



**A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's
Estudo de caso**

Projeto Final de Mestrado

Elaborado por:
Bruno Figueiredo - 20131791

Orientador:
Professor Doutor Fernando Romana

Barcarena
setembro de 2022

Mestrado em Gestão

**A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's
Estudo de caso**

Projeto Final de Mestrado

Elaborado por:
Bruno Figueiredo - 20131791

Orientador:
Professor Doutor Fernando Romana

Barcarena
setembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Quero expressar o meu maior reconhecimento e agradecimentos ao Professor Doutor Fernando Romana, que inicialmente foi meu professor, lecionando cadeiras no 1º ano de mestrado e que posteriormente aceitou o pedido para meu orientador, onde com a sua orientação científica e pratica orientou-me no desenvolvimento da investigação aqui apresentada, como também por toda a disponibilidade e motivação.

Ao Professor Doutor Georg Dutche que nas cadeiras lecionadas ajudou-me a entender como construir um trabalho de investigação, nomeadamente as revisões bibliográficas.

Aos meus colegas de turma, onde partilhamos ideias e recebemos opiniões, o que auxiliou também para a finalização desta investigação.

À empresa para qual desenvolvo a minha carreira profissional e que se disponibilizou a cooperar para que este trabalho fosse possível, nomeadamente ao Diretor de Recursos Humanos, ao Diretor de Qualidade, ao parceiro de ERP pelo seu *feedback* e um especial agradecimento ao Diretor Financeiro David Lopes, que ao longo de todo este processo, foi e é um pilar fundamental, sendo para mim um exemplo de profissional.

À minha família, pais, irmã, cunhados, primos que não existem palavras para descrever todo o vosso apoio. Um agradecimento muito especial para a minha incrível esposa, que sem ela hoje não estaria nesta fase de vida e claro aos meus dois filhos, Maria e Duarte que por vezes tiveram de entender a ausência do pai.

A todos os que de alguma forma tiveram presentes e que sempre contribuíram para esta investigação.

Muito Obrigado.

RESUMO

Este trabalho realizou-se inicialmente com uma pesquisa sobre a importância dos centros de responsabilidade nas pequenas e médias empresas (PME's). Após alguma pesquisa deparei-me com o facto de que a literatura está muito focada nas grandes empresas, e não tanto nas PME's. Facto que não é diretamente proporcional à realidade, uma vez que 99,9% das empresas são PME's e apenas 0,01% são grandes empresas (PORDATA, 2021).

Tendo a possibilidade de conseguir uma investigação num caso concreto de uma PME que não utilizava o controlo de gestão por centros de responsabilidade, foi proposto à administração a alteração de métodos de trabalho, para que as análises fossem mais reais. Para isso foi necessário fazer um planeamento de trabalho, onde foram envolvidos todos os diretores de área, de forma a conseguir obter os resultados num curto espaço de tempo, foi ainda necessário envolver o parceiro de *Enterprise Resource Planning* (ERP), para que o sistema tivesse devidamente programado, com a novas necessidades da empresa.

PALAVRAS-CHAVE:

Centros de Responsabilidade, Controlo de Gestão, Mudança Organizacional, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

This work was initially carried out with a survey on the importance of responsibility centers in small and medium-sized enterprises (SMEs). After some research I came across the fact that the literature is very focused on large companies, and not so much on SMEs. This fact is not directly proportional to reality, since 99.9% of companies are SMEs and only 0.01% are large companies (PORDATA, 2021).

Having the possibility of obtaining an investigation in a specific case of an SME that did not use the management control by centers of responsibility, it was proposed to the administration to change the working methods, so that the analyzes were more real. For this, it was necessary to make a work planning, where all the area directors were involved, in order to obtain the results in a short space of time, it was also necessary to involve the Enterprise Resource Planning (ERP) partner, so that the system had properly programmed, with the new needs of the company.

KEY WORDS:

Responsibility Centers, Management Control, Organizational Change, Small and Medium Enterprises.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PME - Pequena e Média Empresa

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO – *Chief Financial Officer*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

TI - Tecnologias de Informação

RBC - *Responsibility by Center*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
1 ESTADO DE ARTE	13
1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2 OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS	17
2.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	17
2.2 HIPÓTESES GERAIS E ESPECÍFICAS	17
3 METODOLOGIA	18
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	19
3.1 GESTÃO ANTERIOR AOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE	19
3.2 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE	26
3.3 CRONOGRAMA E ATAS DE TRABALHO RCB	27
4 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR CENTROS DE RESPONSABILIDADE	33
4.1 AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO	45
CONCLUSÃO	52
5 LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS	54
BIBLIOGRAFIA	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Critérios PME	10
Figura 2 - Categoria da empresa	11
Figura 3 – Registo Faturas Clientes PHC (2021)	21
Figura 4 - Registo Faturas Fornecedores PHC (2021)	21
Figura 5 - Documentos de Faturação PHC (2021)	23
Figura 6 - Compras a Fornecedores PHC (2021)	23
Figura 7 - Despesas Funcionários PHC (2021)	24
Figura 8 - Ficha funcionários PHC (2021)	25
Figura 9 - Listagem Recibos Vencimento PHC (2021)	25
Figura 10 - Análise Global PHC (2021)	26
Figura 11 - Criação Centro Responsabilidade "PAI" PHC (2022)	33
Figura 12 - Criação Centro Responsabilidade "FILHO" PHC (2022)	34
Figura 13 - Encomenda a Fornecedores PHC (2022)	34
Figura 14 - Encomenda a Fornecedores PHC (2022)	35
Figura 15 - Compras PHC (2022)	36
Figura 16 - Encomenda de Clientes PHC (2022)	36
Figura 17 - Proposta PHC (2022)	37
Figura 18 - Faturas Clientes PHC (2022)	37
Figura 19 - Compras a fornecedores PHC (2022)	38
Figura 20 - Faturação Clientes PHC (2022)	38
Figura 21 - Recebimentos Pendentes PHC (2022)	39
Figura 22 – Documentos sem centro Resposabilidade preenchido PHC (2022)	40
Figura 23 – Ficha Funcionários PHC (2022)	40
Figura 24 - Despesas Funcionário PHC (2022)	41
Figura 25 - Detalhe Custos Funcionario PHC (2022)	42
Figura 26 – Detalhe Vencimentos Funcionários PHC (2022)	42
Figura 27 - Analise Centro Responsabilidade PHC (2022)	43
Figura 28 - Analise Grupo Negócio PHC (2022)	43
Figura 29 - Analise Grupo Suporte PHC (2022)	43
Figura 30 - Análise Mensal (1º Período) - centros responsabilidade PHC (2022)	44
Figura 31 - Análise Mensal (Vários Períodos) - centros responsabilidade PHC (2022)	45
Figura 32 - Feedback Diretor Recursos Humanos	47
Figura 33 - Feedback Gestor Projeto (Parceiro ERP)	48
Figura 34 - Feedback CFO	50
Figura 35 - Feedback Diretor Qualidade	51

INTRODUÇÃO

Este estudo surgiu através de uma dificuldade que me deparo diariamente na execução do meu trabalho profissional. Dificuldade essa que acredito plenamente que a grande maioria das pequenas e médias empresas (PME's), também se depare.

Sou *controller* de gestão de uma PME inserida no setor de IT (Tecnologias de Informação) em Portugal, e faço o controlo entre os custos e os proveitos da empresa no modo geral, com o objetivo de apresentar os resultados trimestrais à Administração da empresa.

Ao longo do tempo tenho-me deparado com a dificuldade em conseguir ajudar a Administração a ter uma visibilidade da rentabilidade por área. Conseguimos observar a faturação total, os custos totais e a rentabilidade como um todo, mas não conseguimos visualizar nem a faturação, nem os custos, nem a rentabilidade por cada área.

Com o passar do tempo e após a licenciatura e a frequência do mestrado em gestão juntamente com partilha de ideias com os docentes e leituras efetuadas identifiquei que nas grandes empresas é comum verificar-se a utilização de centros de responsabilidade, que se considera ser fundamental para um melhor e mais rigoroso controlo da gestão da empresa “Os centros de responsabilidade são uma característica comum nas grandes organizações” (Muluman, et al, 1992). No entanto, ao verificar alguma carência de informação no que respeita à importância de controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's, parece que as PME's não estão a implementar esta tão importante ferramenta, que considero excelente para resolver os problemas da empresa para a qual trabalho.

Contextualizando, as PME's são empresas que empregam menos de 250 colaboradores e cujo, o volume de negócios anual não supere os 50 milhões de euros ou o balanço anual não excede os 34 milhões de euros. (Europeia J. O.)

A definição de PME tem em conta três critérios:

- Efetivos;
- Volume de negócio anual;
- Balanço total anual.

