



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

O sistema *Enterprise Resource Planning* para melhorar o controlo de gestão: Estudo de caso numa pequena empresa

Joana Sofia Afonso Bernardes

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*
para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

Orientação:

Professor Doutor Joaquim Mendes Leite

Bragança, novembro, 2022



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

O sistema *Enterprise Resource Planning* para melhorar o controlo de gestão: Estudo de caso numa pequena empresa

Joana Sofia Afonso Bernardes

Orientação:

Professor Doutor Joaquim Mendes Leite

Bragança, novembro, 2022

Resumo

O presente estudo de caso teve como objetivo responder à seguinte questão de investigação: como e porquê usar o sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)* para melhorar o controlo de gestão. O enquadramento teórico desenvolveu-se no âmbito do sistema *ERP*, enquanto instrumento de controlo de gestão, sendo evidenciadas as implicações, vantagens e limitações da implementação e utilização do mesmo. O estudo de caso foi aplicado numa empresa de pequena dimensão pertencente ao setor do comércio por grosso que tem um sistema integrado de gestão (*software PHC*) implementado há vários anos. Foram reunidos dados qualitativos, através da recolha de documentos, observação participante e entrevista ao gerente da empresa em análise. Os resultados explanados providenciaram resposta à pergunta de investigação elaborada e evidenciaram o contributo teórico que tem a agregação do sistema *ERP* e do controlo de gestão. Assim, constitui um apoio substancial na tomada de decisão e no planeamento e cumprimento de estratégias/objetivos. Em termos de utilidade prática, foram realçadas as oportunidades de melhoria no controlo de gestão, com a utilização do *software PHC*, destacando-se a operacionalização de um controlo de custos por veículo e por condutor e o processamento de salários e ajudas de custo.

Palavras-Chave: Controlo de gestão, Sistemas *ERP*, *Software PHC*, Pequenas e Médias Empresas, Estudo de caso

Abstract

The present case study aimed to answer the following research question: how and why to use the Enterprise Resource Planning (ERP) system to improve management control. The theoretical framework was developed within the scope of the ERP system, as a management control instrument, highlighting the implications, advantages and limitations of its implementation and use. The case study was applied in a small company belonging to the wholesale trade sector that has an integrated management system (PHC software) implemented for several years. Qualitative data were gathered, through the collection of documents, participant observation and interview with the manager of the company under analysis. The explained results provided an answer to the research question elaborated and showed the theoretical contribution that has aggregation of the ERP system and the management control. Thus, it constitutes a substantial support in decision making and, in the planning, and fulfillment of strategies/objectives. In terms of practical utility, opportunities for improving management control were highlighted, with the use of PHC software, standing out, the operationalization of a cost control per vehicle and per driver and the processing of wages and per allowances.

Keywords: Management control; ERP system; PHC software; Small and Medium Enterprises; Case study

Resumen

El presente estudio de caso tuvo como objetivo responder a la siguiente pregunta de investigación: cómo y por qué utilizar el sistema *Enterprise Resource Planning (ERP)* para mejorar el control de gestión. El marco teórico se desarrolló en el ámbito del sistema *ERP*, como instrumento de control de gestión, destacando las implicaciones, ventajas y limitaciones de su implementación y uso. El caso de estudio se aplicó en una pequeña empresa perteneciente al sector de comercio al por mayor que cuenta con un sistema integrado de gestión (*software PHC*) implementado desde hace varios años. Se recolectaron datos cualitativos, a través de la recolección de documentos, observación participante y entrevista con el gerente de la empresa objeto de análisis. Los resultados explicados dieron respuesta a la pregunta de investigación elaborada y mostraron el aporte teórico que tiene la agregación del sistema *ERP* e el control de gestión, Así, constituye un apoyo sustancial en la toma de decisiones y en la planificación y cumplimiento de estrategias/objetivos. En cuanto a la utilidad práctica, se destacaron oportunidades para mejorar el control de gestión, con el uso del *software PHC*, destacándose la operacionalización de un control de costos por vehículo y por conductor y el procesamiento de salarios y asignaciones.

Palabras clave: Control de gestión; Sistemas *ERP*, *Software PHC*, Pequeñas Y Medianas Empresas, Estudio de caso

Lista de Abreviaturas, Siglas e/ou Acrónimos

ERP – Enterprise Resource Planning

SI – Sistemas de Informação

PME – Pequenas e Médias Empresas

KPI – Key Performance Indicators

DPC – Departamento de Planeamento e Controlo

Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Resumen.....	v
Lista de Abreviaturas, Siglas e/ou Acrónimos	vi
Lista de Tabelas	viii
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	2
1.1. Empresas de pequena dimensão do setor do comércio por grosso.....	2
1.2. Controlo de gestão: conceito e principais práticas.....	4
1.3. Sistemas <i>Enterprise Resource Planning</i>	7
1.3.1. Evolução dos Sistemas de Informação.....	7
1.3.2. Implementação dos <i>ERP</i> e suas implicações.....	9
1.3.3. Vantagens e limitações dos <i>ERP</i>	11
2. Metodologia.....	14
3. O sistema <i>ERP</i> para melhorar o controlo de gestão: Estudo de caso numa pequena empresa.....	16
3.1. Apresentação da empresa.....	16
3.2. Controlo de gestão e papel do sistema <i>ERP</i>	17
3.2.1. A função controlo na empresa.....	18
3.2.2. Os <i>KPI</i> e a instabilidade económica.....	20
3.2.3. Utilização do <i>software PHC</i> e as vantagens no controlo de gestão.....	21
3.2.4. Limitações de controlo e sugestões de melhoria pelo uso do <i>software PHC</i> ...23	
3.2.5. Práticas de controlo de gestão, razões subjacentes e oportunidades de melhoria: síntese dos resultados.....	25
3.3. Discussão teórica.....	26
Conclusões, limitações e linhas de investigação futuras	28
Referências	29
Apêndice 1 – Guião da entrevista e redação das respostas, Gerente da Teletuela	34
Apêndice 2 – Notas de redação por observação participante.....	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Limiares de distinção entre micro, pequenas e médias empresas.....	3
Tabela 2 - Instrumentos de controlo de gestão	5
Tabela 3 - Principais vantagens de implementação do sistema <i>ERP</i>	11
Tabela 4 - Vantagens da utilização do sistema <i>ERP</i> por dimensão.....	12
Tabela 5 - Fontes de dados	15
Tabela 6 - Atividades de controlo executadas pelo gerente da empresa.....	19
Tabela 7 - Atividades de controlo executadas pelas controllers da empresa.....	19
Tabela 8 - Descrição de atividades/documentos/informação disponibilizados pelo <i>PHC</i> ..	22
Tabela 9 - Vantagens nas práticas de controlo pelo uso do <i>PHC</i>	23
Tabela 10 - Limitações nas práticas de controlo pelo uso do <i>PHC</i>	24
Tabela 11 - Melhorias no controlo de gestão pelo uso do <i>PHC</i>	25
Tabela 12 - Síntese de resultados.....	25

Introdução

As organizações enfrentam grandes mudanças e para acompanharem a globalização e a evolução da competitividade recorrem a mecanismos de controlo de gestão (Trindade, 2020). Sendo esta uma área que engloba várias perspetivas e domínios científicos, tais mecanismos procuram criar uma comunicação de gestão que permita medir o desempenho operacional e ainda implementar e monitorizar a estratégia ambicionada (Lopes, 2019).

Os *softwares* que contenham a programação adequada, e estejam ajustados à área de negócio em causa, tornam os processos contabilísticos mais ágeis (Gonçalves, 2019). Independentemente da dimensão, ramo ou setor da empresa, a utilização de sistemas integrados de gestão é cada vez mais vulgar (Neto, 2019). As empresas utilizam os sistemas *Enterprise Resource Planning (ERP)* para recolher, guardar, gerir e interpretar os dados providenciados pelas várias atividades de negócio (Wang & Wang, 2014). Os *controllers* têm atualmente à sua disposição cada vez mais quantidade e qualidade de informação e, com a extração de dados de um sistema *ERP* e com outras ferramentas de informação, conseguem adaptar o seu trabalho com foco nas exigências, necessidades e problemas da organização (Marques, 2020).

A presente investigação teve como objetivo perceber como e porquê usar o sistema *ERP* para melhorar o controlo de gestão. Deste modo, o processo metodológico foi assente no estudo de caso, tendo sido aplicado numa empresa de pequena dimensão do setor do comércio por grosso com o *software PHC* implementado há vários anos. Assim sendo, este trabalho de investigação encontra-se estruturado em três pontos principais, para além desta introdução e das conclusões, limitações e linhas de investigação futuras. Do primeiro faz parte a revisão de literatura que integra o enquadramento das Pequenas e Médias Empresas (PME) do setor do comércio por grosso, o conceito e principais práticas do controlo de gestão e a implementação dos sistemas *ERP* e suas implicações, vantagens e limitações. No segundo ponto, é descrito e justificado o processo metodológico utilizado, nomeadamente a definição da pergunta de investigação e as fontes para a recolha de evidência. Por fim, no terceiro ponto, são expostos os dados recolhidos, iniciando-se com a apresentação da entidade em estudo, seguida da descrição dos procedimentos internos referentes à função controlo, abordando também os *Key Performance Indicators (KPI)*, o impacto da instabilidade económica, o *software PHC* e as vantagens, limitações e ações de melhoria no controlo de gestão e, para finalizar, os resultados são discutidos e comparados com o enquadramento teórico.

1. Revisão de Literatura

Esta revisão de literatura é constituída pela abordagem a empresas de pequena dimensão no setor do comércio por grosso, o conceito e as principais práticas do controlo de gestão, a evolução e investimento em Sistemas de Informação (SI) e, para finalizar, a implementação dos sistemas *ERP* e suas implicações, vantagens e limitações.

1.1. Empresas de pequena dimensão do setor do comércio por grosso

Em 2020, existiam 1 316 256 empresas em Portugal e dessas estavam afetas 215 033 à atividade do comércio por grosso e a retalho (Pordata, 2020). As PME têm um papel crucial no contexto económico, social e empresarial da atual conjuntura nacional, visto que representam 99,9% do total das empresas, sendo que dessas, 96% são consideradas micro, 3,3% pequenas e apenas 0,5% médias. Nestas trabalhavam cerca de 3 290 000 pessoas e o volume de negócios ascendeu a 230 207 milhões de euros. Relativamente às despesas com salários e outros encargos sociais, totalizaram 41 720 milhões de euros e a taxa de investimento, ou seja, a riqueza criada foi de 21,6%.

Para uma empresa ser considerada PME é obrigatório que cumpra o critério relativo ao número de efetivos, mas poderá apenas satisfazer o critério relativo ao volume de negócios anual ou ao balanço total anual, sendo que a empresa pode exceder um deles sem que influencie o seu estatuto (Comissão Europeia, 2015). Esta possibilidade de escolha existe pelo facto de, pela sua natureza, as organizações incluídas no setor do comércio e da distribuição possuírem volumes de negócios superiores aos das empresas do setor da indústria transformadora. Desta forma, é garantido que, independentemente do tipo de atividade, todas as PME são tratadas equitativamente. Tendo em conta os três parâmetros referidos, é possível fazer uma distinção entre micros, pequenas e médias empresas, tal como se observa na Tabela 1.

