Edition.

Bernardo, J. 2009. O balanced scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão, *Revista OTOC*, 108 (Março), 46–53.

Berry, A., Broadbent J. & Otley, D. 2005. *Management Control: Theories, Issues and Performance*. New York: Palgrave.

Flamholtz, Eric G. 1996. Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications, *European Management Journal*, December.

Flamholtz, E., Randle, Y. 2000. *Growing pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ittner, C.D.; Larcker, D.F. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective, *Journal of Accounting & Economics*, 32.

Johnson, H. T.; Kaplan, R. S. 1987. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, *Harvard Business School Press*.

Jordan, H., Neves, J. C., Rodrigues, J. A. .2015. *O Controlo de Gestão - Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 10ª Ed., Lisboa: Áreas Editora.

Hewege, C. R.. 2012. A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way, *SAGE Open Journals*, October-December ,1-11.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P., (1992), The Balanced Scorecard - Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70, January-February, 71-79.

Kaplan, R. S., Norton, D. P.(1993), Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71, September-October, 134-142.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P., (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P., (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*.

Major, M. J.; Vieira, R., (2009), ***Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática***, Lisboa, Escolar Editora.

Mota, A. C. P., (2011) ***Concepção de um balanced scorecard para uma PME.***, Lisboa, Tese de Mestrado, ISCTE- Escola de Gestão.

Nonaka, I., (1991), *A Empresa Criadora de Conhecimento*, Harvard Business Review, Novembro/Dezembro.

Reis, P. A. S., (2015), ***Balanced scorecard como ferramenta de controlo de gestão e alinhamento estratégico nas organizações – caso da mindelhotel.*** Tese de Mestrado, ISCTE- Escola de Gestão, Lisboa,

Rodrigues, C., (2014). ***Concepção de um modelo de controlo de gestão numa PME portuguesa.*** Tese de Mestrado, ISCTE- Escola de Gestão, Lisboa.

Rodrigues, C. C. V., (2014). ***Implementação de um Balanced Scorecard numa PME.*** Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

Simons, R., (2000), ***Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy.*** New Jersey: Prentice-Hall

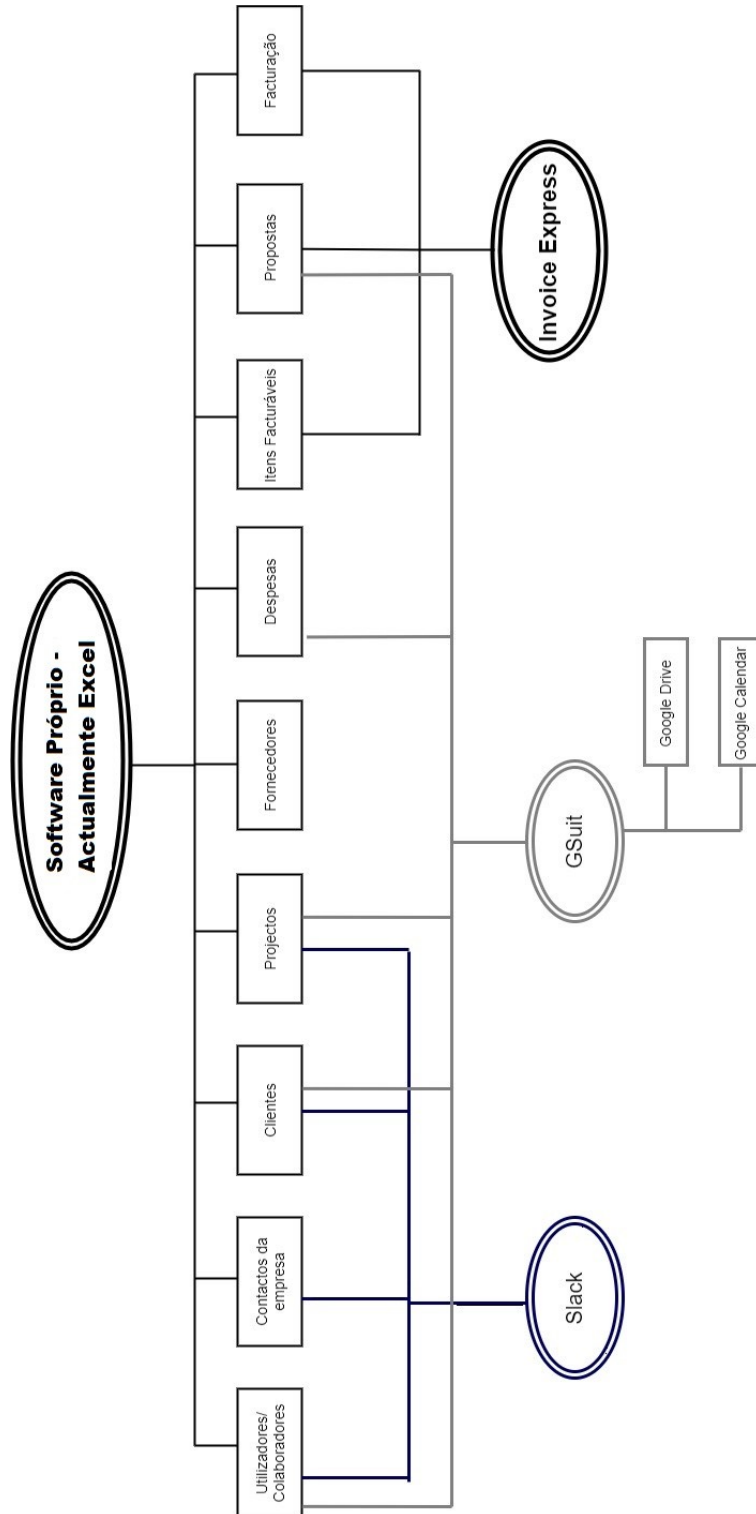
Sousa, M.C.A.P., (2012), ***conceptualização do balanced scorecard num grupo empresarial,*** Tese de Mestrado, ISCTE- Escola de Gestão, Lisboa.

