

# ***Sistemas de Controlo de Gestão: o caso da Central Termoelétrica das Flores***

Dissertação de Mestrado

Emanuel Cabral de Sousa

Mestrado em

**Gestão de Empresas (MBA)**



# ***Sistemas de Controlo de Gestão: o caso da Central Termoelétrica das Flores***

Dissertação de Mestrado

Emanuel Cabral de Sousa

## **Orientadores**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Luísa Silva Rocha

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA).



## RESUMO

A importância dos sistemas de controlo de gestão nas empresas é cada vez mais evidente, enquanto área que permite motivar e avaliar o desempenho dos gestores de uma organização e canalizar as suas ações a fim de que a estratégia definida seja conseguida.

A investigação realizada insere-se na área do Controlo de Gestão e tem como base de estudo a caracterização e análise crítica do sistema de gestão da Central Termoelétrica das Flores pertencente à empresa EDA, tendo sido utilizada a metodologia do Estudo de Caso.

Pelo diagnóstico efetuado à área do controlo de gestão desta organização, concluiu-se que existem algumas ferramentas bem concebidas e implementadas, como é o caso, por exemplo, do *Tableau de Bord*. Este estudo também permitiu aferir a possibilidade de algumas alterações contribuírem positivamente para o Sistema de Controlo de Gestão da Central. Propõe-se, ainda, a implementação do *Balanced Scorecard* por ser considerada uma ferramenta de gestão multidimensional, frequentemente adotada pelas organizações quando procuram melhorar o seu desempenho. Considera-se que a utilização desta ferramenta, aliada à criação de um mapa estratégico, poderá contribuir para um maior foco nos fatores críticos, para o sucesso e, por conseguinte, promover um maior alcance dos objetivos propostos pela empresa.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão, desempenho, eficaz

## ABSTRACT

The importance of management control systems is increasingly evident as a field for motivation and evaluation of a company's managers, shaping their actions towards achieving the defined strategy.

Having been used a Case Study methodology, this investigation concerns the field of Management Control, and its baseline study lies in the characterisation and critical analysis of management control systems in use at Flores' Thermoelectric Power Plant, belonging to the EDA company.

After assessing the field of management control of this organisation it was found there are several well implement and conceived procedures, as is the case of, for example, the *Tableau de Bord*. This study has also allowed to ascertain the possibility that some changes can contribute positively towards the Plant's Management Control System. Furthermore, it is recommended the implementation of the *Balanced Scorecard* because it is considered a multidimensional management procedure, frequently adopted by organisations seeking to improve performance. It is perceived the use of this procedure, in conjunction with the elaboration of a strategic map, could contribute to a bigger focus on critical factors for success and inherently, a larger achievement of the company's designated objectives.

Keywords: Management Control Systems, performance, effective

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÍNDICE DE TABELAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	8
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....	9
2.1 Controlo de Gestão .....	9
2.1.1 Conceito de Gestão.....	9
2.1.2 Conceito de Controlo de Gestão.....	10
2.1.3 Sistemas de Controlo de Gestão.....	11
2.1.4 Importância e Princípios do Controlo de Gestão .....	12
2.1.5 Funções do Controlo de Gestão .....	13
2.2 Instrumentos do Controlo de Gestão .....	15
2.2.1 Instrumentos de pilotagem .....	15
2.2.2 Instrumentos de orientação de comportamento.....	26
2.2.3 Instrumentos de diálogo .....	29
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	30
3.1 Objetivos propostos .....	30
3.2 Metodologia .....	30
3.3 Fases de Desenvolvimento do Estudo de Caso.....	31
CAPÍTULO IV - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	32
4.1 Apresentação geral da empresa.....	32
4.2 Evolução Histórica.....	32
4.3 Atividade comercial.....	33
4.4 Estratégia empresarial.....	35
4.4.1 Visão e Missão da empresa .....	35
4.4.2 Princípios e valores .....	36
4.4.3 Objetivos Estratégicos.....	37
4.5 Organização interna .....	39
4.6 Central Termoelétrica das Flores .....	40
4.6.1 Descrição da Central .....	40
4.6.2 Missão .....	41
4.6.3 Infraestruturas e Estrutura organizacional.....	41

CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO .....	44
5.1 Diagnóstico do SCG da CTFL .....	44
5.1.1 Instrumentos de pilotagem .....	44
5.1.2 Instrumentos de orientação de comportamento.....	50
5.1.3 Instrumentos de diálogo .....	58
5.2 Proposta do Modelo a implementar .....	61
5.2.1 Definição da missão, valores e objetivos estratégicos .....	62
5.2.2 Formulação da Estratégia .....	63
5.2.4. Mapa estratégico e BSC da CTFL.....	72
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	76

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Indicadores de desempenho económico-financeiro EDA.....	35
Tabela 2. Relação entre Indicadores TDB da EDA e os objetivos estratégicos.....	48
Tabela 3. Competências delegadas na gestão de recursos humanos .....	51
Tabela 4. Competências delegadas aos chefes de departamento.....	51
Tabela 5 Missão, valores e objetivos EDA .....	63
Tabela 6. Indicadores de desempenho por perspetiva .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. O processo de controlo de gestão.....	14
Figura 2. As quatro perspetivas do Balanced Scorecard .....	23
Figura 3. Gestão da estratégia: Quatro processos.....	25
Figura 4. Organização dos negócios do Grupo EDA .....	34
Figura 5. Princípios de Conduta da EDA .....	36
Figura 6. Princípios de Conduta dos colaboradores da EDA .....	37
Figura 7. Visão Global da Estrutura Organizacional da EDA.....	39
Figura 8. Esquema Grupos Geradores instalados.....	42
Figura 9. Estrutura organizacional CTFL.....	42
Figura 10. Ciclo do Plano e Orçamento 2022 .....	46
Figura 11. Menu de acesso ao ERP .....	59
Figura 12. <i>Dashbord</i> Edoclink .....	60
Figura 13. Mapa estratégico CTFL .....	73
Figura 14. Balanced Scorecard da CTFL .....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CTFL	Central Termoelétrica das Flores
D.EPROD	Diretor da Exploração da Produção
DEPROD	Direção da Exploração da Produção
EDA	Eletricidade dos Açores, S. A
EPROD	Exploração da Produção
ERP's	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ERSE	Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
PEPO	Plano Estratégico Plurianual e Orçamento
PTI's	Preços de Transferência Interna
RAA	Região Autónoma dos Açores
SCG	Sistemas de Controlo de Gestão
TDB	<i>Tableau de Bord</i>

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas devem estar aptas e abertas a modificações dentro da organização e até mesmo na sua gestão face à globalização e à internacionalização dos mercados, ao desenvolvimento e implementação de novas tecnologias e à maior complexidade dos processos de produção. Assim sendo, torna-se essencial que as empresas adotem modelos de gestão que assentem em corretas práticas de planeamento e controlo das suas atividades, quer operacionais quer estratégicas, de forma a assegurar a sobrevivência a longo prazo.

O controlo de gestão foi evoluindo ao longo do tempo, acompanhando as transformações no ambiente e as circunstâncias em que as empresas laboram. Os gestores necessitam de uma ferramenta que possa acompanhar e avaliar diretamente o desempenho da empresa na concretização dos seus objetivos estratégicos. Importa assim, encontrar os mecanismos que permitam avaliar e medir o desempenho da estratégia organizacional.

O presente trabalho debruça-se sobre a temática do controlo de gestão e tem como principal objetivo a caracterização e análise crítica do modelo de controlo de gestão utilizado na Central Termoelétrica das Flores que pertence à empresa Eletricidade dos Açores, S.A. A Central Termoelétrica das Flores é um dos centros produtores de energia elétrica na Região Autónoma dos Açores da empresa EDA.

Quanto à estrutura, a dissertação está organizada em seis capítulos. O presente dedicado à introdução ao tema. O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura, em que são revistos os conceitos e estudos elaborados e mais pertinentes no que diz respeito aos Sistemas de Controlo de Gestão. O capítulo seguinte expõe a metodologia a utilizar, que identifica o método de investigação e as fases de desenvolvimento do estudo de caso. No quarto capítulo é caracterizada a empresa sobre a qual recai o estudo. O quinto capítulo refere-se ao estudo de caso, em que é caracterizado o sistema de controlo de gestão utilizado na Central Termoelétrica das Flores e apresentadas propostas de melhoria. No último capítulo constam as conclusões.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são introduzidas as principais bases teóricas que se consideram pertinentes para suportar o estudo que se pretendeu realizar. Apresenta-se uma definição de controlo de gestão e consequentemente dos sistemas de controlo de gestão. Faz-se ainda referência às suas funções e importância e elencam-se os instrumentos de controlo de gestão. É atribuída uma maior relevância a dois instrumentos de pilotagem do sistema de controlo de gestão devido à sua importância neste estudo: *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

### 2.1 Controlo de Gestão

O controlo de gestão tem uma função vital no controlo, desenvolvimento e crescimento de uma empresa, na medida em que afeta o comportamento dos gestores e os orienta no sentido da implementação da melhor estratégia a seguir nas suas empresas. Este conceito tem sido investigado e definido por vários autores, pelo que em primeiro lugar importa aferir o que trata o Controlo de Gestão.

#### 2.1.1 Conceito de Gestão

O processo de gestão compreende o desempenho das funções da gestão, que permitem coordenar o esforço das pessoas e os recursos da organização, com o objetivo de assegurar o seu desenvolvimento de forma eficiente e eficaz (Robbins e Coulter, 2009).

Hamel e Breen (2010) referem que a prática de gestão requer a necessidade de estabelecer e programar objetivos, motivar e alinhar o esforço, coordenar e alinhar as atividades, desenvolver e direcionar o talento, reunir e alocar recursos, construir e fomentar as relações, assim como equilibrar e satisfazer as exigências dos *stakeholders*. Esta conceção assemelha-se ao referido por Pinto *et al.* (2006) a respeito das três funções instrumentais e quatro comportamentais da gestão, nomeadamente: planeamento, organização e controlo, e motivação, liderança, comunicação e tomada de decisão.

Devido à forte concorrência à escala mundial, cada vez mais as organizações procuram ser competitivas, quer através das suas estratégias bem delineadas, quer através dos seus sistemas de gestão e de produção. Os atos de gestão não se podem resumir a

prever o futuro e fixar uma orientação global, é necessário planejar todas as atividades a desenvolver, definindo-se o que cada uma deve fazer e quais os meios necessários para atingir os objetivos fixados (Pereira e Franco, 2001 e Serra *et al.*, 2010).

### **2.1.2 Conceito de Controlo de Gestão**

O conceito de controlo de gestão, cuja evolução ao longo do tempo foi proporcionada pelas mudanças no ambiente e características do mercado em que as empresas operam, tem sido desenvolvido desde 1960 como um modelo auxiliar na execução das estratégias e no alcance dos objetivos de uma organização (Simons, 1990).

Inicialmente os estudos sobre controlo de gestão assentavam em sistemas reguladores e formais, voltados para a utilização de sistemas de contabilidade de informação e financeiros para fins orçamentais e contabilidade de custos. Segundo Johnson e Kaplan (1991), a perda de competitividade das empresas norte-americanas nos anos cinquenta, sessenta e setenta, estava relacionada com a existência de sistemas de controlo de gestão pobres. Neste sentido, os autores referem que as organizações e os sistemas devem adaptar-se às constantes mudanças do meio ambiente e à inovação tecnológica. Por esse motivo, estudos mais recentes apostam numa combinação de sistemas formais de informação financeira e não financeira com análises culturais e físico-sociais da organização, uma vez que estas são constituídas por pessoas com diferentes interesses, diferentes funções e diferentes perspetivas, que exigem coordenação e direção (Carenys, 2012).

Robert Anthony, citado por Carenys (2012), afirma que o controlo de gestão é um processo no qual os gestores exercem a sua influência nos outros membros da organização, de forma a colocar a estratégia em prática. Para auxiliar os gestores nesta tarefa, é necessário "proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa" (Jordan, Neves e Rodrigues, 2011), isto porque "a eficácia de uma organização depende do desempenho dos colaboradores nas suas tarefas e da sua orientação para as metas e objetivos comuns" (Oakland, 2011).

Por conseguinte, os autores sugerem que as organizações devem explorar sistemas de controlo de gestão estruturados e organizados que permitam obter um plano de investimentos, estabeleçam objetivos para os gestores descentralizados, coordenem

operações, examinem a eficiência dos processos internos e avaliem a rentabilidade da oferta de produtos (Johnson e Kaplan, 1991).

Uma definição completa de controlo de gestão compreende todos os instrumentos que os responsáveis de negócios tenham em seu poder para tomar decisões eficientes em tempo útil, tendo em vista os seus objetivos individuais e organizacionais. O controlo de gestão exige que as decisões sejam tomadas de forma descentralizada, ou seja, cada nível hierárquico tem poder para tomar as suas decisões, dentro do limite das suas capacidades e objetivos. Consequentemente tem que existir delegação de autoridade, sob pena que haja somente "controlo de execução das ordens e das tarefas programadas, já que não há gestão aos níveis operacionais, mas, simplesmente atividades de execução" (Jordan *et al.*, 2011).

### **2.1.3 Sistemas de Controlo de Gestão**

Otley (1999) defende que os sistemas de controlo de gestão devem fornecer informação útil, que tem como objetivo melhorar a performance dos gestores e auxiliar as organizações a desenvolverem e a manterem a sua posição competitiva no mercado. Avaliar a forma como os gestores fazem uso da informação é a chave para analisar se o sistema de controlo de gestão é adequado à entidade.

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) são caracterizados por um processo coordenado e integrado que, focados nos centros de responsabilidade e programas, revelam o tipo de estrutura utilizada no controlo de gestão (Anthony e Reece, 1975).

Os sistemas de controlo de gestão, quando concebidos corretamente, influenciam o comportamento dos trabalhadores e, consequentemente, aumentam a probabilidade de se alcançar os objetivos desejados. Um sistema de controlo de gestão, para que funcione eficaz e eficientemente, deverá acompanhar a existência e desenvolvimento da empresa ao longo dos tempos, nomeadamente no que diz respeito à sua situação económica e financeira, à utilização do capital humano, à sua cultura, tecnologia e todo o meio envolvente. Os sistemas de controlo de gestão não são por isso um modelo rígido nem estável a implementar, variando de empresa para empresa, moldando-se às necessidades de cada uma. A crescente necessidade de existir um sistema de informação de gestão numa organização está relacionada com a permanente mudança no ambiente da própria organização, não apenas físico, mas também tecnológico, social e financeiro. São os objetivos, a estrutura e a cultura de cada organização que irão moldar os sistemas de

informação, de forma a que estes auxiliem a organização a coordenar e controlar as decisões de cada membro e a apontar problemas que possam surgir (Carenys, 2012).

No entanto, a implementação de sistemas de controlo não é infalível e de acordo com Charan e Colvin (1999), estima-se que, na maioria dos casos, a razão que está na origem das empresas falharem não está relacionada com a definição de uma má estratégia, mas sim, com a sua má implementação. Assim, o controlo de gestão assume-se como uma ferramenta fundamental na promoção do crescimento das empresas, disponibilizando aos gestores de topo informações que a comunicação informal na organização não permitiria obter (Flamholtz e Randle, 2012).

#### **2.1.4 Importância e Princípios do Controlo de Gestão**

Neves (2005) defende que o processo de controlo de gestão é fundamental para a gestão da performance, funcionando como processo motivacional para os gestores na tomada de decisões e para o desenvolvimento de atividades que permitam a execução da estratégia e o alcance dos objetivos, proporcionando-lhes os instrumentos que necessitam para acompanhar e controlar os resultados estratégicos e operacionais.

A principal prioridade do controlo de gestão é privilegiar a ação e tomada de decisão em tempo útil, enquadradas num "processo rigoroso e sistemático que leve os gestores a avaliar os resultados, a compará-los com as previsões e a identificar as causas dos desvios para atuar com justeza" (Jordan *et al.*, 2011).

Jordan *et al.* (2011) atribuem oito princípios ou normas orientadoras ao controlo de gestão. O primeiro princípio afirma que o controlo de gestão não deve incidir apenas na dimensão financeira, pelo que deve possuir instrumentos de natureza financeira e não financeira; o segundo princípio focaliza-se na importância da descentralização de decisões e delegação de autoridade e responsabilidade que o controlo de gestão implica; o terceiro princípio realça a importância do controlo de gestão em alinhar a estratégia global das organizações pela convergência dos interesses entre cada divisão/setor e a empresa no seu todo; o quarto princípio afirma que o controlo de gestão não deve ser apenas um acrescento à burocracia, mas um incentivo à ação; o quinto princípio realça que o papel do controlo de gestão é orientar-se principalmente para o futuro e não com efeitos retroativos; o sexto princípio diz que o controlo de gestão atua essencialmente no comportamento das pessoas; o sétimo princípio dá ênfase à obrigatoriedade do controlo de gestão ter um sistema de sanções e recompensas; o oitavo, e último princípio, afirma

que “os gestores de primeira linha são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão”. Outros autores discordam desta posição, tal como Horngren *et al.* (2015) que consideram que a informação prestada pelo controlo de gestão não deve seguir princípios predefinidos ou regras, mas pautar-se por duas questões: Como é que essa informação pode ajudar os gestores a fazer um trabalho melhor? E se os seus benefícios compensam os custos inerentes à sua extração?

### 2.1.5 Funções do Controlo de Gestão

De forma a colocar em prática um bom sistema de controlo de gestão, é necessário recorrer a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem os seus objetivos, a elaborar um plano de forma a alcançá-los e a controlar e avaliar o cumprimento desses mesmos objetivos.

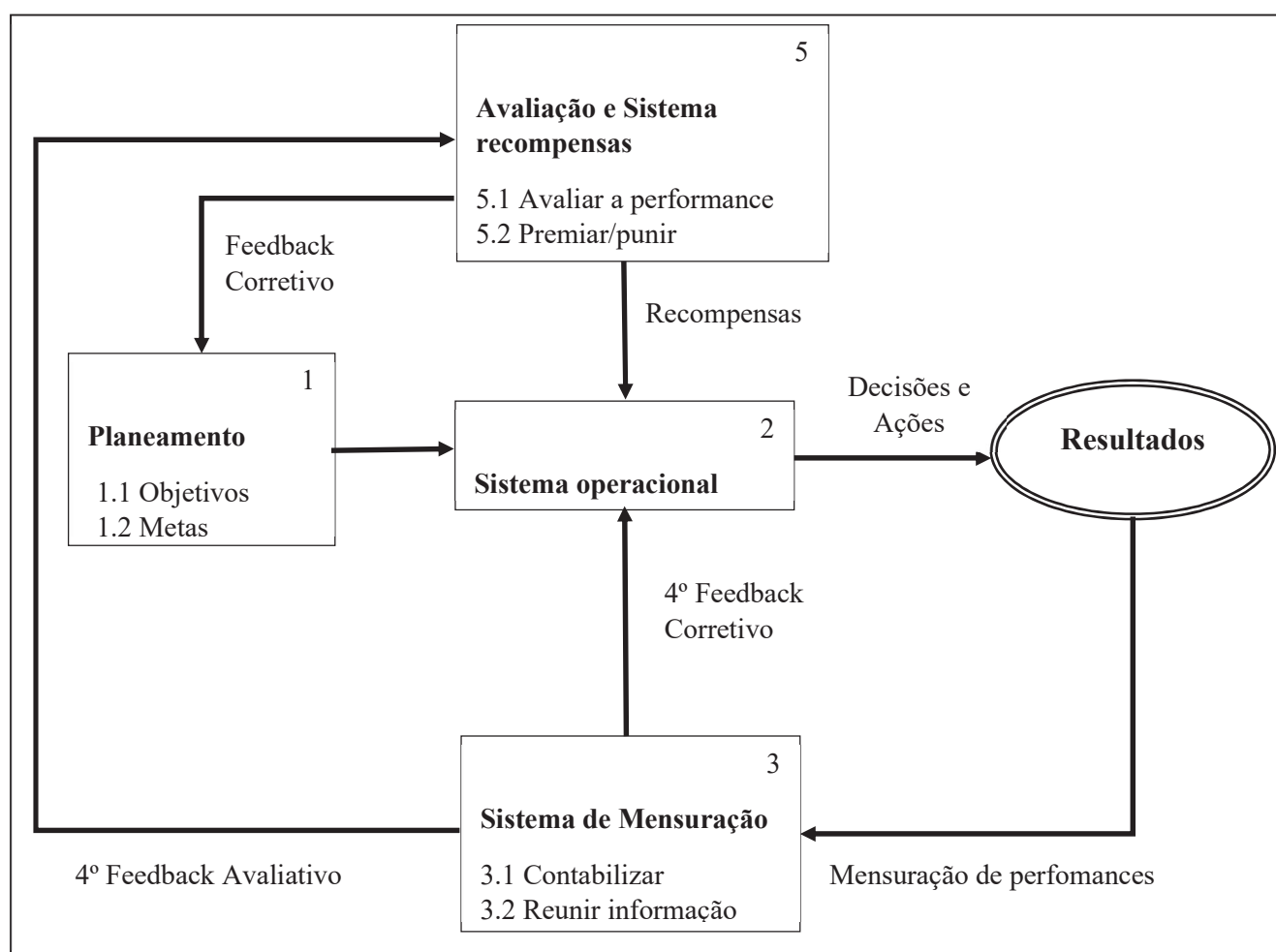
Segundo Jordan *et al.* (2008), no processo de controlo de gestão terão de existir dois passos iniciais, dois intermédios e por fim um passo final, que coincidem com as quatro linhas de atuação fundamentais, definidas por Flamholtz (1996), para que as organizações consigam motivar os seus colaboradores, de forma a que estes estejam alinhados com os objetivos da organização, foco principal do Controlo de Gestão.

