



# Planeamento e Controlo de Gestão

## Parte VI

António Samagaio

Assistente do ISEG em Controlo de Gestão e Auditoria

Revisor Oficial de Contas

[antonio.samagaio@iseg.utl.pt](mailto:antonio.samagaio@iseg.utl.pt)

2012

## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### 1. Gestão Estratégica

#### ✗ Enquadramento

*Na guerra, poucas coisas são tão importantes como o colocar o nosso exército para que em vez de se estar de um modo fraco em muitos sítios, se esteja em força em poucos sítios. (C.Clausewitz)*

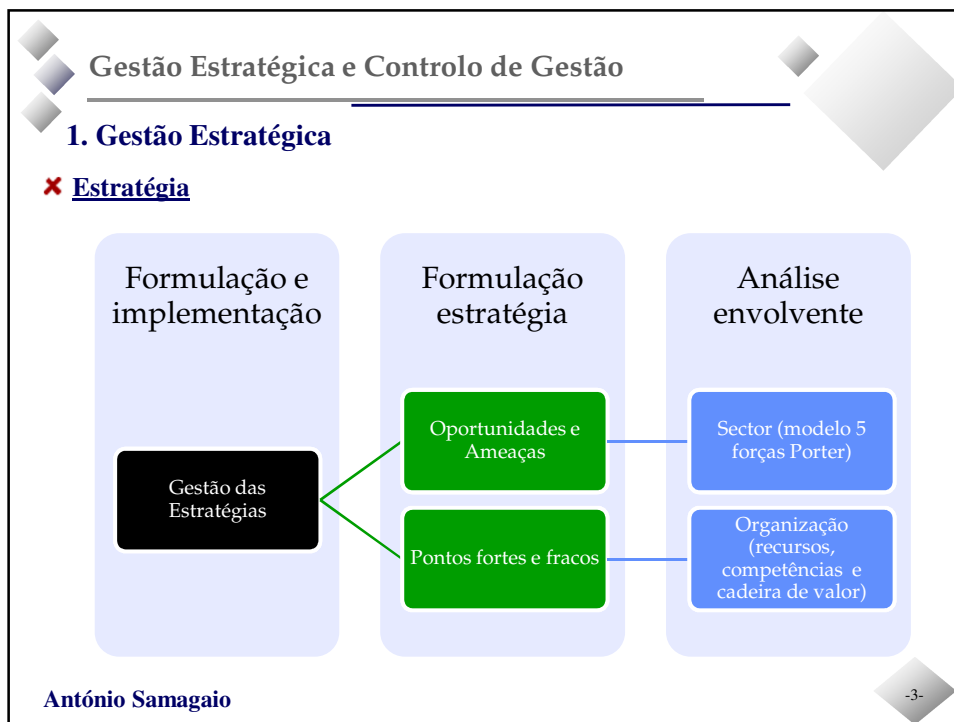
## GESTÃO ESTRATÉGICA



O desempenho de longo prazo da empresa e a sua capacidade de criar valor depende das decisões e acções tomadas no presente => GESTÃO ESTRATÉGICA

António Samagaio

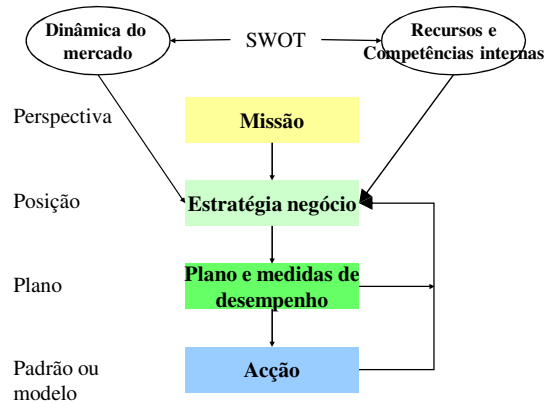
-2-



## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### 1. Gestão Estratégica

#### ✗ Gestão das estratégias



António Samagaio

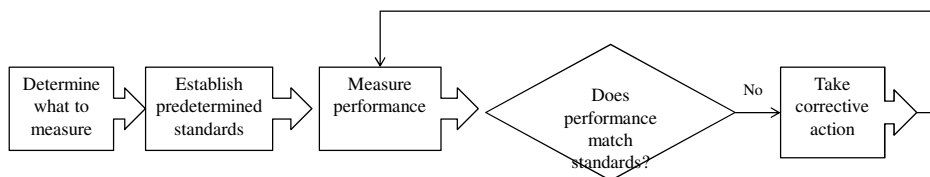
-5-

## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### 1. Gestão Estratégica

#### ✗ Avaliação e controlo

*Processo que visa assegurar que a empresa atinge o que é suposto atingir.*



#### **Tipos de controlos:**

- Resultados a atingir (outputs)
- Actividades que geram a performance (behaviors)
- Recursos utilizados (inputs)

António Samagaio

-6-

## 1. Gestão Estratégica

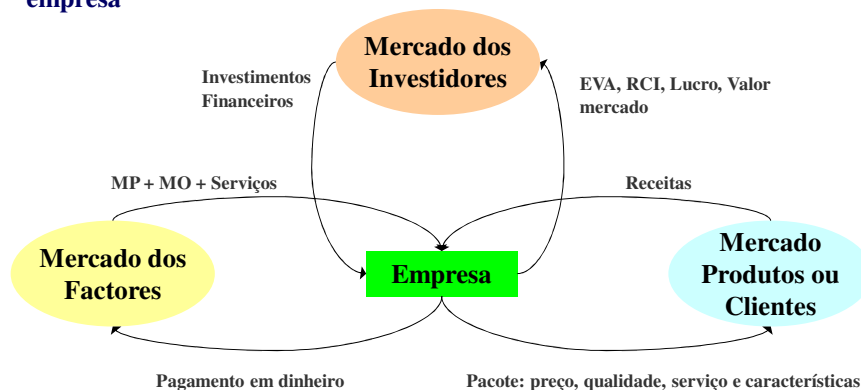
### ✗ Avaliação da Implementação da Estratégia de Negócio