Ventura, José Fernando, (1996), A Sociedade da Informação, ***Sistemas de Informação***, Nº14, (39-43).

8 Anexos

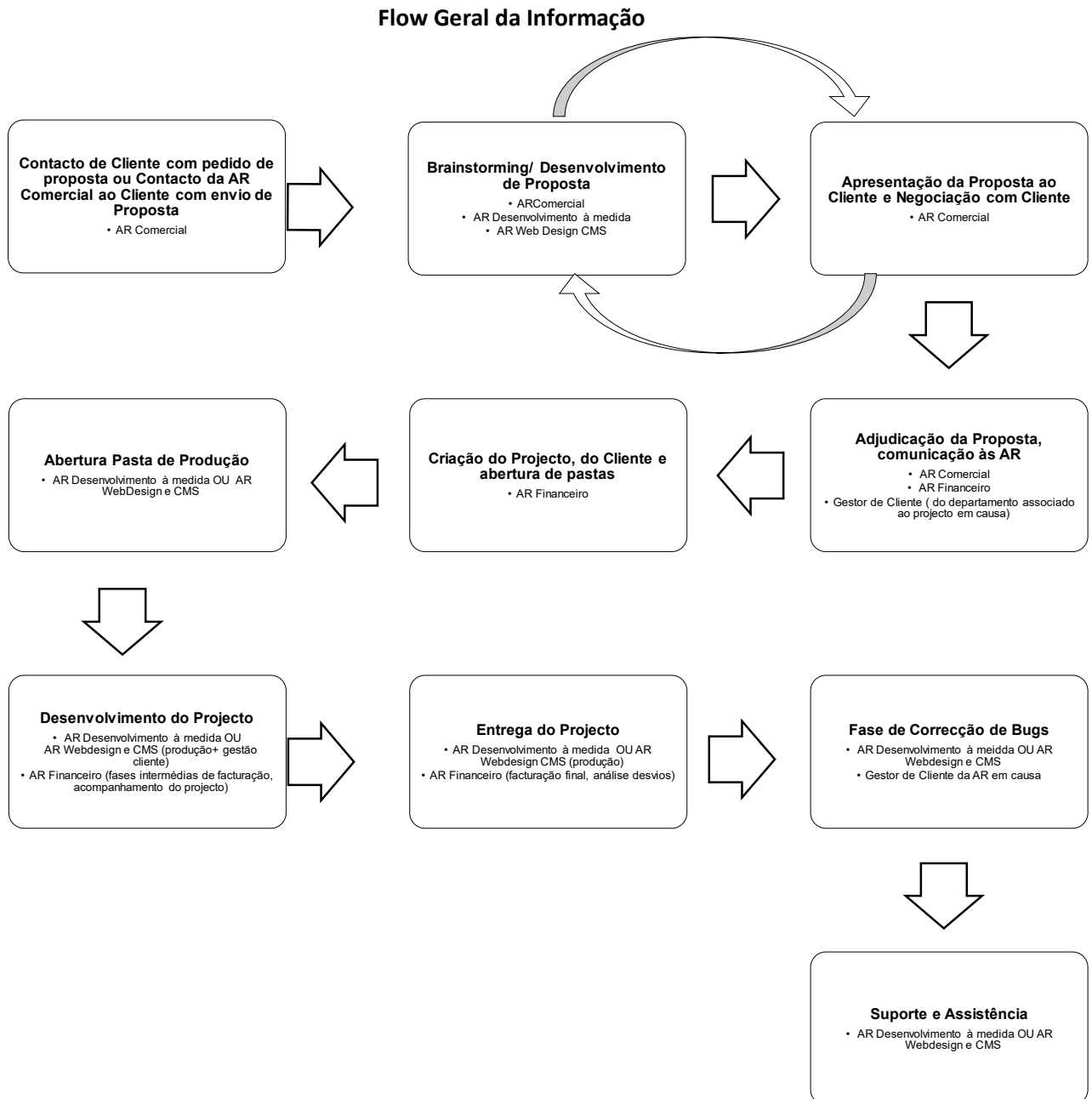
ANEXO A

Plano de integração das ferramentas para disponibilização de informação para Gestão



ANEXO B

Flow Geral da Informação da CODECOMPANY



ANEXO C

Listagem de Projetos

Listagem de Projectos

Número de Projecto	Cliente	Código de Projecto	Designação	Valor	Data início	Observações
0001	0004	P.0001.0004	Elaboração de Aplicação Mobile Híbrida - Jogo	- €	00-00-00	-
0002	0005	P.0002.0005	Elaboração de Aplicação Mobile Híbrida - Plataforma Comunicação entre todo Partido	- €	00-00-00	-
0003	0006	P.0003.0006	Elaboração WebSite do Grupo, com tecnologia Multisite para cada restaurante	- €	00-00-00	-
0004	0007	P.0004.0007	Elaboração Tab de Facebook	- €	00-00-00	-
0005	0004	P.0005.0004	etc.,etc...	- €	00-00-00	-
0002	0005	P.0002.0005.E	Trabalhos Extra- nova funcionalidade da Aplicação	- €	00-00-00	-

ANEXO D

Listagem Clientes

Nome de Cliente (nomes ficticios)	Código	NIF	Morada	Código Postal	Nome Contacto	Função	Email	Tlm	Data de inserção na BD
Cliente 1	001								
Cliente 2	002								
Cliente 3	003								
Cliente 4	004								
Cliente 5	005								
Cliente 6	007								
Cliente 7	008								
Cliente 8	009								
Cliente 9	010								
Cliente 10	011								
Cliente 11	012								
Cliente 12	013								
Cliente 13	014								
Cliente 14	015								
Cliente 15	016								
Cliente 16	017								
Cliente 17	018								
Cliente 18	019								
Cliente 19	020								
Cliente 20	021								
Cliente 21	022								
Cliente 22	023								
Cliente 23	024								
Cliente 24	025								
Cliente 25	026								
Cliente 26	027								
Cliente 27	028								
Cliente 28	029								
Cliente 29	030								
Cliente 30	031								
Cliente 31	032								
Cliente 32	033								
Cliente 33	034								
Cliente 34	035								
Cliente 35	036								
Cliente 36	037								