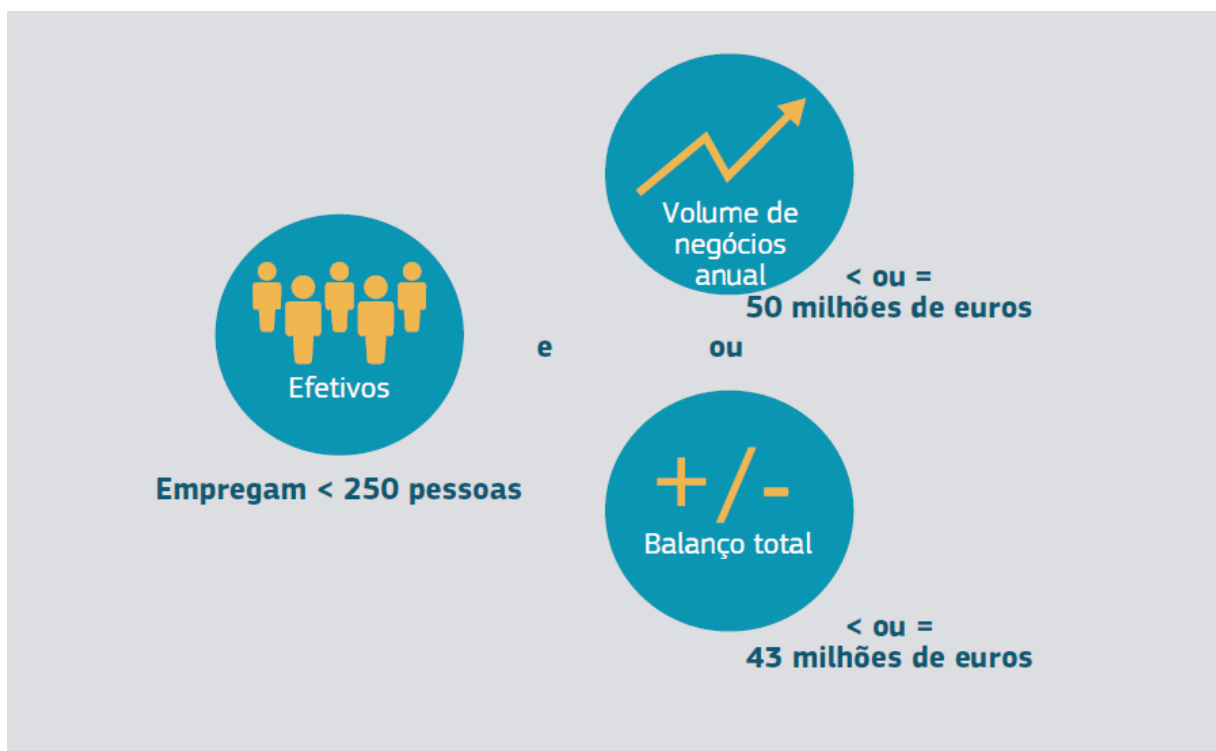


Figura 1 - Critérios PME

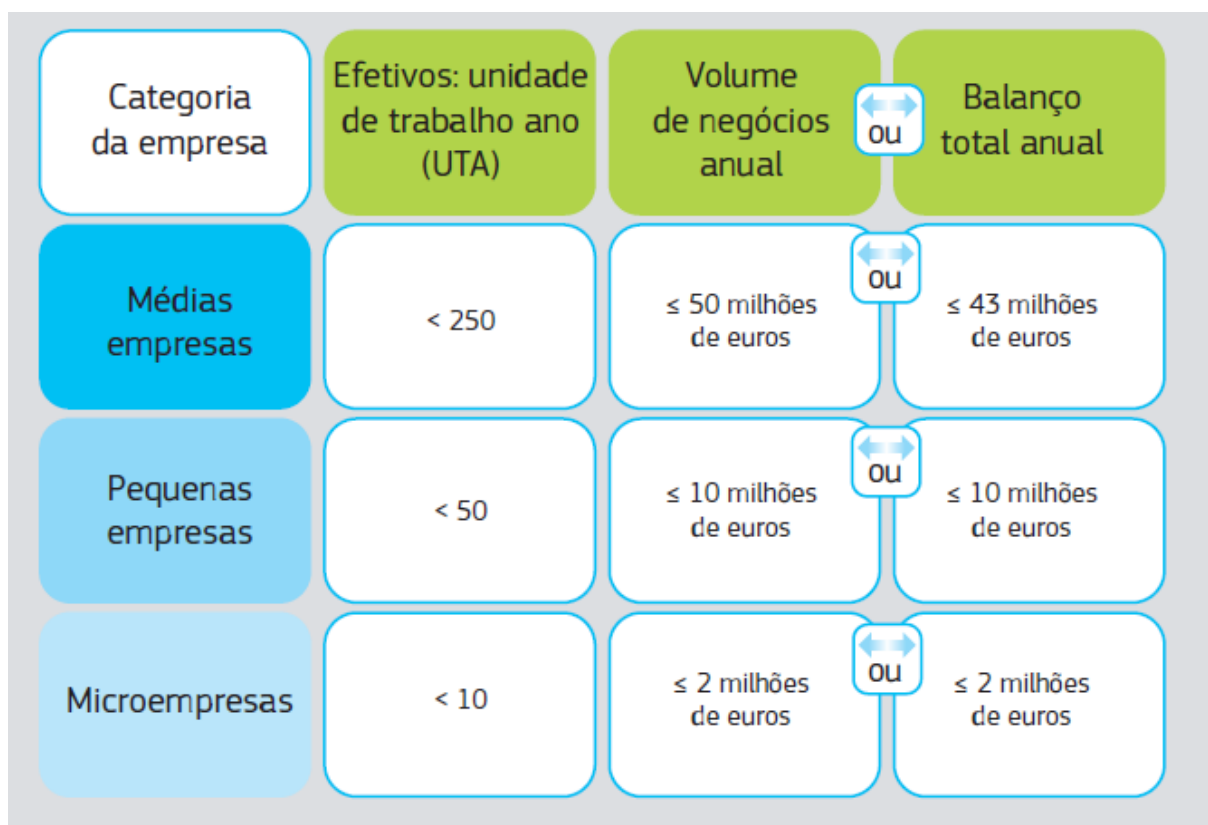


Figura 2 - Categoria da empresa

Segundo Comissão Europeia (2020) As PME's podem-se distinguir em três categorias diferentes de empresas, onde cada categoria representa o tipo de relação de uma empresa com outra:

- **Empresa Autónoma:** se a empresa for completamente independente ou tiver uma ou mais parcerias minoritárias (menos de 25% cada) com outras empresas
- **Empresa Parceira:** se as participações de outras empresas se elevarem a pelo menos 25%, mas não mais de 50%,
- **Empresa Associada:** se as participações de outras empresas forem superiores ao limite de 50%.

Esta distinção é necessária para estabelecer uma imagem clara da situação económica de uma empresa e excluir as que não são verdadeiras PME's.

Tendo como base os dados em consultas feitas em 2022 no PORDATA, foi verificado que em 2019 existiam 1 335 006 empresas onde 1 333 649 (Micro 1 281 857; Pequena 44 492;

Médias 7 300) são PME's o que representa 99,9% de PME's e apenas 0,1% de grandes empresas. Perante estes dados, Junker, J. (2020) considera as PME's como a espinha dorsal da economia, gerando dois em cada três postos de trabalho.

Muitas vezes as PME têm de superar obstáculos como a falta de competências técnicas e de gestão. Por sua vez, a falta de competências de gestão leva à não identificação de problemas graves numa empresa como por exemplo, a falta da noção real dos gastos e lucros de uma empresa. Assim, estratégias como a gestão por centros de responsabilidade ficam fora da visão de uma empresa.

A implementação de uma gestão por centros de responsabilidade acarreta mudanças organizacionais ao nível de métodos utilizados da cultura e do próprio *Enterprise Resource Planning* (ERP). Ademais a escassez de informação em relação aos centros de responsabilidade numa PME implica um estudo profundo sobre as bases e os pilares deste tipo de gestão. Para Goveia, H. (2014) as PME's desempenham um papel fundamental na economia de qualquer país e por isso é necessário apurar o quão importante é dentro das PME's existir um controlo de gestão por centros de responsabilidade.

1 ESTADO DE ARTE

1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Qualquer empresa que detete um problema, uma falha, uma lacuna ou uma potencialidade no seu negócio, na sua operacionalização ou na sua gestão, deve pôr em marcha um desencadear de processos que levem à resolução da questão que havia surgido. Esse desencadear de processos revela-se, em última análise, uma mudança organizacional.

Segundo Thomas, Curado e Campos, (1994) uma mudança organizacional envolve os esforços de alterações de algumas formas de pensar e agir de membros de organizações. A mudança organizacional é qualquer alteração de natureza; estrutural; cultural; tecnológica; estratégica, humana ou mesmo de qualquer outro elemento que é capaz de gerar algum tipo de impacto em partes ou em conjuntos de organizações. As mudanças organizacionais surgem essencialmente quando uma empresa ou organização se depara com crises e/ou problemas, dificuldades com a própria estrutura organizacional, incapacidade de atender a todas as necessidades dos clientes ou as restrições por parte de colaboradores. Serve para criar novas oportunidades, desde a introdução de novas tecnologias, novos produtos, novos serviços ou mesmo, quando existem novas diretrizes internas ou externas, como novas leis, novas estratégias ou implementação de novos sistemas de controlo.

Já Grey (2004) diz que a mudança prevê um tipo de meta-narrativa de raciocínios e pressupostos, diz que a mudança é uma noção que as pessoas definem a partir de uma forma significativa de modo a torná-la em algo mágico, acrescenta que a maioria das pessoas, olham para a mudança como um sinónimo de adaptação para conseguir sobreviver. As mudanças organizacionais devem ser consideradas sempre sem qualquer tipo de antecedente, pois devem possuir fluxos naturais e não pela existência de interferências.

Perante Cunha, M e Rego, A (2002) A mudança organizacional deve incidir sobre a mudança planeada e a mudança emergente. A gestão da mudança constitui uma preocupação nos gestores, pois não basta considerar a mudança como um processo planeado, é também necessário acolher a mudança emergente.

- Mudança planeada, é um processo planeado previamente e é conduzido pela gestão e destinado à organização de um estado X para um estado Y (mais favorável)
- Mudança emergente, é um processo complexo e emergente, cuja condução vai sendo alinhada à medida, através da organização e da procura das pessoas necessárias para responder aos desafios lançados.

Perante Resende e Neiva, (2021) nos processos de mudança organizacional, é necessário que as organizações desenvolvam novas habilidades e conhecimentos o que dá aos seus colaboradores um papel importante no seu desenvolvimento, e ao mesmo tempo, acabam por incrementar valor dentro da sua organização.

Aplicar alterações aos modelos de gestão de uma empresa, sejam elas mais superficiais ou mais profundas, representam assim mudanças organizacionais.

Para Megginson & Mosley (1986) a administração de uma organização necessita de descentralizar a responsabilidade de gestão da mesma, para que seja mais rápido identificar as mudanças e desenvolver novos planos de reação. Assim, verifica-se que em grandes empresas é comum ver que existe uma gestão por centros de responsabilidade. Segundo Grosanu & Ramona (2009) através dos centros de responsabilidade consegue-se obter um maior controlo e uma avaliação mais eficaz de todas as atividades de uma organização. Os autores defendem que a descentralização por centros de responsabilidade tem vantagens efetivas como:

- Possibilita a autonomia aos gestores, para decidir o que é melhor para o seu centro;
- Os gestores ficam mais motivados e conseqüentemente melhoram o seu desempenho;
- Cada centro contribui para um desempenho geral da sua organização.

Segundo Meluman, et al. (1992), são os centros de responsabilidade de proveitos e custos comuns aos diferentes centros de responsabilidade. Tendo uma organização centros de responsabilidade resulta que certas decisões estejam delegadas na gestão desses mesmos centros, de forma a otimizar as variáveis de desempenho financeiro, (Proveitos e Custos)

Segundo Gonçalves & Sardinha (2000) através dos centros de responsabilidade tem-se a visibilidade das congruências de objetivos entre os diversos centros de atividade da organização. Isto é, propõe que os objetivos planeados sejam efetivos e eficientes, mês após

mês, ano após ano e tendo como propósito dar visibilidade real a administração para que esta possa tomar ações dentro dos melhores interesses da empresa.

Segundo Megginson & Mosley (1986) existem diversas formas de agrupar as atividades a serem geridas, por exemplo:

- Por Função;
- Por Produto ou Serviço;
- Por Zona Geográfica;
- Por Cliente;
- Por Processos;
- Por Projeto;
- Por Área de Negócio.

Para Yeleneva, et al. (2017) o sistema de gestão centra-se nas partes interessadas e torna-se imprescindível que as próprias partes interessadas possam ser reconhecidas como uma fonte de conhecimento para a empresa que partilham a responsabilidade. O Autor defende que as responsabilidades devem ser distribuídas entre as divisões/áreas da empresa, defende ainda que para alocar os centros de responsabilidade de uma organização é fundamental ligar com o conceito de cadeia de valor.

Para elaborar/criar os centros de responsabilidade Yeleneva, et al. (2017) considera que devem ser identificados no âmbito do modelo da cadeia de valor os seguintes tipos de centros de conhecimento:

- O quê – Este centro é o responsável por trabalhar com a informação sobre as necessidades atuais e futuras;
- Como - Neste centro a gestão é responsável por um trabalho sistemático de gestão do conhecimento, visando garantir a capacidade de produção e produção com o valor definido e as características de qualidade em tempo oportuno, bem como a melhoria contínua do processo;
- Quem - Este centro deve ter a informação e gerar novos conhecimentos que permitam a efetiva seleção, desenvolvimento e utilização do pessoal da empresa;
- Quando – O âmbito deste centro é muitas vezes reduzido para garantir o acesso ao simultâneo a redes de fornecimento e cadeias de valor, dando à empresa a oportunidade de economizar dinheiro em envios de entrada e ter lucro adicional nas vendas;

- Onde - O âmbito deste centro é muitas vezes reduzido para garantir à prestação de informação sobre as fontes de aquisição e à disponibilidade de conhecimento.
- Porque – As áreas de atividade em que a gestão é conduzida neste centro incluem a melhoria do produto e a perfeição do processo produtivo.

A existência destes modelos de gestão em grandes empresas que procuram controlar ao pormenor todos os seus ativos, deixa antever que a sua implementação em PME possa ser também uma mais-valia.

2 OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS

2.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Os objetivos gerais deste estudo foram analisar e investigar a importância da implementação de um controlo de gestão por centros de responsabilidade numa PME real. Ademais, tentou também verificar-se se existiriam ainda mais valias após a implementação da gestão por centro de responsabilidades numa PME.

Após se verificar a existência da possibilidade de implementação dos centros de responsabilidade numa PME e as mais valias que esta traz para a mesma, foi objetivo específico fazer uma proposta de melhoria e implementação na área do controlo de gestão por centros de responsabilidade à Administração da Organização e, por fim, proceder com a implementação da referida gestão

2.2 HIPÓTESES GERAIS E ESPECÍFICAS

É esperado que a administração da empresa considere a gestão por centros de responsabilidade uma mais-valia. Assim, espera-se que seja possível a implementação desta ferramenta na empresa para que a administração e cada direção consiga ter toda a visão da sua área (*on-time*) e consiga de uma forma mais simples e rápida tomar ações. Após ver os seus benefícios em contexto real, espera-se que a empresa opte pela continuidade da gestão por centros de responsabilidade no futuro.

3 METODOLOGIA

No presente estudo foi utilizado o estudo de caso.

O estudo de caso é das metodologias de pesquisa mais utilizadas em Ciências Sociais (Yin, 2002). Nesta metodologia, a unidade de análise poderá ser um indivíduo, um grupo, uma unidade, uma organização, um fenómeno, uma família ou como no presente estudo, uma PME (Fortin, 2009). O estudo de caso é habitualmente utilizado quando existe pouco conhecimento teórico e científico que comprove o resultado de algo ainda pouco explorado ou desenvolvido. Assim, e perante Ryan, et al. (2002) um estudo de caso pretende desenvolver novos procedimentos e técnicas que ajudem, neste caso, os gestores das organizações a tomar decisões. Assim a intenção deste tipo de estudo é no fundo indicar o que deveria ser feito na prática.

O estudo será do tipo qualitativo, e de carácter interpretativo, uma vez que se irá conhecer a empresa do estudo de caso em profundidade de modo específico do mundo real, e tentar compreendê-la com base em observações e análise de dados.

O plano de estudo será longitudinal, pois os dados recolhidos serão de vários momentos, nomeadamente do pré e pós implementação do projeto, incluindo as entrevistas ao longo de todo o processo com o *Chief Executive Officer* (CEO) e com os diretores de cada área de forma a conseguir delinear e criar os centros de responsabilidade (Negócio e Suporte).

Quando foi elaborado um pedido à administração da *Responsibility by Center* para o estudo de um projeto de mestrado de forma a conseguir com um caso real identificar a importância dos centros de responsabilidade nas PME's, a administração mostrou-se interessada e abriu a porta para que fosse possível de uma forma estruturada explicar o objetivo, caminho e resultados esperados. Após essa explicação, a resposta foi positiva mesmo sabendo que iriam passar por um processo de mudança organizacional num curto espaço de tempo. Além de ter aceite, a administração foi ainda encorajadora e deu sempre o seu avale para seguir em frente, procurando a melhoria para a sua empresa.