Baseado no  
resultado  
operacional

- Crescimento das unidades vendidas
- Alterações dos preços dos inputs e outputs
- Produtividade

## 2. Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

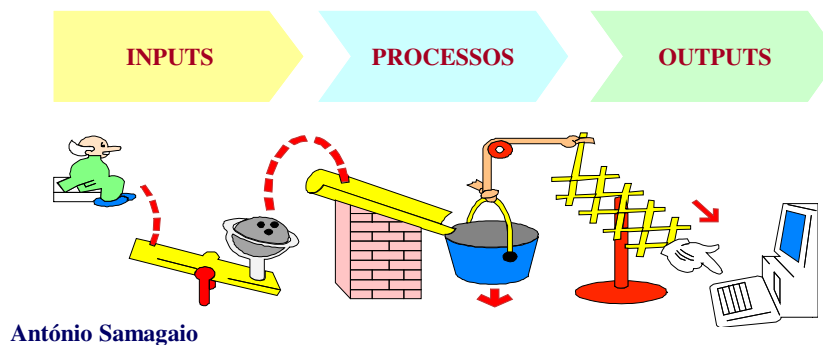
✗ Sistemas tradicionais de avaliação de desempenho baseiam-se em objectivos e métricas financeiras -> não chegam para avaliar a performance global da empresa



## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### 2. Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

- ✗ **Necessário instrumentos que permitam uma visão global sobre o processo de criação de valor -> utilizar indicadores de inputs e de processos**
- ✗ **Tal passa por conhecer as relações causa-efeito dos diferentes planos de acção que visam implementar as estratégias**



-9-

## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### 3. Tableaux de Bord

#### ✗ Definição

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> É um conjunto de dados ...                               | <input checked="" type="checkbox"/> Que dados? Muitos, poucos?                        |
| <input type="checkbox"/> ... sobre resultados e variáveis chave                   | <input checked="" type="checkbox"/> Que resultados e que variáveis chave?             |
| <input type="checkbox"/> por um centro de responsabilidade ...                    | <input checked="" type="checkbox"/> E não só  |
| <input type="checkbox"/> ... para informação e controlo pelo gestor do centro ... | <input checked="" type="checkbox"/> É o interessado directo                           |
| <input type="checkbox"/> ... e respectivo chefe hierárquico                       | <input checked="" type="checkbox"/> Descentraliza, mas não se pode desresponsabilizar |

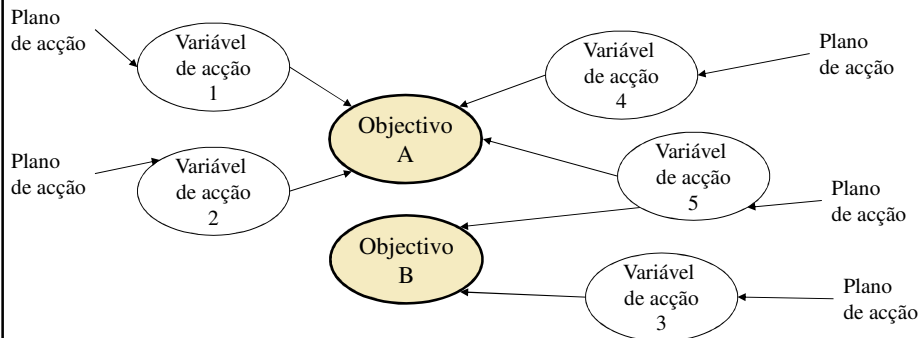
O “tableau de bord” é um instrumento de informação rápida para actuar a curto prazo

©JCNeves

-10-

### 3. Tableaux de Bord

#### ✗ OVAR – Objectivos, Variáveis de Acção e Resultados



■ Grelha de objectivos e variáveis chave de acção

■ Grelha de variáveis de acção e responsáveis dentro do Centro de Responsabilidade em que vai ser delegada a variável chave

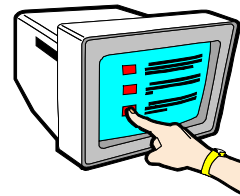
©JCNeves

-11-

### 3. Tableaux de Bord

#### ✗ Características

- **Instrumento muito rápido**  
Informação disponível passado pouco tempo do fecho
- **Contém dados históricos e previsionais**
- **Contém indicadores financeiros e operacionais**
- **A informação é sintética mas com possibilidade de desagregação**
- **Frequência adequada à necessidade de cada utilizador**