As linhas de atuação consistem em: i) a “focalização nos objetivos” – segundo Flamholtz (1996), os sistemas de controlo de gestão são responsáveis pelo papel de “motivadores” através da atribuição de objetivos específicos para cada gestor ou trabalhador de primeira linha; ii) a “coordenação organizacional” – Flamholtz (1996) define este papel como a integração dos diferentes papéis de cada um dos departamentos da empresa. O controlo de gestão tem assim a função de coordenar através da atribuição de diferentes papéis e objetivos a cada gestor; iii) a “autonomia com controlo” – a função de permitir a descentralização das operações no dia-a-dia e, ao mesmo tempo, assegurar que os objetivos organizacionais sejam atingidos, através de, por exemplo, a avaliação de atividades críticas (produção, custos, retorno do investimento, qualidade, etc..) para controlar esta autonomia; e iv) a “implementação do plano estratégico” – sendo esta a função de facilitar a elaboração do plano estratégico e a sua implementação.

Neste sentido, Flamholtz (1996) considera que o processo de controlo de gestão está dividido em cinco processos organizacionais que se relacionam entre si, como indicado na Figura 1. O processo inicia-se com o (1) planeamento, onde são definidos os objetivos, as metas a atingir e os meios para as atingir. O segundo passo refere-se ao (2) sistema

operacional, isto é o sistema contínuo de execução das atividades necessárias no dia-a-dia das empresas, podendo referir-se a qualquer nível de análise organizacional, como individual, equipas, departamentos, unidades de negócio, ou até mesmo à organização como um todo. O terceiro diz respeito ao (3) sistema de mensuração, onde são definidas as medidas quantificadas com que vão ser avaliadas as performances financeiras e não financeiras, as consequentes contabilizações e a “transformação” destas em informação. O quarto processo organizacional é a receção de (4) feedback do sistema, obtenção de toda a informação sobre as operações e os seus resultados. Existem dois tipos de feedback, o corretivo, que utiliza a informação para efetuar ajustes com o objetivo de melhoramento e o feedback de avaliação, que utiliza a informação para avaliar o sistema operacional e atribuição de recompensas. (5) Por fim, o último processo é a avaliação e sistema de recompensas que deve estar sempre interligado aos objetivos da organização, de forma objetiva e justa, proporcionando maior motivação dos colaboradores (Flamholtz, 1996 e Piedad e Hawkins, 2000).

Figura 1. O processo de controlo de gestão



## 2.2 Instrumentos do Controlo de Gestão

Anthony e Govindarajan (2007) afirmam que um sistema de controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que auxilia a gestão de uma organização a alcançar os objetivos e a conseguir vantagem competitiva. Os instrumentos necessários para desenvolver um SCG dependem não só das características e cultura da organização, como também do perfil dos seus gestores. Assim, é necessário efetuar uma análise a toda a envolvente da empresa, averiguando quais as condicionantes que poderão existir, de modo a alinhar a estratégia, objetivos e visão futura da organização.

Desta forma, um controlo de gestão efetivo só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem e a aceitarem objetivos, a planearem a forma de os alcançar, a monitorizarem o grau de cumprimento dos mesmos e, conseqüentemente, que permitam a avaliação do seu desempenho. Esses instrumentos podem ser de Pilotagem, de Comportamento e de Diálogo (Jordan *et al.*, 2008).

Anthony e Govindarajan (2007) asseguram que os instrumentos de controlo são de elevada importância no apoio à gestão, pois ajudam os gestores a estabelecer objetivos, a criar um planeamento para os atingir, controlar e avaliar o seu cumprimento, incidindo especialmente sobre o curto prazo (normalmente períodos anuais), através da definição de programas e orçamentos, para além de acompanharem o desempenho e a obtenção de objetivos intercalares. Assim, com a devida monitorização da atividade no curto prazo, é possível atingir objetivos a médio e longo prazo, mas, por outro lado nunca se deve definir objetivos a curto prazo sem ter em consideração os objetivos estratégicos para os anos seguintes. Deste modo, o planeamento estratégico e o controlo de gestão, complementam-se e devem estar devidamente alinhados.

### 2.2.1 Instrumentos de pilotagem

O desenvolvimento de instrumentos de pilotagem possibilita aos gestores a fixação de objetivos, planeamento e acompanhamento de resultados, ou seja, painéis de controlo de atividades já executadas e possíveis ações corretivas, de forma a obter melhores desempenhos (Demeestère *et al.*, 2009 e Jordan *et al.*, 2015). Estes instrumentos permitem definir planos de atividade, recursos disponíveis e tempos de execução,

favorecendo a descentralização e a atribuição de gestores responsáveis em cada divisão numa empresa.

Os instrumentos de pilotagem permitem obter dados atualizados e em tempo real e são constituídos pelo plano operacional, orçamentos e controlo orçamental, *tableau de bord* e, mais recentemente, pelo *balanced scorecard*.

### Plano Operacional

Para a devida eficácia dos instrumentos de pilotagem, inicialmente deverá ser definida a estratégia da organização através da elaboração de um plano operacional. Este define operacionalmente a estratégia a médio prazo, descrevendo quais as ações que devem ser executadas (tanto as habituais, como as novas), que políticas devem ser seguidas e as suas quantificações em recursos. Serão definidas as regras comerciais e organizacionais, criadas pelos planos comerciais, financeiros, de investimentos, de gestão da produção e de gestão de recursos humanos. Como resultado, é possível analisar se a estratégia tem condições para ser realizada e quais os ajustamentos necessários para obter um maior desempenho, isto é, encontrar e organizar soluções que tornem o plano estratégico viável. Este instrumento pode envolver gestores de todos os níveis, inclusive os responsáveis operacionais (Jordan *et al.*, 2011).

Johnson (2008) divide ainda o plano operacional em cinco elementos-chave: (i) definição dos serviços a fornecer; (ii) determinação de objetivos e iniciativas de curto prazo que permitam o alcance da visão; (iii) identificar possíveis sinergias entre recursos otimizando processos; (iv) gestão de prioridades dos principais passos, uma vez que os recursos são sempre limitados; e (v) entendimento na escolha de critérios de mensuração e dos *targets*.

### Orçamento

O instrumento de pilotagem que deve ser realizado após o plano operacional é o orçamento, definido por Aguiar *et al.* (2012) como “um instrumento de gestão que reflete os objetivos de curto prazo de uma divisão da empresa e os recursos a serem alocados para o alcance desses objetivos”. O orçamento deve ser efetuado a todas as divisões e departamentos da empresa para que no período seguinte se possa fazer o controlo orçamental, comparando o que financeiramente foi definido em orçamento, com o que realmente aconteceu. Citando Anthony e Govindarajan (1995) é essencial “a definição, coordenação e aprovação de planos de ação em todas as áreas da empresa”.

Posteriormente, os gestores de cada divisão poderão intervir criando medidas corretivas tendo em conta os desvios encontrados e avaliar a sua performance (Caiado, 2015).

Lafferty (2007) afirma que as técnicas de orçamentação podem melhorar muito a tomada de decisão e são um excelente meio de comunicação para os restantes membros da empresa.

No entanto, Player (2003) refere que muitas organizações reconhecem que o processo de orçamentação tradicional é muito longo e dispendioso e que não acrescenta muito valor. Além disso, não as prepara para enfrentar um ambiente cada vez mais competitivo e em que os gestores precisam de avaliar as atividades do negócio de modo quase permanente e de forma rápida.

### *Tableau de Bord e o Balanced Scorecard*

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são instrumentos de pilotagem, uma vez que acompanham e monitorizam o plano operacional e permitem aos gestores de cada nível hierárquico tomar decisões dentro das suas responsabilidades, através de um conjunto de indicadores.

Através destes instrumentos é fornecida informação de gestão qualitativa e quantitativa, de natureza retrospectiva ou prospetiva, de uma forma rápida e orientada para os objetivos da área de trabalho de cada gestor, contendo os valores sobre as variáveis mais importantes da sua atividade e que poderão condicionar o desempenho local.

Com o crescimento da competitividade nos setores, é necessário verificar “em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida” (Jordan *et al.*, 2011). Tarefa esta que cabe aos gestores, que precisam de avaliar as atividades do negócio de modo quase permanente e de forma rápida. A contabilidade de gestão é o instrumento de gestão mais utilizado, uma vez que, tanto consegue reportar os resultados por departamentos/equipas, como o total da empresa. Mas uma das limitações deste instrumento é a utilização de grandes quantidades de informação provenientes de todas as divisões da empresa e, se não existir um sistema de tecnologia e informação que trate as informações rapidamente, a entrega de resultados pode ser demorada por se tratar de uma contabilidade minuciosa, detalhada e exaustiva (Jordan *et al.*, 2011). No âmbito dos instrumentos de pilotagem, surgem *Tableau de Bord* (TDB) e o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumentos que, para além da vertente financeira, também consideram a vertente não financeira, numa perspetiva multidimensional.

Estes instrumentos têm como principais características a disponibilização da informação de uma forma rápida e orientada para os objetivos da área de trabalho de cada gestor, diversidade de indicadores - uma vez que não se restringe a indicadores financeiros, dando importância à qualidade do serviço, à quota de mercado, à satisfação dos colaboradores e outros mais - e capacidade de síntese e adaptação ao utilizador (Jordan *et al.*, 2011).

### Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* (TDB) surge na sequência de investigações, em França, em meados de 1930, por engenheiros que procuravam formas de melhorar os processos produtivos e, melhor compreender as relações causa-efeito, através da ligação entre as ações desenvolvidas e a performance obtida. Este mesmo princípio foi adaptado ao nível de gestão de topo para fornecer aos gestores um conjunto de indicadores que lhes permitisse acompanhar a evolução do negócio, comparando-o com os objetivos fixados e atuar de forma corretiva (Epstein e Manzoni, 1998).

Apesar das várias conceções Jordan *et al.* (2008) referem que na sua essência “Os *tableau de bord*, basicamente, produzem informação de acompanhamento e de controlo, facilitam a comunicação e o diálogo a todos os níveis e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão”.

O TDB é um instrumento de gestão com vista à ação, sintético, rápido e permanente, permitindo transmitir dados históricos e previsionais, assim como indicadores financeiros e operacionais que facilitam o diálogo entre os diversos órgãos (Jordan *et al.*, 2008).

Diz-se que o TDB é um instrumento de pilotagem com carácter mais operacional, devido ao facto de se dar autonomia ao gestor de cada centro de responsabilidade, permitindo identificar e seleccionar os indicadores que necessitam para atingir os seus objetivos, que deverão estar alinhados com os objetivos estratégicos definidos pela gestão de topo. Esses indicadores podem ser transversais a mais do que um centro de responsabilidade, podendo, por esse facto, ter que haver negociação entre os gestores responsáveis para se determinar qual o objetivo a alcançar.

Assim, o TDB deve assegurar uma síntese rápida das atividades e resultados de um departamento, de um centro de responsabilidades ou da empresa como um todo, contendo os elementos mais relevantes e diversificados de forma concisa e permanente (Caiado, 2011).

Para Jordan *et al.* (2011), os TDB apresentam três tipos de utilizações: podem ser utilizados como um instrumento de comparação porque possibilita a comparação de resultados atingidos com os objetivos inicialmente traçados, contribuindo para o desenvolvimento de ações corretivas; servem para favorecer o diálogo entre os vários setores hierárquicos para que todos tenham acesso às informações necessárias e através do qual também é permitida a avaliação dos colaboradores; e estimulam o gestor na tomada de decisão pois proporcionam informações sobre possíveis desvios, os quais devem ser mitigados.

Ainda os mesmos autores defendem que os TDB, enquanto ferramenta de gestão com vista à ação para atuar no curto prazo, apresentam cinco características principais:

- Devem estar disponíveis de uma forma rápida e logo após a conclusão do período de análise a que diz respeito, de modo a auxiliar a tomada de decisão em tempo útil;
- Devem contemplar dados históricos bem como dados previsionais, de forma a dar uma visão integrada sobre a evolução da entidade;
- Devem incluir indicadores financeiros e não financeiros de modo a permitir uma melhor visão sobre a origem da criação de valor;
- Devem ser sintéticos, pois se incluírem muita informação podem dificultar a análise e capacidade da tomada de decisão. Ou seja, devem apenas incluir indicadores que garantam o acompanhamento das variáveis fundamentais para o sucesso dos planos de ação e para a obtenção dos objetivos pré-definidos.
- Devem ser frequentes e contemplar informação constantemente atualizada, de modo a garantir que os gestores possam decidir com base em dados credíveis e atuais.

De acordo com Epstein e Manzoni (1998) e Jordan *et al.* (2003), desde que respeitados os requisitos, acima listados, a utilização do TDB traria aos gestores muitas vantagens, tais como:

- a possibilidade de cada gestor possuir uma perspetiva global, de forma resumida, do desempenho da sua unidade para orientação na tomada de decisão;
- favorece o diálogo entre os vários níveis hierárquicos (sendo um instrumento de gestão de informação rápida, com vista à ação, é, de alguma forma, utilizado como sistema de comunicação do controlo de gestão);
- mantém informados, os níveis superiores, do desempenho de cada subunidade como complemento para a descentralização de responsabilidades;

- obriga cada subunidade a posicionar-se no contexto da estratégia global da organização, da responsabilidade das outras subunidades, identificando os fatores chave de sucesso e os indicadores chave de performance.

Apesar da sua utilização nas organizações, e das várias recomendações para utilização desta ferramenta, alguns gestores não souberam aproveitar as suas potencialidades enquanto instrumento de controlo de gestão (Russo, 2006).

Esta má utilização do TDB, segundo Epstein e Manzoni (1998), originou a apresentação de algumas limitações enquanto sistema de controlo de gestão, designadamente:

- atribuição de demasiada importância às medidas financeiras, privilegiando essas medidas em detrimento das não-financeiras;
- utilização de vários indicadores, não relevantes, para a visão e estratégia da organização;
- ao contrário do que é recomendado, no uso da ferramenta, definiam os seus objetivos olhando para o interior, com base em resultados do ano anterior, em vez de, por exemplo, utilizar o *benchmarking* dos melhores desempenhos da sua categoria;
- recuam demasiado na história e não atribuem a devida importância às alterações das medidas mais recentes;
- desaproveitaram a interatividade que o TDB proporciona para criar e acompanhar as estratégias.

Mediante as limitações apresentadas, Epstein e Manzoni (1998) e Neves (2005) reconhecem que para que o TDB satisfaça as necessidades de gestão, no alcance da sua missão e estratégia, a sua conceção deve passar pelas seguintes fases:

- conhecer a missão, a estratégia, e o conjunto de objetivos da organização;
- determinar as variáveis-chave para o alcance dos objetivos;
- especificar os indicadores-chave de desempenho;
- analisar quais os gestores e sobre os quais são descentralizadas as decisões e gestão dessas variáveis-chave;
- definir e discutir com esses gestores os seus objetivos;
- determinar as variáveis de ação mais relevantes que têm ao dispor para ajudar a alcançar esses objetivos;

- definir o TDB de cada gestor com indicadores que melhor explicitem os seus objetivos e as suas variáveis chave de ação.

Em suma, os TDB são instrumentos de gestão que favorecem a tomada de decisão dos gestores, pois visam a comunicação e o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos e áreas de trabalho, de periodicidade frequente ou constante, numa perspetiva mais operacional e de curto prazo. Não são genéricos, devem adaptar-se a cada empresa e a cada negócio, desde o diretor executivo até ao responsável operacional, ou seja, a informação transmitida ao diretor financeiro não deve ser a mesma que é transmitida ao responsável operacional pois este não trabalha com dados financeiros. Este deve ter acesso sim a uma informação simplificada e perceptível, de acordo com os objetivos que pretende alcançar.

As limitações anteriormente listadas, em simultâneo com a pouca adesão e divulgação do TDB entre os gestores e académicos americanos acabaram por constituir uma oportunidade para o desenvolvimento do BSC, metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992), como alternativa da resolução das insuficiências observadas na avaliação do desempenho empresarial baseado em metodologias existentes.

### Balanced Scorecard

Numa era em que as empresas eram frequentemente avaliadas apenas pela performance financeira, com informação tardia, Kaplan e Norton (1992) introduzem um novo conceito, o *Balanced Scorecard* uma ferramenta de gestão que visa fornecer uma visão geral da empresa sob perspetivas não só financeiras, mas também não financeiras, que representam os objetivos estratégicos da organização.

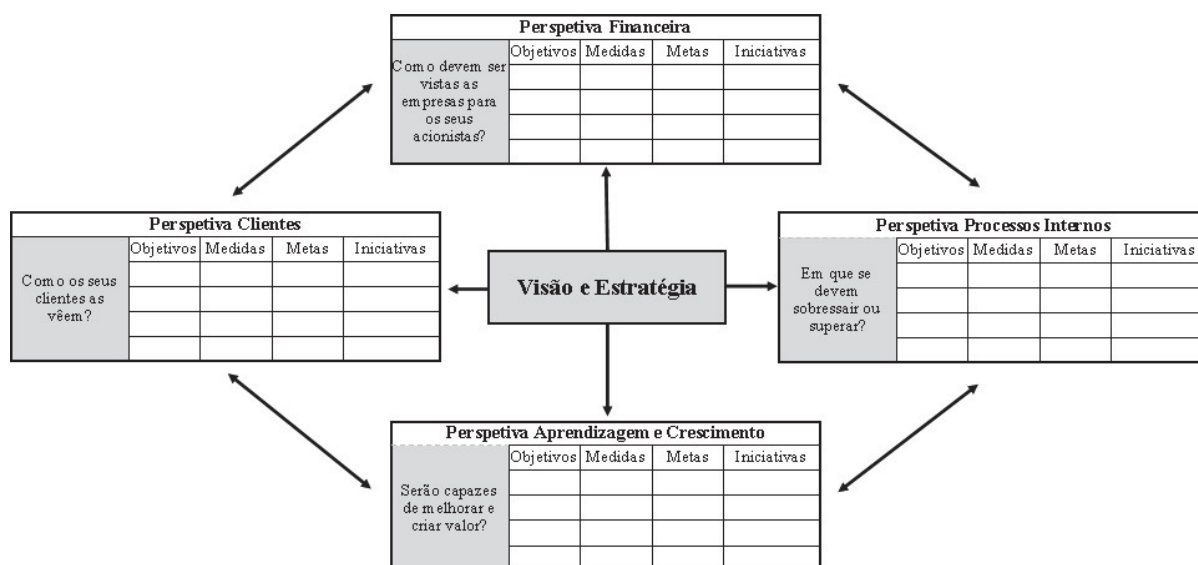
Até aos anos oitenta, os sistemas de gestão eram baseados exclusivamente em indicadores económico-financeiros de aferição do desempenho passado, retirados dos relatórios e demonstrações financeiras, pelo que se tornaram num alvo fácil de críticas por vários autores que argumentavam que a mera avaliação desses indicadores encorajava os gestores a focarem-se em resultados financeiros de curto-prazo, sacrificando perspetivas de longo-prazo (Hoque, 2014). Face a mudanças no paradigma dos negócios e crescente competitividade, começou a verificar-se a necessidade de incorporar nos sistemas de medição um conjunto de valores intangíveis que não podiam ser lidos através das demonstrações financeiras (Pinto, 2007).

A metodologia BSC foi proposta por David Norton, consultor da zona de Boston, e pelo professor Robert Kaplan da Universidade de Harvard através do artigo “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”, em 1992, surgindo como um complemento dos sistemas existentes, nomeadamente o *Tableau de Bord*.

Na sequência de pesquisas encomendadas por doze das maiores empresas norte-americanas, com o objetivo de complementar as medidas financeiras tradicionais para assim melhorar o processo de tomada de decisão, estes autores, durante um ano, estudaram estas doze empresas, a nível de avaliação de desempenho, desenvolvendo o *Balanced Scorecard*, concluindo que indicadores isolados não são suficientes para proporcionar, aos gestores, uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa. Face a estas conclusões Kaplan e Norton construíram uma ferramenta de gestão com o nome de *Balanced Scorecard*. Com esta ferramenta, os autores complementam os indicadores financeiros com indicadores operacionais, relacionados com as seguintes áreas: satisfação do cliente, processos internos e capacidade de aprendizagem e melhoria. Jordan *et al.* (2015) dizem ainda que “o BSC é um instrumento que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sobre as quatro perspetivas”.

Podemos assim considerar que o BSC é um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem a sua ação e obterem o feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos (Jordan *et al.*, 2008). O BSC é então constituído por quatro perspetivas que se relacionam entre si, focando-se na visão e na estratégia e segundo Kaplan e Norton (1992), cada perspetiva deve permitir obter a resposta a uma questão específica, como verificado na Figura 2.

Figura 2. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

### Perspetiva Financeira

Destina-se maioritariamente aos *stakeholders*, pois são os principais interessados pela informação financeira. Pode-se considerar que a performance financeira é o resultado das ações operacionais. Nesse âmbito, os indicadores financeiros (ex.: rentabilidade, crescimento, criação de valor, etc.) demonstram se a estratégia, a implementação e a execução estão a contribuir para o aumento do valor dos acionistas (Kaplan e Norton, 1992), cujos principais interesses são de natureza financeira (Jordan *et al.*, 2015). Assim, o BSC deve partir dos objetivos financeiros para construir ligações aos objetivos não financeiros, de modo a manter, melhorar ou criar medidas a implementar na organização, quer sejam de longo ou de curto prazo, as quais deverão estabelecer a estrutura das restantes perspetivas e garantir o retorno dos investimentos efetuados.