Tabela 1 - *Limiares de distinção entre micro, pequenas e médias empresas*

Categoria da empresa	N.º de efetivos	Volume de negócios anual (milhões de €)	Balanço total anual (milhões de €)
Micro	< 10	≤ 2	≤ 2
Pequena	< 50	≤ 10	≤ 10
Média	< 250	≤ 50	≤ 43

Fonte: Baseado em Comissão Europeia (2015)

O aparecimento e propagação do coronavírus no decorrer do ano 2020 influenciou de forma negativa a economia mundial. Nesse seguimento, do confinamento obrigatório sucederam-se consequências que provocaram uma forte contração da maioria dos ramos de atividade e, em alguns casos, verificou-se uma paralisação quase total (INE, 2020). Pelo impacto da crise pandémica vivenciada, as PME registaram decréscimos no volume de negócios, valor acrescentado bruto e excedente bruto de exploração, respetivamente de, -7,4%, -8,4% e -15,0% e, quanto ao investimento, verificou-se uma redução de 22,5%.

O setor do comércio foi um dos mais afetados pela pandemia de COVID-19, registando um decréscimo nos principais indicadores económicos (INE, 2020). Este é constituído por três subdivisões, designadamente, o comércio, manutenção e reparação automóvel (divisão 45 da Classificação das Atividades Económicas - Revisão 3), o comércio por grosso (divisão 46) e o comércio a retalho (divisão 47). Em 2020, as cerca de 218 mil empresas que atuavam neste setor apresentaram um volume de negócios de 141,2 mil milhões de euros (-6,5% face a 2019), um montante de vendas de mercadorias de 132,8 mil milhões de euros (-6,6% face a 2019) e um valor acrescentado bruto de 18,7 mil milhões de euros (-5,6% em 2019).

O comércio por grosso dedica-se à revenda para outros comerciantes, empresas/instituições, intermediários e outras entidades (INE, 2020). Esta atividade corresponde ao segundo subsector dos três envolvidos com maior número de empresas e com mais pessoal empregado do setor, pois é constituído por 60 600 organizações, o que equivale a 27,7% da totalidade do mesmo e alberga 30,4% do total de pessoal ao serviço. A atividade do grupo 469, designado de comércio por grosso não especializado, é a única nesta divisão a apresentar um crescimento de 1,0% no registo de volume de negócios médio de 696 200 mil euros por empresa.

1.2. Controlo de gestão: conceito e principais práticas

Originalmente, o controlo de gestão foi criado para colmatar problemas da gestão de grandes e descentralizadas organizações nos países em desenvolvimento e industrializados (Slijivic et al., 2015). Tal gerou inquietudes quanto à melhor forma de controlar e coordenar os variados trabalhos de cada unidade organizacional. O controlo de gestão visa gerir o desempenho de determinada organização, alcançando os resultados desejados. Desta forma, os gestores podem tomar decisões de modo a minimizar os efeitos negativos que resultam quer do ambiente externo quer interno.

O controlo de gestão permite conhecer e acompanhar de forma permanente a situação atual da empresa (Nunes, 2018), facilitando a adoção de estratégias que vão de encontro às suas necessidades, com recurso a diversas ferramentas que variam consoante, por exemplo, a dimensão, a atividade e a cultura da organização (Silva, 2018). Cada vez mais, é necessária uma capacidade de resposta atempada à mudança e isto só acontece se a informação produzida pelos sistemas de controlo possibilitar a antecipação dos gestores a eventuais ameaças e oportunidades. Só desta forma é que será possível as organizações contemporâneas terem uma gestão eficiente de recursos e uma adaptação adequada às necessidades do mercado (Fernando, 2015).

Independentemente da dimensão da empresa, um sistema de controlo de gestão é eficaz se cumprir oito princípios (Jordan et al., 2015). O primeiro refere que os objetivos da empresa são de natureza financeira e não financeira, já o segundo esclarece que a descentralização das decisões, a delegação da autoridade e a responsabilização também são condições de exercício de controlo de gestão. No terceiro princípio, verifica-se que o controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre as várias partes, ou entre a empresa no seu todo e os colaboradores individualmente, com os objetivos da empresa (alinhamento com a estratégia). O quarto princípio elucida que os instrumentos de controlo de gestão são concebidos e vocacionados para a ação e não apenas para a documentação ou burocracia. No quinto princípio, é abordado o horizonte do controlo de gestão e este prende-se, essencialmente, com o futuro e não apenas o passado. O sexto princípio clarifica que o controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza maioritariamente comportamental). O sétimo princípio menciona que o sistema de sanções e incentivos/recompensas faz parte integrante do controlo de gestão e, por fim, o oitavo princípio expõe que os agentes de primeira linha, no controlo de gestão, são os gestores operacionais em oposição ao *controller* de gestão.

As empresas precisam de se consciencializar de que têm de tomar decisões para colmatar determinadas falhas, tendo de antever o surgimento de problemas internos através do recurso a mecanismos e ferramentas que forneçam dados confiáveis (Santos, 2021). Para tal, o uso de sistemas de controlo de gestão torna-se indispensável, devendo os mesmos estar alinhados com as variáveis críticas de sucesso da estratégia em curso na organização. Na Tabela 2 constam três tipos de instrumentos de controlo de gestão (Jordan et al., 2015):

Tabela 2 - *Instrumentos de controlo de gestão*

Instrumentos	Exemplos
Pilotagem	Plano operacional, orçamento, <i>Tableau de bord</i> , <i>Balanced Scorecard</i>
Orientação de comportamento	Centros de responsabilidades, critérios de avaliação do desempenho financeiro e preços de transferência interna
Diálogo	Salas, datas e relatórios de reuniões, entre outros

Fonte: Baseado em Jordan et. al., (2015)

Relativamente aos instrumentos de pilotagem, estes têm como principal objetivo delinear o caminho estratégico pelo qual a organização se deve apoiar (Silva, 2021) e Jordan et al. (2015) dividem-nos em duas categorias. A primeira diz respeito aos instrumentos previsionais, que incluem o plano operacional, onde devem constar quais os objetivos e as metas a que a empresa se propõe alcançar, num horizonte temporal de curto/médio prazo. O orçamento apresenta algumas vulnerabilidades quanto ao seu acompanhamento eficiente de resultados, exigindo apenas informação financeira. Atendendo a estas limitações, surge a segunda categoria que engloba os instrumentos de acompanhamento/monitorização de resultados, nomeadamente o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

No que concerne aos instrumentos de orientação de comportamento, estes permitem direcionar as ações e decisões dos gestores com o intuito de alcançar os objetivos da empresa e não apenas os locais e parciais (Jordan et al., 2015). Também estes podem ser divididos em três categorias, sendo a primeira a organização em centros de responsabilidade, que podem ser centros de custos, de resultados e de investimento. A segunda categoria são os critérios de avaliação do desempenho financeiro, tendo estes em consideração as especificidades de cada centro de responsabilidade. No que respeita à última categoria, esta trata dos preços de transferência interna que devem ajudar os

gestores na avaliação de desempenho de cada centro, devendo também ser de fácil entendimento.

Por fim, os instrumentos de diálogo devem facilitar o constante fluxo de informação, sendo este formal ou informal (Jordan et al., 2015). Desta forma, devem criar oportunidades de comunicação que surgem no processo de controlo de gestão, seja na determinação de objetivos, de medidas corretivas e de meios para o plano operacional e orçamento. Estes instrumentos expressam-se através de regras, procedimentos internos, reuniões, comunicações internas, relatórios e mapas.

Normalmente, o responsável pelo controlo de gestão numa empresa é designado de *controller* e uma das suas principais funções é prevenir certas ocorrências desfavoráveis (Jordan et al., 2015). Caso estas ocorram, implicam adotar ações corretivas que conduzam, com a maior brevidade possível, às metas e aos objetivos pretendidos. Uma boa gestão do sistema de informação pode facultar informações importantes aos *controllers* no momento certo que, por sua vez, são comunicadas aos gestores para apoiar a tomada de decisões (Appelbaum et al., 2017).

A função de *controller* começou a surgir no século XX nas organizações americanas (Quental, 2017). Ao longo do tempo, esta função tem assumido um papel cada vez mais relevante nos processos de tomada de decisão, auxiliando na recolha e interpretação das informações obtidas diariamente através da monitorização das atividades. Esta comunicação constitui o *reporting* de gestão que fornece informações confidenciais e estratégicas. Por conseguinte, não existe um modelo universal e este deve ser ajustado conforme as necessidades e características da organização (Almeida, 2018).

Visto que o desempenho empresarial é cada vez mais importante, os sistemas de controlo de gestão têm ganho relevância na gestão e no *reporting* das organizações, constituindo-se como ferramentas de apoio para controlar, medir, planear e acrescentar valor (Quental, 2017). O primeiro objetivo do *reporting* de gestão é apoiar a tomada de decisão através da produção de informação adequada para modelos de apoio à decisão. O segundo diz respeito ao controlo retrospectivo dos resultados e orçamentos com vista à monitorização da organização. O terceiro e quarto objetivos passam por avaliar tanto a *performance* económico-financeira de um ou vários segmentos da empresa, nomeadamente produtos, tipos de clientes, projetos, regiões geográficas, como por avaliar e interpretar os indicadores de *performance*, colocando a contabilidade ao serviço da gestão. O quinto objetivo é analisar de forma consistente a informação de um período para o outro – produção de alertas de *performance*. O sexto e último objetivo é sintetizar a informação

para proporcionar a cada gestor indicadores sintéticos fundamentais, mas com possibilidade de desagregação.

Em contexto empresarial, existem três tipos de inovação no que diz respeito ao controlo de gestão (Čermák, 2013). O primeiro respeita à redefinição do papel de *controller*, enfatizando aspetos não financeiros, como a satisfação, motivação e eficiência dos recursos humanos, em complemento dos financeiros. O segundo tipo relaciona-se com o desenvolvimento de tecnologias de informação, inevitavelmente implementadas no dia-a-dia das empresas. Por fim, o terceiro tipo concerne às novas abordagens de planeamento e orçamentação e às suas potencialidades para criar valor e monitorizar o desempenho.

Assim, nas organizações estão presentes diversos processos de controlo de gestão e os benefícios associados às suas melhorias são a uniformização de processos comuns, o sistema integrado único, os relatórios padrão, a melhoria nos *KPI* e o acesso à informação em qualquer parte do mundo (Menon, 2019). Através do estabelecimento de um modelo de *reporting* surgem os *KPI*, com os quais é possível monitorizar, controlar e avaliar a evolução da empresa tendo em vista os objetivos delineados (Nunes, 2018). Estes indicadores promovem a informação necessária para um dado processo, que por sua vez propicia a resultados mais rápidos e de melhor compreensão, o que permite uma avaliação e medição dos fatores críticos para o sucesso da empresa.