No presente trabalho todos os dados apresentados sobre a empresa em estudo, (como o nome, número de contribuinte e valores), serão ocultados de forma a salvaguardar tanto a *Responsibility by Center* como os seus fornecedores e clientes. Toda a nomenclatura

apresentada, nomeadamente nas figuras, como os centros analíticos e/ou os centros de custo são aqui mencionados como centros de responsabilidade, pois o sistema de *Enterprise Resource Planning* da RBC está ainda em desenvolvimento e unificação de nomenclaturas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A *Responsibility by Center* (RBC) de nome fictício tem o objetivo de criar e desenvolver soluções de *sourcing*, manutenção e suporte nas Tecnologias de Informação (TI), que satisfaçam as necessidades dos seus clientes e parceiros bem como para motivar os colaboradores, desenvolvendo e maximizando o seu potencial.

A RBC tem atualmente o estatuto e certificado de PME atribuído pelo IAPMEI – Agência para a competitividade e Inovação, I.P, no âmbito das competências que lhe foram conferidas pelo artigo 7º do decreto-lei nº 372/2007, publicado em Diário da República.

3.1 GESTÃO ANTERIOR AOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE

A RBC em 2021 estava dividida estruturalmente em 9 departamentos/áreas, (contudo não estando ainda dividida para apuramento de custos e proveitos) sendo elas:

- Administração;
- Financeiro;
- Consulting;
- Professionals;
- Comercial;
- Recursos Humanos;
- Qualidade;
- Marketing;
- Internacional;

A RBC trabalha desde o seu início com o ERP PHC *Software*, que atualmente tem ativos dois módulos:

- Módulo de Gestão:
 - Efetuar propostas
 - Efetuar encomendas a clientes
 - Efetuar fatura a clientes
 - Efetuar encomendas a fornecedores
 - Efetuar o registo de faturas de fornecedores
- Módulo de Pessoal:
 - Efetuar o procedimento salarial

Toda a contabilidade é gerida por uma empresa externa e com sistema contabilístico próprio para o efeito.

Todas as faturas efetuadas a clientes e todas as faturas rececionadas de fornecedores são registadas no sistema. Contudo como podemos verificar nas figuras 3 e 4, tanto no registo de faturas efetuadas a clientes, como no registo de faturas rececionadas de fornecedores não existia um campo de preenchimento referente aos centros de responsabilidade. Assim tornava-se impossível alocar totalmente ou parcialmente o custo ou um proveito a um determinado centro de responsabilidade.

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso
Mestrado em Gestão

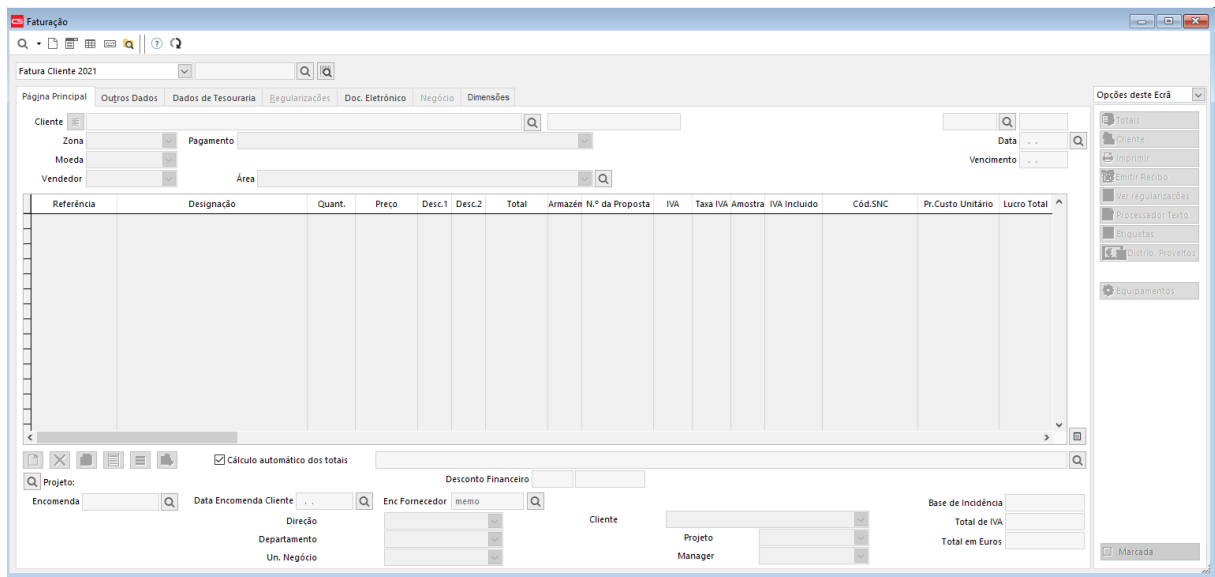


Figura 3 – Registo Faturas Clientes PHC (2021)

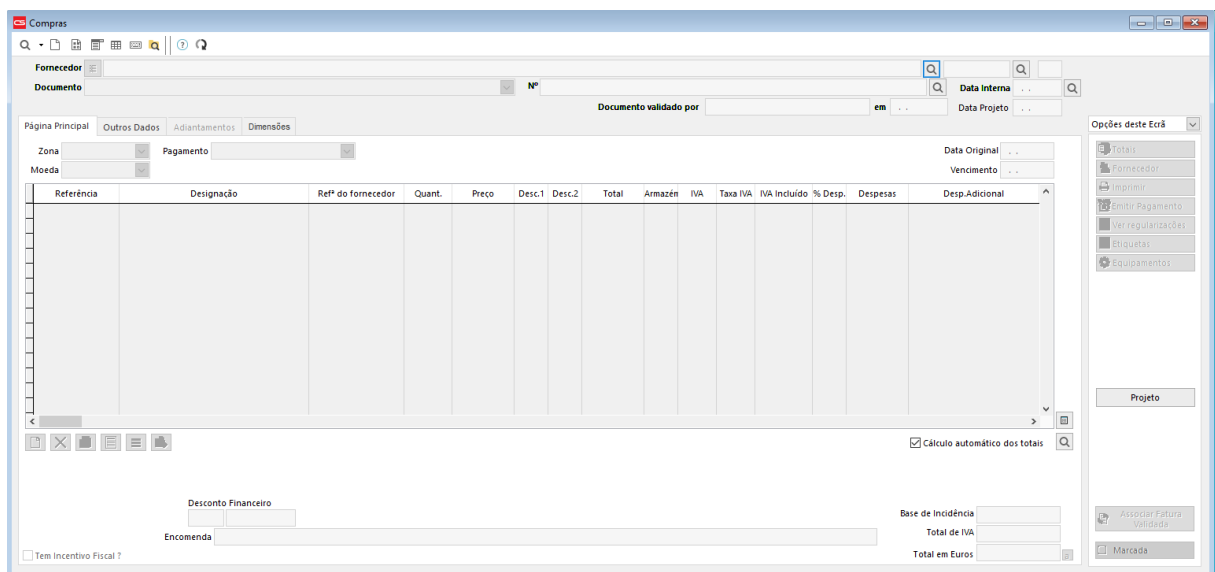


Figura 4 – Registo Faturas Fornecedores PHC (2021)

Devido à falta de informação acerca dos centros de responsabilidade quando era necessário extrair uma análise apenas era possível verificar dados como:

- Cliente / Fornecedor;
- N° Fatura;
- Data Fatura;
- Referencia / Designação;
- Quantidades;
- Valor Fatura.

Nestes moldes, torna-se bastante complicado conseguir visualizar os valores de faturação ou de custos de um determinado período referente a determinada área. Isto porque é difícil, por exemplo fazer um filtro por cliente ou fornecedor onde seja possível visualizar de forma rápida e clara os seus valores, pois o mesmo cliente e/ou mesmo fornecedor poderiam estar presentes em diferentes áreas. Desta forma, não era possível chegar-se aos valores concretos e por vezes as estimativas chegavam mesmo a valores completamente irreais. Como exemplo disso, sempre que era necessária cada área apresentar à administração os valores que já tinha faturado num determinado período, por vezes o valor total das áreas excedia o valor total faturado pela empresa. Noutras vezes o valor somado por área não chegava ao valor total faturado pela empresa. Isto acontecia porque as áreas ou assumiam mais do que era suposto ou não conseguiam associar aquela faturação à sua área.

Nas Figuras 5 e 6 é possível verificar a visão direta da organização sobre o sistema ERP. A informação inclui o nome, número, nome, data do documento, nome do cliente e valor total do documento. Em nenhum sítio era possível visualizar a qual área estavam alocados esses documentos, visto que como já foi referido (ver figuras 3 e 4), no momento do registo das faturas não era possível efetuar qualquer alocação.

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

Documentos de Faturação

Nome do Documento #	Número do Documento #	Nome do Cliente #	Data do documento #	Euro: Total do Documento #	Estabelecimento do Cliente #
Fatura Cliente 2021	210	[REDACTED]	26.01.2021	2 299,90	
Fatura Cliente 2021	211	[REDACTED]	26.01.2021	24,60	
Fatura Cliente 2021	212	[REDACTED]	26.01.2021	6 512,85	
Fatura Cliente 2021	213	[REDACTED]	26.01.2021	24,60	
Fatura Cliente 2021	214	[REDACTED]	26.01.2021	996,55	
Fatura Cliente 2021	215	[REDACTED]	26.01.2021	24,60	
Fatura Cliente 2021	216	[REDACTED]	26.01.2021	12,30	
Fatura Cliente 2021	217	[REDACTED]	26.01.2021	49,20	
Fatura Cliente 2021	218	[REDACTED]	26.01.2021	590,40	
Fatura Cliente 2021	219	[REDACTED]	26.01.2021	968,63	
Fatura Cliente 2021	220	[REDACTED]	27.01.2021	12,30	
Fatura Cliente 2021	221	[REDACTED]	27.01.2021	209,89	
Fatura Cliente 2021	222	[REDACTED]	27.01.2021	209,89	
Fatura Cliente 2021	223	[REDACTED]	27.01.2021	350,55	
Fatura Cliente 2021	224	[REDACTED]	27.01.2021	61,50	
Fatura Cliente 2021	225	[REDACTED]	27.01.2021	68,27	
Fatura Cliente 2021	226	[REDACTED]	27.01.2021	79,08	
Fatura Cliente 2021	227	[REDACTED]	27.01.2021	302,84	
Fatura Cliente 2021	228	[REDACTED]	27.01.2021	82,68	
Fatura Cliente 2021	229	[REDACTED]	27.01.2021	82,68	
Fatura Cliente 2021	230	[REDACTED]	27.01.2021	165,36	
Fatura Cliente 2021	231	[REDACTED]	27.01.2021	82,68	

Figura 5 - Documentos de Faturação PHC (2021)

Compras a Fornecedores

Documento #	Nº Documento #	Data Interna #	Data Original do documento #	Nome do Fornecedor #	Euro: Total #
V/Fatura	1	22.01.2021	13.01.2021	[REDACTED]	307,50
V/Fatura	1	25.01.2021	12.01.2021	[REDACTED]	6 765,00
V/Fatura	1 2021/1	06.02.2021	22.01.2021	[REDACTED]	6 177,98
V/Fatura	1 2100/000001	13.01.2021	04.01.2021	[REDACTED]	123,00
V/Fatura	1 2100/000006	21.01.2021	12.01.2021	[REDACTED]	8 920,60
V/Fatura	11100253	22.01.2021	21.01.2021	[REDACTED]	5 234,88
V/Fatura	11100254	22.01.2021	21.01.2021	[REDACTED]	7 542,36
V/Fatura	11100255	22.01.2021	21.01.2021	[REDACTED]	2 335,03
V/Fatura	11100256	22.01.2021	21.01.2021	[REDACTED]	870,84
V/Fatura	11100257	22.01.2021	21.01.2021	[REDACTED]	5 412,00
V/Fatura	11100258	22.01.2021	21.01.2021	[REDACTED]	6 494,40
V/Fatura	1130585747	22.01.2021	15.01.2021	[REDACTED]	4 619,05
V/Fatura	1131640914	22.01.2021	15.01.2021	[REDACTED]	13,51
V/Fatura	12	29.01.2021	25.01.2021	[REDACTED]	3 739,20
V/Fatura	12110010	25.01.2021	05.01.2021	[REDACTED]	150,24
V/Fatura	12200004	30.01.2021	18.01.2021	[REDACTED]	335,24
V/Fatura	12200008	30.01.2021	19.01.2021	[REDACTED]	167,80
V/Fatura	13	14.01.2021	13.01.2021	[REDACTED]	2 706,00
V/Fatura	137	29.01.2021	20.01.2021	[REDACTED]	3 591,60
V/Fatura	137	29.01.2021	19.01.2021	[REDACTED]	3 950,76
V/Fatura	1421013303	11.01.2021	01.01.2021	[REDACTED]	823,50
V/Fatura	144111	10.02.2021	21.01.2021	[REDACTED]	67,50

Figura 6 - Compras a Fornecedores PHC (2021)

Noutro exemplo, no custo de despesas de funcionários (representado na figura 7), ou seja, as despesas que os funcionários pudessem ter ao longo de cada mês, (como, refeições, deslocações, entre outros) eram lançadas no sistema, mas acabavam por não poder ser alocadas a nenhuma área em concreto. Isto acabava por representar um custo total a repartir de igual forma por todas as áreas. Este fator representava mais uma variável de confusão que iria alterar as margens reais de cada área. No mesmo sentido, a falta de listagens impossibilitava o acesso rápido e real às despesas por funcionários e/ou centro de responsabilidade.