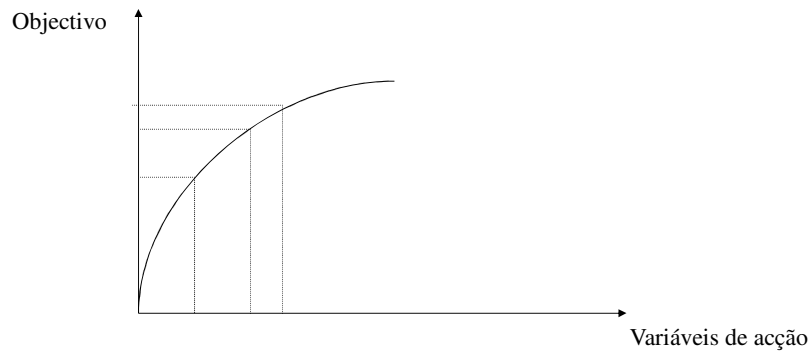
©JCNeves

-12-

### 3. Tableaux de Bord

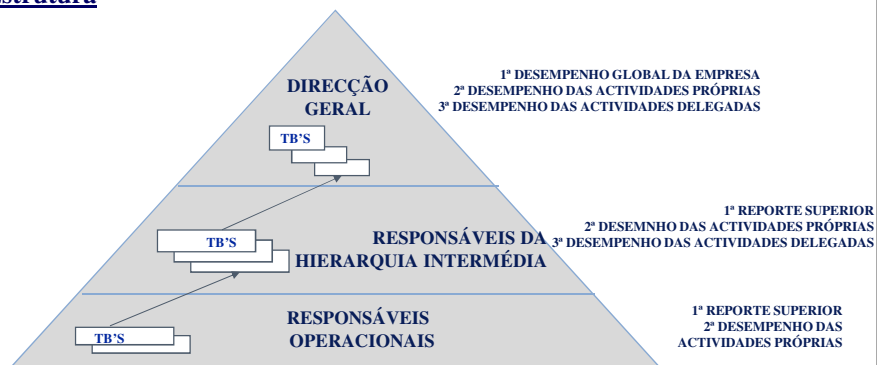
#### ✗ Indicadores

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



### 3. Tableaux de Bord

#### ✗ Estrutura



#### 4. Balanced Scorecard

##### ✕ Conceito de BSB

###### ❑ 1.º Objectivo: sistema de avaliação da performance

- ◆ BSC proporciona um sistema de avaliação e gestão de todos os relacionados com a performance da empresa
- ◆ BSC considera as tradicionais medidas do sucesso financeiro (RLE, ROI) com as medidas não financeiras determinantes do sucesso futuro da empresa
- ◆ BSC avalia a performance da empresa ao longo de 4 perspectivas relacionadas entre si e que derivam da estratégia da empresa

###### ❑ 2.º Objectivo: instrumento de descrição e implementação da estratégia

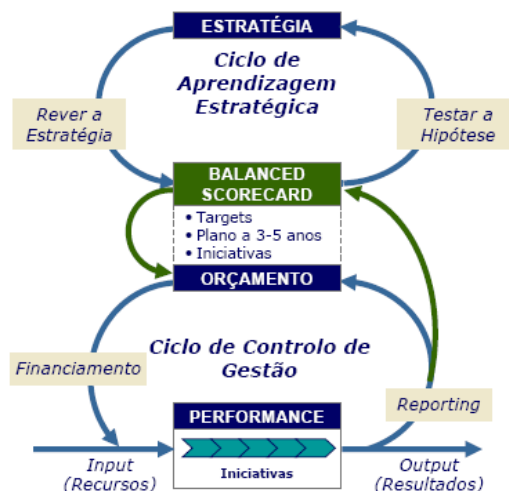
- ◆ Comunica os múltiplos, relacionados objectivos que a empresa pretende atingir para poder concorrer baseado nas suas capacidades intangíveis e na inovação
- ◆ Traduz a missão e a estratégia em objectivos e medidas

António Samagaio

-15-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✕ Instrumento de Gestão Estratégica e de Mensuração da Performance



BSC permite usar os sistemas de controlo de diagnóstico e interactivos

Fonte: Kaplan e Norton, 1996)

António Samagaio

-16-



#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC



António Samagaio

-17-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Linking the four perspectives

- ❑ Strategic Maps: fornece uma representação visual da ligação causa-efeito entre objectivos e suas medidas nas 4 perspectivas do BSC. Força a organização a clarificar a lógica de como é que vai criar valor e por quem.



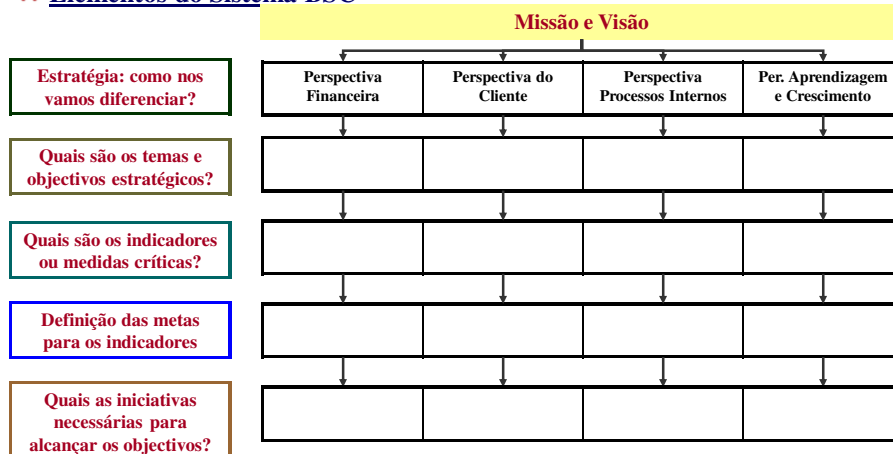
Este mapa descreve a trajectória e o "plano de voo" da estratégia. As ligações devem incorporar as medidas de resultados (lagging indicators) bem como os drivers da performance (leading indicators) da estratégia da unidade de negócio.