1.3. Sistemas *Enterprise Resource Planning*

Esta secção relativa aos sistemas *ERP* foi subdividida em três partes, sendo que a primeira diz respeito à linha evolutiva dos SI e ao investimento realizado, a segunda aborda a implementação dos mesmos e respetivas implicações e a última parte remete para as suas vantagens e limitações.

1.3.1. Evolução dos Sistemas de Informação

Gradualmente, o controlo de gestão de uma empresa recebe mais e melhores dados e, como tal, a tecnologia e a inovação devem ser aliadas para transformá-los em conhecimento e informação pertinente e para um aperfeiçoamento dos processos de

controlo atuais (Marques, 2020). O controlo de gestão deve estar associado à implementação da estratégia definida pela empresa e apoiado em SI.

Com o passar do tempo, as novas tecnologias tornam-se grandes aliadas para as empresas, sendo que os SI melhoram significativamente a capacidade de criar *reporting* (Cardoso, 2021). Com a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação e sendo independente da dimensão das empresas, estas tendem cada vez mais a utilizar soluções integradas de tecnologia de informação, como forma de melhorar a sua capacidade de gerar, analisar, controlar e disseminar a informação (Neto, 2019).

A tecnologia permite às empresas organizarem-se e adaptarem-se, ganhando uma maior flexibilidade para acompanhar o constante avanço do mercado e para obter o ambicionado sucesso da gestão da organização (Gonçalves, 2019). Assim, como resultado das mudanças que ocorrem, quer em ambiente interno quer externo, os recursos informáticos tornam-se grandes aliados estratégicos para o planeamento, coordenação e controlo (Neto, 2019).

À medida que a contabilidade foi melhorando, devido à crescente necessidade de uma informação mais precisa, os SI tornaram-se aliados no lançamento e processamento dessa informação, bem como na elaboração de relatórios (Gonçalves, 2019). No passado, muitas das tarefas desenvolvidas nas empresas eram realizadas manualmente, o que implicava não só muitas pessoas como muito tempo despendido. Com a evolução dos SI, passou a haver uma maior rentabilização do tempo e o trabalho pode ser feito de uma forma mais precisa e segura, minimizando a possibilidade de cometer erros.

Com a evolução das tecnologias de informação, não só houve um aumento da eficiência dos SI, como também surgiram novas formas de obter vantagens competitivas (Neto, 2019). Atualmente, existem ainda algumas falhas organizacionais respeitantes à não implementação e à falta de investimento em sistemas informáticos especializados (Gonçalves, 2019). Um investimento crescente em *softwares* de gestão por parte das organizações está associado a um bom funcionamento da contabilidade. Uma empresa torna-se ou mantém-se competitiva se detiver a melhor, mais atual e mais relevante informação, beneficiando de uma posição privilegiada para tomar decisões e formular as melhores estratégias.

De acordo com a literatura, se por um lado 10% das empresas portuguesas foram consideradas líderes digitais, onde se observava uma sólida integração da transformação digital de diversas formas, por outro, 8% não possuíam qualquer processo de digitalização (Link to Leaders, 2018). O grupo que englobava maior percentagem de empresas, mais

concretamente, 37%, foi o dos avaliadores digitais que, de forma cautelosa e gradual, foram elaborando planos e investimentos para o futuro. A falta de orçamento e de recursos e as preocupações com a privacidade de dados, a cibersegurança e a cultura digital são exemplos das dificuldades expostas, traduzindo-se num fraco alinhamento entre as tecnologias de informação e os negócios.

A gestão da informação tornou-se uma parte integrante e vital para o sucesso das organizações, sendo um instrumento estratégico essencial para controlar e auxiliar nas decisões, melhorando, conseqüentemente, o fluxo de informação, controlo e análise (Neto, 2019). Deste modo, pode assumir-se que um SI numa empresa se trata de um conjunto de processos organizacionais, recursos humanos, dados, *hardware* e *software* necessários para o tratamento de dados, garantindo uma produção de informação útil, precisa e atempada para a gestão.

1.3.2. Implementação dos ERP e suas implicações

Através da tecnologia de informação cada vez mais avançada e aperfeiçoada, as empresas melhoram a partilha de dados e a eficiência operacional (Zhao & Tu, 2021). Ao longo dos anos assistiu-se à evolução da tecnologia de gestão empresarial, tendo surgido, primeiramente, os sistemas *Material Requirements Planning*, como forma de atender às necessidades de controlo das quantidades em inventário. Seguiu-se o aparecimento do conceito de *Manufacturing Resource Planning*, onde os materiais, recursos e requisitos eram controlados, tendo em conta a produção, finanças e distribuição, evoluindo, mais tarde, para os Sistemas Integrados de Gestão ou *ERP*. Atualmente, a maior parte das empresas já tem ou está no processo de implementar estes sistemas, o que lhes permite estar num ambiente de negócios mais competitivo (Neto, 2019).

A elevada competitividade que se vive no mundo dos negócios tem um grande impacto nas empresas, que se traduz particularmente nos SI, com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente e reduzir custos (Putra et al., 2021). Em função disto, as PME precisam arranjar mecanismos para se poderem evidenciar (Neto, 2019). Estes sistemas são indispensáveis para a maior parte das organizações e alteram a forma como as informações são recolhidas, armazenadas, processadas e disseminadas (Guo et al., 2021).

A forma e a rapidez com que se obtém a informação e, conseqüentemente, como esta é transformada em conhecimento, têm sido fatores predominantes na *performance*

organizacional (Marques, 2020). Para tal, o papel e o registo físico foram substituídos pelos sistemas *ERP* que estão disponíveis para várias pessoas, a qualquer hora e em qualquer sítio.

A implementação do sistema *ERP* numa empresa pode ajudá-la a resolver determinados problemas pelo facto de este fornecer informações precisas e oportunas, promovendo a colaboração entre departamentos (Putra et al., 2021). Desta forma, as capacidades operacionais e financeiras amplificam-se, bem como a rentabilidade e o desempenho. É um *software* que integra os departamentos de uma organização e agrega um grande volume de dados/processos e, portanto, torna-se fundamental que todos os colaboradores estejam conscientes da relevância que o sistema tem e sejam envolvidos em todo o processo de implementação e funcionamento (Neto, 2019).

Muitas empresas optam por implementar um sistema *ERP* seja para melhorar a gestão da informação, através da automatização dos processos operacionais (Luzuriaga et al., 2018), seja para a criação de valor no negócio e para a obtenção de informações em tempo real (Gomes, 2020). Variáveis como as características específicas da empresa e a forma como os SI influenciam o decorrer das atividades podem ser fatores preponderantes quanto à adoção de um *ERP* (Acar et al., 2017). Por estes motivos, é pertinente as empresas poderem optar por adquirir um sistema padrão, onde não há qualquer personalização e, por conseguinte, os processos organizacionais têm de se adaptar às funcionalidades do sistema, ou escolherem um sistema personalizado que se ajuste às suas necessidades.

A escolha de fornecedores de soluções *ERP* tem o seu papel preponderante na hora dos gestores decidirem-se e qual implementar (Neto, 2019). Aquando desta decisão, torna-se também importante analisar os processos que estão atualmente em vigor, quais as limitações que lhes estão inerentes e reconhecer quais as dificuldades a colmatar e os objetivos para médio/longo prazo.

Para muitas empresas, a implementação de um sistema *ERP* está dependente da relação custo-benefício (Khadrouf et al., 2020). É relevante que a implementação do sistema implique para a empresa uma aprendizagem simples, que englobe apenas as funcionalidades mais úteis, permita as alterações e adaptações necessárias a moldar ao negócio, contenha um determinado nível de sofisticação e que o tempo de processamento da informação seja o mais curto possível no que respeita, por exemplo, à emissão de faturas e guias de transporte (Marques, 2020).

1.3.3. Vantagens e limitações dos ERP

As organizações, com recurso ao sistema *ERP*, podem obter uma gestão mais padronizada e orientada para todo o decurso das operações diárias realizadas, com vista a controlar vários processos de negócio como a produção, aquisição e vendas (Zhao & Tu, 2021). Este sistema integra várias aplicações, sendo possível agregar, armazenar, gerir e interpretar dados de diversas atividades de negócio, como planeamento de produtos, despesas, produção e/ou serviços de entrega, gestão de vendas, planeamento de stocks, envio e pagamento (Orougi, 2015).

Os sistemas *ERP* auxiliam na identificação, integração e armazenamento da informação gerada pelo decorrer normal da atividade de uma empresa e possibilitam que esta seja partilhada tanto num ambiente interno, com os colaboradores e gestores, como na envolvente externa, com outros agentes e empresas (Acar et al., 2017). Estes sistemas são focados, essencialmente, na eficiência da produção, distribuição e nos processos financeiros, tendo como objetivo a otimização quer dos processos de negócios da empresa, quer das suas capacidades de análise, de forma mais rápida e eficiente (Neto, 2019).

Um sistema *ERP* tem um impacto positivo na eficiência da gestão financeira das empresas, nomeadamente a redução de ajustes no inventário, de despesas com pessoal, um retorno sobre as vendas e uma melhoria no atendimento ao cliente (Faccia & Petratos, 2021). Potencia também a cooperação entre colaboradores com vista ao aumento da eficiência da empresa e à melhoria da comunicação (Ruivo et al., 2020). Este sistema também fornece informação em tempo útil, para a tomada de decisão dos gestores, reúne informações de várias fontes para que o utilizador as possa visualizar e utilizar e permite acrescentar módulos para que a empresa continue a inovar e criar valor.

