

Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



# Planeamento e Controlo de Gestão

## Parte VII

António Samagaio

Assistente do ISEG em Controlo de Gestão e Auditoria

Revisor Oficial de Contas

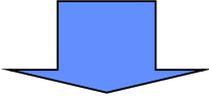
[antonio.samagaio@iseg.utl.pt](mailto:antonio.samagaio@iseg.utl.pt)

2013

## 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)*



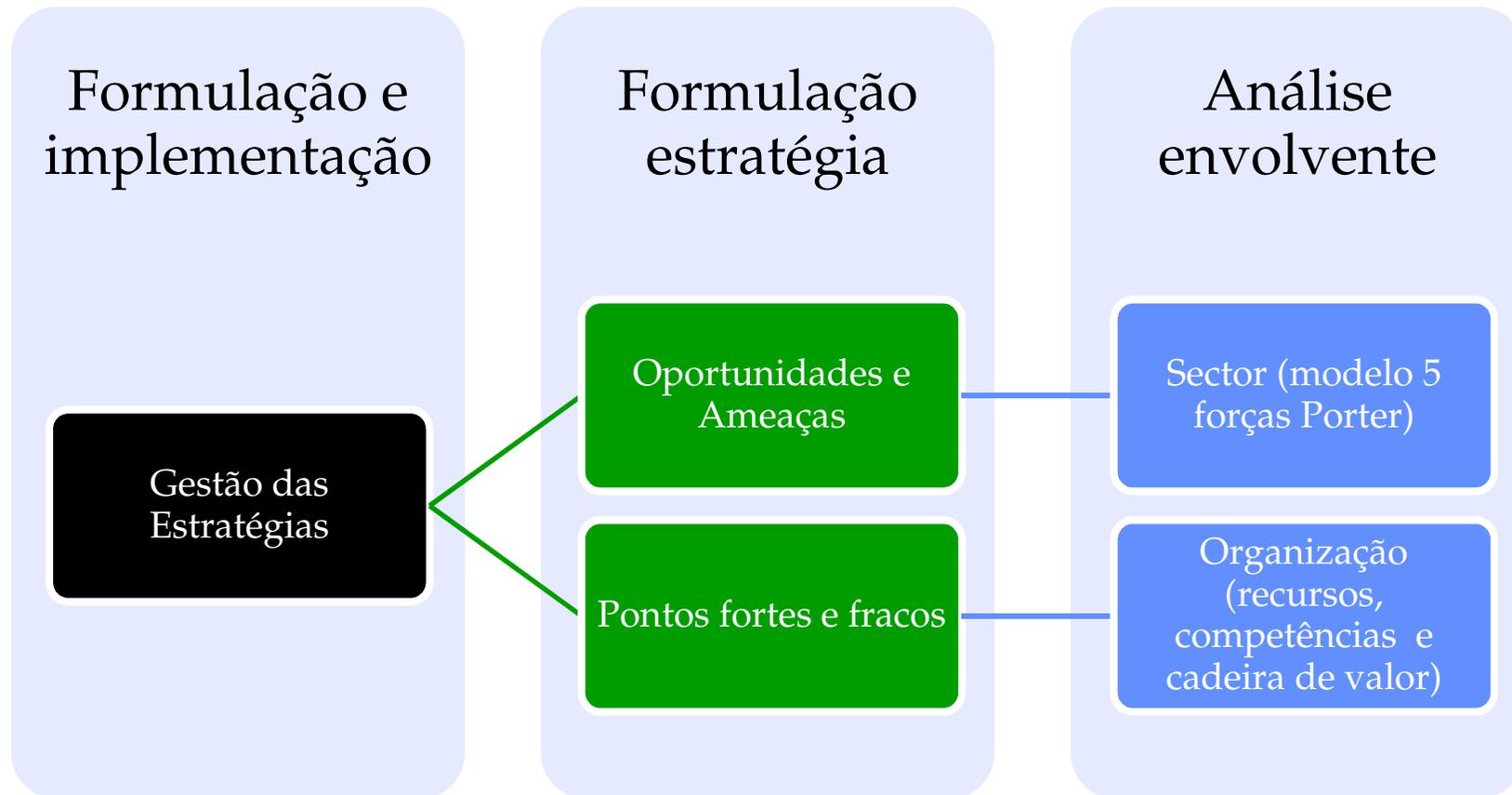
# GESTÃO ESTRATÉGICA



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

## 1. Gestão Estratégica

### ✘ Estratégia



## 1. Gestão Estratégica

### ✘ Estratégias

#### *Corporate strategy*

- Tipos de negócios em que deve estar: sector único, progredir na cadeira valor, sectores não relacionados
- Fluxos de recursos de e para divisões

