



Tableaux de Bord - Introdução

Francisco Lopes dos Santos
Professor Auxiliar, ISEG Lisboa
Revisor Oficial de Contas

Email: fls@iseg.utl.pt

Definição de "tableaux de bord"

- ✎ É um conjunto de dados ...
- ✎ ... sobre resultados e variáveis chave
- ✎ por um centro de responsabilidade ...
- ✎ ... para informação e controlo pelo gestor do centro ...
- ✎ ... e respectivo chefe hierárquico
- ✎ Que dados? Muitos, poucos?
- ✎ Que resultados e que variáveis chave?
- ✎ E não só
- ✎ É o interessado directo
- ✎ Descentraliza, mas não se pode desresponsabilizar

O "tableaux de bord" é um instrumento de informação rápida para actuar a curto prazo

Características dos tableaux de bord

- ✚ Instrumento muito rápido
- ✚ Contém dados históricos e previsionais
- ✚ Contém indicadores financeiros e operacionais
- ✚ A informação é sintética
- ✚ Frequência adequada à necessidade de cada utilizador

Para que serve?

- ✚ Instrumento de comparação
 - Histórico, previsional, concorrência
- ✚ Instrumento de diálogo
 - Reuniões periódica para análise de desvio e compreensão do efeito das decisões
- ✚ Instrumento de acompanhamento e de avaliação do desempenho
- ✚ Instrumento de ajuda e estímulo à tomada de decisão



Que conteúdo

- ✦ Instrumento personalizado, de acordo com as necessidades e interesses de cada gestor
- ✦ Pode ter valores absolutos, rácios, indicadores financeiros e não financeiros, quadros, gráficos, etc.

Comparação com o controlo orçamental

ELEMENTOS DE COMPARAÇÃO	T.B.	C.O.
BASEADA NOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE	Sim	Sim
EVIDENCIA DESVIOS	Sim	Sim
GESTÃO POR EXCEPÇÃO	Sim	Sim
DEPENDE DO ORÇAMENTO	Não	Sim
DEPENDE DA CONTABILIDADE	Não	Sim
LINGUAGEM DIVERSIFICADA	Sim	Não
FONTE DE INFORMAÇÃO	Diversa	Contabilidade
RAPIDEZ DE ELABORAÇÃO	Grande	Reduzida
FLEXIBILIDADE NO TEMPO	Muita	Limitada
RELAÇÃO COM OS OBJECTIVOS E MEIOS	Total	Alguma
GRAU DE SÍNTESE	Forte	Fraco
GRAU DE APLICABILIDADE	A todas as organizações	Nem todas

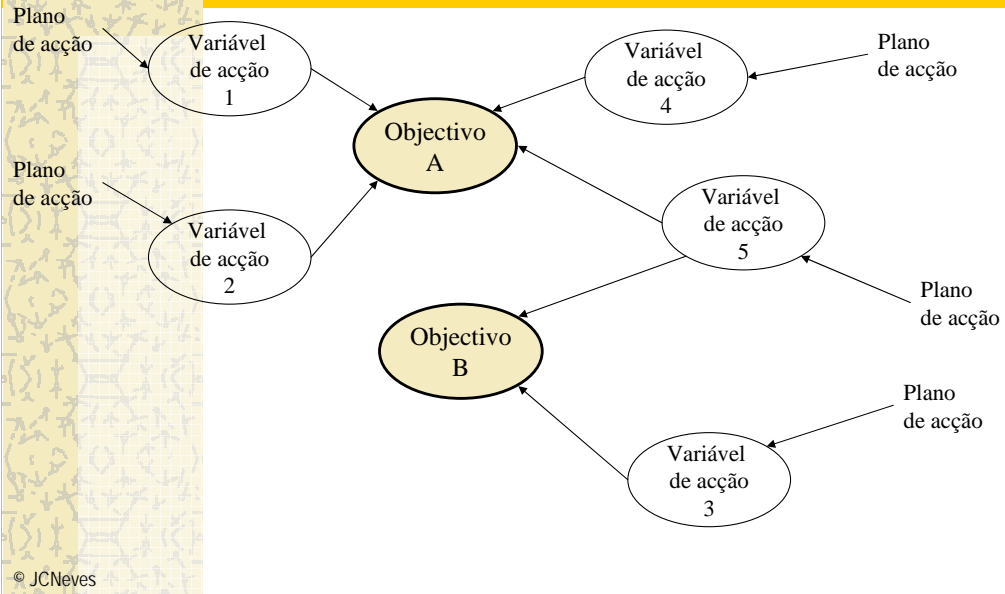
Fases para a concepção

- ✦ Definição da estratégia da empresa
- ✦ Definição da estrutura de responsabilidades (organograma)
- ✦ Definição dos objectivos e das variáveis chave de acção
- ✦ Descentralização pelos centro de responsabilidade
- ✦ Escolha dos indicadores de cada "tableau de bord"
- ✦ Fontes de informação, construção e regras de utilização

Estrutura dos "tableaux de bord"



● OVAR – Objectivos, Variáveis de Acção e Resultados

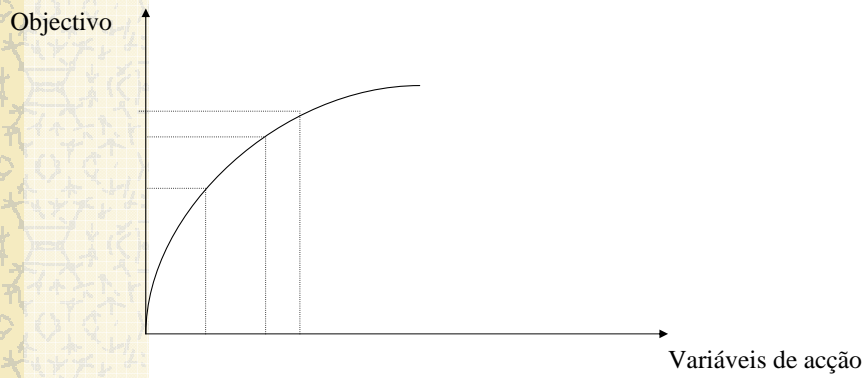


Escolher bem os indicadores

- ✚ Variáveis que tenham impacto sobre o resultado
- ✚ Indicadores líderes (relação de causalidade):
 - Indicadores de processo
 - Indicadores de plano de acçãoex: Número de visitas a novos potenciais clientes
- ✚ Indicadores de resultado
 - Volume de negócios

Escolher bem as variáveis de acção

- Modelo de "Pareto" – Encontrar as 2 ou 3 variáveis de acção com mais impacto sobre o objectivo



Os indicadores

- ✚ Cada elemento do tableau de bord deve conter indicadores:
 - objectivo
 - Variáveis de acção
 - Plano de acção
- ✚ Poderá haver mais do que um indicador para cada elemento a avaliar
- ✚ Escolher os benchmarks (um indicador precisa de um referencial): Histórico, objectivo, concorrência
- ✚ Escolha do período: mensal, quinzenal, trimestral
- ✚ Escolha do dado: mensal, acumulado
- ✚ Escolha da apresentação: quadro, gráfico em linha, em diagrama, etc.