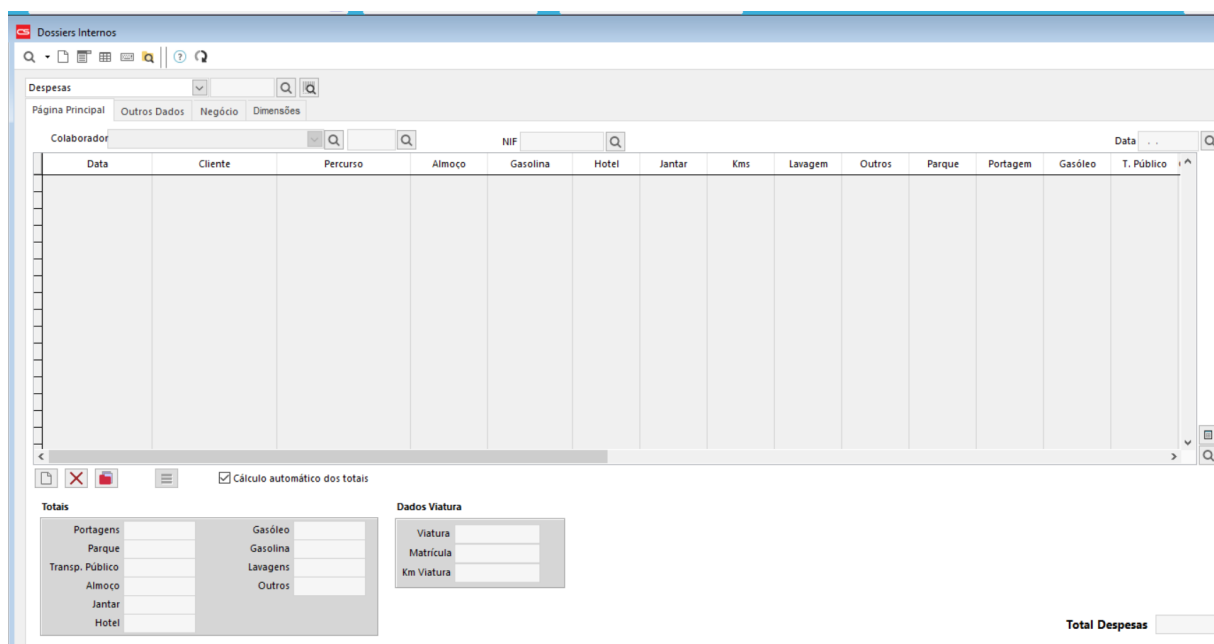


Figura 7 - Despesas Funcionários PHC (2021)

Na ficha de funcionários, (representada na figura 8), é possível verificar que também não existe nenhum campo disponível para a alocação do centro de responsabilidade. Quando era necessário saber o custo de funcionários tinha de se extrair uma listagem de recibos de vencimento dos funcionários com o custo para conseguir fazer a sua alocação à área, (conforme figura 9).

Na Figura 10 é possível verificar a visão que a organização conseguia obter para a análise global da organização. Na realidade acabava por ter visão de todos os valores inseridos, quer fossem custos de compras, custos de funcionários e/ou proveitos através de faturação a cliente. No fundo era apenas isso: custos e proveitos globais.

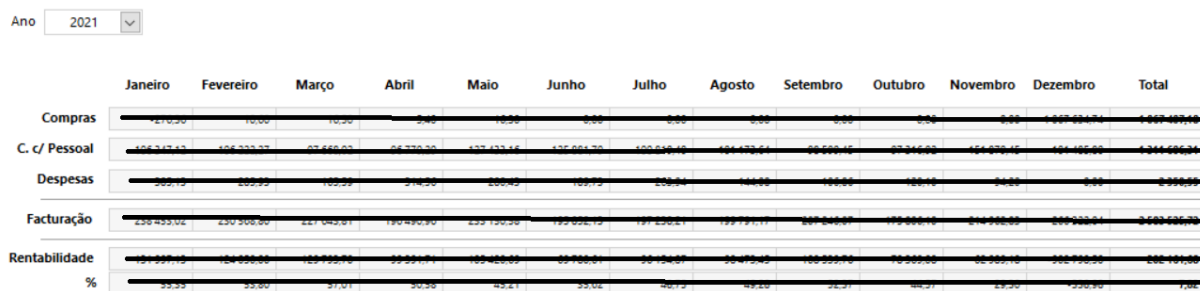


Figura 10 - Análise Global PHC (2021)

Com as figuras apresentadas até ao momento, conseguimos ter a perceção de que apesar de a empresa ter visível todos os valores, acabava por não conseguir desagrupar de forma correta os valores por centros de responsabilidade. Isto é, não era possível visualizar a que centro de responsabilidade esses valores eram devidamente afetados, o que abava por converter em valores cegos. Assim, pode-se concluir que de uma forma geral e direta a empresa só consegue ter uma visão global, nunca sabendo onde deve agir.

3.2 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE

De forma a conseguir melhorar o dia a dia da empresa e de forma a conseguir extrair dados reais desagrupados, quer para análise geral, quer para análise de cada área, era necessário implementar controlo de gestão por centros de responsabilidade. Para tal foram efetuadas reuniões, com o *controller* de gestão, a administração e os diretores de área de forma ao *controller* de gestão apresentar a ideia.

A defesa foi feita através de suposições, desenhos elaborados em papel, mesmo sendo um pouco arriscada, nessas mesmas reuniões foi dado o avale para que junto do parceiro que representa a PHC se desenvolvesse dentro do módulo de gestão a possibilidade de alocação de custos e proveitos por centros de responsabilidade nas seguintes tarefas:

- Propostas;
- Faturas a Clientes;
- Encomendas a Fornecedores;
- Faturas de Compras;
- Ficha do Colaborador;
- Recibos de Vencimento;
- Despesas de Colaboradores

Esta alocação foi feita através de cada linha dos pontos mencionados acima e não apenas por cada documento, pois no mesmo documento poderá ser necessário identificar vários centros de responsabilidade. Por exemplo, imaginando uma fatura de *renting* de viaturas, a fatura menciona várias viaturas que podem estar repartidas por várias áreas, e com a possibilidade de alocar cada linha a um centro de responsabilidade, acaba por ser a forma de fazer a alocação correta.

3.3 CRONOGRAMA E ATAS DE TRABALHO RCB

Para a realização desta implementação foi necessário planear e reunir com toda a gestão de topo da organização. Foi elaborado um histórico de análises e com essas análises foram também elaboradas questões, tais como: “com os dados aqui apresentados, de que forma conseguimos alocar o custo e a faturação a cada área?”, “de que forma poderemos com estes dados entender se a área está a ter rentabilidade ou não?” ou “de que forma é possível alocar o custo da mesma fatura as várias áreas?”. Com estes exemplos de questões, conseguimos que a gestão de topo conseguisse entender o problema que a empresa estava a ter: A escassez de informação atual e real.

De forma a conseguir a implementação pretendida de forma rápida e eficaz, para que não se arrastassem no tempo estes problemas aqui expostos, foi feito um esforço por parte de todos em conseguir libertar tempo útil para reunir e tomar decisões no momento.

Dia 19 de julho:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
- ATA da Reunião:
 - Tempo: 1h00
 - O *Controller* de gestão apresentou a ideia, sobre a criação de centros de responsabilidade dentro da organização, para aprovação do Diretor. Foi dado o aval para falar com o parceiro do ERP de forma a entender a viabilidade da execução do mesmo

Dia 29 de julho:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Parceiro ERP
- ATA da Reunião:
 - Tempo: 0h40
- O *Controller* de gestão apresentou a ideia, sobre a criação de centros de responsabilidade dentro da organização. O parceiro do ERP ficou de avaliar a forma de viabilizar a solicitação, e ficou agendada nova reunião para início de outubro.

Dia 20 de outubro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Parceiro ERP
- ATA da Reunião:
 - Tempo: 1h00

O Parceiro do ERP informou do esforço do trabalho, tempos de implementação. *Controller* gestão ficou de ver junto do Diretor Financeiro a viabilidade de iniciar o processo.

Dia 10 de novembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
- ATA da Reunião:
 - Tempo: 2h00
 - O *Controller* de gestão apresentou a ideia, sobre a criação de centros de responsabilidade dentro da organização, para aprovação do Diretor. Foi dado o aval para fazer apresentação aos diretores das áreas.
 - Próximo: Será necessário marcar com os diretores uma reunião. Reunião agendada para dia 4 de dezembro.

Dia 4 de dezembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
 - Diretores de áreas.
- ATA da Reunião:
 - Tempo 4h20
 - O *Controller* de Gestão apresentou a ideia, sobre a criação de centros de responsabilidade aos diretores das áreas. Foi explicada a forma como a RBC opera atualmente e como deveria operar, qual o objetivo desta implementação. Votação por unanimidade a favor do início do trabalho para laborar com centros de responsabilidade.
 - Próximo: Nova reunião agendada para dia 8 dezembro.

Dia 8 de dezembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
 - Diretores Áreas
- ATA da Reunião:
 - Tempo: 3h
 - Foi discutido com diretores de áreas e criação de centros de responsabilidade por áreas
 - Foi decidido ter uma visão de centros de responsabilidade de negócio e de centros de responsabilidade de suporte ao negócio.

Negócio: *Consulting; Professionals; IT Service*; Comercial; Internacional

Suporte: Administração; Financeiro; Recursos Humanos; *Marketing*; Qualidade; DSI; Pré-Venda

Dia 9 de dezembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
 - Parceiro do ERP
- ATA da Reunião:
 - Tempo: 1h30
 - Apresentação da ideia de centros de Responsabilidade
 - Discussão de metodologia a utilizar
 - Criação de Cronograma de trabalho

Dias 13 a 17 dezembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Parceiro do ERP
- ATA das Reuniões:
 - Tempo: 8h diárias
 - Desenvolvimento e criação de ferramentas de inserção de centros de responsabilidade, bem como análises a exportar.

Dia 20 de dezembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
 - Diretores Áreas
 - Parceiro ERP
- ATA Reunião:
 - Tempo: 4h30
 - Apresentação do desenvolvimento efetuado
 - Explicação de funcionamento e resultados pretendidos
 - Pequenas alterações de extração de análises

Dia 20 de dezembro:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Diretor Financeiro
 - Diretores Áreas
- ATA Reunião:
 - Tempo: 1h
 - Discussão de data, conteúdo e colaboradores envolvidos nas tarefas afetas.

Dia 22 dezembro de 2022:

- Presenças:
 - Colaboradores da RBC
- Ata Reunião:
 - Tempo: 1h
 - Apresentação e explicação dos centros de responsabilidade
 - Marcação de formação para os colaboradores envolvidos

Dia 27 dezembro de 2022:

- Presenças:
 - Colaboradores afetos à tarefa dos centros de responsabilidade
 - *Controller* Gestão
 - Parceiro ERP
- ATA Reunião:
 - Tempo: 4h
 - Formação operacional dos centros de responsabilidade na ferramenta ERP

Dia 4 janeiro de 2022:

- Arranque com centros de responsabilidade e catalogação do histórico de 2022.

Dia 7 janeiro de 2022:

- Presenças:
 - *Controller* Gestão
 - Parceiro do ERP
- ATA das Reuniões:
 - Tempo: 3h
 - Melhorias no sistema ERP.

4 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR CENTROS DE RESPONSABILIDADE

Após todas as reuniões, com a partilha de ideias e o desenvolvimento de ferramentas dentro do sistema ERP utilizado na RBC foi criado um módulo de forma a podermos criar os centros de responsabilidade com a nomenclatura pretendida.

Cada centro de responsabilidade pode ter um “Pai” e “filhos”. Isto é, existe a possibilidade de criar sub-centros de responsabilidade, anexados a um centro de responsabilidade.

Analisando um centro de responsabilidade em concreto, o centro “04000 IT Service – IT Service” (figura 11) será o “Pai”. Caso num futuro a empresa decida criar um sub-centro de responsabilidade, será por exemplo “04100 IT Service – Teste” (figura 12). Consegue-se assim analisar os centros em separado ou poder-se-á uni-los pelos dois primeiros dígitos, (neste caso em concreto 04) e analisar o centro de responsabilidades como um todo.