### Perspetiva Clientes

A satisfação e retenção de clientes são fatores de sucesso financeiro (Jordan *et al.*, 2015), pelo que importa reconhecer os clientes e as suas necessidades, de modo a criar uma boa ligação comercial e constante fidelização. Porém, para que seja possível medir o seu nível é necessário usar indicadores não financeiros (Hornngren *et al.*, 2015). Neste contexto, o BSC existe para que a gestão de topo possa traduzir a missão em indicadores que realmente importam aos seus clientes (Kaplan e Norton, 1992).

### Perspetiva Processos Internos

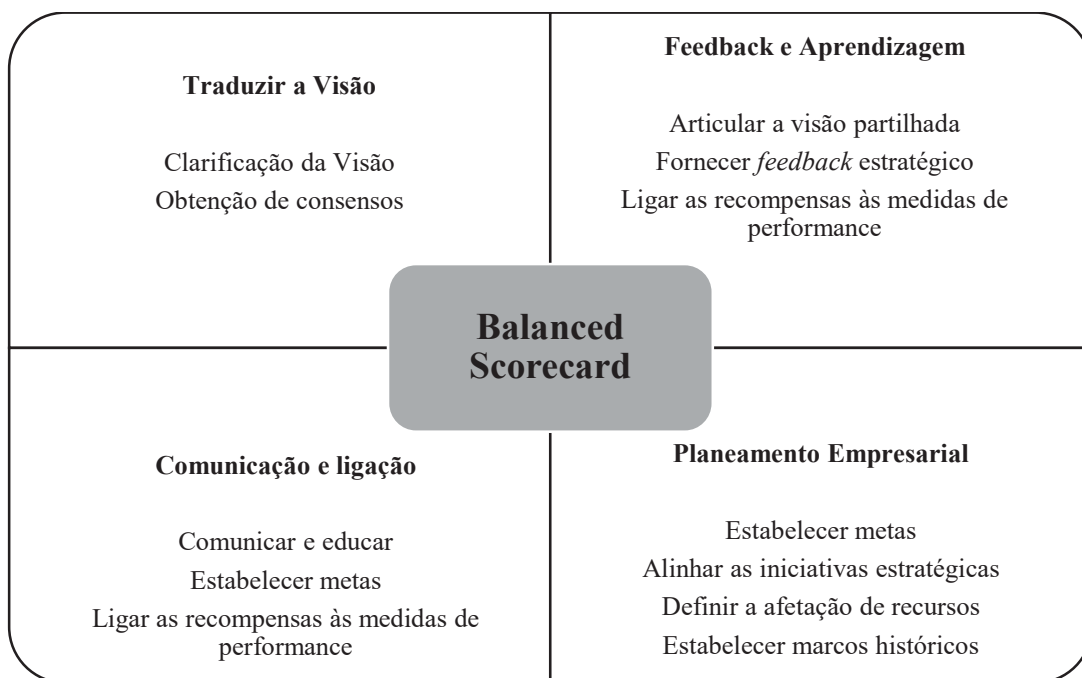
Permite que os gestores foquem a sua atenção nos processos e atividades internas críticas, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e a obter os melhores resultados para a entidade. Neste âmbito, os indicadores internos (qualidade, eficácia, eficiência, etc.) no BSC são os que têm maior impacto na satisfação do cliente e, por conseguinte, na performance financeira. Neste sentido um bom sistema de informação permite aos gestores identificarem mais facilmente a fonte dos problemas (Kaplan e Norton, 1992). Kaplan e Norton (2004) defendem mesmo que sem esta perspetiva, nenhuma das outras três pode ser desenvolvida, pois ela é a fundação sobre a qual o BSC é construído, descrevendo os ativos intangíveis da empresa, o conhecimento humano, a capacidade tecnológica e a capacidade organizacional.

### Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspetiva encontram-se os intervenientes que permitirão alcançar processos internos de qualidade, uma vez que se centra nas capacidades e competências onde a empresa deve destacar-se para alcançar processos de negócio internos superiores, que criam valor para os clientes e acionistas, através da concretização dos objetivos estratégicos e simultaneamente da criação de condições para o crescimento sustentado (Horngren *et al.*, 2015 e Jordan *et al.*, 2015). Esta perspetiva deve conter indicadores da organização (inovação, satisfação dos empregados, qualificação, tecnologia, etc.) que identifiquem parâmetros que a empresa considere mais importantes para o sucesso competitivo (Kaplan e Norton, 1992). Assim, podemos referir que o principal objetivo da perspetiva de aprendizagem e crescimento é, como o nome indica, o crescimento a médio e longo prazo da entidade, através de diversos investimentos, quer a nível tecnológico, quer a nível operacional, por exemplo no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Kaplan e Norton, em 1996, com o intuito de garantirem a coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, transformaram o BSC num sistema para gerir a estratégia, suportado em quatro processos de gestão, conforme referido por Pinto (2009) e Jordan *et al.* (2008). Estes processos consistem em i) objetivar e sintetizar a missão e visão, ao transformá-las em metas, indicadores e medidas; ii) comunicar a estratégia aos operacionais, através da atribuição de objetivos; iii) planear a alocação dos recursos, com a criação dos planos de ação e iv) reformular a estratégia, através do acompanhamento dos resultados, como espelhado na Figura 3.

Figura 3. Gestão da estratégia: Quatro processos.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

No que diz respeito à tradução da visão e missão, este processo é um grande contributo para os gestores chegarem a um consenso quanto à visão e à estratégia das organizações, possibilitando o alcance da missão e da visão (Kaplan e Norton, 1996). Esta tradução resume-se na elaboração de quadros e mapas estratégicos onde são identificados os fatores críticos de sucesso para cada perspetiva financeira e não financeira, conducentes ao cumprimento da estratégia, bem como aos respetivos objetivos, indicadores e ações. Os gestores, através de uma sequência de relações de causa-efeito, indutoras de um determinado resultado, definem esses indicadores e ações.

Relativamente ao processo de comunicação e alinhamento da estratégia, este auxilia os gestores a comunicarem a estratégia num formato intuitivo e compreensível pelos diferentes níveis hierárquicos da organização e, simultaneamente, a interligar os objetivos globais com os dos centros de responsabilidade e individuais, garantindo assim uma descentralização sustentada, conectando o sistema de remuneração e de incentivos com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan e Norton, 1996).

No que se refere ao processo de planeamento e afetação de recursos, o BSC permite evidenciar quais as áreas/processos mais críticos ao sucesso da estratégia definida, conseqüentemente, possibilita uma melhor afetação dos recursos de acordo com prioridades. Possibilita, assim, alinhar o orçamento financeiro com os objetivos

estratégicos, garantindo que este seja coerente com a estratégia, dando suporte efetivo à sua implementação.

O processo de *feedback* e aprendizagem organizacional possibilita aos gestores determinar, com base no princípio das relações causa-efeito, se a estratégia que implementaram está ou não efetivamente a funcionar, admitindo eventuais ajustes. Este processo é essencial para que as empresas possam atuar num mundo tão imprevisível como o da atual conjuntura em que as empresas atuam num ambiente competitivo e em permanente mudança (Jordan *et al.*, 2015 e Kaplan e Norton, 1996). Este processo de reflexão, dinâmico e interativo, não é mais do que a aprendizagem estratégica da organização.

### **2.2.2 Instrumentos de orientação de comportamento**

Segundo Jordan *et al.* (2011) os instrumentos de orientação do comportamento permitem “enquadrar e canalizar as ações dos gestores e decisões na “boa” direção, isto é, com vista à satisfação dos objetivos da empresa e não somente de objetivos locais e parciais”. Com a descentralização da autoridade e participação na tomada de decisões é importante garantir que os gestores estão alinhados com os objetivos da empresa e que todos trabalham com uma meta comum.

Hornngren *et al.* (2015) e Teall (1992) são unânimes em considerar que um SCG deve estar alinhado com a estratégia e objetivos da organização, mas também deve ser projetado para apoiar os gestores nas suas responsabilidades organizacionais.

Nesta linha, Jordan *et al.* (2015) apresentam três instrumentos para orientação de comportamentos: a organização em centros de responsabilidade, a avaliação dos centros de responsabilidade e os preços de transferência interna (PTI's).

#### Organização em centros de responsabilidade

Teall (1992) considera que à medida que as organizações vão crescendo, em tamanho e complexidade, torna-se necessário descentralizá-la, subdividindo-as em centros de responsabilidade, garantindo o alinhamento organizacional e o alcance dos objetivos globais. O autor diz que o centro de responsabilidade é o processo pelo qual um gestor é responsável por uma “porção” da atividade da empresa. Neste contexto, Liao (1973) afirma que a descentralização e a delegação proporcionam aos gestores de topo uma direção e motivação dos gestores operacionais mais efetiva. Merchant e Van Der Stede

(2012) definem a gestão de um centro de responsabilidade como a responsabilidade por um grupo de “*inputs*” e “*outputs*” de um empregado numa entidade organizacional. Anthony e Govindarajan (2007) afirmam que esta atribuição de responsabilidade deve refletir a estratégia da organização.

Podemos caracterizar um Centro de Responsabilidades como uma unidade orgânica descentralizada, dotada de objetivos específicos e de um conjunto de meios materiais e humanos, que permite ao responsável do centro realizar o seu plano de atividades com maior autonomia. Assim, a empresa é formada por um conjunto de centros de responsabilidades (Caiado, 2015).

Contudo, Horngren *et al.* (2015) demonstram que a descentralização pode ter vantagens e desvantagens, devendo sempre ser ajustada à estrutura da organização. Assim, os autores apresentam como principais vantagens: (i) permitir uma melhor resposta às necessidades dos clientes e fornecedores internos e aos funcionários; (ii) possibilitar uma resposta mais rápida por parte dos gestores dos centros de responsabilidade; (iii) auxiliar os gestores a desenvolverem-se; (iv) melhorar o foco dos gestores dos centros e aumentar o alcance da gestão de topo. Quanto às desvantagens, os autores identificam: (i) a descentralização pode proporcionar a tomada de decisões limitadas, menos holísticas; (ii) conduzir ao conflito de interesses entre gestores descentralizados, como se de rivais externos se tratassem; (iii) a descentralização pode dar origem à duplicação de atividades perdendo-se a capacidade de otimização e consequente perda de economias de escala, podendo traduzir-se no aumento de custos.

Relativamente à tipologia, os centros de responsabilidade são classificados em quatro tipos: os centros de custo; centros de rendimentos; centros de resultados e centros de investimento (Horngren *et al.*, 2015; Jordan *et al.*, 2015 e Teall, 1992).

Para Jordan *et al.* (2015) e Teall (1992), os centros de custos são aqueles em que o gestor só tem poder de decisão sobre a utilização de recursos (recursos humanos, material, etc.), utilização essa que se traduz apenas em custos. Os centros de rendimentos, por outro lado, são aqueles onde os gestores só têm poder de decisão sobre os recursos que geram rendimentos para o centro em particular, com o objetivo de aumentar as receitas e onde normalmente têm um limite de gastos orçamentados.

Rodrigues e Simões (2009), transmitem o conceito de centro de resultados como “os centros cujos gestores têm poder para decidir sobre recursos e sobre a vendas de bens e/ou serviços, externa e internamente”. Nos centros de investimento, os responsáveis,

para além das responsabilidades presentes nos centros anteriores, são ainda responsáveis por elementos patrimoniais (como os ativos e/ou passivos). Neste tipo de centros, o gestor é responsável por montantes de investimento com o objetivo de maximizar os lucros (Jordan *et al.*, 2015 e Teall, 1992).

#### Avaliação dos Centros de Responsabilidade

A formulação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho é também um instrumento de orientação comportamental que pode ser executado. Este sistema deve ser construído em função do tipo de Centro de Responsabilidade, da autonomia de cada responsável e incluir indicadores financeiros e não financeiros (Anthony e Govindarajan, 1995). Teall (1992) explica que a informação recolhida pelos sistemas de informação deve gerar indicadores adequados a cada tipo de centro, uma vez que é comum encontrar gestores de centros de responsabilidades a serem avaliados por critérios que não se enquadram na tipologia desses centros.

Neste contexto, Jordan *et al.* (2015) referem que na avaliação dos centros de responsabilidade devem ser usados critérios económico-financeiros, como a quantidade, eficácia e eficiência, pois são de aplicação geral e facilmente comparáveis, seguindo a linha de pensamento de Rodrigues e Simões (2009), que atribuem à avaliação da performance dos centros de responsabilidade o princípio da controlabilidade. Além disso, estes autores consideram que os critérios de avaliação devem ter em consideração a tipologia dos centros de responsabilidade, pois dependem da amplitude do poder de decisão de cada gestor.

#### Preços de Transferência Interna (PTI's)

Os preços de transferência interna valorizam as “compras” e “vendas” realizadas entre centros de responsabilidade (Rodrigues e Simões, 2009), isto porque em organizações descentralizadas, os centros de responsabilidade não operam independentemente entre si.

Isto permitirá uma avaliação mais justa do desempenho dos gestores dos centros e proporcionará maior motivação na tomada de decisões que se alinhem à estratégia da empresa, permitindo ainda a maximização da performance de cada centro, proporcionando a otimização do desempenho da organização como um todo (Horngren *et al.*, 2015; Jordan *et al.*, 2015 e Rodrigues e Simões, 2009).

O preço de transferência interna é um instrumento de orientação comportamental que permite valorizar as transações de bens e serviços entre vários centros de

responsabilidade, numa ótica de mercado a um valor justo entre vários intervenientes (Rodrigues e Simões, 2009)

Relativamente ao cálculo dos PTI's, Horngren *et al.* (2015) referem que estes podem ser calculados de três formas, baseados no preço de mercado, no preço de custo ou num valor entre os dois anteriores denominados por preços híbridos. Para Jordan *et al.* (2015), o preço definido deve ter por base o preço do mercado, o qual deverá, no entanto, ser ajustado às condições particulares de transação/gastos no mercado.

### 2.2.3 Instrumentos de diálogo

Ao longo de todos os passos onde o controlo de gestão tem impacto, existem várias oportunidades de diálogo, quer na definição dos objetivos e planos operacionais, quer na elaboração dos orçamentos, na prestação de contas e na negociação de ações corretivas (Jordan *et al.*, 2011).

Este tipo de instrumentos tem por objetivo o desenvolvimento do diálogo interno, envolvendo todos os atores das estruturas organizacionais. Para a gestão de topo, estes instrumentos são uma oportunidade para difundir o projeto estratégico pela organização, permitindo dar a conhecer a estratégia da empresa, os objetivos correspondentes e alinhar a atividade de cada área com a política global da empresa.

Na perspetiva de Jordan *et al.* (2011), os instrumentos de diálogo são poucos e simples: “salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião”. Estes alertam para o facto de que “o papel do controlador de gestão não é o de discutir os meios nem o de questionar os resultados e os desvios, mas sim o de incentivar o diálogo mútuo e natural aos gestores da pirâmide organizacional” (Jordan *et al.*, 2011). Além destes simples instrumentos, os autores identificam um outro, que atribuíram ao surgimento da evolução tecnológica, os “Enterprise Resource Planning” (ERP's).

Os ERP's são sistemas de informação e tecnologia operacionais que permitem aos gestores ter ao seu dispor informação suficiente para analisar e gerir, em função dessas análises (Mehrjerdi, 2010). Estes softwares de gestão são essenciais, na medida em que fornecem a maioria da informação que é utilizada em todos os processos do controlo de gestão e ainda facilitam o bom fluxo de informações e práticas funcionais comuns em toda a organização.

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Este capítulo identifica o método de investigação utilizado e as fases de desenvolvimento do estudo de caso inerentes à elaboração deste trabalho, de forma a alcançar os objetivos propostos.

### 3.1 Objetivos propostos

Pretende-se desenvolver um trabalho que constitua uma mais-valia para o desenvolvimento do controlo de gestão numa empresa de produção de Energia Elétrica da Região Autónoma dos Açores, aferindo os benefícios que esta organização poderá obter ao utilizar o controlo de gestão.

Para tal, além de dar a conhecer o que significa uma empresa possuir um sistema de controlo de gestão, este trabalho tem também como objetivo identificar quais os fatores que influenciam a conceção e implementação de um sistema de controlo de gestão específico para determinada organização.

Por estes motivos, tornou-se relevante analisar e compreender quais os sistemas de controlo de gestão utilizados ou que se poderão implementar na empresa Eletricidade dos Açores, S.A. Tendo em conta que estamos perante uma empresa com uma dimensão considerável e com um leque de atividade comercial alargado, a análise foi direcionada para uma das unidades de produção da empresa, concretamente, a Central Termoelétrica das Flores. Os principais objetivos desta dissertação são:

- I. Caracterizar o sistema de controlo de gestão existente na Central Termoelétrica das Flores.
- II. Apresentar propostas de melhoria do sistema de controlo de gestão, nomeadamente, no que diz respeito aos instrumentos de pilotagem *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

### 3.2 Metodologia

Para o desenvolvimento desta dissertação, a metodologia adotada centra-se principalmente na investigação, tanto ao nível da literatura, como também no estudo de caso.

Considerando os objetivos propostos, o método do estudo de caso foi o que se revelou mais adequado porque consiste numa investigação empírica que se concentra no estudo pormenorizado e aprofundado de uma entidade bem definida (Silva *et al.*, 2006). O estudo de caso é uma estratégia de investigação muito utilizada no campo dos estudos organizacionais e de gestão, permitindo extrair as características holísticas e significativas de eventos e situações reais (Yin, 2014).

### 3.3 Fases de Desenvolvimento do Estudo de Caso

As etapas definidas na elaboração deste trabalho são:

#### I. Pesquisa e revisão bibliográfica do tema

A primeira fase deste estudo começou por uma revisão de literatura sobre os sistemas de controlo de gestão e respetivos instrumentos, com o objetivo de conhecer estes conceitos e as possíveis vantagens que proporcionam às organizações quando existe um adequado planeamento estratégico na organização.

#### II. Recolha de dados

Este trabalho foi desenvolvido tendo por base uma metodologia qualitativa resultante da recolha direta de dados e do contato direto com a empresa no decurso da experiência profissional do autor. Esta recolha passou maioritariamente pela análise de documentação e observação direta em contexto do exercício das funções do autor enquanto Chefe de Departamento na Central. Assim, foram analisados documentos publicados pela empresa EDA, tais como os Relatórios e Contas anuais, mas também diversos documentos de carácter interno, devidamente referidos nas referências bibliográficas. A recolha dos dados decorreu entre os meses de setembro de 2020 e março de 2021.

#### III. Desenho do Estudo de Caso

Nesta fase será efetuado o estudo de caso aplicado à Central Termoelétrica das Flores. Desta forma, o estudo de caso inicia-se com a caracterização da empresa escolhida. De seguida, é realizado um diagnóstico do sistema de controlo de gestão da Central (pretende-se caracterizar o sistema existente, percebendo as suas vantagens e possíveis lacunas). Após esse diagnóstico serão apresentadas propostas de melhorias a implementar relativamente ao sistema de controlo de gestão na empresa em estudo, tal como referido nos objetivos propostos.

## **CAPÍTULO IV - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a Electricidade dos Açores, S.A., assim como a Central Termoelétrica das Flores. Foi construído com base na recolha de informação obtida através de documentos disponíveis no site da empresa, tais como Relatórios e Prestação de Contas e Planos Estratégicos e Orçamentos. Foram ainda consultados, com a devida autorização da empresa, documentos internos através do site interno da empresa.

A análise da visão, missão, valores e objetivos estratégicos serão os pilares para a construção do estudo de caso apresentado no capítulo 5.

### **4.1 Apresentação geral da empresa**

A Eletricidade dos Açores, S. A., doravante designada por EDA, é uma empresa pública que integra o setor público empresarial da Região Autónoma dos Açores (RAA). A EDA detém, presentemente, como principais atividades a produção, a aquisição, o transporte, a distribuição e a venda de energia elétrica, bem como o exercício de outras atividades relacionadas com aquelas (página web da empresa: [www.eda.pt](http://www.eda.pt)).

Conforme disposto no Relatório e Contas de 2018, a EDA rege-se pelo seu Estatuto, pelas normas reguladoras das sociedades anónimas e por disposições do Governo Regional relacionadas com o setor da eletricidade.

As atividades de gestão técnica do sistema elétrico, o transporte e distribuição de energia elétrica bem como a construção das infraestruturas que as integram, são desenvolvidas ao abrigo de um contrato de concessão, em regime de exclusividade, pelo prazo de 50 anos, contados a partir de 12 de outubro de 2000, data da aprovação da Resolução nº 181/2000, publicada no Jornal Oficial, I Série, nº 41/2000.

### **4.2 Evolução Histórica**

A constituição da EDA surge na sequência do Governo Regional dos Açores procurar reestruturar o setor elétrico da RAA e criar uma única empresa para desenvolver as atividades de produção, transporte e distribuição de eletricidade na RAA e ao mesmo tempo, promover o seu desenvolvimento económico e social. Surge assim, a 18 de julho de 1981, a empresa Electricidade dos Açores, E.P.. Inicialmente, a EDA detém como

património as infraestruturas da RAA afetas ao serviço público de eletricidade e as restantes instalações e serviços de produção e distribuição de energia elétrica explorada pelas autarquias locais.

O Decreto Legislativo Regional n.º 15/96/A, de 1 de agosto, atribui à EDA a concessão do transporte e distribuição de energia elétrica para a RAA. Nos termos do contrato, a EDA tem a responsabilidade de exercer a atividade que é objeto a concessão pelo prazo de 50 anos. A concessão tem por objeto a gestão técnica global do sistema elétrico de cada uma das ilhas, o transporte e distribuição de energia elétrica, bem como a construção das infraestruturas que a integram.

A concessão é exercida em regime de serviço público, devendo a EDA adquirir a energia necessária à prestação do serviço público aos produtores, quer vinculados, quer não vinculados ao serviço público, em condições não discriminatórias.