As organizações, com a implementação dos sistemas *ERP*, têm apresentado as seguintes vantagens enumeradas na tabela 3:

Tabela 3 - Principais vantagens de implementação do sistema ERP

Exemplos de vantagens
Aumentam a produtividade e a eficiência
Economizam tempo, custos e esforços na gestão das operações diárias
Fornecem informações e relatórios necessários para monitorizar, avaliar e melhorar o desempenho numa empresa
Facilitam o fluxo de informações entre todas as funções de negócios da empresa

Facilitam a gestão das relações com as outras partes interessadas externas à empresa
Melhoram substancialmente a qualidade e a eficiência do negócio
Simplificam a automatização das funções nas operações do dia-a-dia
Eliminam a redundância de operações e a burocracia, por meio da automatização de processos
Tornam a empresa mais ágil, sólida e com a facilidade de adaptação a mudanças futuras
Permitem a integração dos departamentos funcionais, originando uma maior regulamentação e centralização de todas as operações da empresa

Fonte: Baseado em Chandrakumar e Parthasarathy (2016); Elragal e Haddara(2013); Françoise et al. (2009); Motwani et al. (2005); Pereira (2016); Poston e Grabski (2001(; Soares (2013)

Através da identificação de benefícios dos sistemas *ERP* por parte de vários autores, foram consideradas cinco dimensões, operacional, tática, estratégica, organizacional e infraestrutural (Oliveira & Martinho, 2022). Destas resultaram os seguintes resultados apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - *Vantagens da utilização do sistema ERP por dimensão*

Dimensão	Vantagens
Operacional	Redução de custos; Redução de ciclos de tempo; Aumento de produtividade; Melhoria na qualidade; Melhoria no atendimento ao cliente; Redução de custo de produção; Melhoria no tempo de resposta de informação
Tática	Melhoria na tomada de decisão; Melhoria nos recursos de gestão; Redução de tempo na emissão dos relatórios; Melhoria na qualidade dos relatórios; Melhoria na coordenação entre departamentos; Melhoria no planeamento e controlo; Informação centralizada; Melhoria e fortalecimento dos processos de planeamento; Melhoria nos processos de gestão

Tabela 4 - *Vantagens da utilização do sistema ERP por dimensão* (continuação)

Dimensão	Vantagens
Estratégica	Construção de liderança de custos; Melhoria na tomada de decisão; Aumento de retorno de investimento; Aumento de lucros; Melhoria de indicadores de desempenho
Organizacional	Suporte a mudanças organizacionais; Aprendizagem organizacional
Infraestrutural	Construção de flexibilidade de negócios para mudanças futuras e atuais; Aumento da capacidade de infraestruturas tecnológicas; Melhoria tecnológica; Aprimoramento dos relatórios; Integração de sistemas e aplicações; Sistema integrado único

Fonte: Baseado em Oliveira e Martinho (2022)

Da operacionalização dos sistemas *ERP* advêm algumas limitações que muitas vezes se tornam motivos cruciais para a mudança e implementação de outros *softwares* (Oliveira & Martinho, 2022). As principais dificuldades e limitações na adoção de um *ERP* são (Neto, 2019): 1) envolvimento da gestão de topo; 2) custo de implementação e manutenção; 3) necessidade de um adequado planejamento da implementação; 4) experiência da equipa para gerir a implementação; 5) funcionamento da comunicação interna durante a implementação do sistema; 6) análise dos processos existentes e possível redefinição dos mesmos; 7) mudança organizacional; 8) adaptações do sistema de informação à organização; 9) atualizações regulares do sistema; 10) resistência por parte dos utilizadores; 11) dificuldades na utilização da interface do sistema; 12) dependência de um único fornecedor.

2. Metodologia

É comum utilizar a metodologia de estudo de caso em diversas áreas como as ciências sociais, em particular a sociologia, psicologia e ciência política, mas também se aplica à área da gestão e dos negócios (Yin, 2018). Existem três condições base na seleção do método a adotar. A primeira diz respeito ao tipo de pergunta de investigação, a segunda remete para o controlo que o investigador tem sobre os casos a investigar e a última condição remete-se à necessidade de optar por acontecimentos contemporâneos e não históricos. Num estudo de caso, a questão de investigação foca-se no “como” e “porquê” e o investigador não tem controlo sobre o acontecimento alvo de pesquisa.

Atendendo a que um estudo de caso é uma representação subjetiva do sistema social em análise, pode levar a diferentes conclusões caso seja realizado por diferentes investigadores (Martins & Theóphilo, 2016). Face à temática no âmbito do controlo de gestão centrado num sistema *ERP*, a investigação qualitativa baseada no método do estudo de caso tem-se revelado adequada (Yin, 2018). Mediante a pergunta de investigação, o objetivo do presente estudo passa por compreender como e porquê usar o sistema *ERP* para melhorar o controlo de gestão. O estudo de caso tem fundamentalmente uma natureza descritiva e foi selecionada uma empresa de pequena dimensão do setor do comércio por grosso com um sistema *ERP* implementado há vários anos. Assim, foi possível analisar a sua repercussão no departamento de planeamento e controlo (DPC) dessa empresa.

Desta forma, foi elaborada e realizada uma entrevista ao gerente da empresa Teletuela – Telecomunicações e Tecnologia, Lda, que, ao longo da parte empírica deste estudo, será referenciado como tal. No apêndice 1, encontra-se o guião da entrevista, bem como a transcrição das respostas. É de notar que a entrevista foi gravada em áudio, com a devida permissão do entrevistado, conforme recomendação da literatura (Saunders et al., 2020). No decorrer de um estágio profissional, realizado entre outubro de 2021 e julho de 2022, foi possível estar em contacto com o DPC e com o gerente da empresa e recolher notas escritas (observação participante) que constam no apêndice 2. As fontes dos dados provenientes de documentos (*site* da operadora Altice), da observação participante e da entrevista foram organizadas em categorias e estão assinaladas com um “X” na Tabela 5.

Tabela 5 - Fontes de dados

Categorias	Documentos (Site Altice)	Entrevista	Observação participante
Contextualização da atividade da empresa	X	X	X
Identificação de atividades realizadas pelo gerente		X	X
Identificação de atividades realizadas no DPC		X	X
Abordagem dos <i>KPI</i> e da instabilidade económica		X	X
Uso do <i>PHC</i> e vantagens		X	X
Limitações e melhorias do <i>PHC</i>		X	X

Fonte: Elaboração própria

Como se observa, a maioria dos dados recolhidos foram provenientes da observação participante e da realização da entrevista. Do *site Altice* foram reunidas informações acerca da evolução e constituição da operadora, considerado pertinente pelo facto de a empresa em estudo ser um agente comercial oficial da mesma.

3. O sistema *ERP* para melhorar o controlo de gestão: Estudo de caso numa pequena empresa

O presente estudo de caso começa com a contextualização da atividade e apresentação da empresa. De seguida, é abordado o controlo de gestão presente na mesma e qual o papel dos sistemas *ERP*, evidenciando quais as práticas da função controlo do gerente e das duas *controllers*, os *KPI* e a instabilidade económica, a implementação e uso do *software PHC* e as vantagens, limitações e sugestões de melhoria no controlo de gestão. Para finalizar, e por forma a confrontar a revisão de literatura com os resultados deste estudo de caso, é apresentada uma breve discussão teórica.

3.1. Apresentação da empresa

A pequena empresa objeto de estudo é um agente comercial oficial de serviços de comunicações e multimédia MEO pertencente ao leque de empresas que a Altice Portugal possui. A empresa foi fundada em 2000 e os seus clientes dispõem de produtos como televisão, internet, telefone e telemóvel e de serviços como MEO Fibra, MEO ADSL, MEO Satélite, MEO Go e MEO *VideoClub* (Altice, 2022). Esta empresa está ramificada em 4 divisões, sendo elas MEO, que abrange as telecomunicações móveis e residenciais fixas com a marca MEO, Altice Empresas, que oferece um conjunto de soluções tecnológicas para as PME e Instituições, MOCHE, um serviço direcionado para jovens, e SAPO, um portal de internet que fornece produtos/serviços.

A Altice é uma empresa que promove e segue diariamente valores como a união, dedicação, coragem, disrupção e rapidez para entregar excelência aos seus clientes (Altice, 2022). Desta forma, os seus objetivos passam por soluções inovadoras no dia-a-dia, através do desenvolvimento de equipamentos e serviços que são usados em áreas como a medicina, educação, cultura e desporto. Uma atualização tecnológica permanente, onde existem recursos qualificados e motivados para produzir alta tecnologia, respeitando o ambiente e a sociedade, é outro dos objetivos, assim como garantir a melhor experiência ao cliente, com a criação de valor sustentável em todos os segmentos de clientes. Também uma gestão ativa de talento, onde se privilegia e recompensa o mérito, a criatividade, a excelência e a formação dos colaboradores, assim como uma responsabilidade social,

onde se criam soluções inovadoras com vista a colmatar as dificuldades dos clientes com necessidades especiais, são objetivos.

Existem diversas entidades espalhadas por todo o país que se tornam agentes comerciais oficiais MEO e Altice Empresas, como é o caso da Teletuela – Telecomunicações e Tecnologia, Lda. Esta empresa de pequena dimensão (Comissão Europeia, 2015) atua, portanto, no setor do comércio por grosso com a Classificação das Atividades Económicas 46900. O atual gerente exerce “funções nesta empresa desde setembro de 2011” (comunicação pessoal em notas escritas, novembro de 2021) e afirmou que a empresa foi “fundada em Bragança no ano 2000 e dispunha de três lojas instaladas no interior norte com um total de 12 funcionários” e assegurou ainda que:

Neste momento a empresa dispõe de seis lojas no Norte, nomeadamente, em Bragança, Mirandela, Vila Real, Régua, Lamego e Marco de Canaveses. Tendo em conta o número de operadores de loja, agentes comerciais e pessoal administrativo, contabilizamos atualmente 36 funcionários e são geridos mais de 2 000 clientes empresariais por todo o país.

Numa fase inicial, o gerente referiu que “o principal grosso da atividade era a venda de telemóveis e placas de banda larga, sendo que, atualmente, o que mais se vende são serviços através da venda de telemóveis por consignação” (comunicação pessoal em notas escritas, dezembro de 2021). Segundo esta mesma fonte:

A empresa dedica-se às seguintes cinco atividades: 1) consultadoria, preparação de estudos ou projetos nas áreas das telecomunicações e novas tecnologias; 2) identificação, investigação, avaliação, desenvolvimento de produtos e serviços nas áreas das telecomunicações e novas tecnologias; 3) importação e exportação de mercadorias; 4) supervisão e gestão de outras unidades do grupo ou empresa, nomeadamente nos domínios do planeamento estratégico e organizativo, e, por fim, 5) prestação de serviços de carácter administrativo às lojas da empresa.

3.2. Controlo de gestão e papel do sistema ERP

Este ponto encontra-se subdividido em cinco tópicos. Primeiramente, faz-se referência às atividades que os três intervenientes (gerente e *controllers* A e B) desempenham no controlo da empresa. A seguir, são abordados os *KPI* e a instabilidade económica que se vivencia, a utilização do *software PHC* e as vantagens, limitações e ações de melhoria no controlo de gestão, apresentando, no final, uma tabela síntese que reúne os principais resultados e dá resposta à questão de investigação.

3.2.1. A função controlo na empresa

Aquando da entrada do atual gerente para assumir as suas funções, este afirmou que se tornou (comunicação pessoal em notas escritas, novembro de 2021) “o responsável pelo controlo de gestão, mas, com a expansão do negócio e a complexidade das atividades realizadas, houve a necessidade de criar o DPC”. O entrevistado também esclareceu o seguinte “era eu o gestor e o responsável pelo planeamento e controlo, mas com o desenvolvimento do negócio foi necessário criar um departamento qualificado e, desta forma, a informação reunida já é analisada por mim”.