António Samagaio

-18-

#### 4. *Balanced Scorecard*

##### ✗ Elementos do Sistema BSC



António Samagaio

-19-

#### 4. *Balanced Scorecard*

##### ✗ Elementos do Sistema BSC

###### ❑ Objectivos

- Declarações concisas que articulam aquilo que a organização pretende realizar
- Explica a história da estratégia através das relações de causa-efeito
- Exemplo: aumentar as vendas através da expansão das vendas aos actuais clientes

###### ❑ Medidas – KPI's

- Especificar com precisão como é que os objectivos são mensuráveis pois dará aos empregados uma visão clara sobre as áreas onde é necessário melhorias
- Medidas para o objectivo de entrega no prazo: horas, dias, semanas?

###### ❑ Metas – *what we need to reach?*

- Estabelece o nível de performance ou a taxa de melhoria exigível para a medida.

###### ❑ Iniciativas – *what we need to do?*

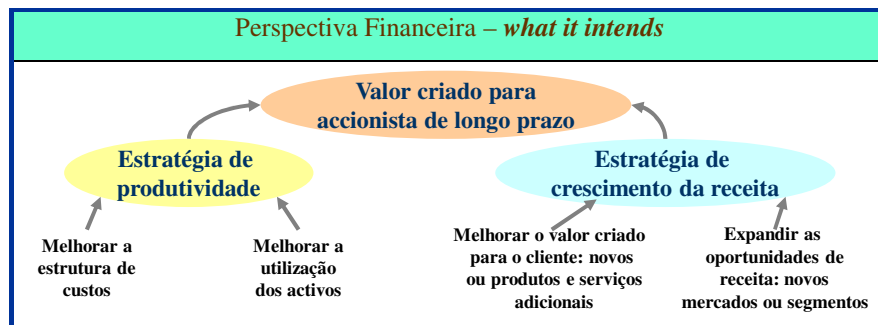
- Programas de curto-prazo e planos de acção que ajudarão na concretização das metas estabelecidas.

António Samagaio

-20-

#### 4. *Balanced Scorecard*

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC



Representa o objectivo principal das organizações com fins lucrativos

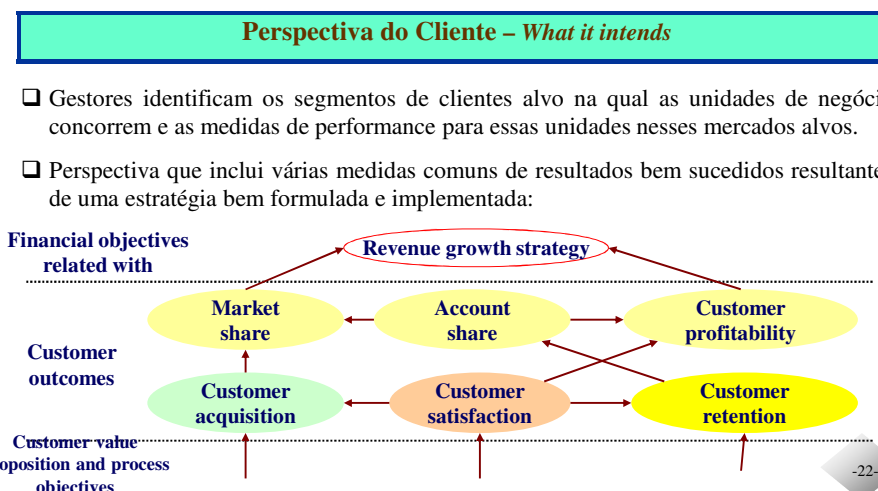
Perspectiva onde é evidenciada os resultados das decisões tomadas em todas as áreas, ou seja, os resultados financeiros têm como causas a forma como foi implementada a estratégia

António Samagaio

-21-

#### 4. *Balanced Scorecard*

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC



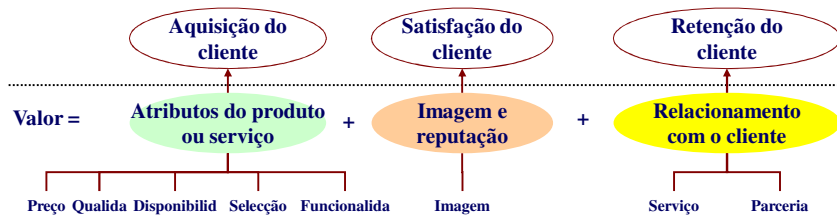
-22-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC

###### Perspectiva do Cliente - *What it intends*

- ❑ Desde que a empresa identifique os seus clientes alvo, gestores devem apurar quais as causas para que os clientes comprem os produtos da empresa.
- ❑ *Value proposition* é um mix de atributos oferecido aos clientes alvo.



These factors will drive success with the core customer outcome measurements of satisfaction, acquisition, retention and market and account share.

António Samagaio

-23-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC

###### Perspectiva do Cliente - *What it intends*

- ❑ Value proposition (objectivos e medidas):
  - Define a estratégia da empresa
  - Comunica o que a empresa espera fazer para os seus clientes melhor ou diferente face aos seus concorrentes
  - Empresa traduz a sua estratégia em medidas tangíveis que possam ser compreendidas e trabalhadas pelos empregados

###### ❑ Tipos de value propositions usadas com sucesso por algumas empresas:

Types	Objectives
"Best buy" or lowest total cost (McDonald's)	Attractive prices, excellent and consistent quality, short lead times, ease of purchase and good selection
Product innovation and leadership (Sony)	First to market, penetrate new market segments, high-performance products (speed, size, accuracy, etc.)
Complete customer solutions (IBM)	Quality of solutions provided, number of products per customer, customer retention, customer lifetime profitability