Em 1997, e através da transformação da empresa em sociedade anónima passando a designar-se EDA, S.A., nasce o Grupo EDA. Este grupo de empresas consiste numa aposta na diversificação e desenvolvimento de novos negócios. Posteriormente, em 2000, o Grupo concretizou um processo de reestruturação orgânica, extinguindo os centros de exploração por ilha e criando as 3 atuais áreas de atividade verticalizadas: produção, distribuição e comercialização.

Enquanto entidade prestadora de um serviço público, a EDA atua num ambiente regulado, cuja entidade responsável é a Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), nos termos do Decreto-Lei n.º. 69/2002, de 25 de março.

### **4.3 Atividade comercial**

No Relatório e Contas de 2019, disponível na página web da empresa ([www.eda.pt](http://www.eda.pt)), pode ler-se que: “O objeto principal da Eletricidade dos Açores, S. A. e das suas subsidiárias, (...), é a produção, aquisição, transporte, distribuição e venda de energia elétrica, bem como o exercício de outras atividades relacionadas com aquelas, e também a prestação de serviços de telecomunicações e sistemas de informação, conceção e elaboração de projetos de engenharia, consultadoria e de gestão e manutenção de instalações industriais.”

É no contexto da produção de energia elétrica que surgem as centrais termoelétricas e que, conforme é possível consultar no site da empresa, “asseguram a condução e a

manutenção dos equipamentos de produção das várias ilhas, de forma a garantir a satisfação dos consumos com qualidade e aos menores custos globais de energia fornecida, salvaguardando o meio ambiente”. Este relatório debruçar-se-á sobre a Central Termoelétrica da Ilha das Flores.

O Grupo EDA detém uma área de negócio principal, a eletricidade, e outras atividades secundárias como a prestação de serviços de telecomunicações e a conceção e elaboração de projetos de consultoria de engenharia, gestão e manutenção de instalações industriais. O capital das empresas subsidiárias, representadas na Figura 4 que ilustra a organização dos negócios do Grupo EDA, é maioritariamente detido pela EDA - Eletricidade dos Açores, SA, com participações diretas de 100%, 90%, 74,90% e 62,56% na EDA Renováveis, SEGMA, GLOBALEDA e NORMA – AÇORES, respetivamente. Tendo em conta as participações indiretas, o capital detido pelo Grupo EDA eleva-se para 100% no caso da SEGMA e de 37,58% na Controlauto – Açores, dados à data de 31 de dezembro de 2019, conforme referido no Relatório e Contas de 2019.

Figura 4. Organização dos negócios do Grupo EDA

 Electricidade dos Açores	Produção Térmica de Energia Transporte e Distribuição de Eletricidade Comercialização de Eletricidade
 EDA RENOVÁVEIS <small>GRUPO EDA</small>	Produção de eletricidade de base renovável: Geotérmica Hídrica Eólica
 SEGMA <small>GRUPO EDA</small>	Projetos Consultoria Manutenção
 GLOBALEDA <small>GRUPO EDA</small>	Telecomunicações Sistemas de Informação
 NORMA AÇORES	Engenharia – Projeto e Fiscalização Metrologia e Ensaios Formação Estudos de Mercado e Sondagens Consultoria de Gestão

Fonte: Relatório e Contas EDA 2019.

No ano de 2019, o consumo de eletricidade ascendeu a 743 GWh, resultando num decréscimo global de 0,1% relativamente ao ano anterior. As vendas de energia elétrica registaram um acréscimo, face a 2018, de 1,5%, sustentado, sobretudo, pelo acréscimo no preço médio de venda em 1,5%, tendo a procura de eletricidade diminuído 0,1%, o que representa uma faturação, em 2019, no montante de 115 milhões de euros. No exercício de 2019, a EDA regista um resultado líquido positivo de 16,5 milhões de euros, 16,6% abaixo do obtido no ano de 2018 e um volume de negócios que ascendeu aos 195,3 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 1,7% relativamente ao ano anterior, conforme demonstra a Tabela 1 que apresenta os indicadores de desempenho económico-financeiro da empresa entre 2015 e 2019.

Tabela 1. Indicadores de desempenho económico-financeiro EDA

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Consumo energia (GWh)</b>	721,7	732,1	734,6	744,3	743,4
<b>Faturação Energia (mil €)</b>	113 614	114 923	114 760	113 341	115 024
<b>N.º clientes</b>	122 759	123 339	124 194	125 140	126 113
<b>Resultado Líquido (mil €)</b>	13 142	19 217	21 508	19 824	16 537
<b>Volume de Negócios (mil €)</b>	163 795	164 127	177 167	191 942	195 275

Fonte: Construção Própria

## **4.4 Estratégia empresarial**

### **4.4.1 Visão e Missão da empresa**

O objeto principal da sociedade é a produção, a aquisição, o transporte, a distribuição e a venda de energia elétrica, como referido, bem como a prestação de outros serviços acessórios, complementares ou conexos àquelas atividades. A sociedade pode ainda desenvolver as seguintes atividades:

- a) Execução, manutenção e reparação de instalações e equipamentos elétricos;
- b) Comércio a retalho de equipamentos e materiais elétricos;
- c) Arrendamento de bens imóveis da Sociedade;
- d) Prestação de serviços administrativos e de apoio às empresas.

A missão da EDA passa, ainda, pelo posicionamento no setor da eletricidade com eficácia e qualidade para servir os seus clientes.

Para assegurar um contato privilegiado, a EDA possui um conjunto diversificado de funcionalidades comerciais, tendo desenvolvido um Sistema de Gestão da Qualidade, nas suas áreas operacionais.

A empresa Eletricidade dos Açores, S.A. define como sua missão:

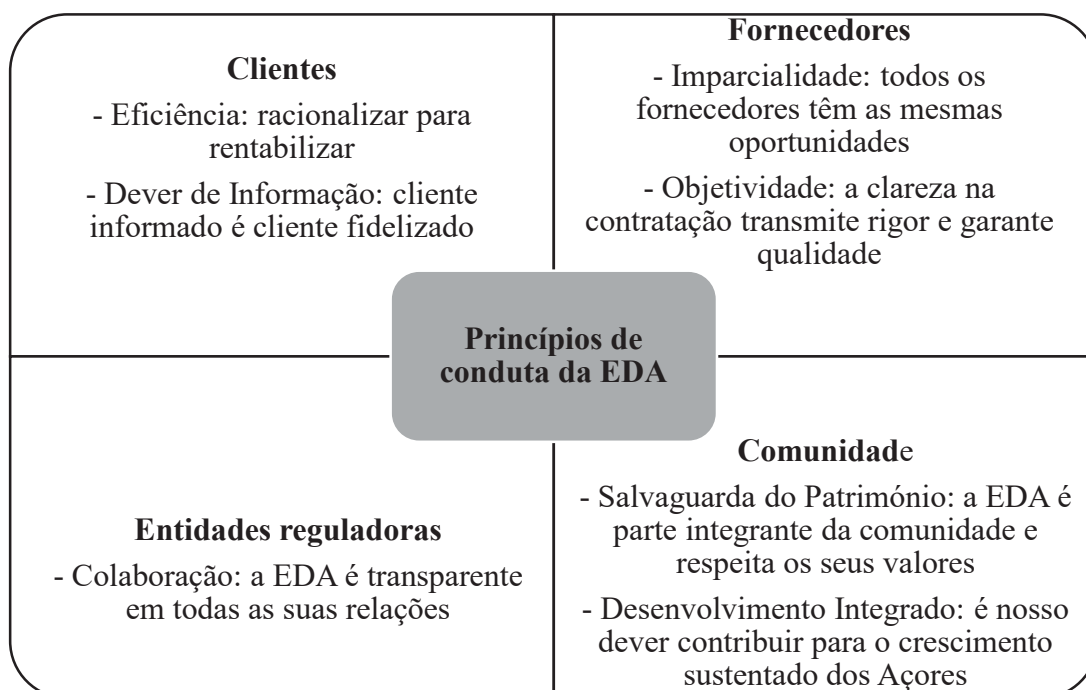
“Estamos na eletricidade com eficácia e qualidade para servir os nossos clientes. Assumimos papel fundamental no processo de desenvolvimento dos Açores, com salvaguarda do património ambiental e cultural.”

Fonte: Página eletrónica da empresa (secção “Sobre nós”)

#### 4.4.2 Princípios e valores

De acordo com o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da empresa e com o Código de Ética da empresa, a EDA, no exercício da sua atividade, rege-se por um conjunto de valores e princípios, enunciados na Figura 5, que têm como objetivos preservar a imagem da empresa, fortalecer as relações internas e estabelecer regras que ajudem a gerir conflitos de interesse.

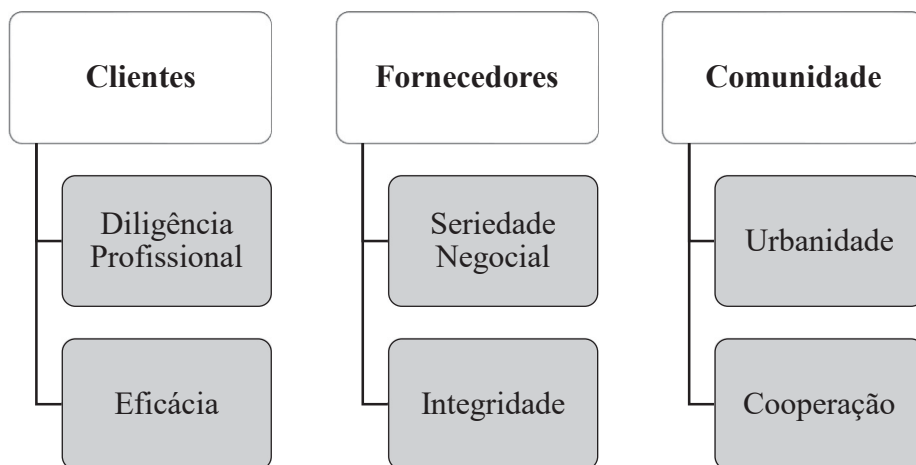
Figura 5. Princípios de Conduta da EDA



Fonte: Construção Própria

São ainda definidos princípios relativamente à conduta dos colaboradores, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6. Princípios de Conduta dos colaboradores da EDA



Fonte: Construção Própria

#### 4.4.3 Objetivos Estratégicos

As orientações estratégicas aplicáveis à EDA estão dispostas no Plano Estratégico Plurianual e Orçamento (PEPO) aprovado, anualmente, pela Assembleia Geral. À data de realização do presente relatório o PEPO para o ano de 2021, apesar de ter sido apresentado em reunião da Assembleia Geral de 05 de março de 2021, não se encontrava ainda aprovado e disponível para consulta. Desta forma serão apresentados os objetivos estratégicos para 2020.

As orientações estratégicas são ainda fixadas anualmente em objetivos e indicadores financeiros e não financeiros e são possíveis de consultar no Relatório e Contas, aprovado em abril do ano seguinte. Desta forma, aquando da realização do relatório ainda não haviam sido objeto de deliberação o Relatório e Contas de 2020, pelo que serão apresentados os indicadores relativos a 2019.

Para o ano de 2020 a EDA elegeu, como áreas estratégicas, as telecomunicações, os sistemas de informação e a manutenção elétrica e mecânica. No setor elétrico, o objetivo passa por uma crescente aposta nas energias renováveis.

Na projeção dos objetivos que se propunham alcançar, a empresa teve presente como princípio determinante que a definição dos objetivos estratégicos assenta na necessidade de assegurar de forma sustentável, no curto e no médio/longo prazo, o interesse da

sociedade, dos acionistas e de todos os *stakeholders* relevantes para o bom desempenho da empresa, como sejam os clientes, os trabalhadores e os seus credores.

Os indicadores financeiros estabelecidos pela empresa para o ano de 2019 incidiram sobre a eficiência e atividade, endividamento, rentabilidade e crescimento, proveitos, resultados e ainda outros indicadores financeiros, tais como a autonomia financeira e solvabilidade. Quanto aos indicadores não financeiros destaca-se a qualidade do serviço, política de recursos humanos, sistemas de informação e política de inovação e sustentabilidade.

Os objetivos estratégicos definidos pela empresa, conforme é possível consultar no PEPO 2020, e que vão ao encontro da sua missão, para o ano de 2020 são, resumidamente, os seguintes:

A. Promover a Descarbonização e o Desenvolvimento Sustentável

A transição energética visa desenvolver uma economia de baixo carbono. Neste domínio o empenho está na maximização da integração de produção de eletricidade com origem renovável em todas as ilhas. A EDA pretende continuar a promover a sensibilização dos seus clientes e trabalhadores para a eficiência energética.

B. Melhorar os Índices de Satisfação e de confiança do Cliente

A EDA está empenhada em prestar um serviço de excelência adequado às necessidades dos clientes. A qualidade de serviço é uma bandeira da EDA, assente na interação com os seus clientes e na disponibilização das suas infraestruturas.

C. Incrementar a Solidez e a Sustentabilidade Financeira

O controlo dos custos e a melhoria da estrutura financeira constituem preocupação dominante na gestão da empresa. Considera-se essencial promover o acréscimo dos níveis de produtividade, otimizar os resultados e o *cash-flow* operacional (EBITDA) para melhorar a estrutura financeira da empresa e adequar o endividamento ao ativo. A maximização da integração de produção de eletricidade com origem renovável nos nove sistemas elétricos isolados é um objetivo bastante exigente, do ponto de vista técnico, e muito relevante para os resultados da empresa.

D. Promover o Desenvolvimento das Nossas Pessoas

O desenvolvimento permanente das competências dos trabalhadores assume enorme relevância para a empresa, constituindo um dos pilares da gestão dos recursos humanos.

Esta preocupação passará pela otimização do potencial da atual equipa EDA e desenho do Plano de Sucessão para as funções chave.

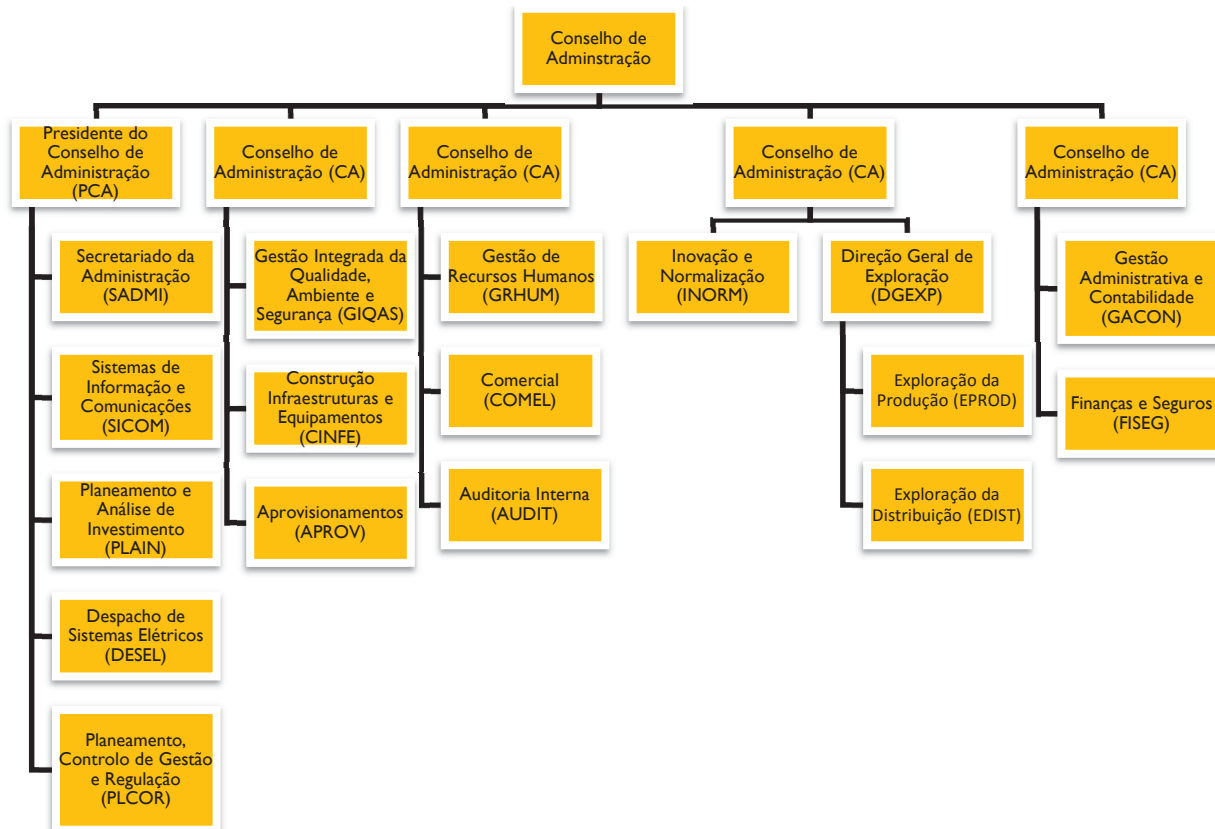
E. Dinamizar a Digitalização, a Modernização Tecnológica e a Simplificação

Neste ponto atribui-se valor à transição para um modo de funcionamento com prevalência de operações desmaterializadas e tendencialmente digitais, quer junto dos clientes, quer dos trabalhadores. Considera-se as tecnologias de informação e comunicação como oportunidade de modernização e de criação de valor, para todos os *stakeholders*. Pretende-se orientar a proximidade com os clientes através das plataformas digitais, fornecendo um serviço eficiente e interativo, mediante a simplificação e a racionalização dos processos.

## 4.5 Organização interna

A empresa tem uma estrutura organizacional tradicional, constituída por uma administração, dividindo-se em vários departamentos. No Manual Organizacional da EDA (2018) é definida a Estrutura Empresarial da empresa e estabelecidas a missão e responsabilidades das unidades organizacionais previstas na estrutura, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7. Visão Global da Estrutura Organizacional da EDA



Fonte: Manual Organizacional da EDA (2018).

O desenho da arquitetura da Estrutura Organizacional procura alinhar as unidades organizacionais sob um racional coerente e integrado esquema que harmoniza o seu nível de responsabilidade e âmbito de atuação. A construção desse modelo partiu da necessidade de alinhamento das unidades organizacionais da EDA e identificou um conjunto de orientações que visam garantir que a Estrutura Organizacional não só corresponde às necessidades estratégicas da EDA como também promove a sua eficácia e eficiência.

É neste esquema organizacional que surge a Direção de Exploração da Produção (EPROD) da qual faz parte a condução de centrais da ilha das Flores e Corvo, composta pela Centrais Termoelétricas das Flores e Corvo. Sendo o objeto de estudo desta dissertação a aplicação de um Sistema de Controlo de Gestão à Central Termoelétrica das Flores.

## **4.6 Central Termoelétrica das Flores**

### **4.6.1 Descrição da Central**

A Central Termoelétrica das Flores (CTFL), tal como referido anteriormente pertence à empresa EDA, e constituiu um dos nove centros de produção de eletricidade com recurso a combustíveis fósseis que a empresa possui dispersos pelas várias ilhas da RAA.

A CTFL localiza-se na Estrada Regional no concelho das Lajes das Flores e é o principal centro electroprodutor da Ilha das Flores, utilizando o gasóleo como combustível.

Em agosto de 2008, a Eletricidade dos Açores, S.A. celebrou o contrato relativo à empreitada de construção desta nova central, com um valor inicial de 12,4 milhões de euros.

A razão fundamental que levou à construção desta central foi a necessidade do aumento da potência térmica instalada, para fazer face ao crescimento constante da procura de eletricidade na ilha, de forma a garantir a quantidade e qualidade do seu fornecimento. Para além disso, demonstrou-se inviável o aumento de potência na existente central térmica e hídrica de Além Fazenda, por falta de espaço e de condições de segurança.

A exploração da Central Termoelétrica iniciou-se em outubro de 2012 e no ano de 2013 já era responsável por mais de 85% da produção de energia na ilha.

Com a aposta da empresa na produção a partir de fontes renováveis, o peso desta central tem vindo a diminuir desde 2015, com a entrada em serviço da remodelada central Hídrica de Além Fazenda. No entanto, a central Termoelétrica continua a ser a central mais importante, dando fiabilidade a todo o sistema elétrico da ilha.

#### **4.6.2 Missão**

No âmbito da estrutura organizacional da EDA, e de acordo com o consultado no Manual Organizacional da Eda, do ano de 2018, a CTFL constitui-se como um dos Departamentos de Condução da Produção, correspondendo assim a sua missão a: “Assegurar as operações de condução da central termoelétrica, promovendo o cumprimento das orientações e objetivos de produção estabelecidos, garantindo a integridade das infraestruturas e equipamentos afetos e assegurando as condições e recursos necessários à gestão eficiente e eficaz do centro produtor, em respeito pelas normas de segurança e ambiente”.

#### **4.6.3 Infraestruturas e Estrutura organizacional**

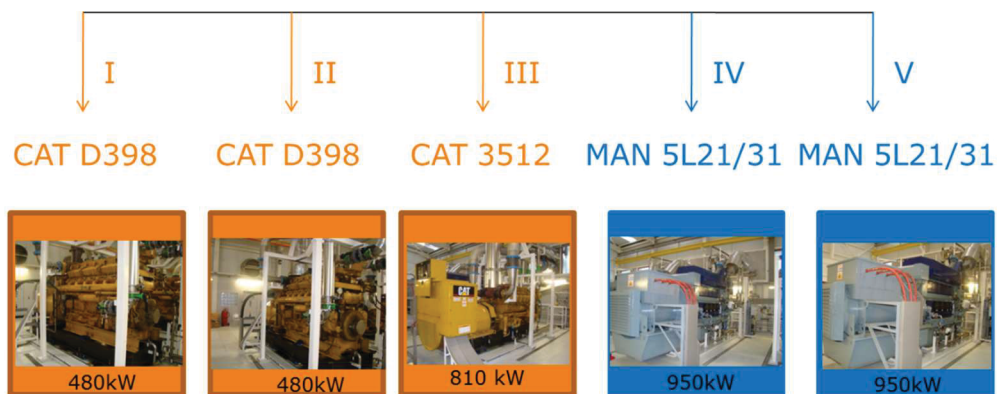
##### **Caracterização do Edifício**

A CTFL é constituída por um edifício principal onde funcionam a sala de comando, sala de baterias, salas técnicas e as zonas administrativas e sociais. Adjacentes a este edifício principal existem ainda valências para garantir a exploração da Central, tais como o parque de combustíveis, edifício de manutenção e uma subestação.