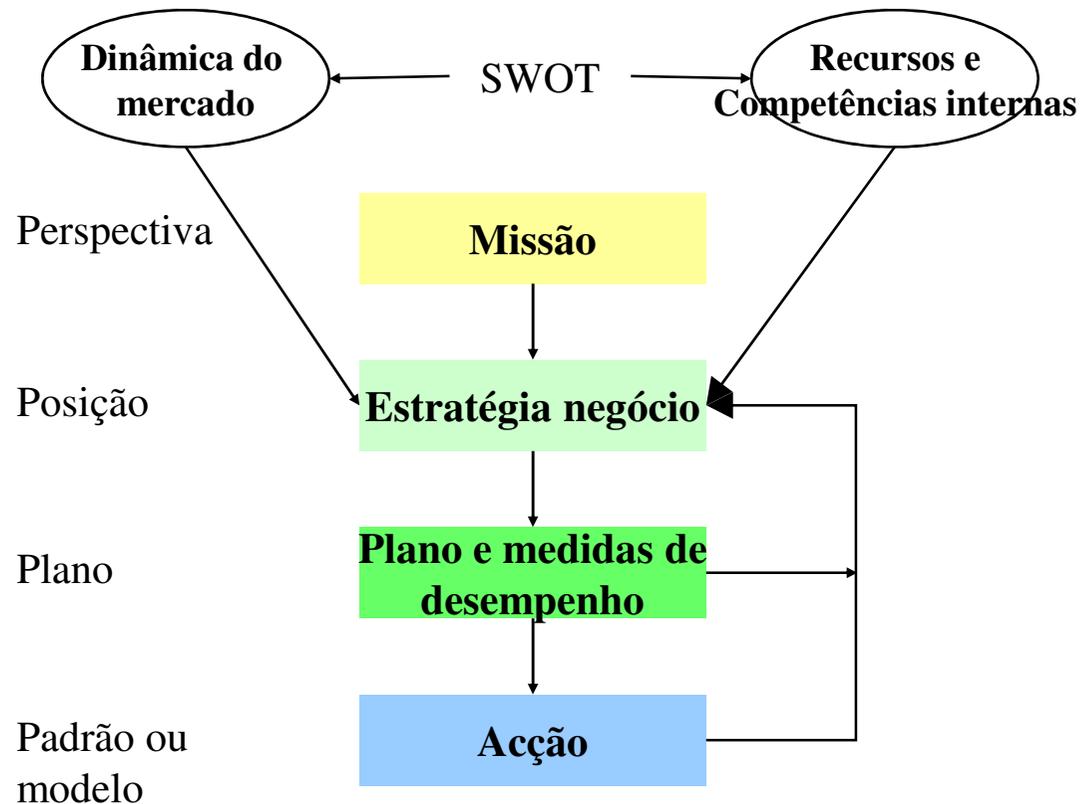
#### *Business strategy*

- Missão divisão: *build, hold, harvest, divest.*
- Como concorrer numa determinada actividade (diferenciação, custo)
- Como melhorar a posição competitiva dos produtos numa indústria ou segmento específico
- Como integrar as várias actividades funcionais para atingir objectivos da divisão

# Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

## 1. Gestão Estratégica

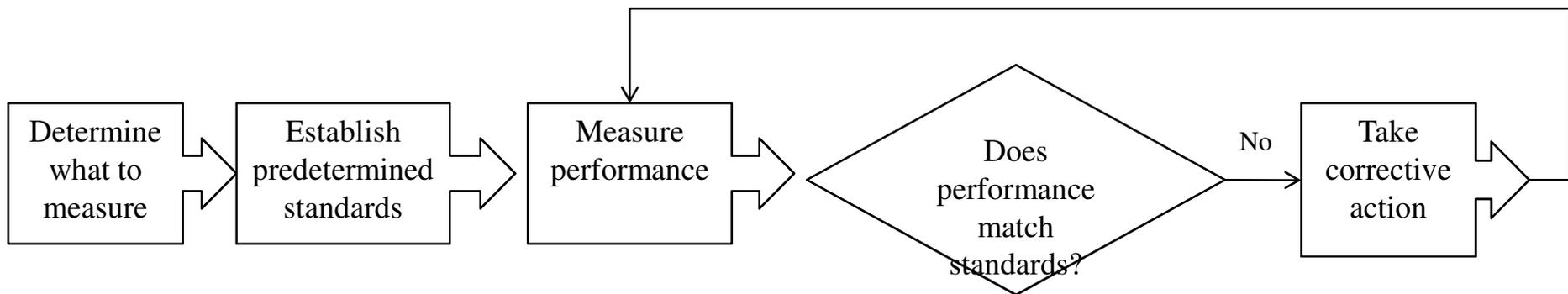
### ✗ Gestão das estratégias



## 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**

## 1. Gestão Estratégica

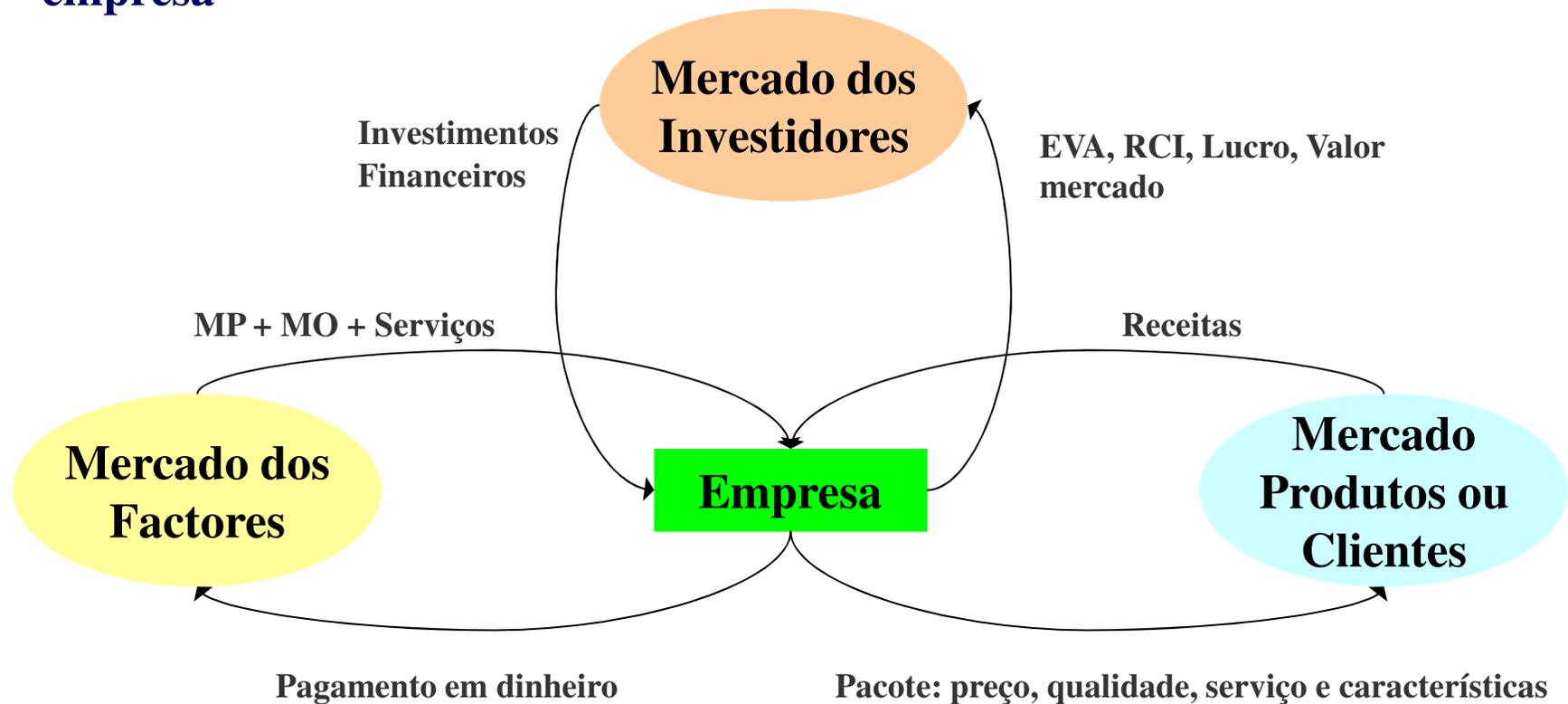
### ✘ Avaliação da Implementação da Estratégia de Negócio