Pelo facto de se tratar de um agente comercial oficial MEO, a empresa rege-se segundo as diretrizes e objetivos que são comunicados. Com o passar dos anos e conseqüente desenvolvimento do negócio e exigência dos clientes, o entrevistado salientou a necessidade de ajustar determinados processos:

(...) no início da atividade operavam três lojas e que a venda recaia sobretudo na ativação de telemóveis, as operações tiveram de ser ajustadas mediante a *performance* e a viabilidade do negócio, visto que, atualmente, prevalece a ativação/venda de serviços. (...) ao contrário do que acontecia antigamente, onde só recebíamos por parte da operadora o dealer [ficheiro que contém informação sobre as operações realizadas em loja] da nossa atividade no final do mês, agora é fornecido diariamente, o que faz com que a coordenação possa proceder a eventuais regularizações e, desta forma, o processo torna-se muito mais ágil porque obviamente quanto mais informação há, mais se consegue torná-lo eficaz e eficiente e minimizar determinados erros.

Através do fornecimento de informação de qualidade e atempada pelo DPC, o controlo de gestão por parte do gerente permite-lhe conhecer e acompanhar a situação da empresa, apoiando na tomada de decisões. Tal como refere o mesmo em entrevista “nós temos uma análise referente à estrutura de custos, em que mensalmente, eu faço-a recorrendo à ferramenta *Excel* e o DPC envia mensalmente, mediante a análise contabilística dos nossos custos, como é que estes estão a evoluir”.

Assim, na tabela 6, estão enunciadas as principais atividades inerentes ao controlo feito pelo gerente (comunicação pessoal em notas escritas, dezembro de 2021).

Tabela 6 - *Atividades de controlo executadas pelo gerente da empresa*

Atividades
Controlo retrospectivo dos resultados e de orçamentos com vista à monitorização
Estabelecimento de objetivos financeiros
Delegação de autoridade e responsabilização
Avaliação da <i>performance</i> económico-financeira
Alinhamento com a estratégia
Avaliação e interpretação de indicadores de <i>performance</i>
Tomada de decisões baseada na informação fornecida
Análise de forma consistente da informação de um período para o outro

Fonte: Elaboração própria com base na comunicação pessoal em notas escritas

Com base nos objetivos estipulados, as *controllers* procedem à verificação e conseqüente (não) validação dos valores apresentados, tal como referido pelo gerente em entrevista, o DPC “faz a confirmação da informação que chega, ou seja, é definido um plano comissional, baseado no que vendemos, onde está definido aquilo que temos a receber e é feita a verificação se este corresponde ao que efetivamente se recebeu”.

O controlo e *reporting* elaborados pelo DPC têm como ferramentas de apoio determinados sistemas de controlo de gestão que auxiliam na medição, planeamento e acrescentam valor ao negócio. As atividades que cada uma das duas *controllers* realizam estão assinaladas com “X” e constam na tabela 7 apresentada de seguida (comunicação pessoal em notas escritas, *controllers* A e B, fevereiro de 2022).

Tabela 7 - *Atividades de controlo executadas pelas controllers da empresa*

Atividades	Controller	Controller
	A	B
Produção de informação adequada para modelos de apoio à decisão	X	X
Obtenção de indicadores de <i>performance</i>	X	X
Avaliação de alertas de <i>performance</i>	X	X
Planeamento e elaboração de horários	X	
Registo de transações financeiras		X
Controlo/confirmação de mapas de comissionamento	X	X
Controlo diário de vendas		X
Elaboração de mapas de <i>reports</i> de gestão	X	X

Fonte: Elaboração própria com base na comunicação pessoal em notas escritas

Assim, consoante a periodicidade definida, há tarefas que atualmente estão destinadas a cada uma e outras que são coordenadas por ambas. Por isso, a comunicação e o trabalho em equipa são fatores essenciais no ambiente laboral (comunicação pessoal em notas escritas, *controllers* A e B, fevereiro de 2022).

3.2.2. Os *KPI* e a instabilidade económica

Pelo agenciamento existente, “a operadora MEO fornece diariamente à Teletuela informação acerca da sua *performance*” (comunicação pessoal em notas escritas, gerente, março de 2022). “Esta é medida por *KPI* que são previamente estipulados” e, a partir destes, o gerente define e atribui os seus próprios indicadores às lojas. “Por sua vez, o DPC vai controlando a fim de perceber se se observam o cumprimento dos mesmos e quais as atitudes que podem reverter, caso isso não esteja a acontecer”.

A atual condição económica e a evolução/reinvenção das empresas portuguesas afetam a forma como as de pequena dimensão, como é o caso da Teletuela, olham para os indicadores não financeiros. Neste caso, o gerente garante que “a satisfação, motivação e outros fatores” (comunicação pessoal em notas escritas, abril de 2022) constituem alicerces importantes para boas relações interpessoais e “traduzem um bom ambiente de trabalho”, resultando num “aumento de produtividade e dedicação para cumprir os objetivos”. Já em entrevista, e corroborando esta afirmação, o gerente acrescenta que “ainda hoje recebemos os resultados de um barómetro de motivação aplicado aos lojistas de diversas empresas e a Teletuela foi classificada como a empresa com melhor espírito de grupo”.

Em termos financeiros, pelo desenvolvimento do negócio, observa-se um aumento no volume de negócios, tal como refere em entrevista o gerente da empresa, “em termos de faturação, a empresa teve um elevado crescimento, sendo que desde essa altura até agora os valores duplicaram”. Comparando com valores de 2011, cujo volume de negócios rondava os cerca de 400 000€, os dados mais recentes indicam cerca de 1 000 000€ (comunicação pessoal em notas escritas, gerente, março de 2022).

Atualmente, pelo facto de se atravessar um período de grandes dificuldades advindas da inflação resultante de políticas monetárias expansionistas, da COVID-19, da guerra entre a Rússia e a Ucrânia e pelos problemas existentes entre a China e os Estados Unidos da América em termos de fornecimento de componentes, o entrevistado afirma que é muito

difícil fazer previsões para um período de 3/4 anos. Neste caso “as nossas perspetivas de curto prazo são bastante cinzentas, tendo em conta a fase pandémica que ainda atravessamos. Houve um impacto muito significativo no retalho e atendimento presencial, pois as pessoas passaram a optar por fazer compras *online*”.

Quanto a resultados financeiros a longo prazo, o gerente é prudente e em entrevista realça que a discrepância entre o crescimento da economia e a inflação dos preços provoca uma apreensão nas pessoas:

Estamos a passar por um período de inflação, onde os preços estão a subir muito rapidamente, com taxas elevadas. Mas, teoricamente, está a aproximar-se um período de acalmia económica, ou seja, não se está a observar o que seria esperado que era o crescimento da economia acompanhasse o aumento dos preços. (...) A Teletuela a curto prazo tem um negócio de refúgio, pois as telecomunicações são consideradas quase como uma necessidade básica, as pessoas precisam de comunicar, as empresas que estiverem ativas precisam de ter comunicações, por isso, obviamente toda a gente quer dispor dos serviços necessários.

No entanto, apesar desta instabilidade económica sentida por agentes comerciais, colaboradores e clientes, o gerente considera também que, pela atividade a que se destina, vai conseguindo adaptar-se e ajustar-se às circunstâncias reais.

3.2.3. Utilização do *software PHC* e as vantagens no controlo de gestão

As empresas cada vez mais recorrem a ferramentas como os sistemas de controlo de gestão para fornecerem dados fiáveis e proporcionar aos gestores uma tomada de decisões consciente. No que respeita ao sistema *ERP* instalado na Teletuela, as principais motivações pelas quais se procedeu à sua implementação e o papel preponderante que o fornecedor do mesmo teve, foram referidas pelo gerente entrevistado: “o programa anterior funcionava bem e era bastante rápido, mas, entretanto, surgiram entraves em termos de apoio técnico e, por isso, optei por escolher o *software PHC*, tendo também um peso significativo o fornecedor do mesmo”.

Um dos fatores que mais contribui para a implementação do sistema *ERP* é a possibilidade de este ser personalizado e adaptado às necessidades da organização, tal como afirma o entrevistado, destacando a integração do sistema:

A ferramenta *PHC* neste momento é adequada e suficiente para nós, mas tem potencial e se forem necessárias alterações serão feitas (...) pode ser adaptado consoante as necessidades

da empresa, dando para agrupar diversas secções como recursos humanos, gestão de clientes/comercial, gestão e contabilidade.

Quanto ao contributo que o *software PHC* tem no decorrer da atividade do DPC, trata-se de uma plataforma que auxilia em termos comerciais e contabilísticos e permite o controlo de crédito, tal como se depreende no seguinte excerto da entrevista:

O *PHC* é um *software* muito vasto e, para nós, é um apoio à contabilidade e gestão comercial. É utilizado como uma plataforma de base de clientes que serve essencialmente para o controlo de crédito. (...) é uma necessidade na empresa a nível contabilístico, tem a ver com o controlo feito no negócio empresarial uma vez que somos nós que fornecemos os equipamentos.

Pela utilização do *software PHC*, surgem benefícios nas práticas de controlo efetuadas pelo DPC, tal como se observa na tabela 8, e que foram referenciadas pela *controller B* (comunicação pessoal notas escritas, maio de 2022).

Tabela 8 - Descrição de atividades/documentos/informação disponibilizados pelo *PHC*

Atividades/Documentos/Informação
Base de clientes e fornecedores
Controlo de crédito
Histórico de compras/vendas
Registo de faturas
Faturação a clientes
Encontro de contas
Extrato de notas de crédito
Conta corrente clientes
Obtenção ficheiro SAF-T
Controlo de stock

Fonte: Elaboração própria com base na comunicação pessoal em notas escritas

Como efeito destas práticas de controlo de gestão, manifestam-se determinadas vantagens com a serventia do *software PHC* (comunicação pessoal notas escritas, *controller B*, maio de 2022), como aparecem enumeradas na tabela 9 apresentada de seguida.

Tabela 9 - *Vantagens nas práticas de controlo pelo uso do PHC*

Vantagens
Obtenção de informações em tempo real
Substituição do registo físico/em papel
Agrega um grande volume de dados/processos
Melhora a gestão da informação
Automatização dos processos operacionais
Redução de custos

Fonte: Elaboração própria com base na comunicação pessoal em notas escritas

Em virtude do exposto, realça-se a integração e armazenamento da informação gerada que, em substituição do registo em papel, promovem a interpretação e uma tomada de decisão mais meticulosa.

3.2.4. Limitações de controlo e sugestões de melhoria pelo uso do software PHC

O DPC depara-se com algumas limitações em desempenhar certas tarefas no sistema PHC, como é o caso, por exemplo, da dificuldade em aceder ao servidor e a demora que acontece quando várias pessoas tentam aceder em simultâneo (comunicação pessoal em notas escritas, *controller A*, maio de 2022), tal como elucida também o gerente entrevistado “se a pessoa estiver num sítio remoto, distante do servidor, vai tornar-se muito mais demorado e conforme o número de utilizadores aumente mais limitado se torna”.

Relativamente ao processamento de vencimentos, ajudas de custo e registo/verificação de faturas, estes estão associados numa rubrica de custos, sendo prestados por uma empresa externa de contabilidade (comunicação pessoal em notas escritas, *controller B*, maio de 2022). Estes e outros exemplos de deficiências são abordadas tanto pelas *controllers A e B* (comunicação pessoal em notas escritas, maio de 2022), como pelo gerente em entrevista e aparecem especificadas na tabela 10.