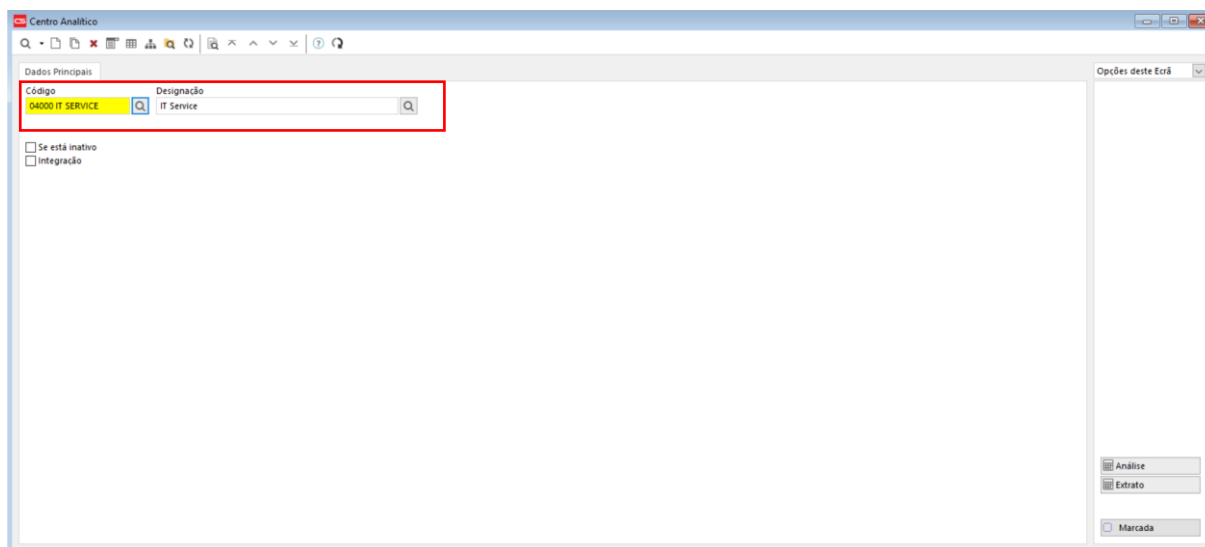


Figura 11 - Criação Centro Responsabilidade "PAI" PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

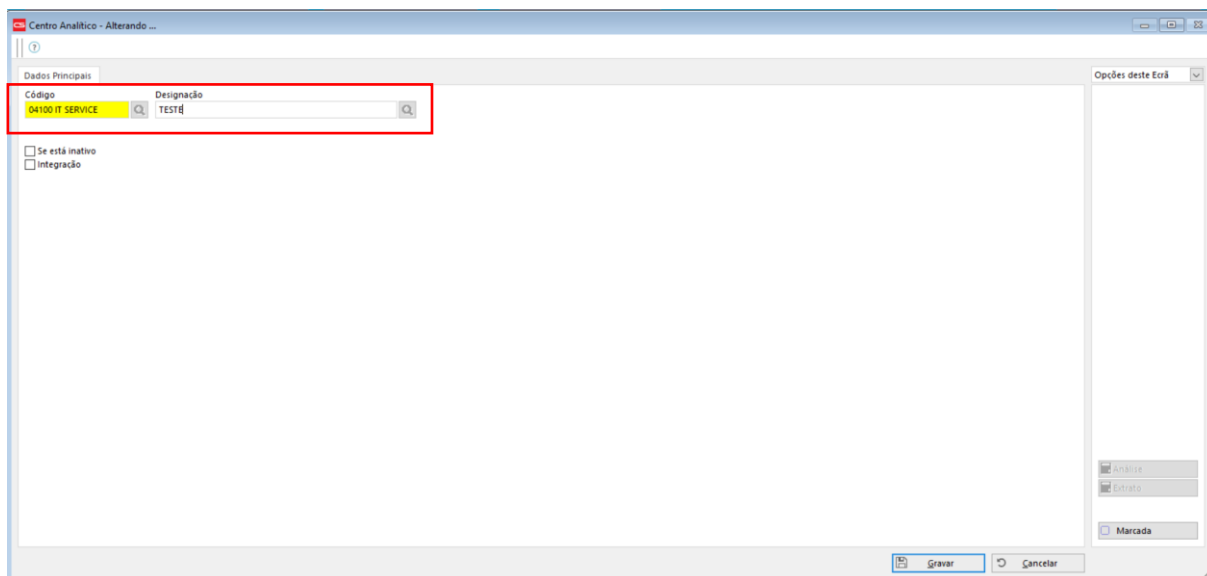


Figura 12 - Criação Centro Responsabilidade "FILHO" PHC (2022)

Nas encomendas a fornecedores foi criada uma nova coluna de centros de responsabilidade de forma permitir a quem está a elaborar a encomenda consiga alocar diferentes centros de responsabilidade numa única nota de encomenda, não limitando assim a um único centro de responsabilidade (figuras 13 e 14).

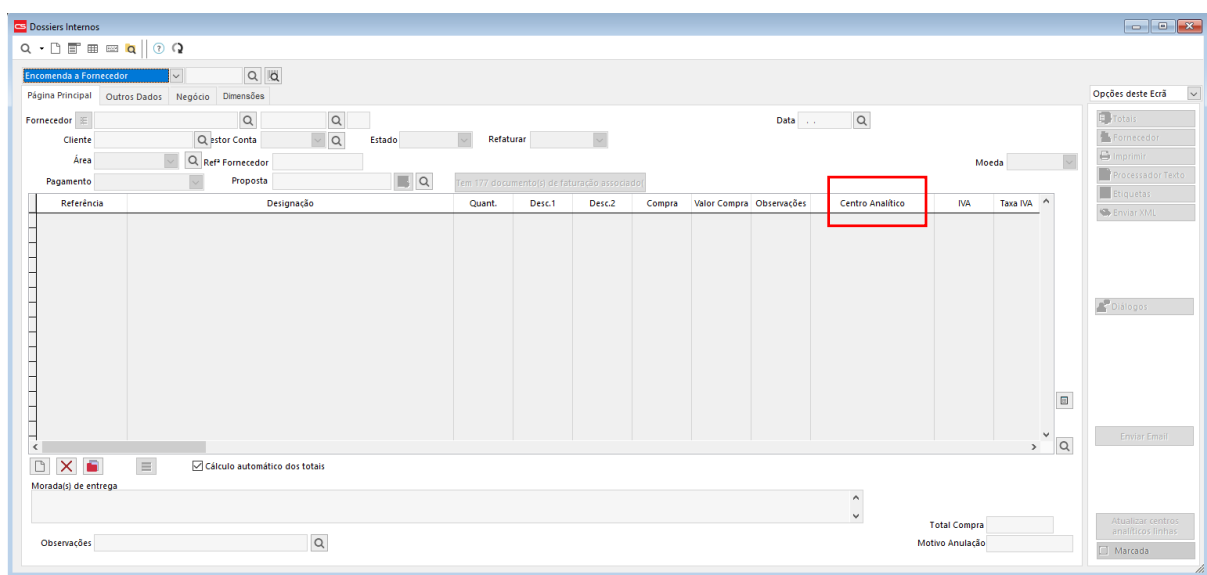


Figura 13 - Encomenda a Fornecedores PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

Referência	Designação	Quant.	Desc.1	Desc.2	Compra	Valor Compra	Observações	Centro Analítico	IVA	Taxa IVA
LICENÇA	Licença Pessoal							06000 RH		
LICENÇA	Licenças Documentos							01000 FINANCER/COMP		

Figura 14 - Encomenda a Fornecedores PHC (2022)

De igual forma nas encomendas a fornecedores nas compras a fornecedores, nas encomendas a clientes, nas propostas e nas faturas de venda, podemos visualizar a coluna de centros de responsabilidade conforme espelhado nas figuras 15, 16, 17 e 18.

Nas faturas de compra a fornecedores é ainda possível identificar o funcionário, isto é, dar o exemplo de uma viatura de frota. Ao registar a fatura é possível informar que condutor circula com a viatura e automaticamente assumir o centro de responsabilidade alocado ao funcionário. Iremos visualizar como é realizado este processo mais à frente neste documento.

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

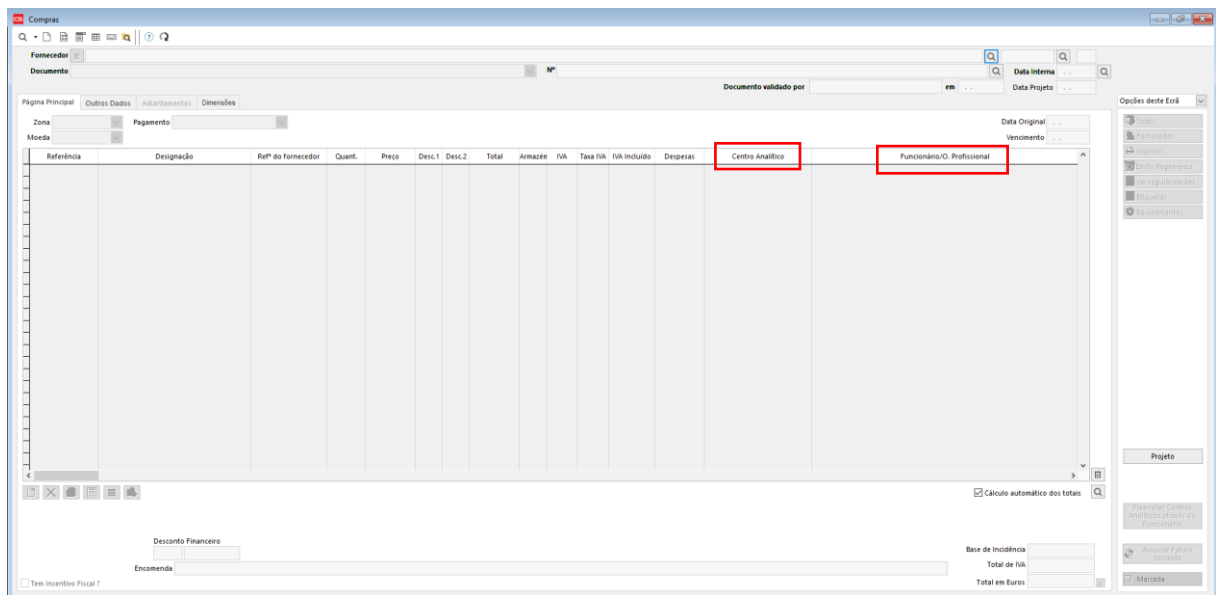


Figura 15 - Compras PHC (2022)

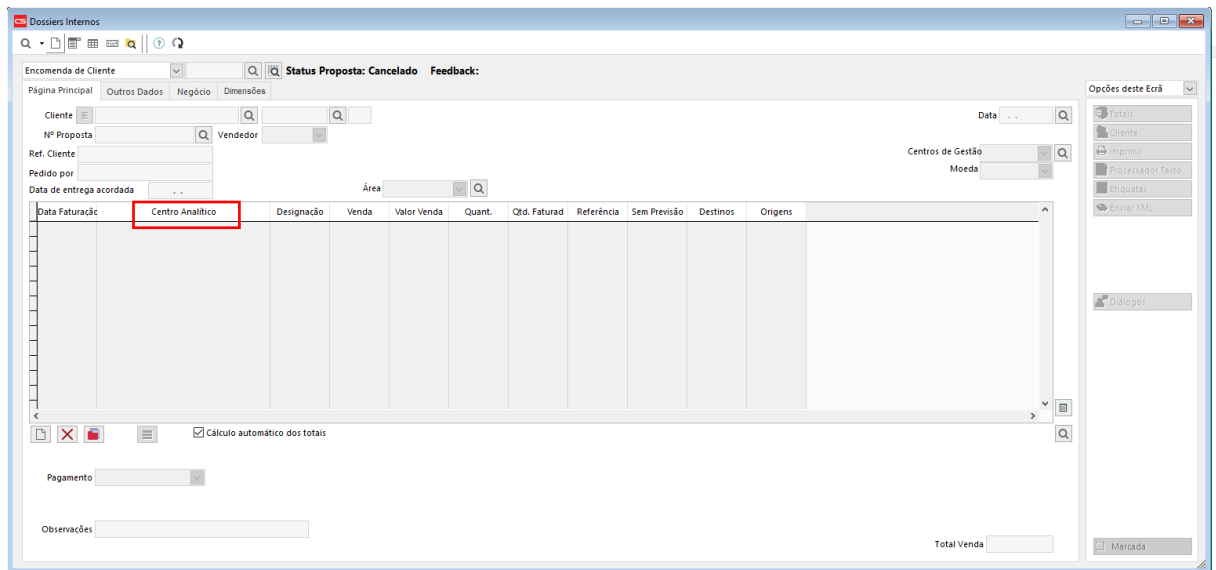


Figura 16 - Encomenda de Clientes PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