Baseado no  
resultado  
operacional

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

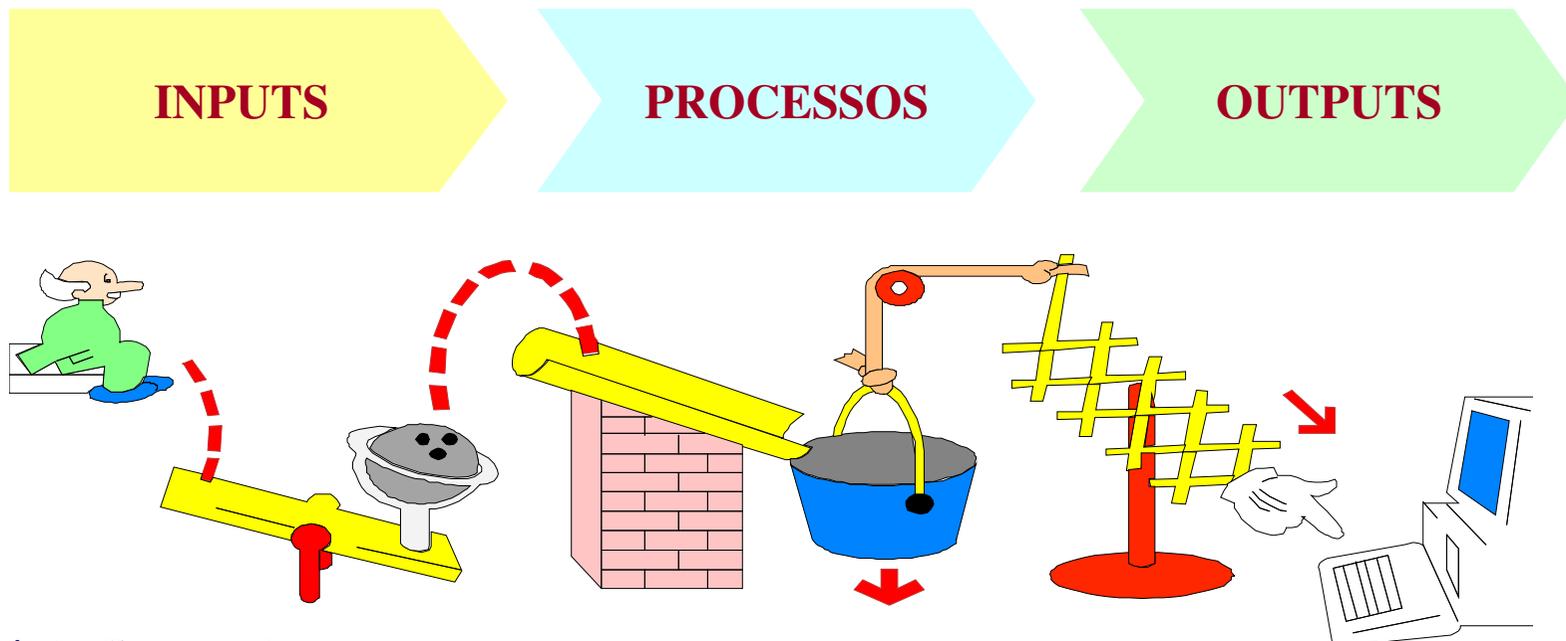
## 2. Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