ANEXO E

Ficha de Projeto






Ficha de Projectos												
N/ Referência Interna:	NR CLIENTE	0004	PROJECTO			MODO FACTURAÇÃO			CUSTOS PREVISTOS			
			Data inicio	Data Fin	DESIGNAÇÃO	Itens Facturáveis/Descrição Factura	VALOR	Condições Pagamento	Descrição	Valor	Cond.Pagamento	Colaborador
P_0001.0004	ABC	ABC.DEE	00/00/00	00/00/00	Projecto 1	Serviço A (código serviço/produto) - Cliente pede para por ordem compra nr: X Serviço B - Cliente pede para por ordem compra nr: Y	1 000,00 € 1 000,00 €	50% Adj. + 50 % conclusão	Traduções de sites	Ainda em orçamentação	Programador1 Programador2 Webdesign Director CMS	10 25 10 15
	Contato:	abcdef@v	Margem Previsional:		2 000,00 €	Valor Total	2 000,00 €		Valor Total	- €	Total	60
P_0005.0004	ABC	GHI.JKL	00/00/00	00/00/00	Projecto 2	Serviço A - Cliente pede para especificar o nome do projecto Serviço A - Cliente pede para especificar o nome do projecto	2 000,00 € 1 500,00 €	10% - 00/00/00 5% - Até dia 15/00/00	Registo do domínio Plug In AAA	já pago a meio do projecto	Programador1 Programador2 Webdesign Director CMS	6 8 20
	Contato:	GHI.JKL@a	Margem Previsional:		3 448,00 €	Valor Total	3 500,00 €		Valor Total	52,00 €	Total	69
P_0005.0004.E	ABC	GHI.JKL	00/00/00	00/00/00	Projecto 2 - Trabalhos Extra	Serviço D	1 500,00 €	10% - 00/00/00 5% - Até dia 15/00/00			Programador2 Webdesign Director CMS	6 3 5
	Contato:	GHI.JKL@a	Margem Previsional:		1 500,00 €	Valor Total	1 500,00 €		Valor Total	- €	Total	14
	TOTALIZADOR		Margem Previsional		6 948,00 €	Valor Total	7 000,00 €		Valor Total	52,00 €	Total	143

ANEXO F




Sistema Pastas

Name	Date modified	Type
 Webdesign_CMS	24/10/2017 12:03	File folder
 socios_gerencia	07/09/2017 16:27	File folder
 Pasta_privada	24/10/2017 12:06	File folder
 Financeiro	22/02/2017 15:15	File folder
 Desenvolvimento_medida	24/10/2017 12:03	File folder
 Comercial	24/10/2017 12:04	File folder
 clientes	21/09/2017 10:58	File folder

s >

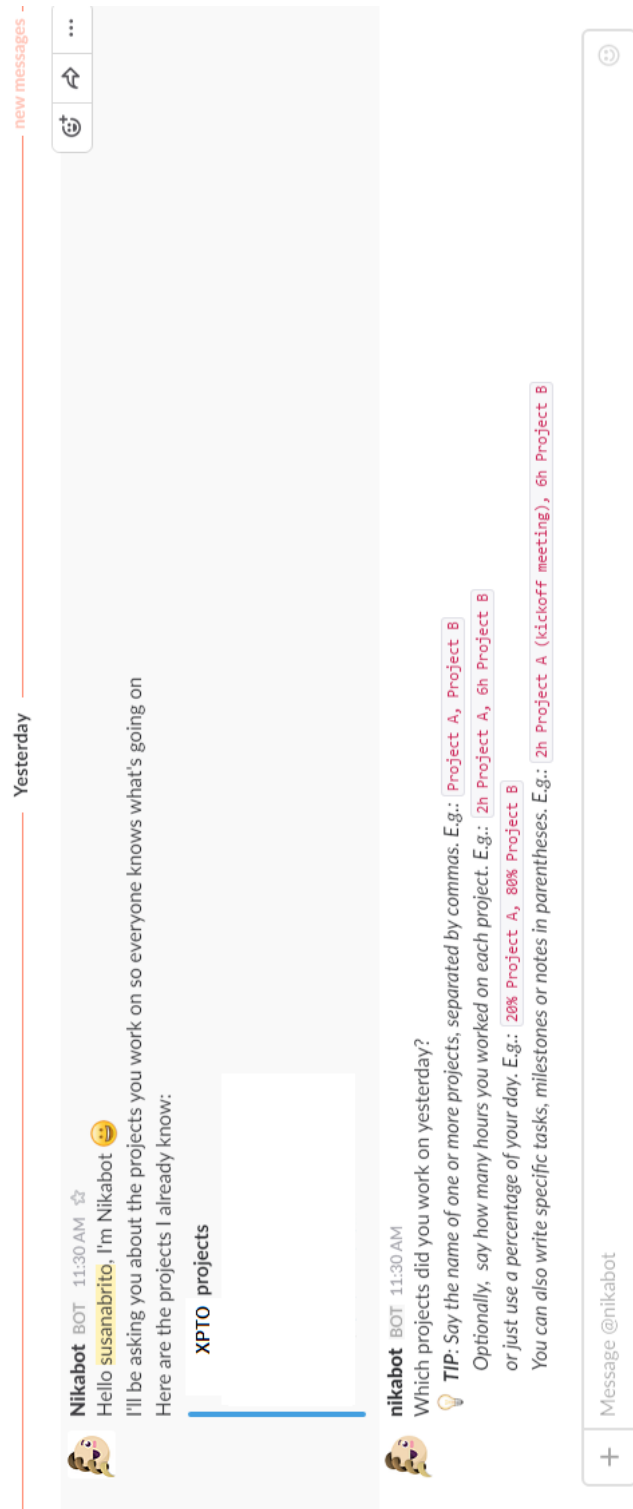
Name	Date modified	Type
 Cliente_01_nomedocliente	24/10/2017 12:08	File folder
 Cliente_02_nomedocliente	24/10/2017 12:08	File folder
 Cliente_03_nomedocliente	24/10/2017 12:08	File folder
 Cliente_04_nomedocliente	24/10/2017 12:11	File folder
 Cliente_05_nomedocliente	24/10/2017 12:11	File folder