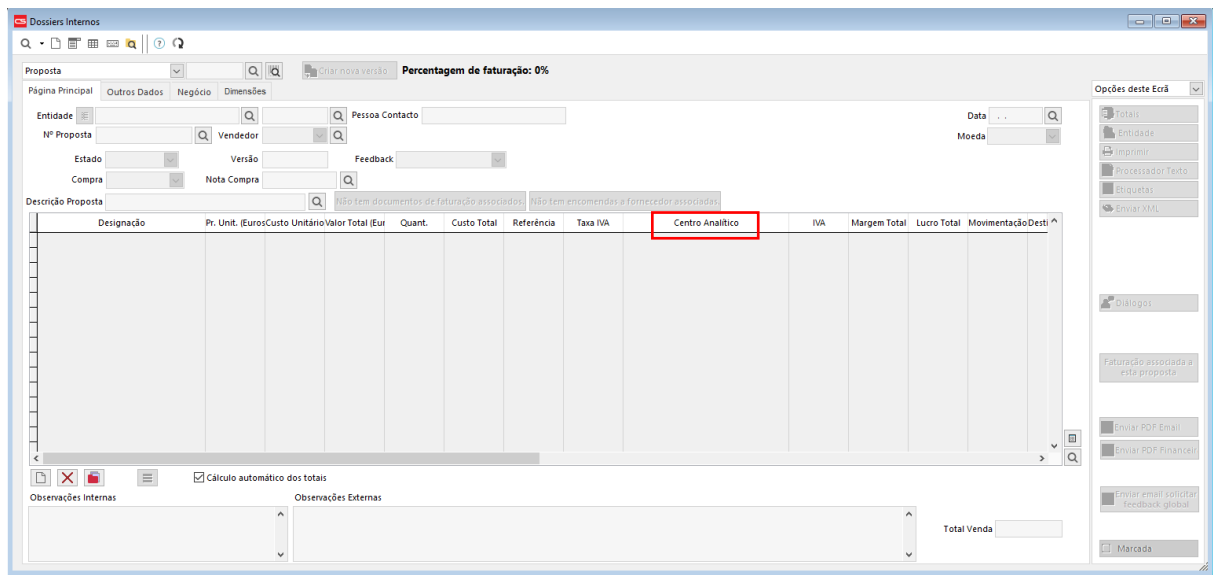


Figura 17 - Proposta PHC (2022)

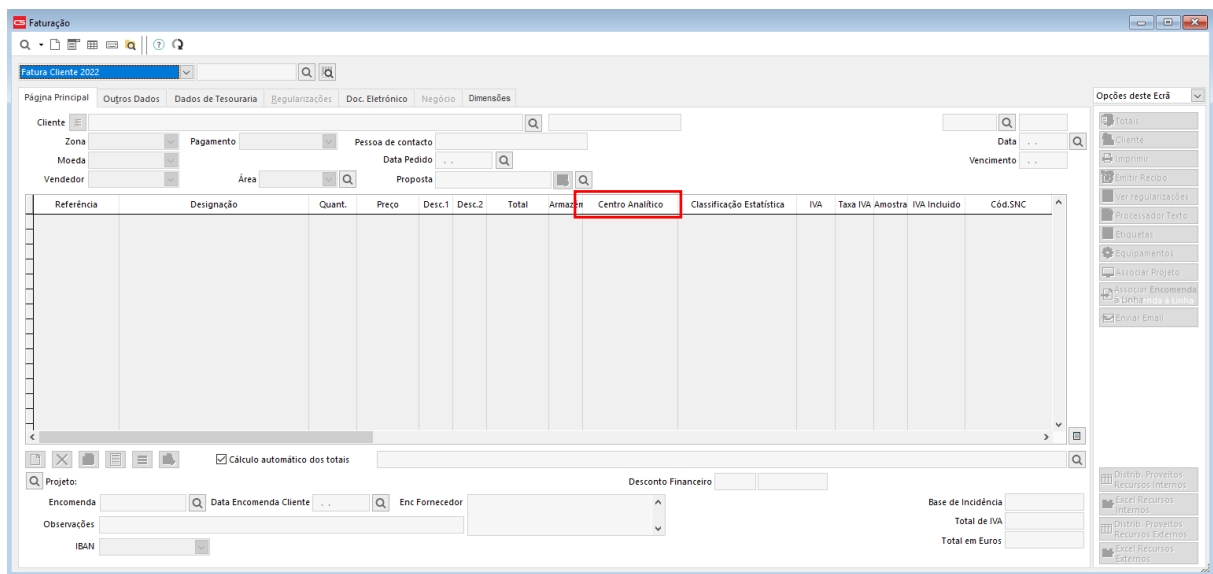


Figura 18 - Faturas Clientes PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

Nas figuras representadas abaixo (19 e 20) é possível verificar que além dos campos visíveis em 2021 agora ficou também visível o campo de centro de responsabilidade, e a possibilidade de extrair análises reais de valores parciais ou totais por fatura e por centros de responsabilidade, tanto a nível de compras como a nível de faturação.

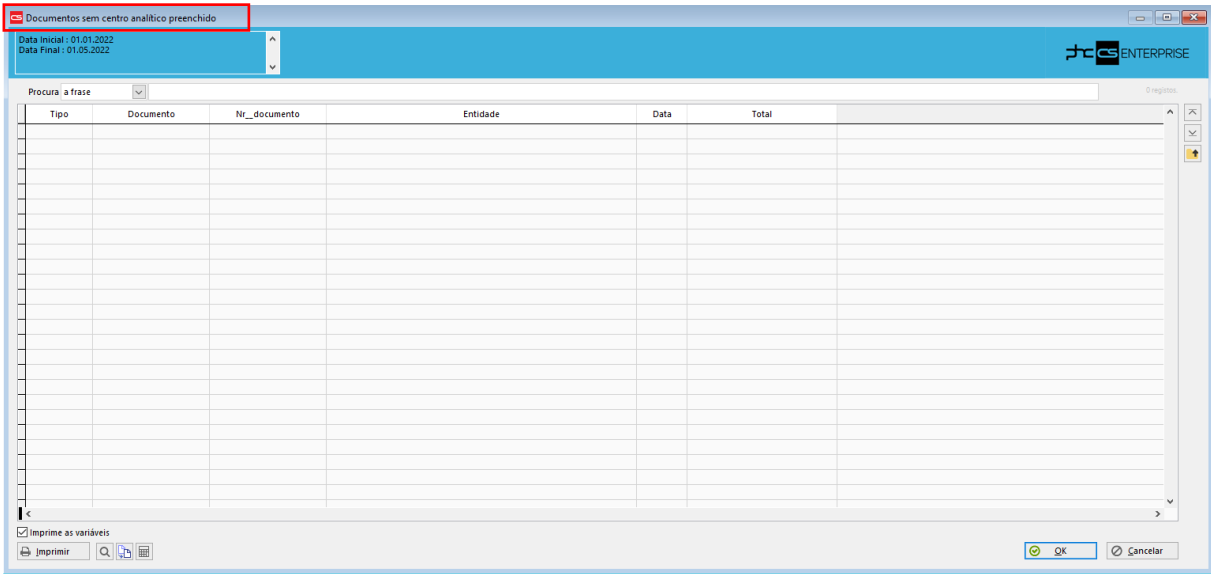
Nr.	Data	Fornecedor	Referência	Designação	Valor_total_linha	Centro_custo_linha
101190	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	08200 COMUN-MARKING
101191	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
101192	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
101193	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
101194	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
101195	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
101196	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	01100 FINANCEIR/COMP
101197	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	01000 FINANCEIR/COMP
101198	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	06000 RH
101199	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	00100 ADMINISTRAÇÃO
101200	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	01000 FINANCEIR/COMP

Figura 19 - Compras a fornecedores PHC (2022)

Documento	Nr.	Data	Cliente	Referência	Designação	Valor_total_linha	Centro_custo_linha
Fatura 2022	101201	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	03101 PROFESSIONALS
Fatura 2022	101202	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	03101 PROFESSIONALS
Fatura 2022	101203	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
Fatura 2022	101204	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE
Fatura 2022	101205	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	05300 COMERCIAL
Fatura 2022	101206	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	05300 COMERCIAL
Fatura 2022	101207	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	05300 COMERCIAL
Fatura 2022	101208	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	05300 COMERCIAL
Fatura 2022	101209	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	05300 COMERCIAL
Fatura 2022	101210	20/03/2022	UNICOM - DEPARTAMENTO DE INFORMATICA	000000	000000 - INFORMATICA DE BUREAU	1.000,00	04000 IT SERVICE

Figura 20 - Faturação Clientes PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão



Documentos sem centro analítico preenchido

Data Inicial: 01.01.2022
Data Final: 01.05.2022

PHC ENTERPRISE

Tipo	Documento	Nr_documento	Entidade	Data	Total
------	-----------	--------------	----------	------	-------

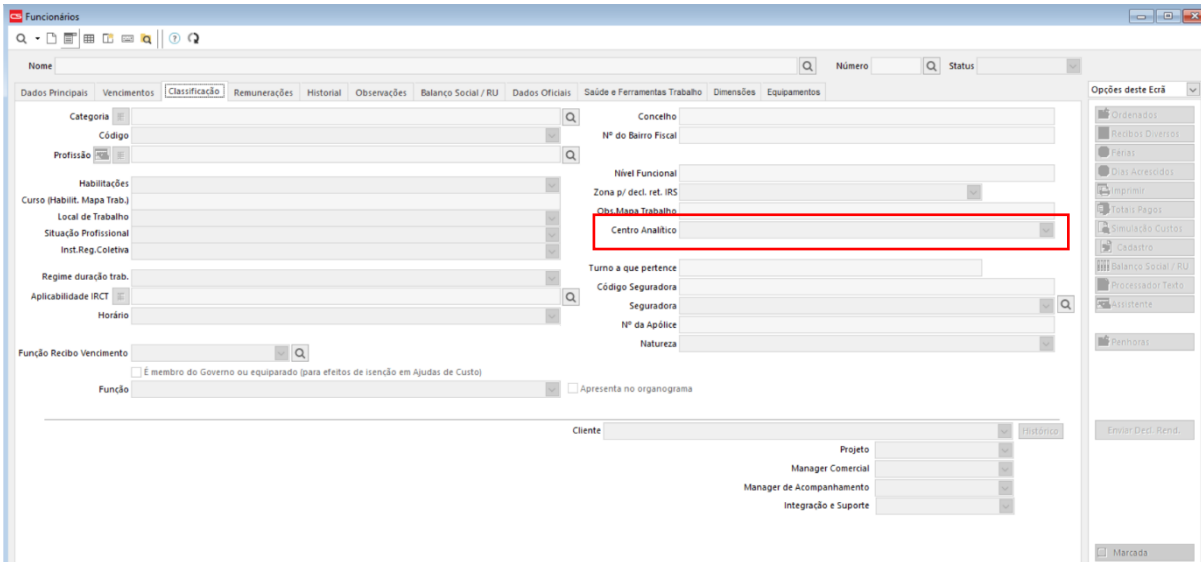
0 registros

Imprime as variáveis
Imprimir

OK Cancelar

Figura 22 – Documentos sem centro Responsabilidade preenchido PHC (2022)

A implementação dos centros de responsabilidade resolveu ainda o problema que se verificava em relação à gestão de funcionários e à indefinição da sua alocação. Foi introduzido um novo campo de preenchimento onde é obrigatório a colocação do centro de responsabilidade a que cada colaborador pertence.



Funcionários

Nome

Dados Principais Vencimentos Classificação Remunerações Historial Observações Balanco Social / RU Dados Oficiais Saúde e Ferramentas Trabalho Dimensões Equipamentos

Categoria

Código

Profissão

Habilitações

Curso (Habilit. Mapa Trab.)

Local de Trabalho

Situação Profissional

Inst.Reg.Coletiva

Regime duração trab.

Aplicabilidade IRCT

Horário

Função Reibo Vencimento

Função

Concelho

Nº do Bairro Fiscal

Nível Funcional

Zona p/ decl. ret. IRS

Obs. Mapa Trabalho

Centro Analítico

Turno a que pertence

Código Seguradora

Seguradora

Nº da Apólice

Natureza

Opções deste Ecol

Ordenados

Relatórios Diversos

Ferros

Dias Afectados

Impressão

Totais Pagos

Simulação Custos

Cadastros

Balanco Social / RU

Processador Texto

Assistente

Painéis

Enviar Dest. Rem.

Marcada

Cliente

Projeto

Manager Comercial

Manager de Acompanhamento

Integração e Suporte

Figura 23 – Ficha Funcionários PHC (2022)

Comparando a figura 7 onde foi verificado que em 2021, não era possível alocar uma despesa ao centro de responsabilidade, com a implementação deste controlo (figura 23) onde cada funcionário está alocado a um centro de responsabilidade, agora ao identificarmos o colaborador nas despesas no seu respetivo campo, ele automaticamente aloca aquele custo ao centro de responsabilidade a que o colaborador pertence. O mesmo se sucede com as faturas de compra onde foi inserida uma nova coluna referente ao funcionário (figura 15).