##### **Grupos geradores**

A exploração da Central é assegurada por cinco grupos termoelétricos Diesel, sendo 2 grupos da marca MAN, com uma potência unitária de 956 kW, e mais 3 grupos transferidos da Central de Além Fazenda, com potências unitárias de 1x810 kW e 2x500 kW., conforme apresentado na Figura 8 da página seguinte.

Figura 8. Esquema Grupos Geradores instalados

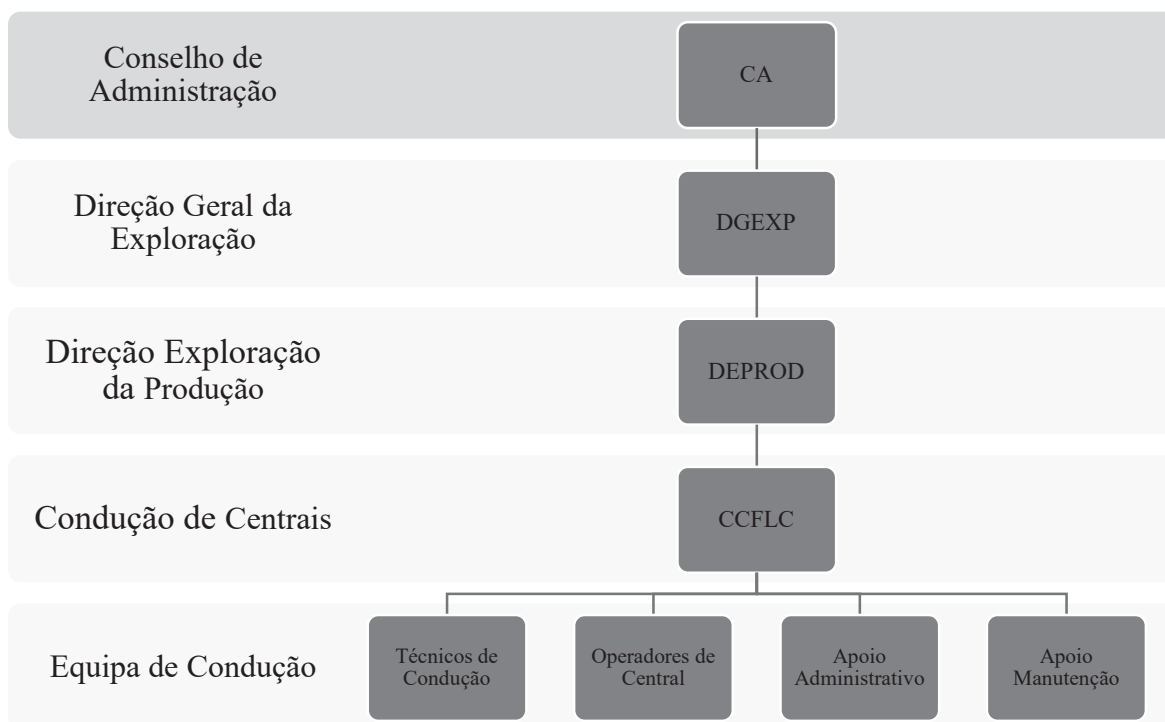


Fonte: Construção Própria

### Estrutura organizacional

A estrutura organizacional em que se enquadra a CTFL é a representada na Figura 9.

Figura 9. Estrutura organizacional CTFL.



Fonte: Construção Própria

Dependem diretamente da Condução de Centrais a equipa de condução, a qual tem responsabilidades e âmbitos de atuação claramente definidos e distintos entre si. Por sua vez a Condução de Centrais reporta-se à Direção de Exploração da Produção.

## **Recursos Humanos**

As disposições relativas aos recursos humanos da EDA e conseqüentemente da CTFL encontram-se definidas no Manual de Acolhimento da empresa e no Acordo da Empresa (Convenção Coletiva de Trabalho n.º 39/2009, de 17 de Agosto de 2009, atualizada pela Convenção Coletiva de Trabalho n.º 2/2021 de 19 de janeiro de 2021). Neste documento é possível encontrar normas relativas a contratos a termo, mapas de pessoal e admissões, direitos e deveres das partes, prestação do trabalho, condições especiais de trabalho, transferências, substituições e deslocamentos, retribuição do trabalho, higiene e segurança no trabalho, entre outros assuntos.

Na CTFL trabalham, à data de redação deste documento, 17 pessoas, com regimes de trabalho diferenciados no que diz respeito aos horários de trabalho. Sendo assim, o regime de assiduidade pode assumir três formas distintas: horário normal, horário flexível normal e horário de turnos. O horário normal tem início às 08h30, com uma pausa para descanso compreendido entre as 12h30 horas e as 13h30 horas e finalizando às 17h00, com folgas fixas aos fins-de-semana e feriados. O horário de turnos é de três turnos com folgas rotativas, em contínuo que são definidas em escala pelo Chefe de Departamento e permite assegurar o funcionamento da Central de forma ininterrupta.

As empresas subcontratadas para determinadas prestações de serviço, tais como os serviços de limpeza, de transporte de combustíveis, recolha de resíduos e controlo de pragas, praticam horários que se podem definir como flexíveis e que variam entre o diário (exceção do domingo) ao ocasional, conforme as necessidades da instalação.

Em termos de perfil profissional, os recursos são divididos da seguinte forma:

- Chefe Departamento (Quadro Superior);
- Técnico de Condução de Centrais e Supervisão de Redes;
- Operador de Central;
- Técnico de Gestão Administrativa;
- Técnico principal de manutenção mecânica;
- Eletromecânico principal

As funções e responsabilidades de cada perfil encontram-se definidas no Acordo da Empresa, referido anteriormente.

## CAPÍTULO V – ESTUDO DE CASO

Jordan *et al* (2008) defendem que os sistemas de controlo de gestão não possuem um modelo rígido nem estável a implementar e que devem variar de empresa para empresa, moldando-se às necessidades de cada uma.

Este capítulo é dedicado à caracterização do sistema de controlo de gestão existente na CTFL. Os instrumentos de controlo de gestão aplicados na CTFL dependem diretamente das orientações emanadas pela EDA, conforme anteriormente referido.

Nesta secção da investigação, para além da descrição do SCG pretende-se apresentar, caso existam, as lacunas do sistema e as propostas que se consideram mais viáveis de implementação na CTFL.

A investigação basear-se-á no pressuposto que os sistemas de controlo de gestão, quando concebidos corretamente, influenciam o comportamento dos trabalhadores e, consequentemente, aumentam a probabilidade de se alcançar os objetivos desejados.

### 5.1 Diagnóstico do SCG da CTFL

Os SCG assentam nos instrumentos de controlo de gestão, tema já explorado na Revisão da Literatura, nomeadamente em três tipos de instrumentos: instrumentos de pilotagem; instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo.

#### 5.1.1 Instrumentos de pilotagem

##### Plano Operacional e Orçamento

Conforme disposto no artigo 1.1 do Regulamento de Execução Orçamental da EDA compete à Assembleia da EDA “aprovar as propostas dos Planos Estratégicos Plurianuais e dos orçamentos anuais”. A elaboração das propostas dos citados documentos é da competência do Conselho de Administração, segundo a alínea b) do artigo 1.2 do mesmo Regulamento. Pela análise dos diversos planos e orçamentos apresentados anualmente pela empresa verifica-se que esta tem como preocupação garantir “a ampla participação de todas as áreas que elaboraram as suas propostas, subordinadas a prioridades e orientações definidas para toda a empresa.”. Pode, ainda, ler-se no Plano e Orçamento para 2020 que: “(...) o orçamento global, (...), resultou da integração dos orçamentos de Exploração, de Investimento e ainda da quantificação das necessidades financeiras, o qual

se apresenta na forma de Demonstração de Resultados, Balanço e Mapa de Fluxos de Caixa”.

Ora essa integração é o reflexo da participação ativa das diversas unidades organizacionais na elaboração das propostas de Plano e Orçamento, impostas pelas responsabilidades atribuídas a cada Chefe de Departamento. Na Direção de Exploração da Produção, unidade onde se enquadra a CTFL, e conforme é possível constatar no Manual Organizacional da empresa (2018), destacam-se as seguintes:

- Propor anualmente o plano de manutenção preventiva das centrais termoelétricas.
- Propor obras de investimento para melhoria das infraestruturas e equipamentos.
- Elaborar as propostas de orçamento anual de exploração e Aquisição Direta de Imobilizado da estrutura.

Existe assim uma descentralização na construção do Plano Estratégico Plurianual e Orçamento (PEPO) pelas diversas unidades organizacionais que constituem a empresa, sendo que o orçamento se reveste das cinco características que Jordan *et al.* (2011), atribuem aos orçamentos, a saber, descentralização, planeamento, motivação, avaliação e coordenação.

Os Planos Estratégicos Plurianuais e Orçamentos, elaborados anualmente, definem os objetivos estratégicos da empresa mãe, EDA, e são transversais a todos os departamentos. Estes documentos contêm os planos de ação para a implementação da estratégia definida pelo Conselho de Administração da empresa, como metas, responsáveis, previsões das necessidades de recursos, rendimentos e de gastos, pelo que, estes documentos englobam não só o orçamento e plano operacional de toda a EDA, bem como as orientações estratégicas definidas para cada centro de custo, no qual se inclui a CTFL. Na política de investimento definida pela EDA inicialmente, e de uma forma geral, são descritas as orientações para a empresa. Posteriormente estas orientações são desdobradas por Ilha e por área de atividade da empresa.

Anualmente é criado um documento denominado “Ciclo do Plano e Orçamento”, apresentado na Figura 10, no qual se define a programação das atividades inerentes à elaboração da proposta do Plano Estratégico Plurianual e Orçamento para o ano seguinte. Este documento define para cada etapa de elaboração quais as atividades a realizar, os responsáveis e as datas objetivo para cumprir a programação. O processo tem início com a comunicação do planeamento a cumprir aos diversos departamentos, etapa que ocorre até 31 de março de cada ano. No caso em apreço, o chefe de Departamento da CTFL recebe, através do sistema de troca de correspondência utilizado pela empresa, e que será

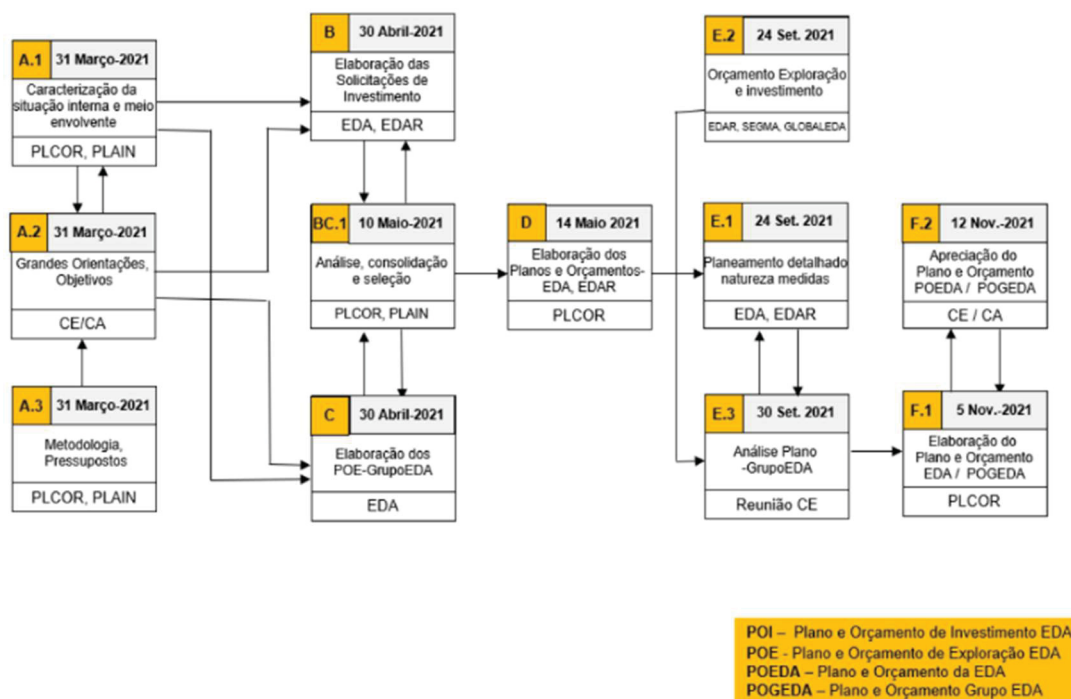
apresentado no ponto 5.1.3 Instrumentos de Diálogo, uma notificação a solicitar as seguintes informações:

- Propostas, para os próximos quatro anos seguintes, para as solicitações de investimento de Execução própria da CTFLL.
- Proposta de Orçamento de Investimento da EPROD de Aquisições Diretas (previsão da aquisição anual de equipamentos).
- Propostas de ações de Exploração, com a projeção de custos de exploração por tipo de rubrica.
- Proposta de Gastos Variáveis com Pessoal (despesas anuais previstas).

São ainda fornecidos quadros e fichas modelos a preencher com as informações solicitadas, nomeadamente no que diz respeito aos valores previstos, justificação e caracterização dos investimentos ou aquisições diretas e planeamento previsto. Este fator facilita a uniformização da informação de forma a ser centralizada aquando da consolidação de propostas no âmbito da proposta de orçamento global da empresa.

Exige-se, portanto, a cada gestor operacional a definição dos objetivos para a unidade que dirige de acordo com os objetivos globais da empresa, a previsão dos recursos necessários para alcançar esses objetivos e a sua quantificação.

Figura 10. Ciclo do Plano e Orçamento 2022



Fonte: Ciclo do Plano e Orçamento 2022.

Lafferty (2007) afirma que as técnicas de orçamentação podem melhorar muito a tomada de decisão e são um excelente meio de comunicação para os restantes membros da empresa. De acordo com o exposto anteriormente verifica-se, assim, que as técnicas de orçamentação e planeamento da CTFL e EDA vão ao encontro da análise de Jordan *et al.* (2015), que referem a importância dos orçamentos na descentralização da organização. Segundo os autores, os orçamentos devem ser elaborados por cada centro de responsabilidade, devendo estes definirem os objetivos, os planos de ação e a sua quantificação, com vista ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Isto permitirá uma melhor avaliação da estratégia conforme referido por Horngren *et al.* (2015).

Além disto, Horngren *et al.* (2015) e Jordan *et al.* (2015) referem que este instrumento deve proporcionar maior motivação nos gestores ao atingirem os resultados, levando a uma maior satisfação no trabalho. Os orçamentos podem ainda servir como instrumento de avaliação, pois com a determinação clara dos objetivos e o seu acompanhamento, torna-se mais fácil a avaliação e interpretação dos resultados, bem como possibilita a tomada de ações corretivas para garantir que os objetivos fixados sejam atingidos. No caso em apreço, parte da avaliação do Chefe de Departamento da CTFL incide no cumprimento de Medidas de Controlo e Redução de Custos, averiguando-se a relação entre o planeamento e a execução, sendo premiadas as reduções e penalizados os excessos. Esta medida procura não só reduzir os custos, mas também premiar o planeamento.

#### *Tableau de Bord e o Balanced Scorecard*

No que diz respeito a este tipo de ferramentas, atualmente a EDA, e, consequentemente a CTFL, utilizam apenas o *Tableau de Bord*.

Assim, partindo do conceito definido por Jordan *et al.* (2008) pretende-se averiguar se o *Tableau de Bord* utilizado pela empresa EDA pode na realidade ser considerado um instrumento de pilotagem que permita a monitorização do plano operacional. O autor defende que o TBD é um instrumento de gestão com vista à ação, sintético, rápido e permanente, permitindo transmitir dados históricos e previsionais, assim como indicadores financeiros e operacionais que facilitam o diálogo entre os diversos órgãos.

Mensalmente são elaborados e disponibilizados no site interno da empresa TBD's com um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que permitem uma análise da situação da empresa. Os dados relativos à performance financeira da empresa são

apresentados para a empresa como um todo e não por departamento, e avaliam proveitos e resultados, eficiência, autonomia financeira e endividamento. Relativamente aos indicadores não financeiros, debruçam-se sobre a qualidade do serviço, política de recursos humanos e política de inovação e sustentabilidade, e estão agrupados por ilha.

Para além deste TBD, que podemos considerar como o mais usual neste tipo de estruturas, é elaborado um TBD da Qualidade do Serviço, que avalia, por exemplo, o tempo de indisponibilidade ou interrupções do fornecimento de energia nos clientes.

O TBD, de forma a cumprir a sua missão enquanto instrumento de pilotagem com carácter mais operacional, deverá apresentar indicadores que estão alinhados com os objetivos estratégicos definidos pela gestão da empresa e que devem ser transversais a mais do que um centro de responsabilidade. Partindo dos TDB's elaborados pela empresa, e com base nos objetivos estratégicos definidos para a EDA para o ano de 2020, construiu-se a Tabela 2 que procura ilustrar a relação entre os indicadores do TDB e os objetivos. O objetivo estratégico A passa por promover a descarbonização e o desenvolvimento sustentável; o objetivo B envolve melhorar os índices de satisfação e de confiança do cliente; o objetivo C diz respeito à solidez e à sustentabilidade financeira; o objetivo D procura promover o desenvolvimento das pessoas e o objetivo E trata de dinamizar a digitalização, a modernização tecnológica e a simplificação.

Tabela 2. Relação entre Indicadores TDB da EDA e os objetivos estratégicos.

Indicador TDB	Objetivos Estratégicos EDA				
	A	B	C	D	E
Proveitos e Ganhos			X		
Custos e Perdas			X		
Investimento	X	X	X	X	X
Indicadores económico financeiros					
Número de clientes		X	X		
Reclamações respondidas		X	X		
Indemnizações pagas		X	X		
Número de reclamações pendentes		X			
Número de trabalhadores				X	
Número de acidentes de trabalho			X	X	
Nº. Horas extraordinárias			X	X	
Nº. Trabalhadores/1000 Clientes				X	
Passivo bancário			X		
Estrutura financeira			X		
Cash-Flow			X		
Rendibilidade dos capitais próprios			X		

Tabela 2. (continuação)

Emissão de energia (MWh)	x		x		
Térmica	x		x		
Recursos Endógenos	x		x		
No período (ilha/EDA)	x				
Térmica	x				
Recursos Endógenos	x		x		
Perdas nas redes e consumo nas centrais	x		x		
Perdas e consumos nas redes	x		x		
Consumo de combustíveis	x				
Emissões CO2	x		x		
Interrupções em PT		x	x		

Fonte: Construção Própria

É possível aferir que esta ferramenta se adapta às necessidades da empresa no que diz respeito ao alcance dos objetivos traçados. Apesar de na tabela constarem apenas os indicadores que se consideraram mais pertinentes para a análise em causa, é demonstrada a transversalidade dos indicadores escolhidos e uma preocupação em utilizar indicadores não só financeiros.

Pela análise do TBD da EDA verifica-se, ainda, que o mesmo apresenta as cinco características já referidas na Revisão da Literatura, nomeadamente:

- A elaboração mensal e apresentação no site da empresa permite uma disponibilização rápida e facilita a tomada de decisão;
- O documento apresenta não só dados históricos, mas também previsionais, fazendo sempre referência à realização no período em análise, período homólogo do ano anterior e previsão para o período;
- A inclusão de indicadores financeiros e não financeiros, não atribuindo demasiado realce às medidas financeiras e procurando manter o alinhamento com os objetivos estratégicos previamente definidos;
- Utilização de indicadores relevantes e pertinentes que facilitam a análise dos dados e revelam a visão e estratégia da empresa;
- A frequência da elaboração e atualização da informação, mensal, e atempada disponibilização aos colaboradores.

Desta forma conclui-se que apesar do TDB utilizado não ser efetuado para cada centro de responsabilidade, assume uma transversalidade que permite analisar o desempenho não só da empresa, como também dos demais departamentos. Esta ferramenta revela que

na sua concepção foi ponderada a missão, estratégia e objetivos estratégicos da empresa. Foram corretamente definidas as áreas e indicadores que importa analisar para verificar se os resultados alcançados se consubstanciam nas metas estipuladas pela empresa. Este documento assegura, assim, uma síntese das atividades e resultados da empresa e dos respectivos departamentos. Permite ainda aferir a preocupação da empresa ao nível do aumento do recurso à produção de energia através de energias renováveis e a adequação às necessidades dos clientes.

### **5.1.2 Instrumentos de orientação de comportamento**

#### Organização em centros de responsabilidade

Relativamente aos instrumentos de orientação de comportamento, a Empresa EDA apresenta uma estrutura assente em unidades organizacionais. Partindo da definição apresentada por Caiado (2015) e já referida na Revisão da Literatura, importa aferir se as unidades organizacionais da empresa EDA, em concreto a CTFL, podem ser consideradas como centros de responsabilidade. Caiado (2015) caracteriza “um Centro de Responsabilidades como uma unidade orgânica descentralizada, dotada de objetivos específicos e de um conjunto de meios materiais e humanos, que permite ao responsável do centro realizar o seu plano de atividades com maior autonomia”.