António Samagaio

-24-

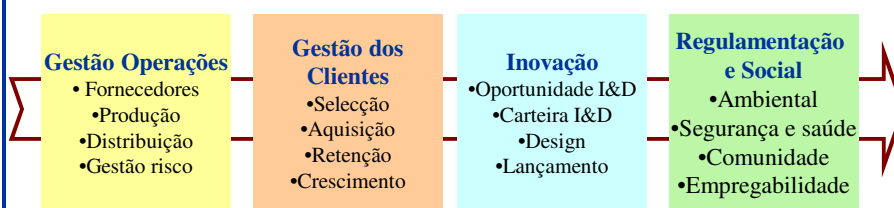
#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC

Perspectiva onde é dada ênfase aos processos internos críticos para os quais a excelência é essencial para a implementação da estratégia. Irá possibilitar:

- ✱ Criação da proposta de valor para o cliente
- ✱ Melhorar os processos e reduzir os custos para a componente da produtividade presente na perspectiva financeira

##### Perspectiva dos Processos Internos – *How it done*



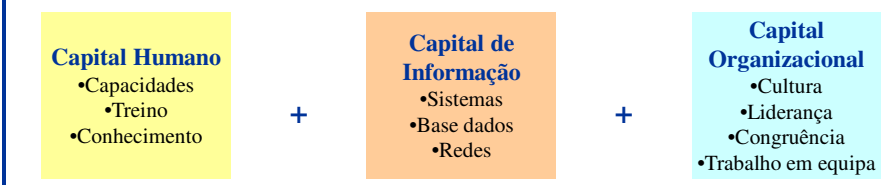
António Samagaio

-25-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Quatro Perspectivas do BSC

##### Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento – *How it done*



Perspectiva onde são identificadas os recursos intangíveis que são a base do crescimento e qual o seu papel na estratégia.

- ✱ *Employees have the appropriate mix of skills, talent and know-how to perform activities required by strategy?*
- ✱ *Information's systems, databases or networks are adequate to support strategy?*
- ✱ *Knowledge share: knowledge and best practices are shared across departments?*
- ✱ *Goal alignment: goals and incentives are aligned with strategy?*

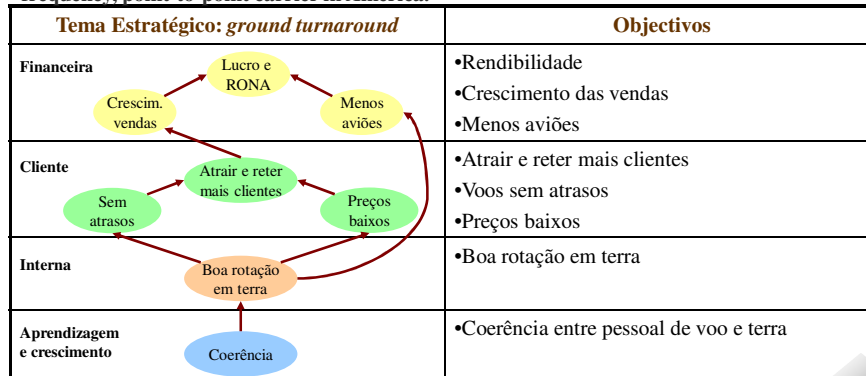
António Samagaio

-26-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Exemplo para uma empresa regional de aviação low-cost

- Mission: dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.
- Visão: continue building on our unique position -- the only short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point carrier in America.



António Samagaio

-27-

#### 4. Balanced Scorecard

##### ✗ Etapas de Construção BSC

##### Exemplo para uma empresa de aviação

Indicadores	Meta	Plano de Acção	Budget
<b>Financeira</b> •Valor de mercado •Lugares vendidos •Custo do leasing	•30% •20% •5%		
<b>Cliente</b> •N.º de compras repetidas •N.º clientes •Rating de voos a horas •Ranking dos clientes	•70% •Aumento de 12% ano •N.º 1 •N.º 1	•Implementar um sistema CRM •Gestão da qualidade •Programa de fidelização dos clientes	•XXX •XXX •XXX
<b>Interna</b> •Tempo em terra •Partidas sem atrasos	•30 minutos •90%	•Optimização do ciclo temporal	•XXX
<b>Aprendizagem e crescimento</b> •Conhecimento estratégia •% trabalhadores accionistas	•100% •100%	•Programa comunicação •Plano de stock options	•XXX •XXX

António Samagaio

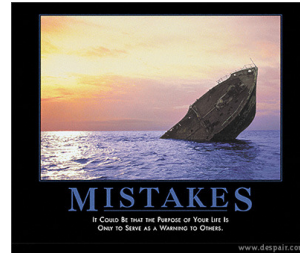
-28-

### 4. *Balanced Scorecard*

#### ✗ Etapas de Construção BSC

##### Erros a evitar

- ✗ Gestão de topo não está envolvida
- ✗ Responsabilidade dos *scorecards* não são descentralizados
- ✗ Procuram uma solução óptima ou é tratado como um evento único
- ✗ Tratado como um projecto de consultoria
- ✗ Muitos indicadores e pouco adaptado aos utilizadores
- ✗ Informação disponibilizada com atraso



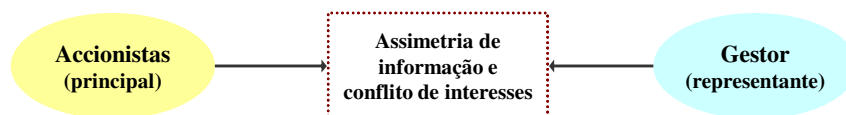
The cockpit of a aircraft has hundreds of gauges and dials, **but the pilot monitors only a handful of these gauges actively** – using that information to balance the critical performance variables of the aircraft relative to its destination.