Data	Cliente	Percurso	Almoço	Gasolina	Hotel	Jantar	Kms	Lavagem	Outros	Parque	Portagem	Gasóleo	T. Público
------	---------	----------	--------	----------	-------	--------	-----	---------	--------	--------	----------	---------	------------

Cálculo automático dos totais

Totais

Portagens	Gasóleo
Parque	Gasolina
Transp. Público	Lavagens
Almoço	Outros
Jantar	
Hotel	

Dados Viatura

Viatura
Matricula
Km Viatura

Total Despesas

Figura 24 - Despesas Funcionário PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

Com esta implementação (figura 24) é possível extrair análises conforme visível nas figuras 25 e 26 de forma a conseguir entender que tipos de custos representam cada colaborador por centro de responsabilidade.

The screenshot shows a software window titled 'Detalhe Custos Funcionários'. At the top, it displays 'Data Inicial: 01/08/2022', 'Data Final: 31/08/2022', and 'Número Funcionário: 0'. Below this is a search bar and a table with columns: 'Nome', 'Centro_custo', 'Vencimento', 'Subsidio_refeico', 'Ajuda_custo', 'Veiculo_renting', 'Veiculo_combustivel', 'Veiculo_reparo', 'Veiculo_portagens', 'Veiculo_outros', 'Despesa_portagem', 'Despesa_parques', 'Despesa_transp_publicos', 'Despesa_almoco', 'Despesa_lantares', and 'Despesa_hotel'. A red box highlights the 'Centro_custo' column, which contains the value '04000 IT SERVICE' for all listed employees.

Figura 25 - Detalhe Custos Funcionario PHC (2022)

The screenshot shows a software window titled 'Detalhe Vencimentos Funcionários PHC (2022)'. It displays a table with columns: 'No', 'Nome', 'Remuneracoes', 'Seguranca_social_empresa', 'Total_custos_empresa', and 'Centro_analitico'. A red box highlights the 'Centro_analitico' column, which lists various cost centers such as '04202 IT SERVICE', '03103 PROFESSIONALS', '08000 COMUN/MARKTING', '04106 IT SERVICE', '04300 IT SERVICE', '03105 PROFESSIONALS', '03101 PROFESSIONALS', '03105 PROFESSIONALS', '04000 IT SERVICE', '04202 IT SERVICE', '03200 PROFESSIONALS', '03105 PROFESSIONALS', '03200 PROFESSIONALS', '04201 IT SERVICE', '03101 PROFESSIONALS', '06200 INTERNACIONAL', '03103 PROFESSIONALS', '02113 DESENVOLVIMEN', '03105 PROFESSIONALS', '03103 PROFESSIONALS', '04201 IT SERVICE', and '04102 IT SERVICE'.

Figura 26 – Detalhe Vencimentos Funcionários PHC (2022)

Se recuarmos à (figura 10), em 2021 a empresa apenas tinha uma visão global dos dados. Com a implementação de centros de responsabilidade para além de ser possível ter uma visão global dos dados é ainda possível analisar os dados por centro de responsabilidade (figura 27) por grupo de negócio na (figura 28) e/ou grupo de suporte (figura 29).



Figura 27 - Analise Centro Responsabilidade PHC (2022)



Figura 28 - Analise Grupo Negócio PHC (2022)



Figura 29 - Analise Grupo Suporte PHC (2022)

Atualmente a RBC, está a trabalhar com os centros de responsabilidade. Deste modo todos os documentos passaram a ter a obrigatoriedade de identificação do respetivo centro. Foi necessário classificar os documentos já registados no dia 3 e 4 de janeiro de 2022, para que o ano de 2022 tenha todos os documentos devidamente classificados e a informação completa como pretendido.

Na 1º semana de fevereiro, foram apresentados pela primeira vez os valores reais registados referentes a janeiro 2022 por centro de responsabilidade e por negócio e suporte ao negócio, numa reunião promovida para o efeito com a frequência de 1ª vez por mês.

Centro_analitico	Descrição	Custos	Proveitos	Ebitda	Variação_relativa
00	Administração	487.100,00	1.000,00	486.100,00	0,20%
01	Financieiro / Compras	37.073,27	47.808,97	10.735,70	28,92%
02	Desenvolvimento SW	85.856,28	87.918,47	2.062,19	2,39%
03	Profissionais	840.400,00	1.402.172,15	561.772,15	66,84%
04	IT Service	587.765,87	237.135,90	350.629,97	-59,68%
05	Comercial	28.000,00	774.140,00	746.140,00	266,48%
06	Recursos Humanos	12.917,96		12.917,96	100,00%
07	Qualidade	9.220,12		9.220,12	100,00%
08	Comunicação/marketing	75.124,81	85,01	75.039,80	-0,11%
09	Internacional	139.220,11	889.812,16	750.592,05	539,46%
10	DSI	8.000,00		8.000,00	100,00%
11	Pré Venda	8.180,40	12.881,00	4.700,60	57,46%
	TOTAIS	1.887.100,00	2.819.126,67	932.026,67	49,44%

Figura 30 - Análise Mensal (1º Período) - centros responsabilidade PHC (2022)

A importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's – Estudo de caso Mestrado em Gestão

Centro_analitico	Descrição	Custos	Proveitos	Ebitda	Variação_relativa
00	Administrado				
01	Financeiro / Compras	201.577,40	146.107,00	146.107,00	-113,60
02	Desenvolvimento SW	227.542,17	251.084,00	110.766,25	36,30
03	Profissionais	7.025.530,00	11.272.771,80	3.667.420,33	32,33
04	IT Service	4.000.016,50	3.942.242,00	1.080.342,73	47,04
05	Comercial	110.516,31	703.044,10	440.114,84	15,34
06	Recursos Humanos	110.117,31		114.114,31	
07	Qualidade	33.277,00		11.088,00	
08	Comunicação/marketing	121.250,00	3.800,17	-114.256,03	-107,34
09	Internacional	6.210.711,00	6.240.123,00	2.240.710,17	34,07
10	DSI	100.000,00		100.000,00	
11	Pré Venda	187.300,00	120.000,00	32.116,54	10,60
	TOTAIS	14.181.111,30	24.117.032,00	7.447.961,17	21,47

Figura 31 - Análise Mensal (Vários Períodos) - centros responsabilidade PHC (2022)

Esta primeira apresentação, obteve um bom *feedback* e foi devidamente comunicado pelo CFO da empresa que estas reuniões passavam a ser reuniões chaves para o futuro.

4.1 AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO

Foi solicitado um *feedback* a alguns intervenientes mais diretos pela gestão da empresa e nomeadamente ao parceiro de ERP de longa data. De forma a ser possível chegar à resposta inicial, da importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade nas PME's, e neste caso de estudo em concreto obtivemos os seguintes *feedbacks* 's:

A pedido do colega Bruno Figueiredo, que desempenha um papel de Controller de Gestão na nossa empresa, venho expressar a minha opinião sobre a importância que está a ter um controlo de gestão pelos centros de responsabilidade. Sou o atual Diretor de Recursos Humanos e estou na empresa desde o ano de 2014.

Como diretor de área ou, neste momento, como diretor de um centro de responsabilidade, estou presente em reuniões de direção, onde são apresentados os resultados da empresa. Muitas vezes, esses valores apresentados por cada diretor acabavam por não bater ao certo com os valores totais, quer fosse em relação a faturação, quer fosse em relação a custos, nomeadamente custos de pessoas. Por vezes, para nós, RH, acabava por ser difícil ao longo do tempo saber onde cada colaborador estava alocado, pois poderia ser contratado para uma determinada direção e ao longo do tempo passar internamente para outra direção e nem sempre os RH eram atempadamente avisados.

No final do ano de 2021 fui convocado, juntamente com outros membros de direção, pelo Bruno Figueiredo e pelo Diretor Financeiro para uma reunião com o objetivo de criar e desenvolver os centros de responsabilidade, onde nos foi introduzido o conceito, a metodologia e os resultados esperados. No início todos nós achamos que seria algo que se realmente fosse implementado e que tivesse o devido acompanhamento seria um grande passo a nível de controlo dentro da organização. Foi um trabalho árduo de todos os envolvidos, mas com frutos bastante significativos. Por exemplo, especificamente em relação à área de recursos humanos, atualmente na ficha de funcionário somos obrigados a preencher um novo campo onde inserimos o centro de responsabilidade afeto ao colaborador. Dessa forma conseguimos assim, de forma rápida, extrair análises de quantidade de funcionários por centros de responsabilidade, custos desses funcionários e custos por centros de responsabilidade. Conseguimos, de igual forma, saber e controlar custos específicos por colaborador/direção/centro de responsabilidade relacionados com custos de suporte contratado externamente – e.g., assessoria jurídica na contratação de estrangeiros: conseguimos, por exemplo, numa fatura de um serviço com diferentes âmbitos, saber em que temáticas esta assessoria está a ser mais onerosa (emissão de vistos, impostos e segurança social, etc.), que direções estão a recorrer mais ou menos a esses serviços (e ao peso relativo que têm em função da sua estrutura de RH), que centros de responsabilidade estão a usar o quê e, assim, delinear estratégias alternativas ou ratificarmos as existentes.

Muitas vezes transformada numa perspetiva muito fechada e simplista nem sempre consentânea com a realidade – gestão administrativa de RH vs gestão estratégica de RH – a gestão de recursos humanos da empresa só tem a ganhar com o controlo de gestão por centros analíticos, transformando-se numa visão mais integrada, mais realista e sobretudo mais ágil do que são custos e/ou investimentos nas melhorias procedimentais relacionadas com os aspetos mais administrativos e operacionais de RH e naquelas que são estratégicas para a retenção de talentos. Uma gestão mais baseada em *evidências* e menos em *intuições*.

Acreditamos que o caminho está ainda no início, mas quando me questionam qual a importância de controlo de gestão por centros de responsabilidade, é simples: sem este controlo, não controlamos verdadeiramente; como referido acima, íamos gerindo sem controlo realista, baseando essa gestão em perceções instintivas – tantas vezes acertadas quanto, provavelmente, desacertadas – ou em informação desorganizada e não em dados esclarecidos, em evidências organizadas.

Para mim sim é fundamental um controlo por centros de responsabilidade bem construído, pelo que valido inequivocamente as mais-valias que esta iniciativa trouxe e tenho as melhores expectativas futuras com a evolução da mesma.

Milton Sousa

(Diretor de Recursos Humanos)

Figura 32 - Feedback Diretor Recursos Humanos

A RBC implementou no início de 2022 a utilização de centros de responsabilidade no ERP. Este processo teve início em julho de 2021, com reuniões entre os responsáveis da RBC e com os consultores do parceiro ERP para delinear de que forma seriam implementados os centros de responsabilidade, passando de seguida para os desenvolvimentos e testes para que tudo estivesse pronto no início de 2022.

Podemos afirmar que o projeto foi um sucesso, pois quer os prazos de implementação, quer os resultados foram positivos.

Não foi uma tarefa fácil a implementação, até porque a empresa nunca trabalhou desta forma, no entanto, foram efetuados vários desenvolvimentos no software para permitir que o aumento de trabalho nos registos por parte dos operadores não fosse demasiado e em certa forma envolve-los nesta nova realidade.

Até à data a RBC tinha uma grande dificuldade em perceber de forma eficaz os custos e proveitos de cada departamento da empresa, solicitando análises para o efeito, mas que nunca mostravam os dados pretendidos porque na base a empresa não estava a respeitar aquilo que hoje em dia faz que é, todo e qualquer custo ou proveito é dividido por centro de responsabilidade. Assim, hoje em dia, consegue-se mostrar com bastante fiabilidade o que cada departamento representa na empresa, o que já demonstrou que muitas das ideias pré-concebidas estavam erradas, e há p. ex. departamentos com um elevado custo e que nem o coordenador, nem a administração tinham noção.

Com estes novos dados é possível tomar decisões mais estratégicas conseguindo atribuir objetivos mais claros e focados elevando assim o potencial de cada departamento na empresa.

Filipe Torres, gestor de projetos no parceiro ERP

Com os melhores cumprimentos,



Filipe Torres
Development & Project Manager

+351 932 031 318 | +351 229 774 530
filipe.torres@lpp.pt

🌐 f in

Prime Partner ONRR Gold Partner SAP Partner Open Ecosystem HP Business Partner Sophos Gold Partner Microsoft Partner Network AEBBA ASSOFT PME lider 75

Figura 33 - Feedback Gestor Projeto (Parceiro ERP)

A IMPORTÂNCIA DE UM CONTROLO DE GESTÃO POR CENTROS DE RESPONSABILIDADE NAS PME'S

O meu nome é David Lopes, natural de V. N. Gaia, tenho 46 anos de idade e sou pai de uma menina de 15 anos.

Iniciei a minha atividade profissional aos 16 anos como paquete de um gabinete de contabilidade e fui evoluindo na área da contabilidade e controlo financeiro até os dias de hoje.

Concluí o grau de Licenciatura na área da Gestão, com especialização na Gestão Financeira no ano 2000 e sou Contabilista Certificado desde 2001.

Atualmente desempenho as funções de CFO na RBC e em outras empresas de um grupo de gestão nas quais também sou sócio.

Segundo dados do Eurostat, as PME's têm um peso (micro e pequenas) de 98.9% do tecido empresarial (2019) e as médias um peso de 0,9%.