Tabela 10 - *Limitações nas práticas de controlo pelo uso do PHC*

Limitações
Controlo de veículos
Acessibilidade remota
Limitação de número de utilizadores
Processamento de salários e ajudas de custo
Registo/Verificação contabilística
Planeamento de horários

Fonte: Elaboração própria com base na comunicação pessoal em notas escritas e na entrevista realizada

Relativamente às expectativas de uma melhoria do controlo de gestão, o gerente em entrevista revelou que a informatização é imprescindível e que auxilia em muitos processos, devendo existir uma mudança para que certas tarefas deixem de ser operacionalizadas manualmente e que haja um esforço para acompanhar a evolução dos SI, referindo o exemplo dos horários dos lojistas, “se estes fossem executados num programa específico poderia haver uma mecanização mais eficiente e um controlo aperfeiçoado sobre férias, folgas, baixas e outros recorrentes”.

Para a melhoria do controlo de gestão presente na empresa, o *software PHC* poderia estar provido de uma ferramenta que auxiliasse na gestão de centros de custos no que concerne aos veículos afetos. Este objetivo de melhoria futura foi exemplificado pelo gerente entrevistado, conforme afirmações seguintes:

(...) o comercial X dispõe do carro Y que percorreu determinados quilómetros, ao qual se relaciona os custos em combustível, oficinas e outros. Assim, pode-se evoluir num conceito designado de centros de custos por veículo, onde se associa, se for o caso, uma determinada percentagem de tempo de uso pelo comercial X e pelo comercial Z, com o objetivo de em cada mês proceder ao apuramento de qual o custo efetivo. Deste modo, aos dados relativos aos proveitos de cada comercial enviados pela operadora, que são controlados por mim através da ferramenta *Excel*, poderiam ser associados aos custos inerentes ao veículo utilizado.

Assim, estas melhorias referidas em entrevista pelo gerente, agregadas às relatadas pelas *controllers* (comunicação pessoal em notas escritas, maio de 2022), são elencadas na tabela 11 que segue exposta.

Tabela 11 - *Melhorias no controlo de gestão pelo uso do PHC*

Melhorias
Integração de centro de custos afetos a veículos
Melhor acessibilidade
Maior abrangência de utilizadores em simultâneo
Implementação de processamento de salários e ajudas de custo
Integração de registos contabilísticos

Fonte: Elaboração própria com base na comunicação pessoal em notas escritas e na entrevista realizada

Desta forma, é oportuno realçar a implementação do processamento de salários e ajudas de custo e a integração dos registos contabilísticos, pelo impacto financeiro que expressam, tal como é manifestado de seguida.

3.2.5. Práticas de controlo de gestão, razões subjacentes e oportunidades de melhoria: síntese dos resultados

Nos subpontos anteriores, foi possível apresentar as funções de controlo dos três intervenientes, abordar o assunto dos *KPI* e da instabilidade económica, assim como a utilização do *software PHC* e as vantagens, limitações e melhorias que têm repercussão no planeamento e controlo. Na tabela 12 foi possível sintetizar os resultados obtidos a partir dessa análise.

Tabela 12 - *Síntese de resultados*

Práticas de controlo de gestão no PHC (como?)	Razões/objetivos subjacentes (porquê?)	Oportunidades de melhoria no controlo de gestão
Desempenho dos veículos da empresa	Controlar os custos para o conjunto de veículos comerciais da empresa	Operacionalizar um controlo de custos por veículo e por condutor no <i>PHC</i>
Desempenho do acesso remoto/n.º de utilizadores	Aceder com mais facilidade e com mais utilizadores em simultâneo	Operacionalizar um acesso melhorado e integrar mais licenças disponíveis no <i>PHC</i>

Tabela 12 – Síntese de resultados (continuação)

Práticas de controlo de gestão no PHC (como?)	Razões/objetivos subjacentes (porquê?)	Oportunidades de melhoria no controlo de gestão
Processamento de salários e ajudas de custo	Reduzir custos por aquisição de serviços	Processar os salários e ajudas de custo no <i>PHC</i>
Registo/Verificação contabilística	Reduzir custos por aquisição de serviços	Operacionalizar o registo/verificação contabilística no <i>PHC</i>
Desempenho dos colaboradores	Controlar a motivação e o espírito de equipa dos colaboradores (avaliação do desempenho com medidas não financeiras)	Operacionalizar indicadores de desempenho dos colaboradores no <i>PHC</i>
Planeamento de atividades	Planificar/controlar horários dos lojistas	Operacionalizar os mapas de horários no <i>PHC</i>

Fonte: Elaboração própria

À vista, foram englobadas as práticas de controlo de gestão no *software PHC* e as razões/objetivos subjacentes com o intuito de responder, respetivamente, à pergunta “como e porquê usar o sistema *ERP* para melhorar o controlo de gestão?”. Ao aliar os resultados conseguidos foi possível, em termos práticos, apontar as oportunidades de melhoria a ter em conta na empresa. Destas, salienta-se que a implementação de processamento de salários e ajudas de custo e a integração de registos contabilísticos contribuem para uma redução de custos pelo facto de ainda serem atividades realizadas por uma entidade externa.

3.3. Discussão teórica

Perante os resultados do presente estudo, é perceptível que o controlo de gestão auxilia a traçar objetivos e a adotar estratégias, tendo em conta as suas especificidades e necessidades (e.g., Nunes, 2018; Silva, 2018). Os sistemas de controlo possibilitam que os gestores se antecipem a potenciais ameaças e oportunidades (e.g., Fernando, 2015; Santos, 2021) e que utilizem instrumentos como o plano operacional para definirem os objetivos e metas a atingir no curto/médio prazo, suportado por documentos como mapas e relatórios (e.g., Jordan et al., 2015).

As *controllers* através da monitorização de atividades tornam-se parte integrante nos processos de tomada de decisão e o *reporting* permite avaliar tanto a *performance* económico-financeira como os indicadores de *performance* (e.g., Quental, 2017). Cada vez mais se verifica que os objetivos de natureza não financeira contribuem para a eficácia dos sistemas (e.g., Jordan et al., 2015) e são um incremento inovador na função do *controller* (e.g., Čermák, 2013). Desta forma, os *KPI* fazem parte de um conjunto de melhorias de que os processos de controlo de gestão beneficiam e que ajudam a monitorizar, controlar e avaliar a evolução da empresa (e.g., Menon, 2019; Nunes, 2018).

Apesar da atual condição económica motivada pela COVID-19 e pelos conflitos entre países, com a progressão da globalização e aliada à tecnologia, houve um crescimento da aposta em *softwares* de gestão, que se tornaram imprescindíveis no planeamento e controlo da empresa (e.g., Gonçalves, 2019; Marques, 2020; Neto, 2019). A implementação de sistemas *ERP* impulsiona a uma reestruturação e automatização das operações realizadas nos diversos departamentos (e.g., Putra, 2021; Zhao & Tu, 2021). Neste estudo de caso, a empresa em análise enquadra-se no grupo dos avaliadores digitais (*Link to Leaders*, 2018), pois tem implementado o *software PHC* e não nega que, de forma cautelosa e gradual, sejam efetuados planos e investimentos no futuro.

Embora muitas organizações associem o investimento feito neste tipo de sistemas a um risco e custo elevado (e.g., Khadrouf et al., 2020; Neto, 2019), outras, como é o caso da presente em estudo, ressalvam as mais-valias associadas (e.g., Chandrakumar & Parthasarathy, 2016; Elragal & Haddara, 2013; Françoise et al., 2009; Motwani et al., 2005; Pereira, 2016; Poston & Grabski, 2001; Soares, 2013), como a escolha do fornecedor (e.g., Neto, 2019), a personificação do *ERP* (e.g., Acar et al., 2017; Oliveira & Martinho, 2022), e a melhoria do controlo de gestão (e.g., Faccia & Petratos, 2021; Ruivo et al., 2020). Não obstante, verificam-se algumas condicionantes que limitam o trabalho desenvolvido, como o caso da dificuldade na utilização da interface do sistema (e.g., Neto, 2019) aquando do acesso remoto e utilização de diversos usuários em simultâneo e desta forma salientam-se como oportunidades de melhoria nas práticas de controlo de gestão.

Conclusões, limitações e linhas de investigação futuras

A presente investigação usou o método do estudo de caso numa empresa de pequena dimensão com o objetivo de responder à questão de investigação: como e porquê o sistema *ERP* melhora o controlo de gestão? Deste modo, o enquadramento teórico foi no âmbito deste sistema e o seu contributo para o controlo de gestão e a tomada de decisões. Este método foi aplicado na empresa Teletuela – Telecomunicações e Tecnologia, Lda, um agente comercial oficial MEO e Altice Empresas. A recolha de dados efetuou-se pela consulta de documentos, observação participante e entrevista ao gerente.

Foi possível depreender que os *KPI* fornecidos pela operadora são primordiais para o desenrolar da atividade e ainda que os indicadores não financeiros, como a satisfação e motivação no trabalho, possuem um peso cada vez mais significativo dentro da entidade. Em termos comerciais e contabilísticos, o *software PHC*, atualmente implementado na empresa estudada, auxilia e permite ao DPC, por exemplo, o controlo de crédito de clientes, a faturação a clientes e a obtenção do ficheiro SAF-T. Resultante disto, verificam-se benefícios nas práticas de controlo como por exemplo, a substituição do registo físico/em papel, a melhoria da gestão da informação, um sistema personalizado ajustado às características/necessidades e a redução de custos.

Em contrapartida, foi possível perceber que, por exemplo, a acessibilidade remota e o processamento de salários e ajudas de custo constituíam limitações à função de controlo pelo uso do sistema integrado de gestão. Depois de consolidar estes dados foi possível depreender que, em termos de utilidade prática, o sistema *PHC* poderia contribuir para melhorar o controlo de gestão, através de um centro de custos segmentado por veículo e por condutor e do processamento dos salários e ajudas de custo, o que repercutia numa diminuição de encargos. Já em termos teóricos, ressalta-se o apoio substancial na tomada de decisões dos responsáveis e no planeamento e cumprimento de estratégias/objetivos da empresa. Desta investigação, destaca-se em termos de limitações o facto de ser um estudo aplicado apenas a um único caso com uma envolvente particular de um único agente comercial oficial e ter sido desenvolvido num contexto económico anormal. O facto de apenas ter sido realizada entrevista ao gerente da empresa também é uma limitação. Face ao exposto, sugerem-se estudos futuros que possam dar continuidade à presente investigação, nomeadamente: desenvolver novos estudos aplicados a outras empresas de pequena dimensão e/ou agentes comerciais oficiais da MEO e Altice Empresas, novos estudos que demonstrem se o sistema *PHC* tem as mesmas implicações no âmbito da empresa em diferentes contextos e usar metodologias quantitativas.