es > Cliente_01_nomedocliente

Name	Date modified	Type	Size
 P.0001	24/10/2017 12:14	File folder	
 P.0003	24/10/2017 12:14	File folder	
 P.0008	24/10/2017 12:14	File folder	

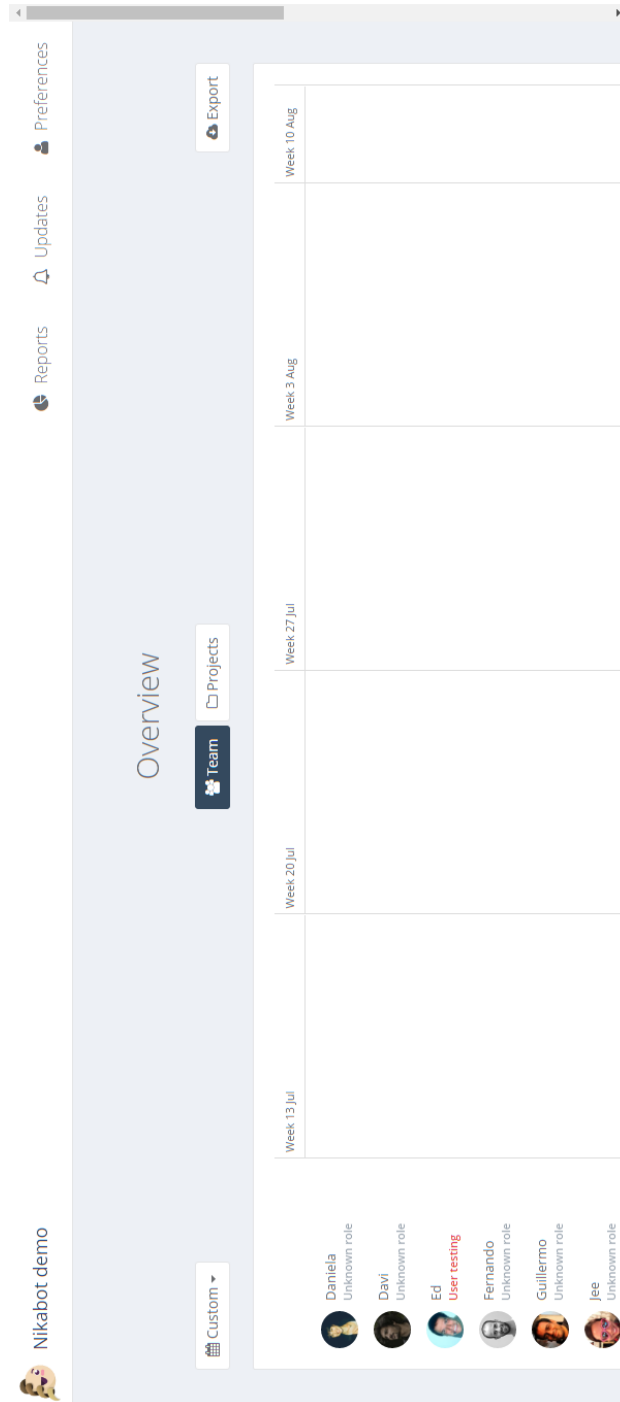
ANEXO G

Printscreen ao Slack, para compreensão de como o *Plug-in* Nikabot se apresenta aos utilizadores