No decurso da minha carreira profissional e estando dedicado ao controlo de gestão e planeamento financeiro das PME'S, fui-me apercebendo que a informação atempada e "on-time" é de vil importância, quer para as tomadas de decisão, quer para a otimização dos custos.

No início do segundo trimestre do ano 2021 e após uma decisão estratégica do departamento financeiro, foi decidido que a RBC necessitava de um controlo e gestão com maior proximidade de tempo vs. momento de decisão, bem como uma maior objetividade nos dados apresentados, por forma aos responsáveis de departamento terem uma visão mais organizada do seu dia a dia, quanto ao seu centro de custo.

Se por um lado existiam responsáveis que de uma forma simplista, efetuavam a sua micro análise num vulgo excel, outros porém não tinham quaisquer visibilidade sobre o seu departamento, limitando-se a seguir a força das vendas.

Deparei-me com departamentos a consumirem tempo na gestão do médio e longo prazo, ao invés de se focarem no imediato/curto prazo, expondo-se assim ao meio envolvente da organização e á vulnerabilidade do poder de antecipação do mercado/concorrência.

Foi então momento de reestruturar a forma como o departamento financeiro media e controlava toda a organização. Foi nessa altura que, em conjunto com o Bruno Figueiredo, *controller* de gestão, surgiu a ideia de propor uma melhoria no controlo de gestão através de centros de responsabilidade. Após algumas reuniões com o mesmo, com os diretores das áreas e o desenvolvedor do ERP da organização, foi decidido implementar os centros de responsabilidade.

Posto isto, foi promovida por mim uma reunião mensal com o objetivo de apresentar a todos os departamentos, os resultados mensais, com o objetivo de demonstrar que por vezes as sensações de cada responsável de departamento, não eram as mais corretas.

Ora uma organização é tão eficaz quanto maior for o desempenho dos colaboradores quer nas tarefas, quer na orientação para atingir as metas e objetivos definidos.

Iniciamos então a fase de exploração do que eram centros de responsabilidade e os sistemas de controlo de gestão e no final de 2021 concluímos a análise com vista a implementação no início de 2022, tendo por base a assunção que o controlo de gestão e os centros de responsabilidade, são instrumentos importantes que, para além de estruturarem o sistema de informação de gestão, permitem também o alinhamento de comportamentos, num processo contínuo de tomada de decisão, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

É minha perspetiva aplicar este modelo nas outras organizações, optando por enquadrar e melhorar alguns pontos.

Este modelo, futuramente, vai ser alinhado com o intuito de diminuir a competitividade intra departamentos, redução dos conflitos internos quanto á assunção dos custos internos e aumentar mais ainda a qualidade da informação.

Com o sucesso da implementação dos centros de responsabilidade na RBC e em breve nas restantes organizações do grupo, podemos concluir que esta organização tem boas praticas de gestão e caminha , como se diz na gíria popular "a olhos vistos" para a os modelos de excelência das organizações.

31 de Agosto de 2022



David Lopes - CFO

Figura 34 - Feedback CFO

Numa perspetiva geral, o controlo de gestão por centros de responsabilidade, trouxe toda uma nova dinâmica de rigor. A organização possui agora, uma ferramenta essencial para disponibilizar dados financeiros atualizados, mais precisos e disponíveis para a gestão.

Da perspetiva da área que dirijo, o controlo e monitorização dos processos de negócio saiu beneficiado, pois os seus gestores passaram a conseguir controlar de forma mais imediata a eficácia e eficiência dos seus processos, a nível de resultados financeiros, seguramente será um pouco muito positivo, quando efetuamos a auditoria sobre o ano de 2022.

Representou ainda, um trabalho de grande valor para a melhoria contínua da organização, um dos pilares fundamentais da Gestão da Qualidade.

Carlos Viana



(Diretor da Qualidade)

Figura 35 - Feedback Diretor Qualidade

CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo era analisar e investigar a importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade de uma PME e com um objetivo específico de conseguir determinar se existe uma melhoria no controlo de gestão através dos centros de responsabilidade. Foi muito difícil encontrar informação que nos deixasse esclarecidos de forma clara se é ou não viável um controlo de gestão por centros de responsabilidade em PME's, conseguindo apenas obter a informação que grandes empresas utilizam.

De forma a conseguir obter esta informação foi necessário recorrer a um caso prático, neste caso a uma empresa PME certificada pelo IAPMEI e que até à data não trabalhasse com os centros de responsabilidade, investigando assim qual a importância de um controlo de gestão por centros de responsabilidade.

A empresa RBC abriu a portas de forma a conseguirmos explicar o objetivo central e o objetivo específico. Apesar de quando se fala de mudanças organizacionais, provocar alguma resistência em alguns colaboradores, esta mudança ocorreu de uma forma muito apaziguadora, e com um sentido muito inclinado de nova oportunidade de controlo, nomeadamente a administração viu a possibilidade de uma transformação não só na melhoria da gestão da organização, isto é, mas também da transformação para uma tomada de decisão mais rigorosa e certa.

Conseguimos identificar que a empresa tinha uma franca carência de análises nas suas respetivas áreas, inicialmente percebeu-se que a ausência de controlo da gestão por centros de responsabilidade resultava numa ineficiência dos relatórios apresentados pelas áreas nomeadamente no controlo entre a faturação e os custos da empresa. Várias áreas acabavam por considerar os mesmos valores de faturação, ou por vezes a não considerar verdadeiramente os seus custos, o que acabava por desvirtuar todas as análises o que terminava por levar a tomada de decisões por suas vezes erradas. Desta forma, verificou-se a necessidade de analisar a forma mais eficaz de implementar uma gestão mais controlada, para que fosse possível eliminar essas lacunas tão prejudiciais para a empresa em análise, e posteriormente na tomada de decisão. Esta ineficiência detetada foi francamente ultrapassada com a implementação deste projeto.

A implementação dos centros de responsabilidade revelou-se um sucesso dentro da empresa. A empresa melhorou a visão geral que tem sobre si mesma, acrescentando a essa visão os pormenores apenas possíveis de serem vistos quando separados por centros de responsabilidade. Ademais, o acesso à informação passou a ser rápido, válido e fiável. O crescente número de PME's em Portugal empurra a responsabilidade sobre qualquer negócio para um patamar em que é impensável não ter o controlo total sobre os receitas e despesas da mesma. Assim, revelou-se uma grande mais-valia para a tomada de decisão a implementação dos centros de responsabilidade visto que a gestão de topo da empresa passou a ter uma ferramenta ao seu dispor que, discriminando por áreas quer os lucros quer as despesas, eleva para o nível das grandes empresas a compreensão sobre a posição global da empresa. De facto, a existência de uma ferramenta relativamente fácil de ser implementada e compreendida que é amplamente utilizada nas grandes empresas, deixava antever um potencial sucesso também nas PME's.

Os problemas financeiros das PME estão longe de se resumir à gestão por centros de responsabilidade. No entanto, num mercado tão competitivo, qualquer detalhe pode fazer a diferença entre o sucesso ou colapso de uma empresa a médio/longo prazo e, os centros de responsabilidade enquanto ferramenta facilitam o acesso a muitos detalhes, e a tomas de decisão mais assertivas.

O facto de a empresa em questão ter adotado a gestão por centros de responsabilidade mesmo depois de o estudo de caso ter terminado, mostra o quão importante foi esta mudança para a empresa.

Por fim, e dado o sucesso da implementação da gestão por centros de responsabilidade, sugere-se que as PME que tenham interesse em ver melhoradas as suas competências de gestão optem por implementar um sistema idêntico ao implementado no presente estudo.

No futuro pretende continuar-se a utilizar o controlo de gestão por centros de responsabilidade para que continue a ser possível uma melhoria contínua na gestão da empresa RBC.

Conforme também descrito pelo CFO da RBC que é um dos sócios da empresa e que por tua vez, é também CFO e sócio de outras organizações, está atualmente a reunir com os diretores das áreas, com a perspetiva de no início de 2023 se dê a implementação dos centros de responsabilidade em outras empresas.

5 LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

O presente estudo refere-se apenas a uma PME. Apesar da facilidade de implementação e da transversalidade de diversos fatores entre todas as PME, permanece por esclarecer se esta metodologia de gestão teria sucesso em todas as PME do mercado sem exceção. No entanto, para PME com características semelhantes à do presente estudo, pode presumir-se que a implementação dos centros de responsabilidade vá influenciar positivamente o funcionamento da mesma e que a sua implementação, poderá ser efetuada, de uma forma tranquila e relativamente fácil.

De forma a compreender até que ponto esta metodologia poderia ter sucesso noutras empresas, seria necessário seguir um processo idêntico ao que foi descrito no presente estudo, escolhendo desta vez PME com características diferentes, por exemplo, diferente setor de negócio, diferente número de trabalhadores ou diferente volume de negócios.

O sucesso de implementação deve-se também à facilidade de comunicação com os desenvolvedores do software e à possibilidade do próprio software em acolher essas mudanças. Assim, outras empresas que utilizem outro software de gestão podem encontrar outros entraves que não foram explorados (encontrados) no presente estudo.

Como perspetiva futura, a RCB pretende continuar a melhorar os processos através do modelo *KAIZEN*, conforme os autores Sharma e Moody (2003), a metodologia *KAIZEN* está centrada na eliminação de desperdícios sempre baseado no bom senso, bem como utilização de soluções mais rentáveis de forma a se apoiarem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhores práticas dos seus processos de trabalho e no foco pela melhoria contínua.

Conforme o site *KAIZEN INSTITUTE* A palavra *KAIZEN* significa mudar para melhor (*KAI* = mudar, *ZEN* = para melhor). A metodologia ganhou grande credibilidade pela sua aplicação dentro do Sistema Toyota de Produção e tem vindo a desenvolver-se gradualmente ao longo das décadas. Foi divulgada publicamente nos anos 80 como uma metodologia sistemática através do livro “*Kaizen*” de Massaki Imai, o fundador de Kaizen Institute.

Contudo, e conforme Sharma e Moody (2003), a ferramenta Kaizen foi criada no Japão pelo engenheiro Taichi Ohno com a estratégia baseada no tempo, qualidade, custos e entrega, a perda de um destes três pontos pode significar a perda de competitividade e sustentabilidade nos atuais mercados globais.

BIBLIOGRAFIA

Diário da República, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007 .

Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). As duas faces da mudança Organizacional. (R. P. Gestão, Ed.)
Planeada e emergente.

Europeia, C. (2020). Guia do Utilizador relativo à definição de PME.

Europeia, J. O. (s.d.). RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO.

Fortin, M. F. (2009). Em O Processo de Investigação da concepção à realização. L. Lusociência -
Edições Técnicas e Científicas.

Gouveia, H. M. (2014). A Utilidade Da Contabilidade Para As Microempresas - UALGfe. Faro.

Grey, C. (2004). O feitiche da mudança. Revista de Administração de Empresas.

Grosanu, A., & Ramona, P. (2009). *Study regarding the organization of management accounting in
the context of responsibility centers. The Journal of the Faculty of Economics, 966-972.*

Junker, J.-C. (2020). Guia do utilizador Relativo à definição de PME.

Kaizen Institute. Obtido em 09 de 01 de 2022, de <https://pt.kaizen.com/o-que-e-kaizen>

Meggison, L., & Mosley, D. (1986). Administração - Conceitos e Aplicações. Harbra.

Melumad, N., Mookherjee, D., & Reichelstein, S. (1992). *A theory of responsibility centers. Journal of
Accounting and Economics 15.*

PORDATA. (29 de Março de 2021). Empresas: total. Obtido em 10 de Janeiro de 2022, de PORDATA:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854>

PORDATA. (29 de Março de 2021). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e
por dimensão. Obtido em 10 de Janeiro de 2022, de PORDATA:
[https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem
+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859](https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859)

PORDATA. (29 de Março de 2021). Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Obtido em 10
de Janeiro de 2022, de PORDATA:
[https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dime
ns%C3%A3o-2927](https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927)

Resende, S., & Neiva, E. R. (2021). Associações entre Práticas de Gestão de Pessoas e
Comportamento de Apoio Associações entre Práticas de Gestão de Pessoas e
Comportamento de Apoio. Revista Psicologia: Organizações & Trabalho.

Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research Method & Methodology in Finance &
Accounting. Thomson.*

Sardinha, J., & Gonçalves, H. (2000). Apostila Preço e gestão estratégica de Custo: FGV. p. 09.

Sharma, A., & Moody, E. P. (2003). A Máquina Perfeita. Em Como vencer na nova economia produzindo com menos recursos (1ª Edição ed., pp. 109 - 111; 114; 225). Pearson.

Thomaz, W., Curado, I. B., & Campos, H. M. (1994). Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na RHODIA FARMA. Revista de Administração de Empresas.

Yeleneva, J., Kharin, A., Yelenev, K., Abdreev, V., Kharina, O., & Kruchkova, E. (2017). *Corporate Knowledge management in ramp-up conditions: the stakeholder interests account, the responsibility centers allocation*. *CIRP Journal of Manufacturing Science and technology*.

YIN, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.