Referências

- Acar, M., Tarim, M., Zaim, H., Zaim, S. & Delen, D. (2017). Knowledge management and ERP: Complementary or contradictory? *International Journal of Information Management*, 37(6), 703-712. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.007>
- Almeida, C. (2018). *Criação de um modelo conceptual de business intelligence para suporte ao controlo de gestão* [Dissertação de mestrado em Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/77146>
- Altice (2022). *Altice Portugal*. <https://www.telecom.pt/pt-pt/a-pt>
- Altice (2022). *Uma empresa histórica*. <https://www.telecom.pt/pt-pt/a-pt/Paginas/historia.aspx>
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>
- Cardoso, A. (2021). *Impacto da digitalização no controlo de gestão: O caso da OLI* [Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/35024>
- Čermák, K. (2013, September 19-21). *Innovation in Controlling* [Conference session]. The 7th International Days of Statistics and Economics, Prague. <http://https://msed.vse.cz/files/2013/27-Cermak-Karel-paper.pdf>
- Chandrakumar, T., & Parthasarathy, S. (2016). An approach to estimate the size of ERP package using package points. *Computer Standards & Interfaces*, 47, 100-107. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2015.10.003>
- Comissão Europeia (2015). *Guia do Utilizador da Comissão Europeia relativo à definição de PME*. http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1
- Elragal, A., & Haddara, M. (2013). The Impact of ERP Partnership Formation Regulations on the Failure of ERP Implementations. *Procedia Technology*, 9, 527-535. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.059>

- Faccia, A., & Petratos, P. (2021). Blockchain, Enterprise Resource Planning (ERP) and Accounting Information Systems (AIS): Research on e-Procurement and System Integration. *Applied Sciences*, 11(15), 6792. <https://doi.org/10.3390/app11156792>
- Fernando, R. (2015). *A importância do controlo de gestão no sucesso empresarial: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/9117>
- Françoise, O., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009). ERP implementation through critical success factors' management. *Business Process Management Journal*, 15(3), 371-394. <https://doi.org/10.1108/14637150910960620>
- Gomes, C. (2020). *A importância dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) na área financeira das organizações* [Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/5395>
- Gonçalves, P. (2019). *A contribuição dos sistemas de informação no controlo de gestão* [Dissertação de mestrado em Contabilidade, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/12771>
- Guo, F., Luo, X., Wheeler, P. R., Yang, L., Zhao, X., & Zhang, Y. (2021). Enterprise Resource Planning Systems and XBRL Reporting Quality. *Journal of Information Systems*, 35(3), 77-106. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2020-007>
- INE. (2020). *Empresas em Portugal 2020*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/15413305>
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10.ª ed.). Áreas Editora
- Khadrouf, O., Chouki, M., Talea, M., & Bakali, A. (2020). Influence of SME characteristics on the implementation of ERP. *Telkomnika*, 18(4), 1857-1865. <http://dx.doi.org/10.12928/telkomnika.v18i4.13537>
- Link to Leaders. (2018). *13% das empresas portuguesas está a investir em blockchain*. <http://linktoleaders.com/empresas-portuguesas-digitalizacao/>
- Lopes, I. (2019). *Controlo de Gestão: Uma Visão Integrada do Desempenho Empresarial* (1.ª ed.). Atual.
- Luzuriaga, A., Guamán, M., & Jurado, D. (2018). ERP como alternativa de eficiencia en la gestión financiera de las empresas1. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 182-193. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n2a14>

- Marques, E. (2020). *Análise e caracterização de um sistema de controlo de gestão: Estudo de caso da SINMETRO* [Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/5587>
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3.ª ed.). Atlas.
- Menon, S. (2019). Benefits and Process Improvements for ERP Implementation: Results from an Exploratory Case Study. *International Business Research*, 12(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n8p124>
- Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2005). Critical factors for successful ERP implementation: Exploratory findings from four case studies. *Computers in Industry*, 56(6), 529–544. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2005.02.005>.
- Neto, M. (2019). *A importância dos ERPs na gestão das PMEs Portuguesas* [Dissertação de mestrado em Sistemas de Informação de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Instituto Politécnico de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/31924>
- Nunes, A. (2018). *Enterprise Resource Planning e o controlo de gestão* [Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Instituto Politécnico de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/23457>
- Oliveira, H., & Martinho, D. (2022). Vantagens e limitações da utilização de um sistema ERP numa PME. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 4(1)
- Orougi, S. (2015). Recent advances in enterprise resource planning. *Accounting*, 1(1), 37-42. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2015.11.004>
- Pereira, N. (22-24 de setembro de 2016). *Success factors of ERP project management - a literature review* [Comunicação em conferência]. 16ª Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Porto, Portugal. <http://dx.doi.org/10.18803/capsi.v16.00-00>
- Pordata. (2020). *Empresas*. <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Empresas-374>
- Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271-294. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0).
- Putra, D, Rahayu, R., & Putri, A. (2021). The Influence of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation System on Company Performance Mediated by Organizational

Capabilities. *Journal of Accounting and Investment*, 22(2), 221-241.
<https://doi.org/10.18196/jai.v22i2.10196>

- Quental, J. (2017). *O controlo de gestão e o reporting como fatores chave da sustentabilidade das empresas* [Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra]. Repositório Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/82473>
- Ruivo, P., Johansson, B., Sarker, S. & Oliveira, T. (2020). The relationship between ERP capabilities, use, and value. *Computers in Industry*, 117, 103-209.
<https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103209>
- Santos, G. (2021). *O controlo de gestão e o contributo do uso de ferramentas de business Intelligence* [Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Instituto Politécnico de Coimbra.
<http://hdl.handle.net/10400.26/35973>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8.^a ed.). Pearson.
- Silva, S. (2018). *O controlo de gestão e o desempenho organizacional: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado em Auditoria, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/13003>
- Silva, M. (2021). *A Importância do Controlo Operacional no Âmbito do Controlo de Gestão – Relatório de Estágio na Critical Software, S.A.* [Dissertação de mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum.
<http://hdl.handle.net/10400.26/36669>
- Slijvic, S., Skorup, S., & Vukadinovic, P. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*. <https://doi.org/10.5937/intrev1504039S>
- Soares, A. (2013). *A Importância do Enterprise Resource Planning nas pequenas e médias empresas – O Caso Tridec*. [Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/14026>
- Trindade, A. (2020). *Controlo de gestão nas PME do distrito de Portalegre* [Dissertação de mestrado em Gestão de PME, Instituto Politécnico de Portalegre]. Repositório Comum.
<http://hdl.handle.net/10400.26/35230>
- Wang, S., & Wang, H. (2014). A Survey of Open Source Enterprise Resource Planning (ERP) Systems. *International Journal of Business & Information*, 9(1), 1-28
- Yin, R (2018). *Case study research and applications: Design and Methods*. (6.^a ed.). Sage Publications

Zhao, B., & Tu, C. (2021). Research and development of inventory management and human resource management in ERP. *Wireless Communications and Mobile Computing*.
<https://doi.org/10.1155/2021/3132062>

Apêndice 1 – Guião da entrevista e redação das respostas, Gerente da Teletuela

1. Como é que a Teletuela tem planeado e verificado, nos últimos anos, o controlo de gestão?

O DPC faz a confirmação da informação que chega, ou seja, é definido um plano comissional, baseado no que vendemos, onde está definido aquilo que temos a receber e é feita a verificação se este corresponde ao que efetivamente se recebeu.

Tendo em conta que no início da atividade operavam três lojas e que a venda recaia sobretudo na ativação de telemóveis, as operações tiveram de ser ajustadas mediante a *performance* e a viabilidade do negócio, visto que, atualmente, prevalece a ativação/venda de serviços. Antigamente, era eu o gestor e o responsável pelo planeamento e controlo, mas com o desenvolvimento do negócio foi necessário criar um departamento qualificado e, desta forma, a informação reunida já é analisada por mim.

Relativamente ao pessoal, houve uma grande evolução, visto que, atualmente temos o dobro das lojas e o triplo dos colaboradores, comparando com a minha entrada em 2011. Também em termos de faturação, a empresa teve um elevado crescimento, sendo que desde essa altura até agora os valores duplicaram.

Outro aspeto relevante neste progresso é o facto de, ao contrário do que acontecia antigamente, onde só recebíamos por parte da operadora o *dealer* [ficheiro que contém informação sobre as operações realizadas em loja] da nossa atividade no final do mês, agora é fornecido diariamente, o que faz com que a coordenação possa proceder a eventuais regularizações e, desta forma, o processo torna-se muito mais ágil porque obviamente quanto mais informação há, mais se consegue torná-lo eficaz e eficiente e minimizar determinados erros.

2. Como é que a Teletuela pretende melhorar o controlo de gestão nos próximos 3 a 4 anos, e porquê?

As nossas perspetivas de curto prazo são bastante cinzentas, tendo em conta a fase pandémica que ainda atravessamos. Houve um impacto muito significativo no retalho e atendimento presencial, pois as pessoas passaram a optar por fazer compras *online*.

Porém, neste momento de levantamento das restrições, as pessoas vieram com muita vontade de voltar a estar na rua, de ir às lojas e isso para nós foi uma mais-valia. Agora é

necessário entender se isto é um efeito “saude” do que era antes da pandemia e se daqui a algum tempo a maioria das pessoas vai voltar a preferir comprar *online*.

Por isso, temos de ir navegando neste mar de incerteza, fazendo as coisas com a nossa estratégia, isto é, sermos profissionais e capazes de entregar resultados. Pelo facto de sermos muito dependentes das diretrizes da operadora, estamos sempre sujeitos às decisões estratégicas que esta decida tomar.

Assim, nestes 3/4 anos pretendemos que a eficiência do controlo de gestão melhore através sobretudo da informatização uma vez que ainda há algumas atividades elaboradas de forma muito manual. Temos como exemplo os horários dos trabalhadores em loja, que se estes fossem executados num programa específico poderia haver uma mecanização mais eficiente e um controlo aperfeiçoado sobre férias, folgas, baixas e outros recorrentes.

Isto não invalida o facto de achar que, embora a informatização e os meios de que dispomos sejam fundamentais, o controlo é e deve ser feito por pessoas, sobretudo numa empresa como esta, de pequena dimensão. Em jeito de curiosidade, mas indo ao encontro da importância do trabalho destas pessoas, ainda hoje recebemos os resultados de um barómetro de motivação aplicado aos lojistas de diversas empresas e a Teletuela foi classificada como a empresa com melhor espírito de grupo.

3. Como decorreu o processo de implementação do sistema *ERP* na Teletuela e porque é que foi necessário?

Pelo facto de eu possuir um conjunto de empresas e de ter um sistema *ERP* diferente em cada uma delas, decidi que era mais vantajoso ter um sistema único e comum em todas. O programa anterior funcionava bem e era bastante rápido, mas, entretanto, surgiram entraves em termos de apoio técnico e, por isso, optei por escolher o *software PHC*, tendo também um peso significativo o fornecedor do mesmo.

4. Na Teletuela, como é que o sistema *ERP* contribui para melhorar o controlo de gestão?

O *PHC* é um *software* muito vasto e, para nós, é um apoio à contabilidade e gestão comercial. É utilizado como uma plataforma de base de clientes que serve essencialmente para o controlo de crédito.