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



## 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**



## 3. *Tableaux de Bord*

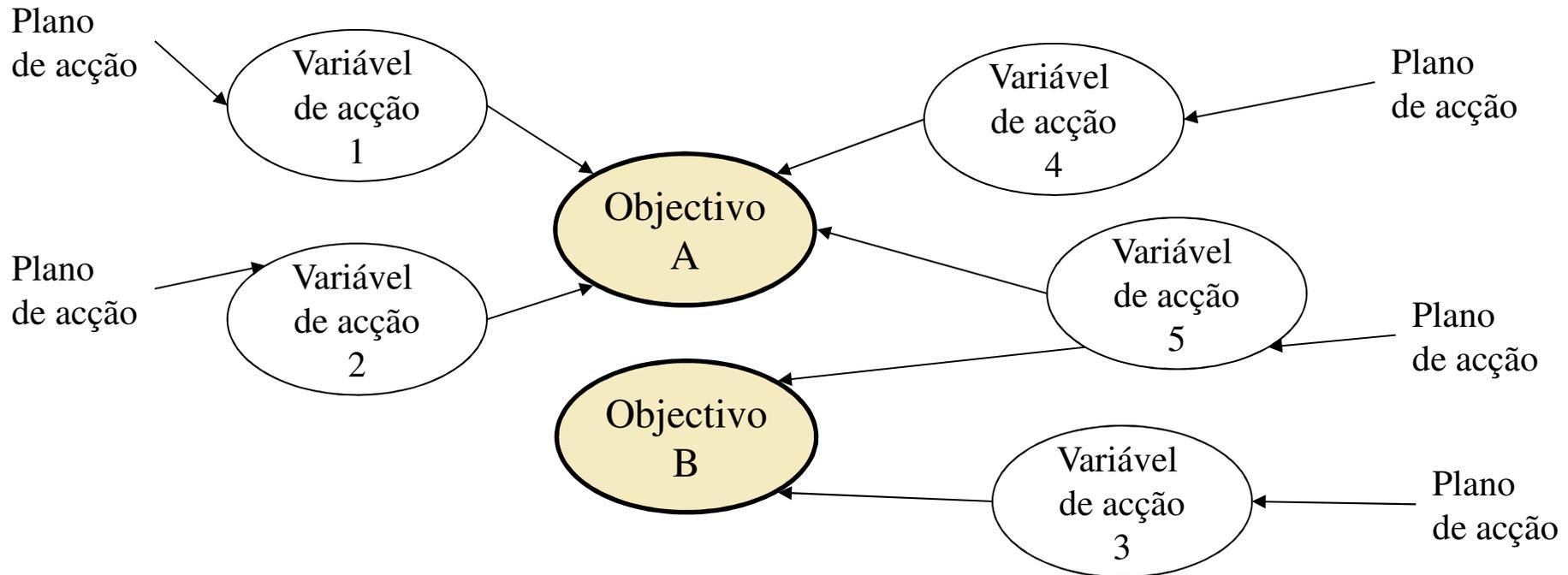
### ✗ Definição

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

## 3. Tableaux de Bord

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

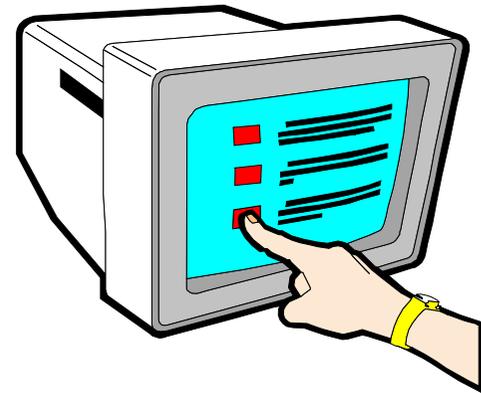


- Grelha de objectivos e variáveis chave de acção
- Grelha de variáveis de acção e responsáveis dentro do Centro de Responsabilidade em que vai ser delegada a variável chave

## 3. *Tableaux de Bord*

### ✘ Características

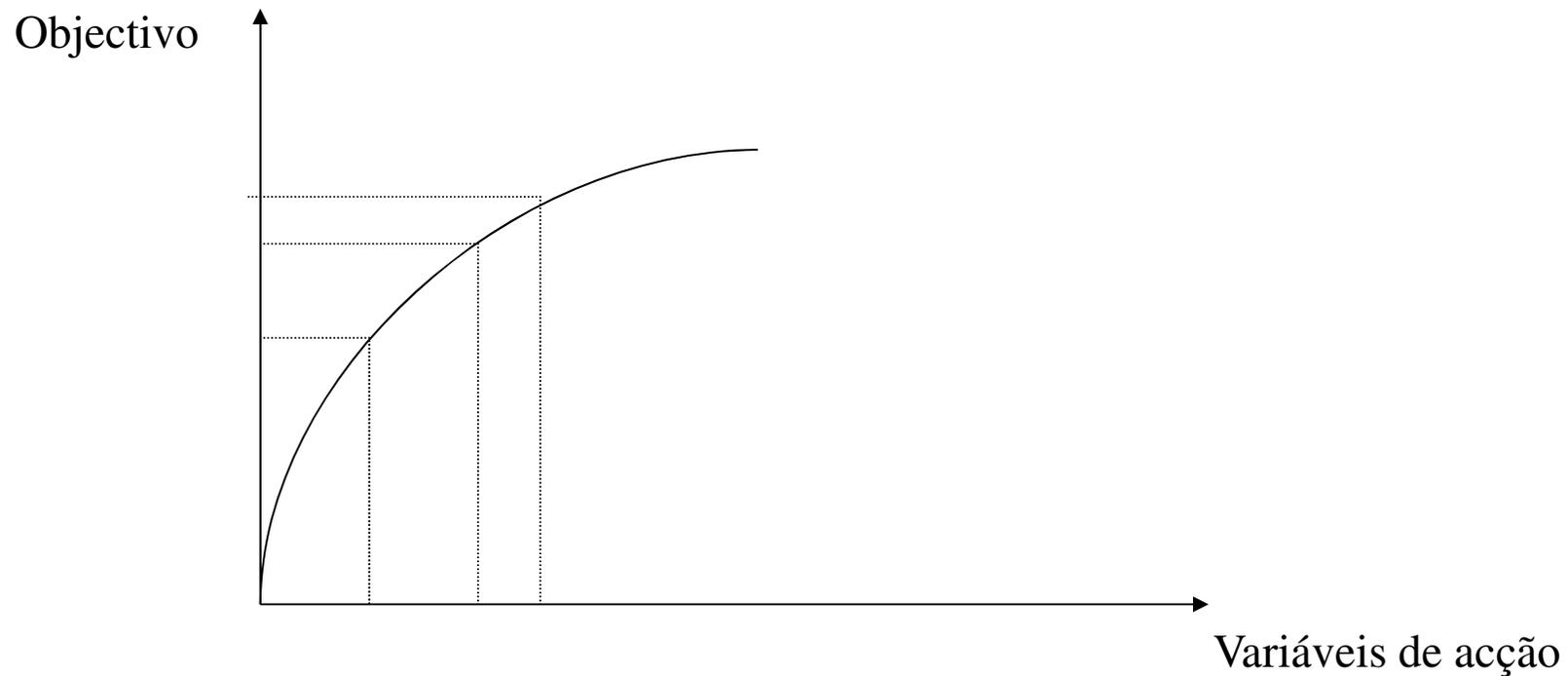
- ▣ **Instrumento muito rápido**  
Informação disponível passado pouco tempo do fecho
- ▣ **Contém dados históricos e previsionais**
- ▣ **Contém indicadores financeiros e operacionais**
- ▣ **A informação é sintética mas com possibilidade de desagregação**
- ▣ **Frequência adequada à necessidade de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