António Samagaio

-29-

### 5. Sistema de incentivos

#### ■ Agency Theory (Jensen e Meckling, 1976)



- Sistema de incentivos como instrumento de direccionar o comportamento e tomada de decisão do gestores para o processo de criação de valor – para a realização de determinados objectivos estratégicos



Concepção de um sistema de incentivos alinhado com os objectivos de desempenho

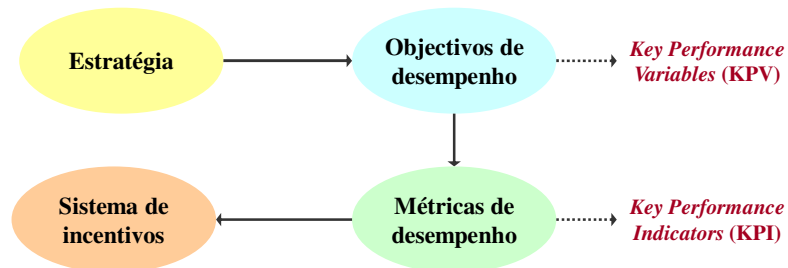
António Samagaio

-30-

## 5. Sistema de incentivos

### ✗ Enquadramento

- Congruência entre estratégia, performance e sistema de incentivos



*You get what you measure and reward*

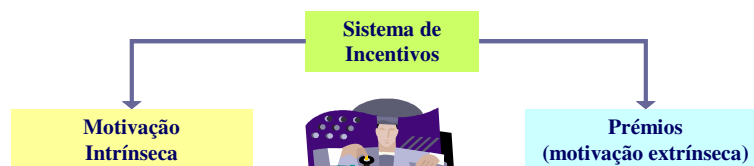
António Samagaio

-31-

## 5. Sistema de incentivos

### ✗ Enquadramento

- Formas de motivar os gestores a concretizar os objectivos



- ✗ Boa vontade das pessoas para os atingir
- ✗ Está em causa a criatividade, desenvolvimento profissional, laços criados, a estima, a autonomia

- ✗ Remuneração que resulta do reconhecimento do bom desempenho no trabalho
- ✗ Componente monetária (dinheiro, acções, opções de compra) que faz parte de um pacote de remuneração
- ✗ Contribui para a criação do espírito empresarial dos gestores

António Samagaio

-32-



## 5. Sistema de incentivos

### ✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

#### ■ Tipos de prémios

- Dinheiro ou acções à vista
- *Stock options*
- Direitos sobre a valorização das acções

Direito de receber uma determinada quantia com base na valorização da acção desde o momento do prémio até à data de pagamento

#### • *Performance shares*

N.º de acções são atribuídas quando se atinge determinados objectivos de m/l prazo

#### • *Participating units*

Em função da valorização dos resultados operacionais, o gestor recebe uma determinada quantia



António Samagaio

-33-

## 5. Sistema de incentivos

### ■ Estudo da CMVM (2005)

TABELA 4 – Remuneração total, fixa e variável em 2005

	Remuneração Total	Remuneração Fixa	Remuneração Variável e Prémio de Desempenho	Outras Componentes
<b>Remuneração dos Membros do Conselho de Administração</b>				
Sector Não Financeiro	2 398 308	75,3%	21,9%	2,8%
Sector Financeiro	9 728 872	50,4%	46,4%	3,3%
Integrantes do PSI 20	5 596 946	58,3%	37,4%	4,1%
Não Integrantes do PSI 20	1 598 733	82,2%	15,5%	1,9%
<b>Total</b>	<b>3 375 716</b>	<b>71,9%</b>	<b>25,2%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Remuneração dos Membros da Comissão Executiva</b>				
Sector Não Financeiro	2 951 633	70,3%	29,5%	0,3%
Sector Financeiro	6 766 000	37,5%	62,5%	0,0%
Integrantes do PSI 20	4 324 773	57,5%	42,3%	0,3%
Não Integrantes do PSI 20	1 502 230	86,3%	13,5%	0,0%
<b>Total</b>	<b>3 298 394</b>	<b>67,2%</b>	<b>32,6%</b>	<b>0,2%</b>
<b>Remuneração dos Membros da Comissão Executiva e dos Cons. Administração Exclusivamente Executivos</b>				
Sector Não Financeiro	2 424 307	72,3%	25,9%	1,8%
Sector Financeiro	9 712 446	46,2%	53,8%	0,0%
Integrantes do PSI 20	5 153 599	56,5%	41,0%	2,5%
Não Integrantes do PSI 20	1 323 174	85,4%	14,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>3 528 570</b>	<b>68,2%</b>	<b>14,6%</b>	<b>1,5%</b>



#### ■ Outros casos



BPI



António Samagaio

-34-

✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

■ **Características dos Sistemas de Incentivos:**

- Base para o cálculo do prémio: está associado a indicadores ou métricas de desempenho: cotação? quota de mercado? Incentivo ao risco? Perspectiva de curto ou longo-prazo?
- Instrumentos financeiros para a compensação: dinheiro? viagem?
- Nível de arbitrariedade na determinação: fórmula? lobby junto da comissão de vencimentos?
- Importância relativa do desempenho: % do salário base
- Grau de uniformidade entre os beneficiários
- Frequência do prémio: anual? Relação com visão de curto ou longo prazo?
- Pagamento do prémio: hoje na íntegra ou retém-se parte em função de determinadas contingências

✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

■ **CrITÉrios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (Rappaport, 1999):**

- **Validade**  
É compatível com a teoria económica sobre a criação de valor
- **Inequívoco, claro e sem ambiguidades**
- **Controlabilidade**  
Gestor toma decisões sobre factos que influenciam as variáveis determinantes do seu prémio
- **Comparabilidade com os concorrentes**
- **Comunicabilidade e compreensível pelas partes interessadas**

✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

■ Critérios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (Simons, 2000):

✿ Indicador seleccionado está de acordo com a estratégia?