Na minha opinião, uma das grandes limitações do *PHC*, e a qual já foi reportada à empresa em questão, é o retardo na melhoria da virtualização. Não devia ser necessário ter os servidores físicos aqui, seria tudo *online* e, pagando um determinado valor, poder-se-ia usar, independentemente de estar em casa ou noutra parte do mundo. Ou seja, se a

pessoa estiver num sítio remoto, distante do servidor, vai tornar-se muito mais demorado e conforme o número de utilizadores aumente mais limitado se torna.

5. Nos próximos 3 a 4 anos, que prioridades a Teletuela tem em termos de melhoria do controlo de gestão? Como é que o sistema *ERP* pode contribuir para isso e porquê?

O nosso negócio é medido pela capacidade de produção individual de cada lojista ou comercial. Por isso, essencialmente, a nossa capacidade não tem muito a ver com as nossas ferramentas, mas sim com as que a operadora nos faculta para nós produzirmos mais e sermos mais eficazes. O *PHC* é uma necessidade na empresa a nível contabilístico, tem a ver com o controlo feito no negócio empresarial uma vez que somos nós que fornecemos os equipamentos.

Eventualmente, quanto à utilização dos carros, o *software* podia ser um auxílio na gestão destes. Ou seja, suponhamos que o comercial X dispõe do carro Y que percorreu determinados quilómetros, ao qual se relaciona os custos em combustível, oficinas e outros. Assim, pode-se evoluir num conceito designado de centros de custos por veículo, onde se associa, se for o caso, uma determinada percentagem de tempo de uso pelo comercial X e pelo comercial Z, com o objetivo de em cada mês proceder ao apuramento de qual o custo efetivo. Deste modo, aos dados relativos aos proveitos de cada comercial enviados pela operadora, que são controlados por mim através da ferramenta *Excel*, poderiam ser associados aos custos inerentes ao veículo utilizado.

6. Que planos futuros (5 a 10 anos) a Teletuela tem em termos de investimento no sistema *ERP*? Como pôr esses planos em prática e porquê?

Neste momento não há nenhuma empresa que consiga ter perspetivas a tão longo prazo. Daqui a 5 anos não fazemos ideia de como vão ser os negócios. Se fizer um balanço desde 2011, o negócio tem mudado radicalmente, pois se na altura havia 20 agentes, hoje esse número diminuiu para metade. Neste momento, não posso perspetivar porque o nível de incertezas globais é elevado e a mudança nos negócios é muito notória.

A ferramenta *PHC* neste momento é adequada e suficiente para nós, mas tem potencial e se forem necessárias alterações serão feitas. Este *software* pode ser adaptado consoante as necessidades da empresa, dando para agrupar diversas secções como recursos humanos, gestão de clientes/comercial, gestão e contabilidade. Os sistemas *ERP* cada vez mais têm a interligação entre todas as valências que a empresa disponha e isso é uma mais-valia.

7. Que planos futuros (5 a 10 anos) a Teletuella tem em termos de resultados financeiros (receitas e despesas) provenientes dessas ações de melhoria? Como pôr esses planos em prática e porquê?

Estamos a passar por um período de inflação, onde os preços estão a subir muito rapidamente, com taxas elevadas. Mas, teoricamente, está a aproximar-se um período de acalmia económica, ou seja, não se está a observar o que seria esperado que era o crescimento da economia acompanhasse o aumento dos preços. É um fenómeno bastante raro e deve-se à covid e à taxa de poupança das pessoas, à guerra entre a Rússia e a Ucrânia e aos problemas existentes entre a China e os Estados Unidos da América em termos de fornecimento de componentes.

A Teletuella a curto prazo tem um negócio de refúgio, pois as telecomunicações são consideradas quase como uma necessidade básica, as pessoas precisam de comunicar, as empresas que estiverem ativas precisam de ter comunicações, por isso, obviamente toda a gente quer dispor dos serviços necessários.

Nós temos uma análise referente à estrutura de custos, em que mensalmente, eu faço-a recorrendo à ferramenta *Excel* e o DPC envia mensalmente, mediante a análise contabilística dos nossos custos, como é que estes estão a evoluir. E apesar de tudo temos tido uma contenção, não se verificando uma alteração significativa nos custos associados. Quanto a proveitos, tem havido também uma evolução favorável e é difícil ter uma perspetiva pois também há uma dependência da nossa parte relativamente às decisões que a operadora nos transmite.

Por esse motivo, é fazer pelo melhor, dia após dia, e cabe-me a mim, enquanto líder, ter a capacidade de adaptar as pessoas e a estrutura para aquelas que sejam as necessidades.

Apêndice 2 – Notas de redação por observação participante

Comunicações pessoais por função e data	Notas de redação
Gerente (novembro de 2021)	“A Teletuela foi fundada em Bragança no ano 2000 e dispunha de três lojas instaladas no interior norte com um total de 12 funcionários.”
Gerente (novembro de 2021)	“Exerço funções nesta empresa desde setembro de 2011.”
Gerente (novembro de 2021)	“Neste momento a empresa dispõe de seis lojas no Norte, nomeadamente, em Bragança, Mirandela, Vila Real, Régua, Lamego e Marco de Canaveses. Tendo em conta o número de operadores de loja, agentes comerciais e pessoal administrativo contabilizamos atualmente 36 funcionários e são geridos mais de 2 000 clientes empresariais por todo o país.”
Gerente (novembro de 2021)	“Quando entrei para a empresa tornei-me o responsável pelo controlo de gestão, mas, com a expansão do negócio e da complexidade das atividades realizadas, houve a necessidade de criar o DPC. Este atualmente é composto por duas <i>controllers</i> e as funções/responsabilidades estão segmentadas e atribuídas a cada um dos três participantes.”
Gerente (dezembro de 2021)	“Inicialmente, o principal grosso da atividade era a venda de telemóveis e placas de banda larga, sendo que, atualmente, o que mais se vende são serviços através da venda de telemóveis por consignação.”
Gerente (dezembro de 2021)	“A empresa dedica-se às seguintes cinco atividades: 1) consultadoria, preparação de estudos ou projetos nas áreas das telecomunicações e novas tecnologias; 2) identificação, investigação, avaliação, desenvolvimento de produtos e serviços nas áreas das telecomunicações e novas tecnologias; 3) importação e exportação de mercadorias; 4) supervisão e gestão de outras unidades do grupo ou empresa, nomeadamente nos domínios do planeamento estratégico e

	<p>organizativo, e, por fim, 5) prestação de serviços de carácter administrativo às lojas da empresa.”</p>
<p>Gerente (dezembro de 2021)</p>	<p>“A minha função enquanto gerente passa por: 1) estabelecimento de objetivos financeiros; 2) delegação de autoridade e responsabilização; 3) alinhamento com a estratégia; 4) tomada de decisões baseada na informação fornecida; 5) controlo retrospectivo dos resultados e de orçamentos com vista à monitorização da organização; 6) avaliação da <i>performance</i> económico-financeira; 7) avaliação e interpretação de indicadores de <i>performance</i>; 8) análise de forma consistente da informação de um período para o outro.”</p>
<p>Controller A (fevereiro de 2022)</p>	<p>“São várias as tarefas que nós desenvolvemos aqui do departamento e a sua realização depende da periodicidade, ou seja, há umas que têm de ser realizadas obrigatoriamente todos os dias, como o controlo diário de vendas das lojas e a confirmação de mapas de comissionamento. Por outro lado, a elaboração dos horários, regra geral, é feita mensalmente assim como os mapas de <i>report</i> disponibilizados posteriormente ao gerente.”</p>
<p>Controller B (fevereiro de 2022)</p>	<p>“A divisão/ estabelecimento de tarefas e a comunicação são fatores muito importantes neste departamento. Ao longo do tempo, com o crescimento do negócio e complexidade das obrigações, fomos destinando o trabalho a fazer por cada uma.”</p>
<p>Controller B (fevereiro de 2022)</p>	<p>“Obviamente que há momentos em que tem de haver um ajuste nisto, mas normalmente, eu trato das transações financeiras e do controlo das vendas por lojista/loja. Há outras atividades que são partilhadas pelas duas como: 1) fornecer informação ao gerente; 2) analisar a <i>performance</i>; 3) controlo de mapas de comissionamento; 4) criação de <i>reports</i>.”</p>
<p>Gerente (março de 2022)</p>	<p>“A operadora MEO fornece diariamente à Teletuela informação acerca da sua <i>performance</i>. Esta é medida por <i>KPI</i> que são previamente estipulados e daí advêm os que eu estipulo às lojas. Por sua vez, o DPC vai controlando a fim de perceber se se observam o cumprimento dos mesmos e quais as atitudes que podem reverter, caso isso não esteja a acontecer.”</p>

<p>Gerente (março de 2022)</p>	<p>“Recuando até ao ano da minha entrada, 2011, a faturação da Teletuela era cerca de 400 000€, enquanto atualmente já ascendeu a perto de 1 000 000€.”</p>
<p>Gerente (abril de 2022)</p>	<p>“Resultado da atual vivência porque passamos, para nós, enquanto pequena empresa a satisfação, motivação e outros fatores são fundamentais e traduzem um bom ambiente de trabalho, propício ao aumento de produtividade e dedicação para cumprir os objetivos.”</p>
<p>Controller A (maio de 2022)</p>	<p>“Através do <i>PHC</i> é possível acedermos/realizarmos: 1) base de clientes e fornecedores; 2) controlo de crédito; 3) histórico de compras/vendas; 4) faturação de clientes; 5) encontro de contas; 6) extrato de notas de crédito; 7) conta corrente dos clientes; 8) SAF-T; 9) controlo de stock.”</p>
<p>Controller B (maio de 2022)</p>	<p>“Com recurso ao <i>PHC</i> o nosso trabalho torna-se mais eficaz e eficiente pois conseguimos: 1) obter informações em tempo real; 2) trocar o papel pela documentação virtual; 3) temos os dados todos consolidados num só sistema; 4) os processos operacionais são mais automáticos; 5) o <i>PHC</i> está personalizado conforme aquilo que precisamos; 5) não há determinados custos que existiam caso uma empresa externa tivesse de fazer o que nós fazemos ele.”</p>
<p>Controller A (maio de 2022)</p>	<p>“No dia-a-dia e no nosso trabalho ainda sentimos algumas dificuldades no que diz respeito, por exemplo, ao acesso remoto que temos ao servidor do <i>PHC</i> por via <i>VPN</i>. Como este <i>software</i> é o mesmo para as várias empresas que o nosso gerente possui, quando usado por várias pessoas ao mesmo tempo é notória a demora na execução.”</p>
<p>Controller B (maio de 2022)</p>	<p>“Quanto a melhorias que iriam ajudar no nosso sistema de controlo posso realçar o processamento de vencimentos e ajudas de custo que atualmente são feitos por uma empresa de contabilidade externa, assim como o registo e verificação de faturas mensais.”</p>