ANEXO H

Análise de afetação de horas dos colaboradores recorrendo ao *Plug-in Nikabot*



ANEXO I

Análise de afetação de horas por projeto recorrendo ao *Plug-in Nikabot*



ANEXO J

Nomenclaturas das Despesas

Despesas	
Código	Tipo de despesa
D.01	Despesas Infraestrutura
D.01.01	Registos e Notariado
D.01.01.01	Notário
D.01.01.01.01	IRNP Alterações Societarias
D.01.01.01.02	Alteração Sede Social
D.01.01.02	Registo Comercial
D.01.01.02.01	Certidão Comercial/ Permanente
D.01.02	Hardware
D.01.02.01	Equipamento e Material Informático
D.01.02.01.01	Disco Externo -Servidor
D.01.02.01.02	
D.01.03	Software
D.01.03.01	Programa Facturação - InvoiceExpress
D.01.03	Contratos
D.01.03.01	Contabilidade
D.02	Despesas Operacionais
D.02.01	Servidores
D.02.01.01	Servidor Dedicado
D.02.01.02	Servidor Open Project
D.02.02	Hardware
D.02.02.01	ChromeCast Google
D.02.02.02	Cabos
D.02.02.03	Monitores
D.02.02.04	Switch
D.02.02.05	Conversor HDMI/VGA
D.02.03	Software
D.02.03.01	Plug In
D.02.03.01.01	Multilingual CMS
D.02.03.01.02	Chat CMS
D.02.03.02	Anti Spam
D.02.04	Dominios
D.02.04.01	Registo
D.02.04.01.01	Registo Interno
D.02.04.01.02	Registo para Cliente
D.02.04.02	Renovação
D.02.04.02.01	Renovação Interna
D.02.04.02.02	Renovação Cliente
D.02.04.03	Transferência
D.02.04.04	Certificado SSL de domínio
D.02.04.04.01	Interno
D.02.04.04.02	Cliente
D.02.05	Despesas Comerciais
D.02.05.01	Cartões Visita
D.02.06	Publicidade
D.02.06.01	Facebook
D.02.06.02	Acessoria Imprensa
D.02.07	Material Escritorio
D.02.07.01	Cadeira
D.02.08	Iconomato
D.02.08.01	Canetas
D.02.08.02	Carimbos
D.02.09	FSE
D.02.09.01	FSE Desenvolvimento em 3D
D.02.09.02	Montagem de Video
D.02.10	Contratos Consumiveis
D.02.10.01	Água
D.02.10.02	Luz
D.02.10.03	Net
D.03	Pessoal
D.03.01	Ordenados
D.03.01.01	Ordenados Pessoal
D.03.02	Comissões ou extras
D.03.03	Seguros AT
D.03.04	Medicina no Trabalho
D.03.05	TEAMBUILDING
D.05	Estado
D.05.01	Segurança Social
D.05.02	IRS
D.05.03	IVA
D.05.04	Fundos Compensação
D.05	Despesas Bancárias
D.05.01	Comissão Gestão de Conta
D.05.02	Comissões transferências
D.05.03	Outras Comissões
R.01	Capital Social
R.01.01	Realização Cap.Social
R.01.02	Suprimentos
R.02	Clientes

ANEXO K

Centros de Custo

Código	Áreas de Responsabilidade
CC.1	Sócios/ Gerência
CC.2	XPTO_Geral
CC.3	Webdesign e CMS
CC.4	Desenvolvimento à medida
CC.5	Comercial
CC.6	Administrativo e Financeiro
CC.7	Juridico e RH
CC.8	I&D

ANEXO L

Contabilização das despesas

Contabilização das Despesas									
DATA	Mês	Forma Pagamento	CC	Código Projecto	Código Despesa	Tipo de Despesa	DESCRIÇÃO	Valor	

ANEXO M

Listagem de Propostas

Listagem de Propostas

Número de Proposta	Cliente	Designação	Valor	Data Pedido	Data envio	Origem	Observações
0001	0004	Elaboração de Aplicação Mobile Híbrida - Jogo	- €	00-00-00			-
0002	0005	Elaboração de Aplicação Mobile Híbrida - Plataforma Comunicação entre todo Partido	- €	00-00-00			-
0003	0006	Elaboração WebSite do Grupo, com tecnologia Multisite para cada restaurante	- €	00-00-00			-
0004	0007	Elaboração Tab de Facebook	- €	00-00-00			-
0005	0004	etc..etc..	- €	00-00-00			-
0002	0005	Trabalhos Extra- nova funcionalidade da Aplicação	- €	00-00-00			-