## 3. *Tableaux de Bord*

### ✘ Indicadores

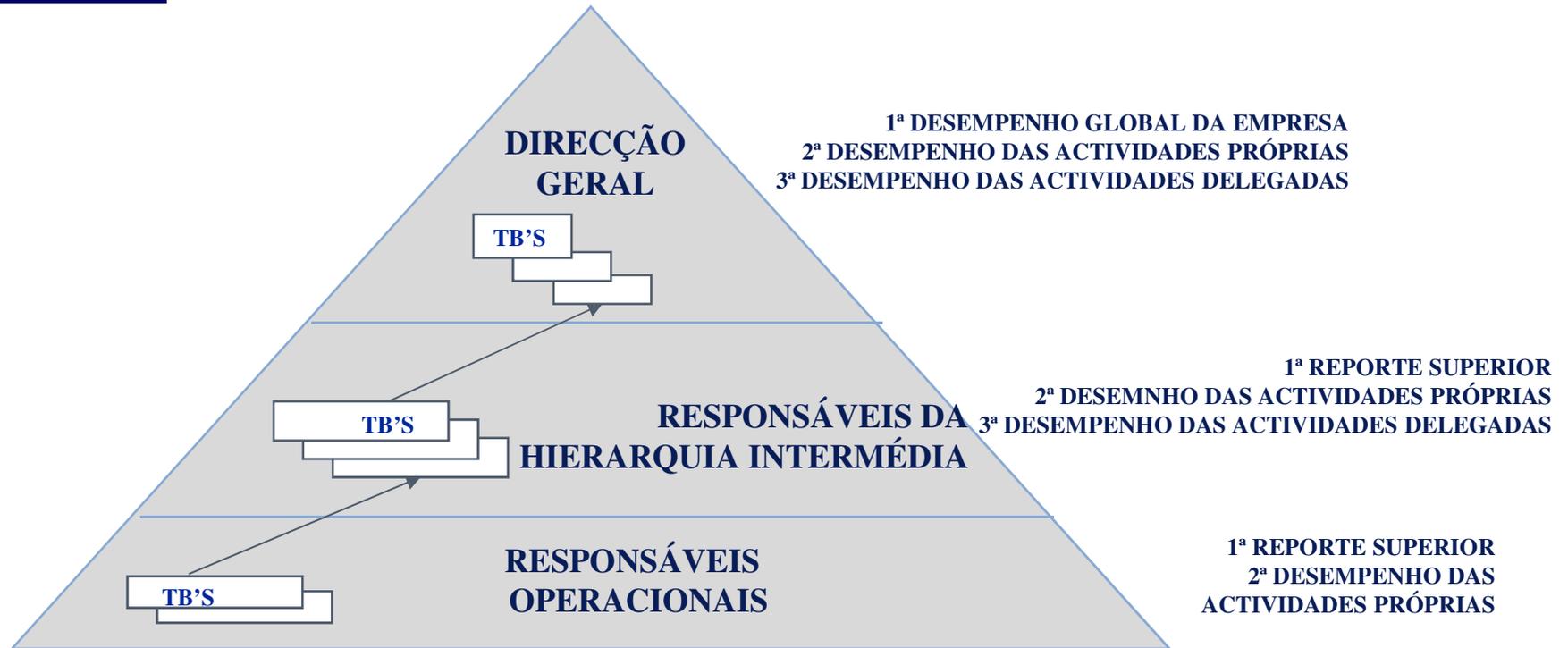
- ▣ **Modelo de “Pareto” – Encontrar as 2 ou 3 variáveis de acção com mais impacto sobre o objectivo**



# Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

## 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

# Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

## 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)

## 4. *Balanced Scorecard*

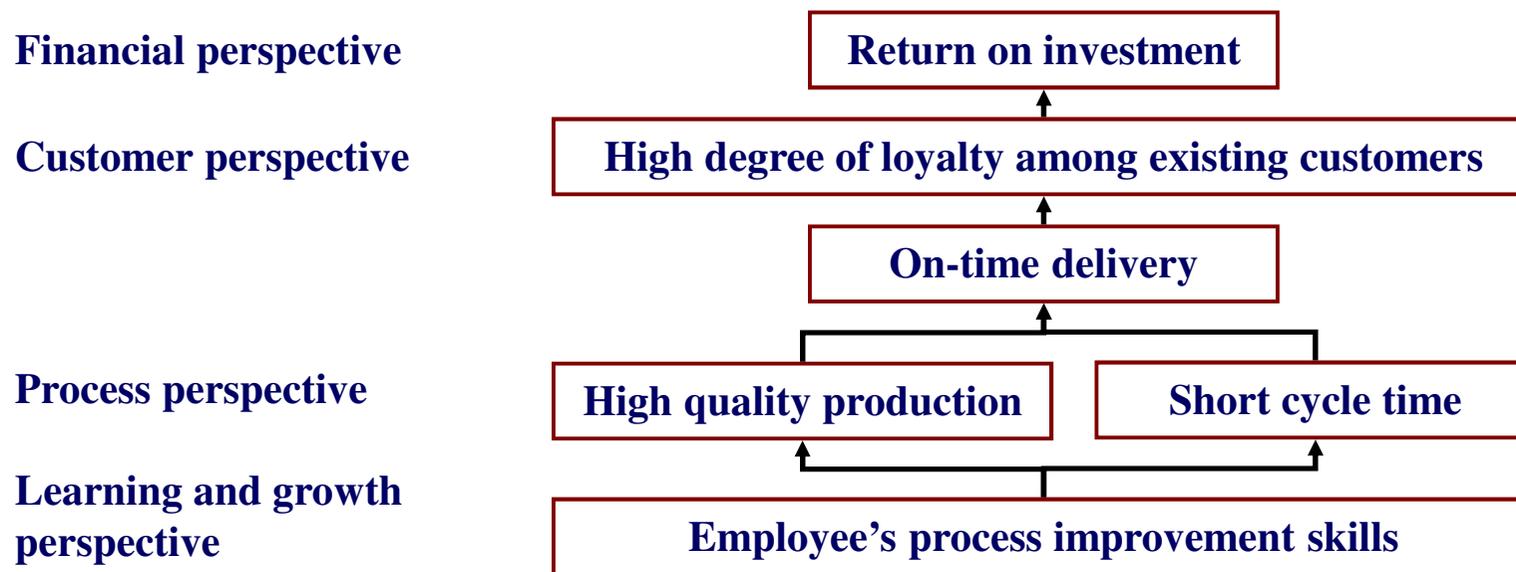
### ✘ Quatro Perspectivas do BSC



## 4. *Balanced Scorecard*

### ✘ Linking the four perspectives

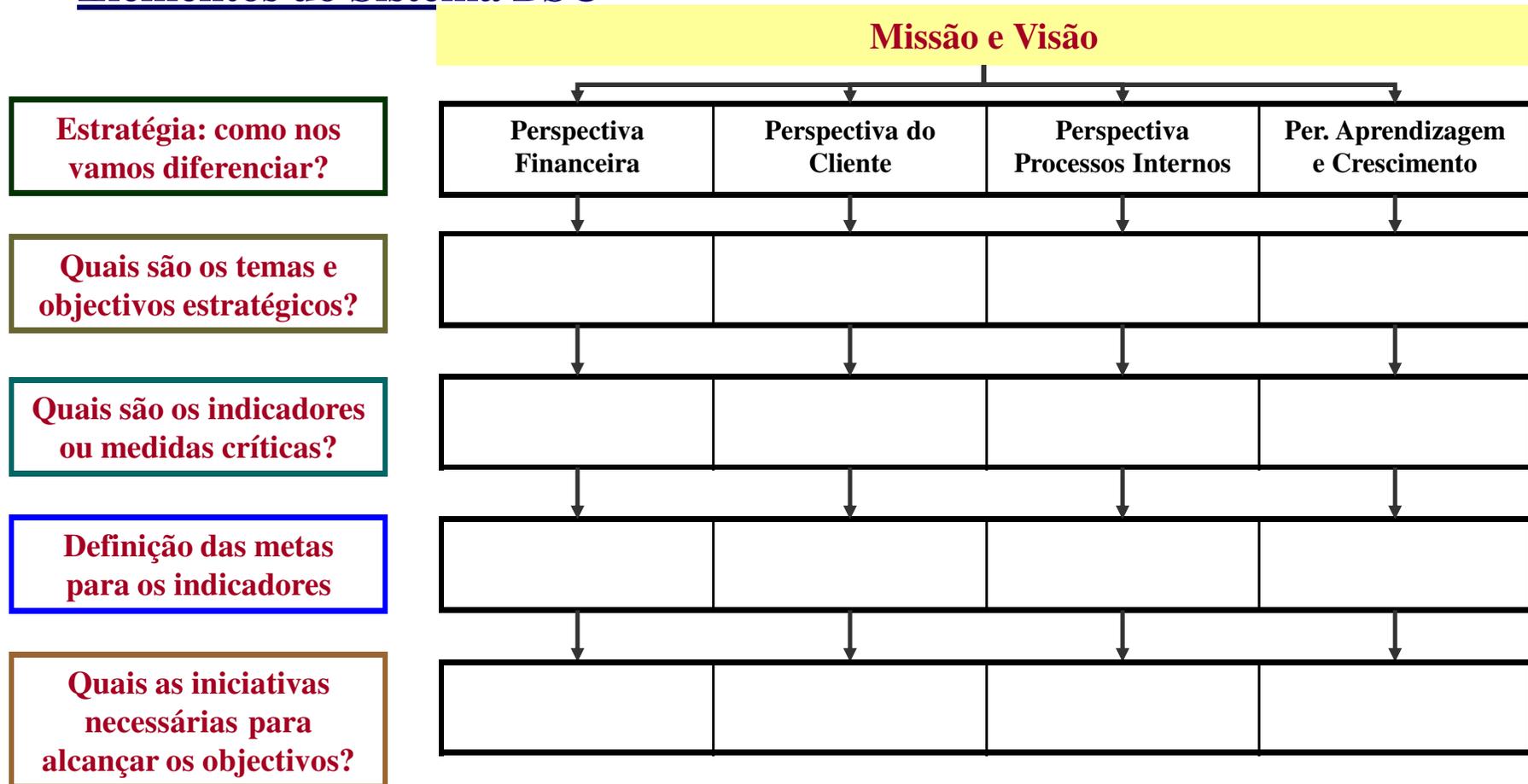
- ❑ **Strategic Maps:** fornece uma representação visual da ligação causa-efeito entre objetivos e suas medidas nas 4 perspectivas do BSC. Força a organização a clarificar a lógica de como é que vai criar valor e por quê.



Este mapa descreve a trajetória 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.

## 4. *Balanced Scorecard*

### ✘ Elementos do Sistema BSC



## 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?*

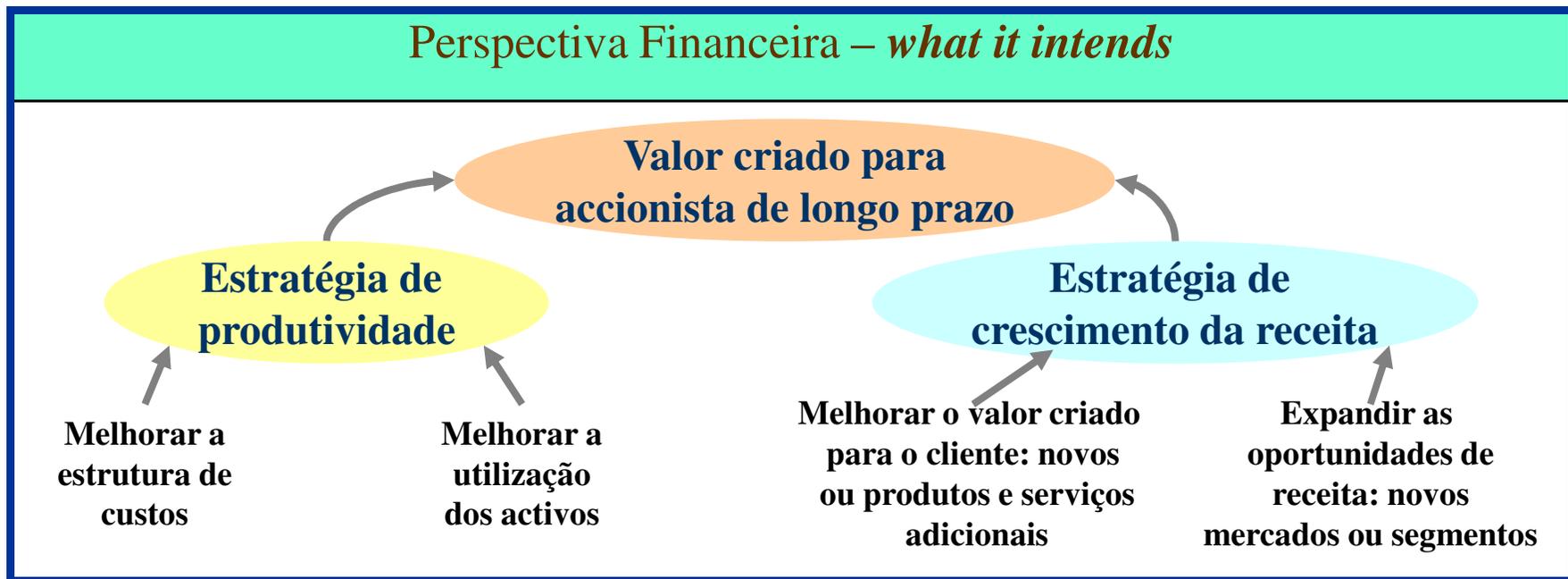
- Estabelece o nível de performance ou a taxa de melhoria exigível para a medida.