Se o critério é o custo unitário do produto certamente que a empresa persegue uma estratégia que enfatiza a eficiência

✿ Indicador está relacionado com a criação de valor?

☑ Métricas de output (lagging indicators) maior grau de confiança na relação causa-efeito entre o indicador e o valor criado

☑ Métricas de input (horas de formação) e de processo (n.º de artigos com defeito) – leading indicators: menor grau de confiança na relação causa-efeito entre o indicador e o valor criado

✿ Quantos indicadores devem ser atribuídos a cada gestor? -> 7 +/-2

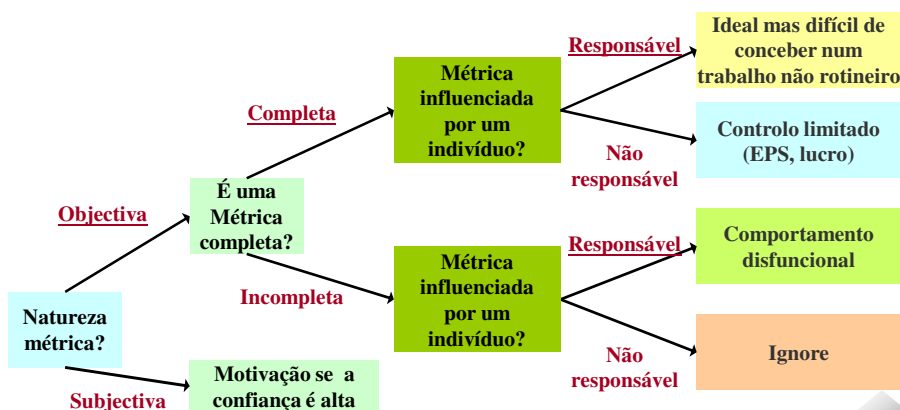
António Samagaio

-37-

✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

■ Critérios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (Simons, 2000):

✿ Pode ser mensurada efectivamente?

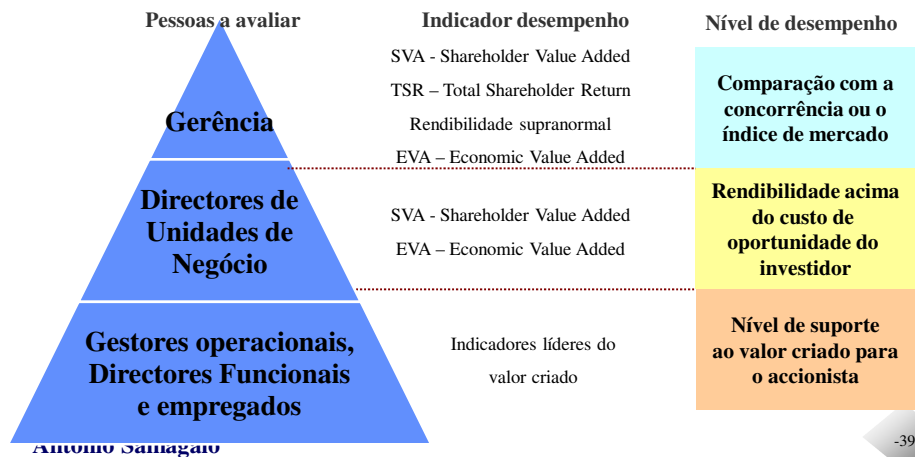


António Samagaio

-38-

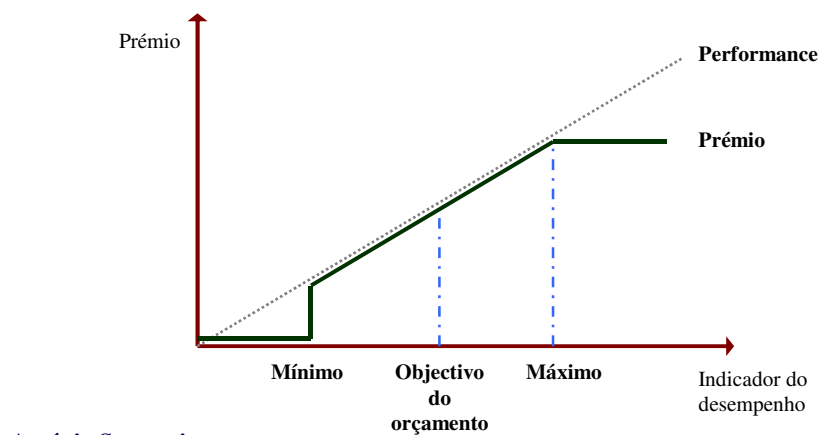
✗ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

■ Hierarquia das Medidas de Performance



-39-

✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos



António Samagaio

-40-

✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos

■ Disfunções

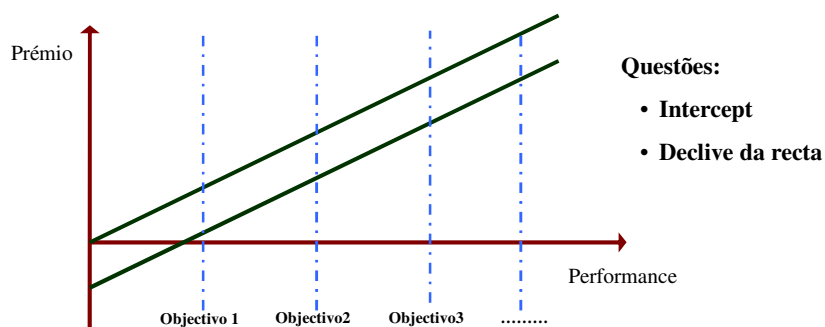
- ✱ O prémio estar dependente do cumprimento do objectivo orçamental leva ao estabelecimento de objectivos mais fáceis de atingir – poder negociação
- ✱ Prémio não é uma função linear da performance:
  - ☑ Quem estiver em dificuldades em atingir o objectivo, assume o insucesso e transfere para o ano seguinte algumas decisões que poderia ser benéficas para a empresa -> assim talvez consiga o prémio no próximo ano
  - ☑ Quem atingiu o objectivo antes do fecho do ano não tem incentivo para continuar a desenvolver o trabalho com qualidade