Pela análise do Manual Organizacional da EDA (2018) constata-se que, para além das responsabilidades definidas para a Direção da Exploração da Produção, são definidas responsabilidades para os Departamentos de Condução da Produção, nos quais se inclui a CTFL. A CTFL possui um conjunto de infraestruturas e recursos humanos distintos dos restantes departamentos. Compete ao Chefe de Departamento da CTFL a condução da mesma, através da gestão dos recursos humanos e das operações de produção. De acordo com o Acordo Coletivo da empresa, às Chefias estão sujeitos deveres nas áreas de gestão operacional, gestão financeira, gestão de recursos humanos, comunicação interna e relação institucional e sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança. Assim, encontram-se delegadas no Chefe da CTFL, no âmbito da gestão de recursos humanos, um conjunto de responsabilidades que efetua sem necessidade de autorização superior, conforme disposto na Tabela 3.

Tabela 3. Competências delegadas na gestão de recursos humanos

<b>Competências</b>	<b>Delegação</b>	<b>Condição</b>
Justificação de faltas	Sim	Previstas no Acordo da empresa
Gozo de férias	Sim	Previstas no AE; alterações ao Plano devem ser submetidas a aprovação pelo Diretor da Exploração da Produção (D.EPROD)
Trocas de serviço	Sim	Previstas no AE; do conhecimento e validadas pela chefia de Central
Deslocações em serviço na Região	Sim	As deslocações inter-ilhas de colaboradores devem ser previamente autorizadas pelo D.EPROD As deslocações das chefias de 1.ª linha para fora da RAA devem ser previamente autorizadas pelo Administrador do Pelouro; A autorização para as deslocações para ações de formação, seminários, congressos e outras de carácter análogo são da competência conjunta do Administrador do Pelouro e do Pelouro dos Recursos Humanos

Fonte: Procedimento interno EPROD.

A CTFL, conforme organigrama anteriormente apresentado, opera na dependência da Direção Geral de Exploração. A condução da central das Flores e do Corvo é dividida em três centros de custos, nomeadamente o centro de custos da condução da central das Flores e do Corvo, centro de custos da CTFL e o centro de custos da Central do Corvo. A existência destes centros de custos possibilita não só a imputação de custos a cada um dos centros, mas também uma descentralização da tomada de decisão e conseqüentemente uma maior rapidez e maior envolvimento das chefias operacionais. Isto acontece porque ao chefe de departamento da Direção de Exploração da Produção é atribuído poder de decisão, por delegação de competências sobre a utilização de recursos afetos aos Centros de Custos que envolvem a CTFL, em diversas áreas conforme exemplos expostos na Tabela 4.

Tabela 4. Competências delegadas aos chefes de departamento

<b>Competências</b>	<b>Delegação de Chefes Departamento da Condução da EPROD</b>	<b>Condição</b>
<b>Conta 62 – FSE's</b>		
Consumíveis diversos relacionados com as atividades de Condução e Manutenção das infraestruturas da Produção. Exploração e Investimento (obras não desagregadas)	Até 200,00€	- Existência de verba disponível em Plano nas rubricas de Conservação e Reparação 6226...; - Esgotada a verba prevista, deverá ser sempre solicitado ao Diretor da Produção (D.EPROD) autorização para a compra; - Controlo efetuado trimestralmente com a realização orçamental.

Tabela 4. (continuação)

<p>Trabalhos de Conservação e Reparação das infraestruturas da Produção.</p> <p>Exploração e Investimento (obras não desagregadas)</p>	<p>Até 1.500,00€</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de verba disponível em Plano para as rubricas 6226020000-Conservação e Reparação Equipamento Básico e 6268010000-Prestadores de serviços;</li> <li>- Esgotada a verba prevista em plano, deverá ser solicitado ao D. EPROD autorização para a realização do trabalho;</li> <li>- Controlo efetuado trimestralmente com a realização orçamental;</li> </ul>
<p>Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido</p> <p>Tratando-se de EMM, deverá ser respeitado o PR13 do SGQAS independentemente do valor.</p>	<p>Até 250,00€</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de verba disponível em Plano para a rubrica 6231000000 – Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido;</li> <li>- Esgotada a verba prevista em plano, deverá ser solicitado ao D. EPROD autorização para a compra;</li> <li>- Controlo efetuado trimestralmente com a realização orçamental.</li> </ul>
<p>Revisões e inspeções das viaturas. Reparação em viaturas não resultantes de acidentes.</p>	<p>Até 500,00€</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de verba disponível em Plano para as rubricas 6226030000 – Conservação e Reparação Equipamento Transporte e 6221030000 – Trabalhos especializados outros;</li> <li>- Esgotada a verba prevista em plano, deverá ser solicitado ao D.EPROD autorização para a compra;</li> <li>- Controlo efetuado trimestralmente com a realização orçamental.</li> </ul>
<b>Conta 63 - Gastos com Pessoal</b>		
<p>Realização de trabalho suplementar</p>	<p>Envio ao D.EPROD no início de cada mês, via RCD, de um ficheiro com a informação de realização de trabalho extraordinário no mês anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de verba disponível em Plano para a rubrica 6320182000 – Horas Extraordinárias;</li> <li>- Trabalho extraordinário programado deve ser previamente autorizado Administrador do Pelouro;</li> <li>-Controlo será efetuado trimestralmente com a realização orçamental.</li> </ul>

Fonte: Procedimento interno EPROD.

Os centros de custos criados pela EDA correspondem à definição apresentada por Jordan *et al.* (2015) e Teall (1992) a este respeito. Prosseguindo a análise, verifica-se que a Chefia da CTFL não só tem poder sobre a utilização de recursos que geram rendimentos, a que corresponde o Conceito de Centro de Custos, como também pode decidir sobre “os meios que financeiramente se traduzem fundamentalmente em gastos; ou seja, decidem sobre a utilização dos recursos afetos ao centro” (Rodrigues e Simões, 2009).

Uma vez que não compete ao Chefe da Central decidir sobre as vendas, a CTFL não pode ser enquadrada como centro de resultados ou como centro de investimento, apesar de existir poder de decisão sobre determinados tipos de investimentos ao nível patrimonial.

Conclui-se, portanto, que a EDA conseguiu tirar vantagens na escolha da estrutura organizacional da empresa de uma forma descentralizada em centros de custos e pela descentralização do poder de decisão aos gestores dos mesmos.

Uma estrutura organizacional gerida em torno de centros de responsabilidade apresenta três principais aspetos positivos, segundo Rodrigues e Simões (2009). Sendo esses, e de acordo com os autores citados:

i) o “alinhamento das operações à estratégia” na medida em que a organização em centros de responsabilidade permite clarificar e melhor atingir a missão e objetivos, pois a descentralização e responsabilização repartem os objetivos pelas diversas áreas organizacionais e exige que os gestores responsáveis tomem as ações necessárias para os alcançar;

ii) a “implementação de modelos de gestão que espelham as melhores práticas”, pois a organização em centros de responsabilidade incita também a difusão das ferramentas de gestão permitindo alinhar os objetivos, orientar o comportamento dos gestores e monitorizar os resultados obtidos, fazendo com que a utilização destas ferramentas por parte dos gestores, permita que estes, através da experiência e do tempo, adotem as melhores práticas e estejam constantemente a inovar os sistemas de gestão;

iii) a “orientação para a monitorização de performance”, visto que a repartição dos objetivos específicos por cada um dos centros de responsabilidade, permite um acompanhamento mais detalhado dos desempenhos financeiros e não financeiros das várias áreas da empresa (Rodrigues e Simões, 2009).

Em suma, a descentralização de poder na CTFL e nos demais centros de custos da EDA permitiu a obtenção de um melhor desempenho, pois os gestores que gerem estes departamentos têm um melhor conhecimento das condições locais e concentram a sua atividade num menor número de variáveis, possibilitando decisões rápidas e eficazes, o que não se verifica tão facilmente com um gestor de topo que gere diversos departamentos.

Rodrigues e Simões (2009) afirmam ainda, que a organização de uma empresa em centros de responsabilidade ajuda as organizações a descentralizarem com

responsabilização, permite implementar mecanismos de orientação dos comportamentos dos gestores, cria a informação de avaliação dos seus desempenhos, e facilita o processo de atribuição de prémios e recompensas.

### Avaliação dos Centros de Responsabilidade

Outra forma de orientação comportamental consiste nos sistemas de avaliação de desempenho. Na CTFL a avaliação dos centros de custos assenta em duas vertentes, a avaliação do chefe de Departamento e dos colaboradores. O sistema de avaliação tem em conta o tipo de centro de resultados, a autonomia do avaliado e inclui indicadores financeiros e não financeiros, indo ao encontro do proposto por Anthony e Govindarajan (1995). Desta forma, existe uma avaliação indireta do orçamento e planos pela análise dos indicadores financeiros.

No Acordo de Empresa, revisto em 2021, são estipuladas as normas do sistema de avaliação de desempenho aplicáveis a todos os trabalhadores da empresa.

O procedimento de avaliação dos recursos humanos compreende as seguintes fases:

1. Definição de objetivos e resultados a atingir;
2. Acompanhamento de objetivos – Fase I;
3. Entrevista de Feedback (Reunião intercalar);
4. Acompanhamento de objetivos – Fase II;
5. Auto-Avaliação;
6. Avaliação de Desempenho (Avaliação prévia);
7. Conciliação da Avaliação (Harmonização das avaliações);
8. Assinatura do Avaliador (Entrevista com o avaliado e fecho da avaliação);
9. Assinatura do Avaliado (Homologação);
10. Conclusão.

Os objetivos estabelecidos no Plano de Ação são de 3 tipos diferentes:

- Os objetivos de equipa, que medem os resultados globais da equipa em que o Colaborador se insere e que assinalam a necessidade de solidariedade e entreajuda entre os seus membros.
- Os objetivos individuais, que estabelecem as tarefas específicas pelas quais o Colaborador é individualmente responsável, no desempenho da sua função.

- As dimensões comportamentais, que são as competências genéricas e específicas que constituem o perfil da função.

A definição dos objetivos tem em conta a amplitude do poder de decisão do gestor operacional da CTFL e no ano de 2020, a avaliação de desempenho do chefe de departamento incidiu sobre os objetivos seguintes:

- Objetivos de Equipa: número de interrupções de energia com origem na Central das Flores, consumo específico de gasóleo da Central das Flores, Tempo de interrupção equivalente da potência instalada (TIEPI): TIEPI EPROD/FLORES - devido a interrupções de energia com origem na Central, Desempenho Ambiental da CTFL.
- Objetivos individuais: medidas de controlo e redução de custos, plano de manutenção, ordens carregadas no sistema informático (SAP), concretização de obras investimento, elaboração trimestral de Relatório de Atividades CCFLC, Segurança: acidentes e dias perdidos.
- Objetivos comportamentais e genéricos: integridade, motivação para o trabalho, proatividade, relacionamento interpessoal, rigor e organização no trabalho.
- Objetivos Comportamentais Específicos: delegação, fazer com que as coisas aconteçam, liderança, sensibilidade organizacional.

Relativamente à forma de avaliação de desempenho de cada parâmetro é baseada em objetivos SMART, isto é: específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e calendarizados. Este tipo de escala permite uma maior fiabilidade na análise de dados e facilidade de comparação.

A avaliação dos colaboradores diretos engloba os objetivos de equipa e objetivos individuais baseados em indicadores não financeiros e com base em indicadores qualitativos e quantitativos. A avaliação é efetuada pelo chefe de departamento, frisando-se, mais uma vez, a descentralização das funções e a tomada de decisão ao nível dos gestores operacionais.

A avaliação culmina com a atribuição de um prémio monetário cujo valor é variável, dependendo dos resultados financeiros da empresa no ano n-1. É atribuída à Comissão Executiva a definição do montante global a ser afeto aos prémios de desempenho. Posteriormente, existe a distribuição pelas várias direções, onde cada diretor irá definir critérios para atribuição dos montantes a cada um dos seus subordinados diretos e indiretos. Estes critérios baseiam-se, não só na nota final da avaliação de desempenho, mas também na distinção por tipo de responsabilidade de cada colaborador.

Segundo Jordan *et al.* (2011) um dos oito princípios do controlo de gestão é a existência de um sistema de sanções e recompensas. Na EDA e consequentemente na CTFL reforçam-se as avaliações positivas, não existindo um sistema de sanções. É atribuída uma maior importância à explicação dos desvios verificados em relação ao planeado, do que propriamente à penalização pelo ocorrido. A condução da Central assenta em procedimentos claramente definidos, pelo que a haver desvios procura-se identificar a origem do problema, criando processos mais consistentes e fiáveis. Desta forma, o controlo não incide sobre as pessoas.

A existência de um sistema de avaliação vai ao encontro do quinto processo de controlo de gestão que Flamholtz (1996) apresenta, que diz respeito ao facto da avaliação e do sistema de recompensas dever estar sempre interligado aos objetivos da organização.

Pela análise dos objetivos definidos pela empresa para o Chefe de Departamento conclui-se que estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e que são utilizados critérios económico-financeiros, como a quantidade, eficácia e eficiência, que permitem uma aplicação geral e fácil comparação.

O sistema de avaliação da CTFL cumpre ainda a teoria defendida pelos autores Rodrigues e Simões (2009) de que os critérios de avaliação de desempenho devem medir “o nível do resultado esperado versus o estimado, a eficácia na realização dos objetivos e ainda a eficiência na utilização dos recursos”.

É também aplicável o segundo princípio do controlo de gestão apresentado por Jordan *et al.* (2011) que se refere à importância da descentralização de decisões e delegação de autoridade e responsabilidade, conforme análise dos objetivos individuais do chefe da CTFL. Importa ainda referir que os objetivos definidos, quer para a equipa, quer a nível individual tem em consideração a estratégia global da EDA e, apesar da descentralização, existe uma convergência entre a ação da CTFL e a empresa EDA.

### Preços de Transferência Interna

Numa organização descentralizada, os centros de responsabilidade não operam independentemente entre si e importa valorizar as “compras” e “vendas” realizadas. Essa valorização é feita através dos preços de transferência interna. No caso em estudo, este conceito tem aplicação nas trocas que se efetuam entre a CTFL e os restantes departamentos da EDA. O caso mais evidente em que é possível quantificar os bens ou

serviços transacionados são as ordens de manutenção emitidas ao Departamento da Manutenção.

No âmbito das operações de condução da Central Termoelétrica, e de forma a garantir o seu correto funcionamento, são realizadas diversas intervenções ao nível da manutenção e verificação das infraestruturas e dos equipamentos com vista a assegurar as condições e recursos para garantir a integridade dos sistemas produtores. Essas funções competem, na sua maioria, ao Departamento de Manutenção da Produção.

As ordens de manutenção estão divididas em três tipos:

- Manutenção preventiva: Entende-se por manutenção preventiva toda a manutenção realizada com o objetivo de avaliar e/ou para mitigar a degradação e reduzir a probabilidade de falha de um item. As ordens de manutenção preventiva são criadas até junho do ano corrente para serem realizadas no ano seguinte.
- Manutenção Corretiva: Entende-se por manutenção corretiva toda a manutenção realizada após o reconhecimento de qualquer falha e destinado a repor um equipamento em condições de funcionamento, mesmo que penalizado, de modo a poder cumprir uma função necessária, mesmo que parcialmente;
- Manutenção Corrente: Estas ordens são apenas consideradas para tarefas repetitivas e cujo histórico (técnico e económico) é pouco relevante (por exemplo, pequenos atestos, lubrificação de auxiliares, substituição de lâmpadas, lavagem de filtros, etc.)

Posto isto, à exceção das ordens de manutenção preventiva, o processo de intervenção da equipa da manutenção (MAFLO – Manutenção Flores), inicia-se com a emissão por parte do chefe de departamento da central (CCEN) de uma ordem de trabalho. Após a criação desta ordem, é enviado ao chefe de manutenção, através do sistema de gestão documental, que será apresentada no ponto 5.1.3 Instrumentos de Diálogo, a comunicação da ordem de manutenção e a solicitação da respetiva intervenção.

Nesta ordem serão associados todos os custos referentes à intervenção, desde custos de mão de obra, peças de reserva e serviços prestados por entidades externas (FSE's).

Em relação aos custos de mão de obra, estando os colaboradores intervenientes afetos a outro departamento, estes custos serão afetos a esse departamento, ou seja, associados a outro centro de custo.

A contabilização dos custos das trocas estabelecidas entre a CTFL e os restantes departamentos da empresa permite:

- Regular o funcionamento entre os centros de responsabilidade e os recursos consumidos (todo o recurso consumido utilizado tem um preço/custo).

- Dar informação de gestão relevante, por forma a motivar o gestor a tomar decisões sobre a melhor relação custo-proveito.
- Ajudar a avaliar o desempenho de um centro de responsabilidade.
- Promover o alinhamento das decisões dos gestores sobre os seus objetivos de lucro individuais com os objetivos estratégicos da empresa.

Relativamente a este instrumento de orientação comportamental pode ser útil à empresa definir critérios para a forma como os mesmos são calculados, dado que o conceito de PTI utilizado é facilmente confundível com o conceito contabilístico de prestações internas. Isto é, existe uma mera imputação de custos de um departamento a outro departamento, não existindo uma relação vendedor-comprador.

No entanto são conhecidas as limitações com que as empresas se deparam no momento de determinação dos preços de transferência interna, tais como:

- Inexistência de preço de mercado que sirva como referência.
- Limitação do poder de decisão do vendedor interno e ou do comprador interno para optar por vender o seu produto ou comprar os produtos que necessita a entidades externas.
- Maior capacidade negocial de um gestor de um centro de responsabilidade em relação a outro, devido a competências adquiridas ou a um estatuto conquistado na organização (antiguidade, relacionamento privilegiado, afinidades, etc.).

### **5.1.3 Instrumentos de diálogo**

Conforme já referido na Revisão da Literatura acerca deste tema, os instrumentos de diálogo são poucos e simples.

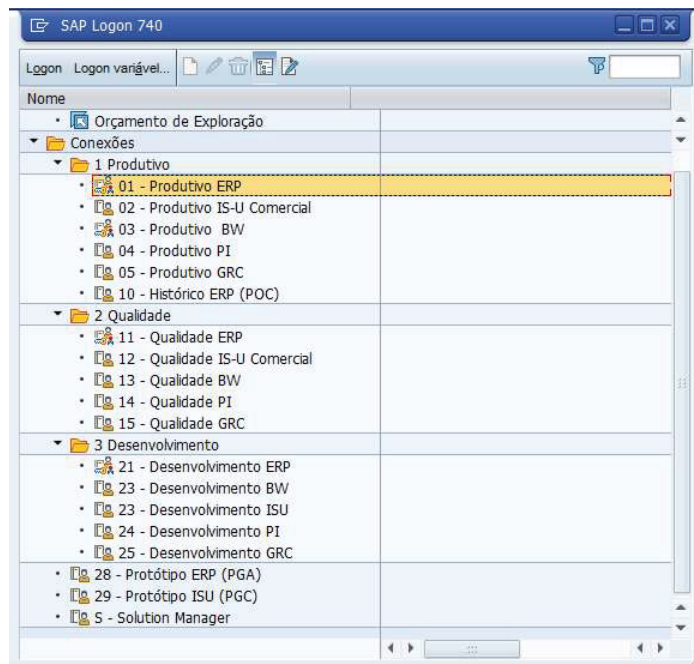
Na EDA e CTFL os instrumentos de diálogo são compostos por reuniões de discussão e avaliação de orçamentos, reuniões de debate da avaliação de desempenho dos colaboradores, entre outros. Toda a atividade da empresa é suportada ainda por um sistema de informação, o ERP.

Relativamente às reuniões para discussão do orçamento, normalmente decorrem na sede da empresa e reúnem as chefias dos diversos departamentos da Exploração da Produção. Nesta reunião, que envolve as direções e chefias intermédias, são comunicados os objetivos estratégicos para o ano seguinte e delineadas as orientações para os atingir. Desta forma, é promovida uma comunicação clara entre a Administração da empresa e as chefias operacionais.

Ao nível da avaliação de desempenho ocorrem reuniões entre avaliador e avaliado, em diversas etapas do processo. São criadas sessões de conciliação e realizadas entrevistas individuais dos avaliadores e respectivos avaliados, com o objetivo de analisar a autoavaliação do avaliado, dar conhecimento da avaliação feita pelo avaliador e estabelecer os objetivos a prosseguir para o período seguinte. Essas sessões são oportunidades para delinear comportamentos futuros por parte do avaliado, mas também para se expressarem as dificuldades sentidas na execução dos objetivos. Conclui-se, assim, que este processo de troca de ideias entre avaliador e avaliado potencia a motivação dos colaboradores, na medida em que se sentem envolvidos no processo e não se encaram como meros funcionários em constante avaliação.

A CTFL dispõe ainda de um ERP, ilustrado na Figura 11, que conforme descrito na Revisão da Literatura, consiste num sistema de informação e tecnologia operacional que permite obter informação suficiente para analisar e gerir em função dessas análises. Esta ferramenta permite que todos os departamentos tenham acesso a uma informação única, uniforme e rigorosa, de forma a garantir um alinhamento centralizado aos objetivos da empresa mãe.

Figura 11. Menu de acesso ao ERP



Fonte: Aplicação informática SAP.

Dada a dispersidade física dos vários departamentos da empresa, o sistema facilita ainda o acesso à informação de forma fácil e imediata, permitindo uma tomada de decisões de forma expedita e descentralizada. O ERP é uma das vertentes da plataforma SAP, que integra todas as empresas do grupo EDA. Na Direção da Exploração da

Produção, o ERP é utilizado para funções como a gestão do orçamento, criação de ordens de manutenção, emissão de pedidos e requisições de compra, gestão de peças de reserva, gestão da frota, imputação de horas em ordens de manutenção.

O SAP ERP é composto por várias transações que permitem consultar, modificar ou criar documentos. Estas transações são usadas em SAP como atalhos para obter um acesso fácil às diferentes funções do sistema.

Relativamente à Gestão Documental na EDA, atualmente, é apoiada numa solução informática, RCDEE da Edoclink, que permite uma redução de custos e ganhos significativos de eficácia e eficiência. Segundo a informação disponível no portal oficial, o Edoclink é “um sistema que permite às organizações armazenar, gerir, controlar, organizar e rastrear os seus documentos e processos eletrónicos”.

Este sistema permite criar mecanismos adequados para tratar os documentos e processos administrativos recebidos e emitidos pelo departamento, efetuar o seu acompanhamento e gerir, em tempo real, a organização no seu todo. A gestão de documentos é um processo essencial para o bom funcionamento e desempenho das instituições, especialmente nas que apresentam estruturas descentralizadas como é o caso da EDA. O grande volume de informação, oriunda tanto do exterior como do interior da instituição, conduz à fácil perda de documentos, ao aumento da dificuldade em aceder rapidamente à informação e à sua localização física e, ainda, à dificuldade de controlo dos fluxos de informação. O recurso a este tipo de ferramentas veio permitir a desmaterialização e uniformização de processos, rapidez no acesso e no tratamento da informação, aumento de produtividade e eficiência, redução de custos de operação, uniformização de processos de trabalho, segurança no acesso à informação segurança e confidencialidade da informação.

Figura 12. *Dashboard* Edoclink



Fonte: Aplicação Edoclink através do web browser.

## 5.2 Proposta do Modelo a implementar

Tendo em conta a revisão efetuada à literatura existente sobre os Sistemas de Controlo de Gestão propõe-se a construção de um BSC adaptado às necessidades da CTFL.

Apesar do TDB permitir analisar uma série de dados sobre o funcionamento da empresa, o BSC permitirá obter uma visão geral da empresa sob perspetivas não só financeiras.

O BSC é um modelo em que o ponto principal não é o controlo, mas sim a visão e a missão da organização, procurando descrever a estratégia através dos objetivos e indicadores estabelecidos interligados entre si numa cadeia de relações causa-efeito, para que este não se resuma a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros sem qualquer função (Ladeira, 2009).

A metodologia do BSC visa, portanto, traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores do desempenho, permitindo executar a estratégia de forma mais eficiente.

O processo de construção de um BSC inicia-se com a criação da visão, da missão e da estratégia da organização e a sua implementação só será bem-sucedida se houver um total envolvimento dos seus gestores de topo (Kaplan e Norton, 2001).

A proposta de BSC a adotar pela CTFL basear-se-á nos quatro processos de gestão definidos por Pinto (2009) e Jordan *et. al.* (2008) e anteriormente abordados no Capítulo II. Estes processos consistem em: i) objetivar e sintetizar a missão e visão, ao transformá-las em metas, indicadores e medidas; ii) comunicar a estratégia aos operacionais, através da atribuição de objetivos; iii) planear a alocação dos recursos, com a criação dos planos de ação e iv) reformular a estratégia, através do acompanhamento dos resultados.

A construção do modelo proposto terá ainda em conta a metodologia de Kaplan e Norton. Desta forma, serão desenvolvidos os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e respetivas unidades de medida, bem como iniciativas estratégicas a desenvolver para cada perspetiva.

O processo de implementação do BSC seguirá as seguintes etapas:

1. Definição da missão, valores e objetivos estratégicos;
2. Formulação da Estratégia;
3. Definir as perspetivas da organização e os respetivos objetivos;
4. Elaboração do mapa estratégico e do mapa consolidado.

Pretende-se, assim, criar um sistema capaz de avaliar a performance da CTFL em diferentes níveis. O modelo deverá ser desenvolvido de forma a acompanhar os resultados e apoiar a tomada de decisão.

Esta orientação estratégica é constituída por um conjunto de características e preocupações próprias, que se destacam a seguir:

- Ligação dos indicadores de performance à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão de cada nível da estrutura organizacional;
- Capacidade de ligar o controlo operacional à sua visão e estratégia;
- Focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico.

Jordan et al (2008) defendem que ligando a prática à estratégia, o BSC é um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem as suas ações e obterem o feedback permanente das suas práticas e impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos.

### **5.2.1 Definição da missão, valores e objetivos estratégicos**

A definição da missão, valores e estratégia faz parte do plano estratégico. A missão representa a forma como a empresa quer ser no futuro e principalmente, como quer ser vista pelos *stakeholders* e pelos clientes. A missão reveste-se de um carácter intemporal, relativamente estável, podendo assim constituir um estímulo e uma inspiração para o progresso contínuo. A atuação dos colaboradores e as atividades da organização devem estar enquadradas no que é definido como missão e constituem o primeiro passo para a construção do BSC e o ponto de partida da formulação estratégica. Os valores constituem o segundo pilar do BSC e devem estar interligados com a missão para assim proporcionar uma continuidade lógica. Segundo Pinto (2007), os valores são princípios intemporais que guiam uma organização, representando crenças profundamente enraizadas que são evidenciadas nos comportamentos dos colaboradores e que constituem o reflexo público do que a organização espera dos mesmos.

A essência do BSC assentará na missão e nas linhas estratégicas definidas pela empresa e a formulação dos objetivos específicos de cada perspetiva deverá ser adequada a essas bases em que a empresa assenta. Relativamente à missão, valores e objetivos da empresa EDA foram apresentados no Capítulo IV (Caraterização da Empresa) e constam, resumidamente, da Tabela 5.

Tabela 5 Missão, valores e objetivos EDA

<b>Missão EDA</b>	"Estamos na eletricidade com eficácia e qualidade para servir os nossos clientes. Assumimos papel fundamental no processo de desenvolvimento dos Açores, com salvaguarda do património ambiental e cultural."
<b>Missão CTFL</b>	Assegurar as operações de condução da central termoelétrica, promovendo o cumprimento das orientações e objetivos de produção estabelecidos, garantindo a integridade das infraestruturas e equipamentos afetos e assegurando as condições e recursos necessários à gestão eficiente e eficaz do centro produtor, em respeito pelas normas de segurança e ambiente.
<b>Princípios e valores</b>	Clientes: eficiência e dever de informação Fornecedores: imparcialidade e objetividade Entidades reguladoras: colaboração Comunidade: salvaguarda do património, desenvolvimento integrado
<b>Objetivos estratégicos</b>	Promover a descarbonização e o desenvolvimento sustentável Melhorar os índices de satisfação e de confiança do cliente Incrementar a solidez e a sustentabilidade financeira Promover o desenvolvimento das nossas Pessoas Dinamizar: digitalização, modernização tecnológica e simplificação

Fonte: Construção Própria

Para que esta missão passe a ser traduzida por toda a organização, é necessário desdobrá-la em perspetivas, objetivos e indicadores.

### 5.2.2 Formulação da Estratégia

O BSC é a ferramenta que irá ajudar na clarificação da estratégia, permitindo a sua operacionalização, alinhando toda a organização em torno da sua execução, facilitando a comunicação e a compreensão dos objetivos estratégicos aos vários níveis organizacionais e monitorizando o desempenho, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.

Para definir as perspetivas futuras é fundamental analisar o passado histórico da organização, o meio envolvente, as alterações às necessidades e expectativas dos clientes/cidadãos, as alterações legislativas, etc. Ou seja, a análise das oportunidades e ameaças, forças e as fraquezas (análise SWOT) de uma organização é essencial para decidir qual o melhor caminho a seguir para se atingir os objetivos pretendidos e definir as ações a tomar para suprimir alguma falha da organização. A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da organização no

ambiente em questão. A combinação de elementos externos – *Opportunities and Threats* (Oportunidades e Ameaças) – e elementos internos – *Strengths and Weaknesses* (Forças e Fraquezas) – permitirá à gestão da CTFL obter um quadro de referência para a gestão da sua estratégia. Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer o diagnóstico estratégico, definindo as relações existentes entre os fatores internos e externos. Estas análises devem ser periodicamente revistas, considerando que as conclusões dizem sempre respeito ao período a que se reportam. Pelas pesquisas realizadas verificou-se que a EDA realizou uma análise SWOT em 2019, desagregando essa análise pelos diversos departamentos da empresa, conforme organigrama já anteriormente apresentado. Para o estudo em apreço, importa apenas considerar a análise SWOT da EPROD, departamento em que se enquadra a CTFL. Considera-se que as conclusões do estudo são ainda válidas à presente data. A atualização desta análise ao ano de 2020, poderia desvirtuar as conclusões do estudo dado que a operação da empresa em 2020 foi fortemente marcada pela presença da pandemia COVID-19.

**Forças:**

- Empresa com implantação em todas as ilhas dos Açores;
- Normas e Procedimentos iguais com aplicação em todas as ilhas (verticalização das atividades operacionais);
- Existência de recursos humanos com elevado grau de qualificação técnica e em todas as Ilhas dos Açores;
- Experiência acumulada na gestão de micro-redes isoladas;
- Núcleo acionista sólido e estável;
- Estabilidade regulatória;
- Credibilidade junto da banca;
- Foco na maximização do grau de penetração de energia com origem em fontes renováveis e endógenas;
- Diversidade dos vários sistemas elétricos isolados (em termos de dimensão e tipos de fontes de energia) que potenciam condições para testar novas tecnologias e inovações nas diversas atividades;
- Orientação para o Cliente e para os resultados.

### **Fraquezas**

- Dispersão geográfica e consequentes dificuldades de concretização de economias de escala e rapidez na resolução de problemas;
- Idade média elevada dos trabalhadores;
- Dificuldade na passagem de conhecimentos derivado das restrições na contratação de novos trabalhadores;
- Sobrecustos nas atividades de produção, distribuição e comercialização de energia elétrica (investimento e exploração) devido ao isolamento dos diversos sistemas;
- Dificuldade no recrutamento e fixação de trabalhadores qualificados, especialmente em ilhas de menor dimensão;
- Sistemas de Informação com reduzido grau de integração das diferentes plataformas (risco de informação dispersa, múltipla e/ou diferente sobre o mesmo objeto).

### **Oportunidades**

- Mudança do setor elétrico incentivado pela: descentralização, digitalização e eletrificação;
- Elevado potencial de fontes de energia renovável na região (eólica e geotérmica);
- Potencial aumento do volume de negócios derivado da tendência de eletrificação da sociedade;
- Descarbonização da economia (nos Açores o maior contributo poderá ser ao nível da Mobilidade Elétrica);
- Digitalização do sistema elétrico (monitorização, otimização, predictibilidade, flexibilidade e interação com consumidores/smart meters);
- Acompanhamento de desenvolvimentos tecnológicos, economicamente sustentáveis, que permitem a maximização do grau de penetração de energia renovável em sistemas isolados;
- Investimento em soluções informáticas que permitam maior integração e fiabilidade da informação;
- Existência de fundos comunitários para o setor elétrico.

### **Ameaças**

- Regulamentação ambiental mais restritiva e exigente, bem como maior controlo sobre o seu cumprimento;
- Dificuldades crescentes no estabelecimento de redes aéreas AT/MT;

- Infraestruturas expostas a condições atmosféricas adversas;
- Alterações climáticas;
- Aumento de produção renovável independente, tornando a gestão dos sistemas electroprodutores complexa;
  - Oferta limitada de prestadores de serviços no âmbito de empreitadas e de fornecedores de bens de equipamento;
    - Dificuldade em contratar prestadores de serviço com experiência e capacidade técnica em todas as ilhas;
    - Dependência energética de combustíveis fósseis e consequente vulnerabilidade face ao seu preço e abastecimento;
    - Limitações em termos de potenciais fornecedores, devido à dimensão e localização da empresa;
    - Atual crise mundial provocada pela pandemia COVID-19.

### **5.2.3 Definir as perspetivas da organização e os respetivos objetivos**

O BSC é uma ferramenta direcionada para a gestão estratégica, utilizada para gerir a performance global da organização, e nesse sentido, procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional e da estratégia das organizações. A visão e a estratégia constituem o ponto de partida para o desenvolvimento do BSC, que irá assentar, conforme referido na Revisão da Literatura, sob quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Kaplan e Norton, 1996). As quatro perspetivas, aparecem ligadas entre si através de relações de causa e efeito num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, dependendo a sua ordenação da missão e da estratégia da empresa. Para cada perspetiva, definem-se os objetivos a atingir e os indicadores chave de desempenho, que terão de funcionar de forma integrada e balanceada, proporcionando um equilíbrio entre as metas de curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia), entre indicadores financeiros e indicadores baseados em valores intangíveis. Os objetivos estratégicos são assim o primeiro nível de operacionalização da visão da organização. Traduzem os resultados principais a atingir pela organização e podem traduzir-se em ações específicas, motivando as pessoas responsáveis pelo seu cumprimento. A definição dos objetivos estratégicos no BSC diferencia-o dos sistemas de simples monitorização da performance pelo foco que dá à definição do rumo a percorrer na perseguição da visão da organização. A seleção dos

indicadores de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos recai sobre aqueles que melhor transmitem a estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC deve transmitir os indicadores de desempenho e indicadores de resultados. Os indicadores de desempenho refletem a estratégia da organização ou de uma área de negócio, os segmentos de mercado que pretende atingir, os processos internos e os objetivos de aprendizagem e crescimento implicados, de modo a obter vantagens competitivas. Os indicadores de resultado são definidos por apresentar factos passados como a participação de mercado e a satisfação dos clientes.

A empresa EDA define os seus objetivos estratégicos no Plano e Orçamento. Em 2021, a empresa considera que: “O princípio determinante para a definição dos objetivos estratégicos assenta na necessidade de assegurar de forma sustentável, no curto e no médio/longo prazo, o interesse da sociedade, dos acionistas e de todos os stakeholders relevantes para o bom desempenho da empresa, como sejam os clientes, os trabalhadores e os seus credores. Nesse sentido, a consolidação e autonomia financeira assume a maior relevância enquanto elemento enquadrador e essencial para o projeto EDA”.

A definição dos objetivos para cada perspetiva do BSC terá como pressuposto os objetivos estratégicos definidos pela empresa e o princípio que determinou a sua definição, apresentado anteriormente. Considera-se ainda que a atuação da CTFL decorre sempre em coerência com a concretização destes objetivos.

### **Perspetiva financeira**

Esta perspetiva está intimamente ligada com os interesses dos acionistas, que são essencialmente de natureza financeira. Pretende-se ter uma boa rentabilidade dos capitais investidos e, conseqüentemente, a satisfação dos acionistas. Na opinião de Kaplan e Norton (2001), o incremento do valor das empresas para os seus acionistas depende do crescimento dos proveitos, que poderá ser conseguido através do aumento das vendas com penetração em novos mercados, novos clientes e novos produtos, e da produtividade.

Nesta primeira perspetiva enquadra-se o seguinte objetivo estratégico definido pela EDA:

- Incrementar a solidez e a sustentabilidade financeira.

Neste aspeto a empresa procura o controlo de custos e a melhoria da estrutura financeira, promovendo o acréscimo dos níveis de produtividade, otimização de resultados e cash-flow operacional (EBITDA) para melhorar a estrutura financeira da

empresa e adequar o endividamento ao ativo. No entanto, a análise SWOT revela que dada a dispersão geográfica verificam-se dificuldades de concretização de economias de escala e conseqüentemente assiste-se a sobrecustos nas atividades de produção, distribuição e comercialização da energia elétrica devido ao isolamento dos diversos sistemas.

Para esta perspetiva, e partindo das ambições da empresa a este respeito, consideram-se como mais adequados os indicadores de desempenho seguintes:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization);
- Estrutura financeira (Passivo não corrente/Capital Próprio);
- Rácio de Solvabilidade (Capital Próprio/Passivo).

Considera-se que estes indicadores permitem analisar a evolução económica da empresa e a premissa imposta pela EDA de melhorar a estrutura financeira adequando o endividamento ao ativo.

### **Perspetiva dos clientes**

Nesta perspetiva importa conhecer os clientes e os fatores que mais são valorizados por estes. Sendo assim, e para que se possa aferir a sua satisfação torna-se necessário o recurso a indicadores não financeiros. Kaplan e Norton (1996) aconselham a utilização de indicadores como a satisfação, fidelização e retenção, capacidade de captação e rentabilidade dos clientes.

Na perspetiva dos clientes enquadra-se o objetivo estratégico:

- Melhorar os Índices de Satisfação e de confiança do Cliente.

A análise dos Orçamentos e Planos anuais da empresa revela que é uma preocupação constante a prestação de um serviço adequado às necessidades dos clientes. A empresa procura introduzir a todos os níveis melhorias nos procedimentos que se traduzam em reflexos positivos na qualidade do serviço percecionada pelos clientes. Nesta perspetiva importa frisar que a EDA é a única empresa fornecedora de energia elétrica nos Açores, pelo que não fará sentido utilizar indicadores relacionados com angariação de clientes ou aumento da quota de mercado.

A avaliação desta perspetiva basear-se-á nos seguintes indicadores de desempenho:

- Índice de satisfação dos clientes;
- % de reclamações online;
- N.º de interrupções imprevistas do fornecimento de energia elétrica;
- Diminuição do tempo de interrupções.

Estes indicadores permitirão avaliar o contributo da CTFL para a satisfação dos clientes da empresa EDA.

### **Perspetiva dos Processos Internos**

O BSC contempla toda a cadeia de valor, onde se incluem procedimentos, culturas e processos internos, desde o processo de inovação de identificação das necessidades correntes e futuras dos clientes, passando pelas operações de produção e distribuição de produtos e serviços, até ao serviço de pós-venda (Kaplan e Norton, 1996). É necessário, portanto, identificar os processos internos cruciais para alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação das necessidades dos clientes. Kaplan e Norton (1996) referem ainda que a organização deve assegurar um serviço de qualidade em todas as vertentes, otimizar as atividades que criam valor para o cliente, e eliminar as que não geram qualquer valor e que só produzem custos. Um dos aspetos positivos captados pela análise SWOT é a existência na EDA de normas e procedimentos *standard* com aplicação em todas as ilhas, o que favorece a verticalização das atividades operacionais.

Considera-se que nesta perspetiva enquadram-se os seguintes objetivos estratégicos definidos pela EDA:

- Promover a descarbonização e o desenvolvimento sustentável;
- Dinamizar a digitalização, a modernização tecnológica e a simplificação.

A EDA tem procurado a maximização da integração de produção de eletricidade com origem renovável em todas as ilhas, mas tal implica o acompanhamento constante da evolução das tecnologias de armazenagem de energia elétrica e o estudo da viabilidade técnica e económica do seu desenvolvimento. Neste sentido, o papel da CTFL centra-se na gestão da produção de energia elétrica pelo recurso às fontes renováveis, contribuindo para a redução de emissões de CO<sub>2</sub>. Relativamente ao objetivo digitalização, modernização tecnológica e simplificação está relacionado com a tendência para um modo de funcionamento em que prevalecem as operações desmaterializadas e maioritariamente digitais. A empresa aposta neste setor por considerar não só uma oportunidade de modernização, mas também de criação de valor para os *stakeholders*. O recurso às plataformas digitais almeja também uma maior proximidade aos clientes, o que representa o fornecimento de um serviço mais eficiente e interativo, pela simplificação e racionalização dos processos. Uma das fraquezas da empresa assenta nos sistemas de informação com reduzido grau de integração das diferentes plataformas. Por outro lado,

existe uma oportunidade no sentido dos desenvolvimentos tecnológicos permitirem uma maximização do grau de penetração de energia renovável.

Os indicadores de desempenho que permitem a análise desta perspetiva abrangem toda a cadeia de valor e estão relacionados com o planeamento, capacidade de inovação e serviço pós-venda. Desta forma, consideraram-se os indicadores de desempenho seguintes para a análise da perspetiva dos Processos Internos:

- Monitorização atempada dos processos de informatização;
- Implementação de serviço pós-venda online;
- Produção de energia por recursos endógenos;
- Consumo de combustíveis.

A utilização destes indicadores avalia os esforços da empresa na implementação das novas ferramentas digitais e a forma como a CTFL procura contribuir para a produção de energia pelo recurso a energias renováveis.

### **Perspetiva da aprendizagem e crescimento**

Os empregados são considerados como um dos principais ativos intangíveis de qualquer organização, tendo um peso relevante que condiciona o desempenho das organizações (Jordan *et al.*, 2007). Neste contexto, é crucial identificar objetivos e medidas que assegurem a aprendizagem, o crescimento e uma melhoria contínua da organização. A perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional é que proporciona a criação de valor acrescentado e por conseguinte, a consecução dos objetivos definidos nas três primeiras perspetivas, sendo assim o indutor dos resultados a obter através do BSC.

O objetivo estratégico da EDA que se enquadra nesta perspetiva é o seguinte:

- Promover o desenvolvimento das nossas pessoas.

A empresa considera um dos pilares da gestão dos seus recursos humanos o desenvolvimento permanente das competências dos trabalhadores. Neste âmbito, aposta numa política de mobilidade em todas as ilhas, na captação de recursos e talentos para as funções críticas, na consolidação do sistema de gestão de desempenho, na dinamização da Academia EDA e na sensibilização para a formação em matéria de segurança.

A análise SWOT à empresa concluiu que, especialmente nas ilhas de menor dimensão, existe dificuldade no recrutamento e fixação de trabalhadores qualificados. Outro aspeto que poderá impossibilitar a aposta na formação é a idade média elevada dos trabalhadores.

Pinto (2007) apresenta a satisfação e retenção dos trabalhadores, as horas de formação e competências adquiridas, o trabalho em equipa, as sugestões, e a capacidade de liderança, como indicadores utilizados para medir a performance nesta perspetiva.