António Samagaio

-41-

✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos

- Solução para as Disfunções: estabelecer uma relação linear entre o prémio e a performance



- Remuneração do gestor passa a ter um comportamento idêntico à remuneração do accionista

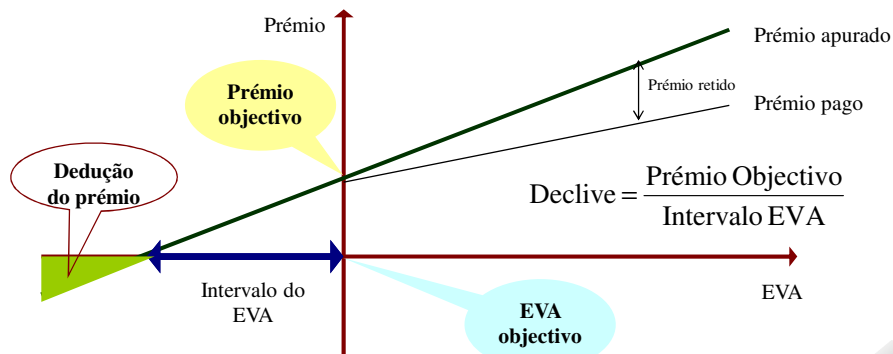
António Samagaio

-42-

✗ Sistemas de Incentivos Baseados no EVA

■ Porquê utilizar o EVA

É compatível com a teoria económica sobre a criação de valor



António Samagaio

-43-

✗ Sistemas de Incentivos Baseados no EVA

■ Mas qual é o EVA objectivo? -> jogo perverso da negociação

■ Fórmula de prémio de Stewart (1990)

$$P = x\% * \Delta EVA + y\% * EVA$$

Em que:

- P – prémio a atribuir
- x% - % sobre o acréscimo do EVA (positivo ou negativo)
- y% - % sobre o EVA, se este for positivo e 0 no caso de o EVA ser negativo
- Preferência  $x > y$

António Samagaio

-44-

## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### ✗ Sistemas de Acumulação e Distribuição de Incentivos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
EVA	100.000 €	120.000 €	150.000 €	130.000 €	200.000 €
Prémio ( $x=10\%$ e $y=5\%$ )		8.000 €	10.500 €	4.500 €	17.000 €
Saldo disponível		8.000 €	14.500 €	11.750 €	22.875 €
<b>Prémio pago</b>		<b>4.000 €</b>	<b>7.250 €</b>	<b>5.875 €</b>	<b>11.438 €</b>
Saldo a transitar		4.000 €	7.250 €	5.875 €	11.438 €

- Sistema idêntico ao accionista: resultados crescem tem mais dividendos e a riqueza acumulada cresce, e vice-versa.
- Garantir que os bons gestores fiquem na empresa
- Promover a saída dos maus gestores

António Samagaio

-45-

## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### ✗ Sistemas de Incentivos Baseados no Balanced Scorecard

- Métodos anteriores baseiam-se em indicadores financeiros. Mas existem acções desenvolvidas hoje que irão produzir resultados no amanhã -> sistema de incentivos tem que considerar esta realidade
- Implementação do sistema em duas fases
  - ☑ Num primeiro momento: implementar o BSC e aguardar pela sua estabilização no seu funcionamento
  - ☑ Mais tarde: introdução dos sistemas de incentivos em função da realização dos objectivos associados às 4 perspectivas do BSC
- Índice de performance do BSC

Média ponderada dos diferentes objectivos ajustado ao grau de concretização

António Samagaio

-46-

## Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

### ✗ SI e BSC – Exemplo da Landcorp Farming Ltd

Métricas	Peso	Objectivo	Real	% Objectivo	Índice Performance
<b>Perspectiva Financeira</b>	<b>40%</b>				<b>73%</b>
Rendibilidade dos capitais investidos	20%	12%	20%	167%	33%
Taxa de crescimento das vendas	10%	5%	14%	284%	28%
Melhorar a produtividade (rotação)	10%	4%	5%	115%	12%
<b>Perspectiva do Cliente</b>	<b>30%</b>				<b>31%</b>
Preço médio da carcaça de cordeiro	10%	16,5	16,7	101%	10%
FarmPride™ rating	15%	8	8	100%	15%
Investimento em publicidade	5%	110.000	134.287	122%	6%
<b>Perspectiva processos internos</b>	<b>15%</b>				<b>15%</b>
Produção de leite	5%	9.523	9.326	98%	5%
Produção de carne de ovelha	5%	9.112	8.830	97%	5%
Area agricola trabalhada	5%	161.040	160.579	100%	5%
<b>Perspectiva aprendizagem e crescimento</b>	<b>15%</b>				<b>12%</b>
Dias perdidos por acidentes	5%	0,35%	0,31%	89%	4%
Taxa de rotação dos empregados	5%	20%	32%	158%	4%
I&D em percentagem das vendas	8%	1%	0,49%	49%	4%
<b>TOTAL</b>					<b>131%</b>

António Samagaio

-47-