Para esta perspetiva seleccionaram-se os seguintes indicadores de desempenho:

- Gastos com formação;
- N.º de horas de formação por trabalhador;
- Atribuição de prémios e incentivos;
- Investimento em tecnologias de informação por trabalhador.

Estes indicadores procuram avaliar o interesse da empresa em garantir a correta formação e qualificação dos seus trabalhadores.

A Tabela 6 pretende ilustrar, resumidamente, os indicadores de desempenho associados a cada uma das perspetivas do BSC da CTFL.

Tabela 6. Indicadores de desempenho por perspetiva

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho
Financeira	Incrementar a solidez e a sustentabilidade financeira	EBITDA
		Estrutura financeira
		Rácio de Solvabilidade
Clientes	Melhorar os índices de satisfação e de confiança do cliente	Índice de satisfação dos clientes
		% de reclamações online
		N.º de interrupções imprevistas do fornecimento de energia elétrica
		Diminuição do tempo de interrupções
Processos internos	Promover a descarbonização e o desenvolvimento sustentável e dinamizar: digitalização, modernização tecnológica e simplificação	Monitorização atempada dos processos de informatização
		Implementação de serviço pós-venda online
		Produção de energia por recursos endógenos
Aprendizagem e crescimento	Promover o desenvolvimento das nossas Pessoas	Consumo de combustíveis
		Gastos com formação
		N.º de horas de formação por trabalhador
		Atribuição de prémios e incentivos
		Investimento em TI por trabalhador

#### 5.2.4. Mapa estratégico e BSC da CTFL

A conceção do BSC, como um sistema de gestão estratégica, implica a interligação das quatro perspetivas analisadas com a estratégia organizacional. As quatro perspetivas funcionam como um sistema de medida que apoia a comunicação dos objetivos e, conseqüentemente, motiva uma execução bem-sucedida da estratégia (Malina e Selto, 2001).

O mapa estratégico é o documento que materializa a formalização da estratégia e que contempla a missão, valores, visão, objetivos, metas e iniciativas estratégicas, apresentando as linhas de orientação para a construção do plano de atividades. O mapa estratégico fornece uma representação visual das relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia de uma organização (Kaplan e Norton, 2004). Sendo assim, é instrumento fulcral do BSC. As grandes linhas de orientação estratégica deverão ser obtidas a partir das conclusões da análise SWOT.

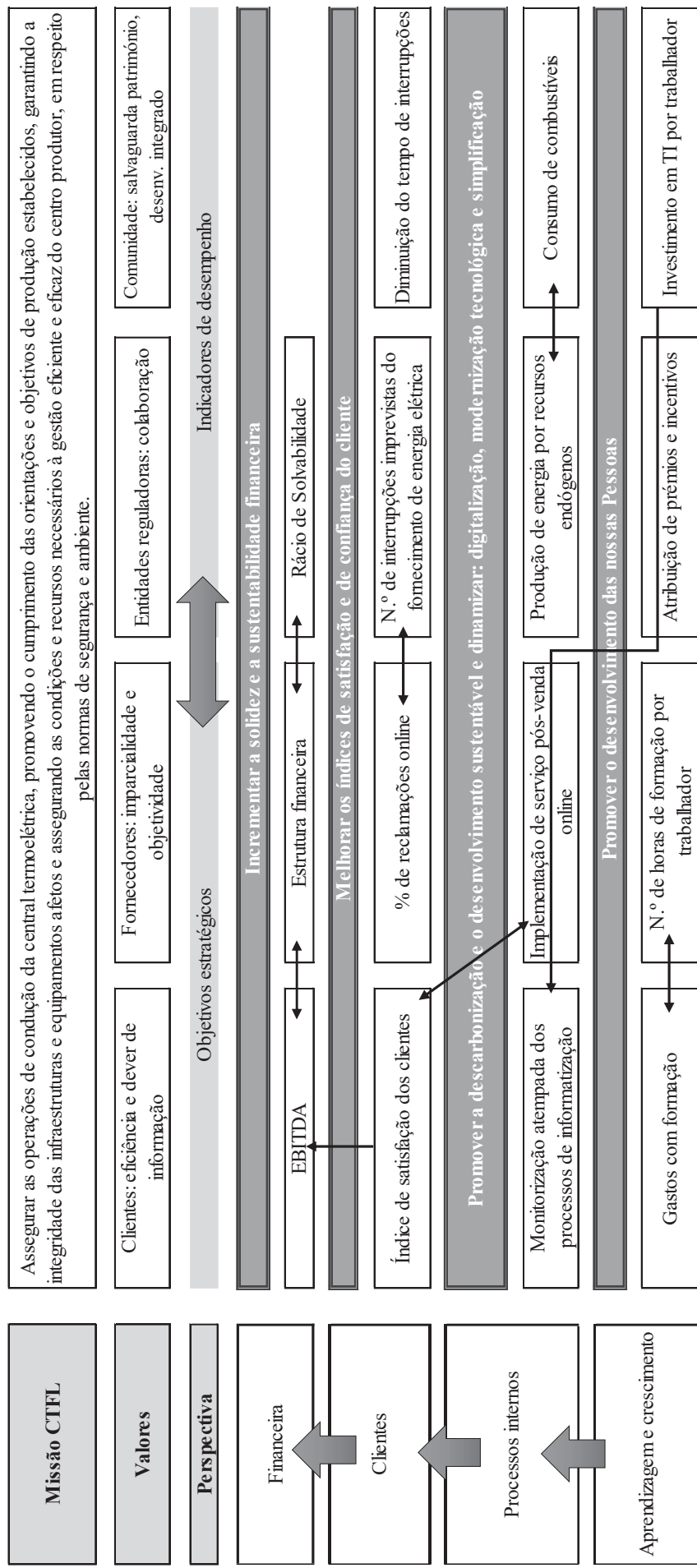
O sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos colaboradores o que, por sua vez, depende de uma descrição clara da mesma (Kaplan e Norton, 1996).

Este mapa vai ajudar os gestores a ter uma visão sistemática, integrada e coerente da sua estratégia, de forma a identificar antecipadamente lacunas na implementação da estratégia da organização. Permite, também, aos gestores e colaboradores desenvolver as suas ações de forma coordenada, na direção dos objetivos da organização.

Após ter uma visão clara das estratégias e dos objetivos nas diversas perspetivas, são estabelecidas as principais relações de causa e efeito, como se pode ver no mapa estratégico da CTFL ilustrado na Figura 13, que permitem à organização cumprir a sua missão e alcançar os respetivos objetivos. As setas, são a representação gráfica das relações causa e efeito entre os diversos objetivos por perspetiva, possibilitam uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos os elementos da empresa.

O BSC deve incluir, ainda, as ações específicas necessárias para a realização da estratégia e da visão da empresa. Desta forma e após estabelecidas as relações das várias perspetivas, são definidas as unidades de medida dos indicadores de desempenho e alinhadas as iniciativas aos elementos da estratégia. Na figura 14, apresentada na página 75, é representado o BSC a aplicar à CTFL e construído com base nos objetivos e na estratégia delineadas pela empresa.

Figura 13. Mapa estratégico CTFL



Fonte: Construção Própria

Figura 14. Balanced Scorecard da CTFE

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Unidade de medida	Iniciativas
Financeira	Incrementar a solidez e a sustentabilidade financeira	EBITDA	EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Diminuição dos custos fixos; Renegociação da dívida
		Estrutura financeira	Passivo não corrente/Capital Próprio	
		Rácio de Solvabilidade	Capital Próprio/Passivo	
Clientes	Melhorar os índices de satisfação e de confiança do cliente	Índice de satisfação dos clientes	Inquéritos de satisfação	Realização de inquéritos de satisfação; Realização de campanhas de marketing de promoção de serviços online; melhorar a qualidade do serviço
		% de reclamações online	% reclamações online/% total reclamações	
		N.º de interrupções imprevistas do fornecimento de energia elétrica	N.º de falhas	
		Diminuição do tempo de interrupções	Total de minutos da indisponibilidade	
		Monitorização atempada dos processos de informatização	Execução nos prazos previstos	
Processos internos	Promover a descarbonização e o desenvolvimento sustentável e dinamizar: digitalização, modernização tecnológica e simplificação	Implementação de serviço pós-venda online	N.º de projetos implementados	Calendarização dos prazos de execução dos projetos; Diminuição do consumo de combustíveis
		Produção de energia por recursos endógenos	% produção endógena/% produção total	
		Consumo de combustíveis	Volume consumido	
Aprendizagem e crescimento	Promover o desenvolvimento das nossas Pessoas	Gastos com formação	Despesas com formação profissional	Desenvolver planos de formação; apostar na qualificação profissional dos trabalhadores
		N.º de horas de formação por trabalhador	N.º de horas por trabalhador	
		Atribuição de prémios e incentivos	Índice de atribuição de prémios	
		Investimento em TI por trabalhador	Montante dispendido por trabalhador	

Fonte: Construção Própria

Em suma, neste capítulo, e com base no diagnóstico realizado inicialmente ao SCG da CTFL, identificaram-se as ferramentas utilizadas em cada um dos três tipos de instrumentos revistos na literatura assim como as suas vantagens/desvantagens e lacunas existentes. Verificando-se a inexistência do BSC, propôs-se a implementação de um modelo adaptado às necessidades da central, dividindo-se a implementação em quatro etapas.

Partindo-se da definição da missão, valores e objetivos estratégicos da CTFL e a uma análise ao ambiente interno e externo onde esta se posiciona, foi possível definir as suas perspectivas e respetivos objetivos.

Por fim, procedeu-se à construção do mapa estratégico e do BSC, instrumento que irá permitir ao gestor uma visão sistemática da estratégia, identificar lacunas na implementação da mesma e estabelecer relações causa efeito entre objetivos e perspectivas.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

O estudo realizado pretende ser um contributo para o reconhecimento da importância da implementação de Sistemas de Controlo de Gestão nas organizações. No caso em concreto, o objeto de estudo recaiu sobre a Central Termoelétrica das Flores, pertencente ao grupo EDA.

Neste trabalho pretendeu-se caracterizar o sistema de controlo de gestão existente na Central Termoelétrica das Flores, assim como apresentar propostas de melhoria do sistema de controlo de gestão, nomeadamente, no que diz respeito aos instrumentos de pilotagem *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

Assim, no primeiro capítulo, foi realizada uma introdução, onde foi descrita a estrutura do relatório e referido, de forma resumida, o conteúdo de cada capítulo.

A primeira parte do estudo foi dedicada ao enquadramento teórico dos temas em discussão. Teve início com o levantamento dos conceitos que suportam os Sistemas de Controlo de Gestão, evidenciando-se a sua importância, funções e princípios orientadores. Seguiu-se a apresentação dos vários instrumentos do controlo de gestão, a saber instrumentos de pilotagem, de orientação de comportamento e de diálogo.

Foi dedicado um capítulo à Metodologia em que é apresentado o objeto de investigação e definidas a metodologia de investigação e fases de desenvolvimento do estudo de caso. Foi selecionado o método do estudo de caso, como sendo o mais adequado aos objetivos da investigação.

O capítulo seguinte abordou a apresentação da empresa EDA e da Central Termoelétrica das Flores. A empresa EDA dedica-se à produção, aquisição, transporte, distribuição e venda de energia elétrica. A Central Termoelétrica das Flores, pertencente ao Departamento da Exploração da Produção da EDA é um dos nove centros de produção de eletricidade com recurso a combustíveis fósseis.

No quinto capítulo é desenvolvido o estudo de caso onde é caracterizado o sistema de controlo de gestão existente na CTFL. A análise efetuada permitiu compreender que a empresa implementa os instrumentos de controlo de gestão de acordo com o previsto na Revisão da Literatura. No que diz respeito aos instrumentos de pilotagem são elaborados Planos estratégicos e orçamentos anuais e realizados TDB mensais de aferição de resultados. Na construção dos Planos Estratégicos e orçamentos é assegurada a desejável descentralização, o que reflete a motivação dos gestores. Relativamente ao TDB verifica-

se que é uma ferramenta adequada às necessidades da empresa, no que toca à análise do desempenho. Quanto aos instrumentos de orientação do comportamento assiste-se a uma descentralização do poder de decisão e a um alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores à estratégia da empresa. Os instrumentos de diálogo utilizados facilitam o acesso e tratamento de informação e permitem a tomada de decisões de forma descentralizada.

Verifica-se, portanto, que o Sistema de Controlo utilizado pela EDA é já capaz de cumprir o propósito de influenciar o comportamento dos trabalhadores no sentido de aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos desejados.

No entanto, este sistema pode ser aperfeiçoado pela inclusão de ferramentas como o BSC. É pertinente implementar o BSC, pois possibilita observar a organização como um todo e avaliar globalmente o seu desempenho. Através dos objetivos traçados nas quatro perspetivas, a organização pretende executar a estratégia implementada. A relação de causa e efeito entre os objetivos traçados em cada uma das perspetivas, faz com que a organização tenha consciência para onde deve direcionar com mais eficiência os seus recursos, focalizando-os nos setores em que verifique défices de desempenho, utilizando um melhor planeamento dos mesmos.

Face às conclusões apresentadas neste capítulo é proposta de implementação do BSC, dada a sua importância enquanto ferramenta de controlo de gestão.

A construção deste documento permitiu concluir que ao contrário do que se verifica em muitas empresas, a EDA e a CTFL possuem estratégias bem definidas e que a sua missão e valores são claros e discutidos. Outra conclusão importante, e pertinente no contexto do BSC, é a divulgação por toda a organização dos objetivos estratégicos. Esta divulgação está patente desde o momento de elaboração do orçamento das diversas unidades da empresa à própria definição dos objetivos individuais de cada colaborador. Sendo assim, garante-se um envolvimento total e uma participação ativa a longo prazo de todos os intervenientes no processo do Sistema de Controlo.

O recurso à utilização do mapa da estratégia definido para a CTFL como instrumento de divulgação da estratégia é uma vantagem, pois o mapa sintetiza os objetivos da organização num documento de fácil leitura e simples monitorização.

O BSC distingue-se do TDB uma vez que no TDB são definidos objetivos de forma livre, aumentando a subjetividade na sua determinação, enquanto que no BSC os objetivos são enquadrados em quatro perspetivas, facilitando a conceção e identificação dos mesmos. Com os objetivos traçados nas quatro perspetivas, os colaboradores da

organização têm que interagir entre si, de modo a cumprirem as metas estabelecidas. É uma vantagem para a organização, pois os colaboradores ficam com um melhor conhecimento dos reais objetivos da mesma, influenciando-a de uma forma positiva. Permite envolver toda a organização na estratégia, de modo a que todas as ações tomadas estejam alinhadas com os objetivos definidos.

O BSC permite às organizações estabelecer um foco no futuro, ajudando algumas organizações a abandonarem métodos tradicionais, tais como: elaborarem orçamentos com base em fatos passados e com acompanhamento defeituoso, originado pelo atraso do reporte dos dados na organização.

A mudança cultural, a visão de médio e longo prazo e a intervenção interna dos colaboradores na implementação da estratégia, torna esta ferramenta, uma mais-valia dentro da organização, podendo criar diferenciação competitiva.

Pode-se concluir que o *Balanced Scorecard* é um instrumento aplicável a todo o tipo de organizações, permitindo definir um conjunto de indicadores de gestão, contribuindo assim para aumentar o nível de performance.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, A. B., Teixeira, A. J. C., Nossa, V. e Gonzaga, R. P. (2012). Associação entre Sistema de Incentivos Gerais e Práticas de Contabilidade Geral. In *Revista de Administração de Empresas*, 52.1 (Jan/Feb 2012): 40-54.
- Anthony, R. N. e Reece, J. S. (1975). *Management Accounting Principles* (3rd ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (1995). *Management Control Systems* (8th ed.). Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Caiado, António. (2011). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Áreas Editora, SA.
- Caiado, António. (2015). *Contabilidade Analítica Gestão*. (8th ed.) Áreas Editora, Ed.
- Carenys, J. (2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. In *Internacional Journal of Economy, Management and Social Sciences*, (December) (pp. 1–18).
- Charan, R. e Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming. In *FORTUNE Magazine* (21 jun 1999), disponível em [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1999/06/21/261696/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm), acedido em 17/11/2021
- Decreto Legislativo Regional n.º 15/96/A de 25 de junho, que estabelece os princípios da organização do sector eléctrico e do regime jurídico da produção, transporte e distribuição de energia eléctrica na Região Autónoma dos Açores, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/407287/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 69/2002 de 25 de março, que aprova a extensão das competências de regulação da Entidade Reguladora do Sector Eléctrico às Regiões Autónomas, no âmbito das actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica prevista nos artigos 5.º e 6.º do Decreto-Lei n.º 182/95, de 27 de Julho, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/300579/details/maximized>
- Demeestère, R., Lorino, P. e Mottis, N. (2009). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. (4th ed.). Dunod, Ed.
- Epstein, M. e Manzoni, J. F. (1998), Implementing Corporate Strategy: From construaux de Bord to Balanced Scorecards. In *European Management Journal*, (Vol. 16, No. 2, 190-203).

- Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, applications and Implications. In *European Management Journal*. (Vol. 14, No. 6, 596-611).
- Flamholtz, E. G. e Randle, Y. (2012). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: John Wiley e Sons.
- Hamel, G. e Breen, B. (2010). *O futuro da gestão*, Publica Publishing House, Bucureste.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. In *The British Accounting Review*, (46, pp. 33-59).
- Hornigren, C. T., Datar, S. M. e Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th Ed). England: Pearson Education Limited.
- Johnson, H.T. e R.S. Kaplan. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (2nd ed). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johnson, R. (2008). Operational Planning - A Factor of Five. In *Supply House Times*, 51.5 (Jul 2008). (pp. 138-141).
- Jordan, H., Neves, J. C. das e Rodrigues, J. A. (2003). *O controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. (5ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2008). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (8ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (9ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (10ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R., e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. In *Harvard Business Review* (pp. 71-79).
- Kaplan, R., e Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In *Harvard Business Review* (pp. 75-85).
- Kaplan, R., e Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. In *Harvard Business Review* (vol. 82, nº 2, pp. 52-63).
- Ladeira, Agostinho (2009). *Avaliação da performance numa organização de saúde: o caso da Clínica de Santo António*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Business School. Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde
- Lafferty, R. (2007). Measuring Business Performance through Budgeting. In *Construction Accounting e Taxation*, 17.1 (Jan/Feb 2007), pp. 44-46.

- Liao, S. S. (1973). Responsibility Centers. In *Management Accounting*, 55.1 (Jul 1973, p. 46).
- Mehrjerdi Y. Z. (2010). Enterprise resource planning: risk and benefit analysis. In *Business Strategy Series*, (Vol.. 11 n.º 5, 2010).
- Merchant, K. A. e Van der Stede W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. (3rd Ed.). London: Prentice Hall).
- Neves, J. C. das (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. (1ª ed.). Lisboa: Texto editores.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. In *Total Quality Management* (Vol. 22, nº 5, May 2011, pp. 517-534).
- Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10.
- Pereira, C. C. e Franco, V. S. (2001). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Piedad, F. e Hawkins, M. W. (2000). *High Availability: Design, Techniques and Processes*. Prentice Hall.
- Pinto, C. A. M. et al. (2006). *Fundamentos de gestão*. (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, F. (2009), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.
- Player, S. (2003). Why some organizations go "beyond budgeting". In *The Journal of Corporat Accounting e Finance*, vol. 14.3 (Mar/Apr 2003, pp. 3-9).
- Portal oficial da empresa SAP (maio, 2021). Disponível em: <https://www.sap.com/portugal/index.html>
- Portal oficial da empresa Link Consulting (maio, 2021). Disponível em: <https://www.linkconsulting.com/edoclink/#gestaodoc>
- Portal oficial da empresa Eletricidade dos Açores, S.A. (novembro, 2020). Disponível em: <https://www.eda.pt/>. Documentos consultados: Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da EDA, Código de Ética da EDA, Relatório e Contas, 2018 e 2019 da EDA, Plano Estratégico Plurianual e Orçamento de 2020 da EDA, Regulamento de Execução Orçamental da EDA.
- Resolução nº 181/2000, publicada no Jornal Oficial, I Série, nº 41/2000, disponível em <https://jo.azores.gov.pt/api/public/ato/e05ef85a-3835-497f-bfd9-d113132e335f/pdfOriginal>

- Robbins, P. and Coulter, M. (2009). Chapter 1 “Introduction to Management and Organizations”, Chapter 2 “Management History”, Chapter 3 “Organizational Culture and Environment” and Chapter 4 “Global Environment”. In *Management (10th Edition)*. Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, J. A. e Simões, A. M. (2009). *Descentralizar e Responsabilizar por Resultados – A Organização em Centros de Responsabilidade*. Áreas Editora.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.
- Serra, F. et al. (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. Lisboa: Lidel.
- Silva, G., Azeredo, J. e Pinto, V. (2006). Análise de um estudo de caso. In *Jornal Da Ciência*, 2(9), 6.
- Simons, R. (1990). *The Role Of Management Control Systems In Creating Competitive Advantage: New Perspectives* \* (15(112), pp 127–143).
- Site interno da empresa EDA (janeiro ,2021). Disponível em: <https://intranet.eda.pt>. Documentos consultados: Manual Organizacional da empresa Eletricidade dos Açores, S.A. (2018), Manual de acolhimento da EDA, Ciclo do Plano e Orçamento 2022 da EDA, PAI - Plano de Ação Individual 2020 do Chefe de Departamento da CTFL, Convenção Coletiva de Trabalho n.º 2/2021 de 19 de janeiro de 2021
- Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. In *CMA – the Management Accounting Magazine* (Vol. 2, pp. 30-33).
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5th ed.). CA: SAGE Publications.

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**



**DM**

**Sistemas de Controlo de Gestão: o caso da Central Termoelétrica das Flores**

**Emanuel Cabral de Sousa**

2021