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

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

## 4. *Balanced Scorecard*

### ✘ Quatro Perspectivas do BSC



Representa o objectivo principal das organizações com fins lucrativos

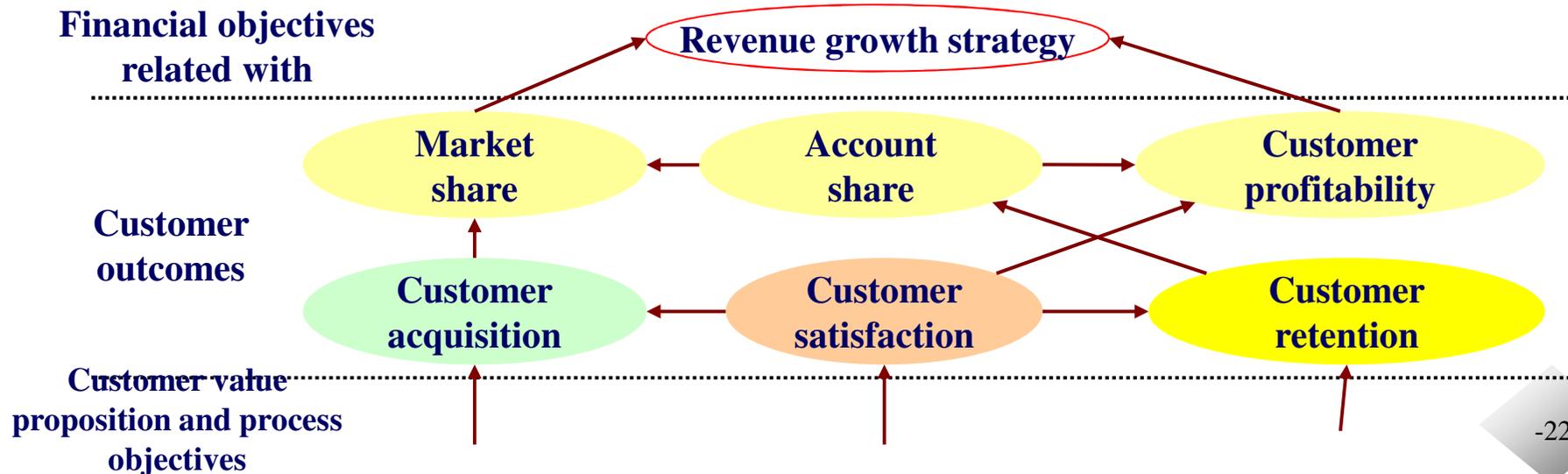
Perspectiva onde é evidenciada os resultados das decisões tomadas em todas as áreas, ou seja, os resultados financeiros têm como causas a forma como foi implementada a estratégia

## 4. *Balanced Scorecard*

### ✘ Quatro Perspectivas do BSC

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

- ❑ Gestores identificam os segmentos de clientes alvo na qual as unidades de negócio concorrem e as medidas de performance para essas unidades nesses mercados alvos.
- ❑ Perspectiva que inclui várias medidas comuns de resultados bem sucedidos resultantes de uma estratégia bem formulada e implementada:

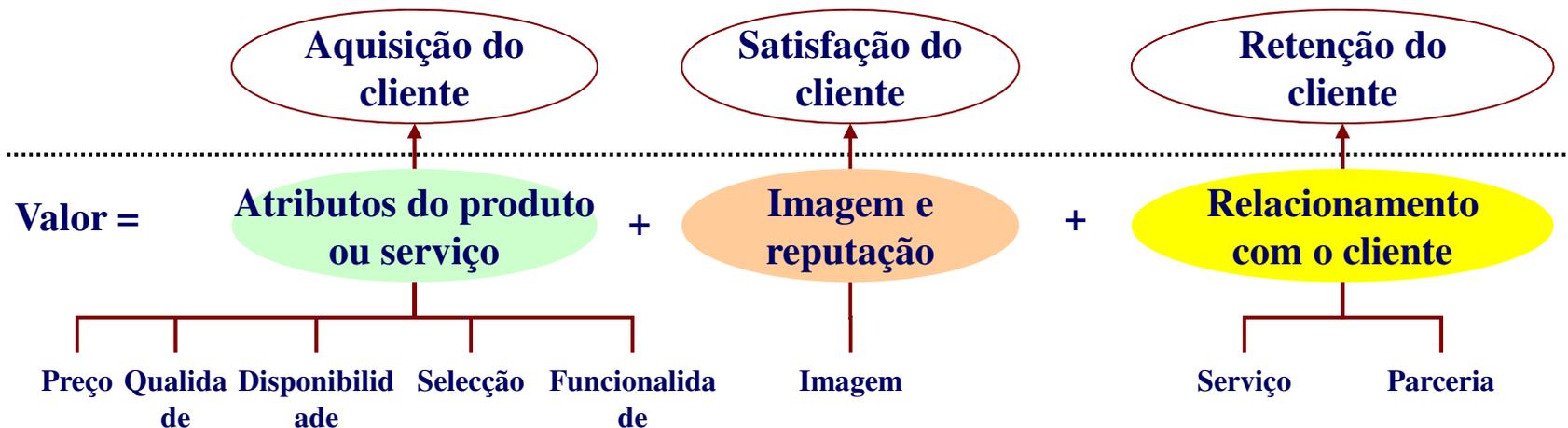


## 4. *Balanced Scorecard*

### ✗ 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.

## 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:

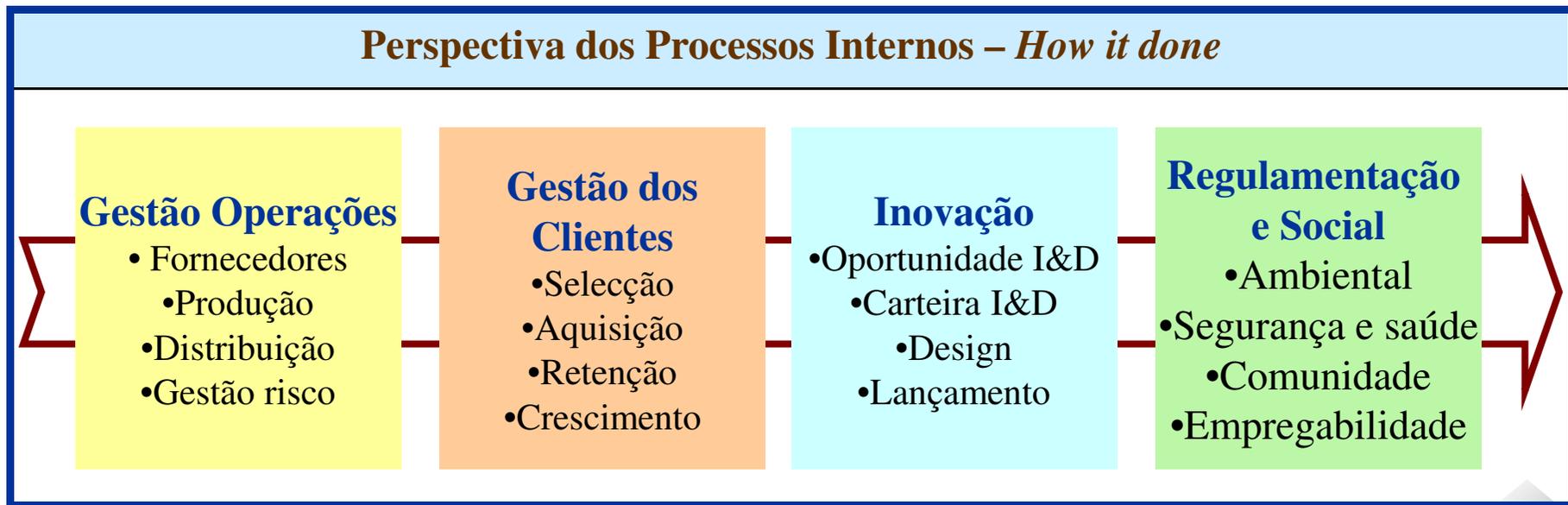
<b>Types</b>	<b>Objectives</b>
“Best buy” or lowest total cost (McDonald’s)	Attractive prices, excellent and consistent quality, short lead times, ease of purchase and good selection
Product innovation and leadership (Sony)	First to market, penetrate new market segments, high-performance products (speed,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

## 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



## 4. *Balanced Scorecard*

### ✗ Quatro Perspectivas do BSC



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?*

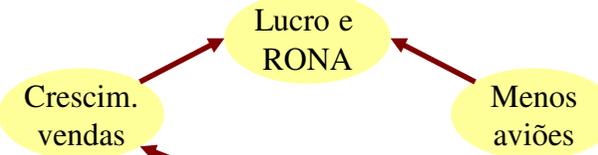
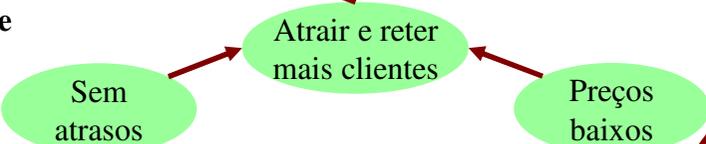
✦ *Goal alignment: goals and incentives are aligned with strategy?*

**António Samagaio**

## 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.

Tema Estratégico: <i>ground turnaround</i>	Objectivos
<p><b>Financeira</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendibilidade</li> <li>•Crescimento das vendas</li> <li>•Menos aviões</li> </ul>
<p><b>Cliente</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atrair e reter mais clientes</li> <li>•Voos sem atrasos</li> <li>•Preços baixos</li> </ul>
<p><b>Interna</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Boa rotação em terra</li> </ul>
<p><b>Aprendizagem e crescimento</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coerência entre pessoal de voo e terra</li> </ul>

# Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

## 4. *Balanced Scorecard*

### ✘ Etapas de Construção BSC

#### Exemplo para uma empresa de aviação

Indicadores	Meta	Plano de Acção	Budget
<b>Financeira</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Valor de mercado</li><li>•Lugares vendidos</li><li>•Custo do leasing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•30%</li><li>•20%</li><li>•5%</li></ul>		
<b>Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•N.º de compras repetidas</li><li>•N.º clientes</li><li>•Rating de voos a horas</li><li>•Ranking dos clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•70%</li><li>•Aumento de 12% ano</li><li>•N.º 1</li><li>•N.º 1</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Implementar um sistema CRM</li><li>•Gestão da qualidade</li><li>•Programa de fidelização dos clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•XXX</li><li>•XXX</li><li>•XXX</li></ul>
<b>Interna</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Tempo em terra</li><li>•Partidas sem atrasos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•30 minutos</li><li>•90%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Optimização do ciclo temporal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•XXX</li></ul>
<b>Aprendizagem e crescimento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Conhecimento estratégia</li><li>•% trabalhadores accionistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•100%</li><li>•100%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Programa comunicação</li><li>•Plano de stock options</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•XXX</li><li>•XXX</li></ul>

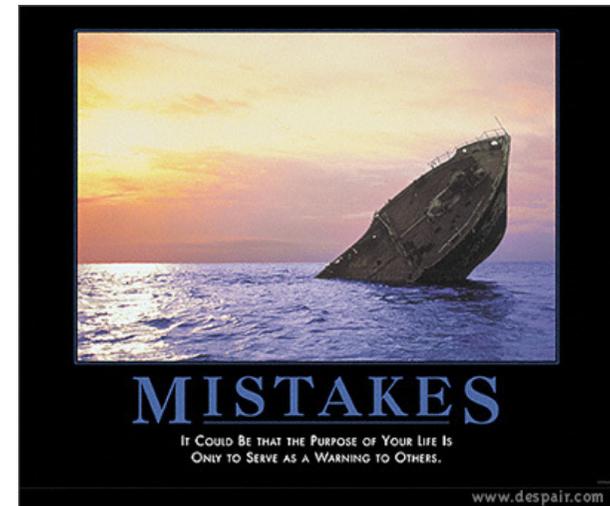
## 4. *Balanced Scorecard*

### ✘ Etapas de Construção BSC

#### Erros a evitar

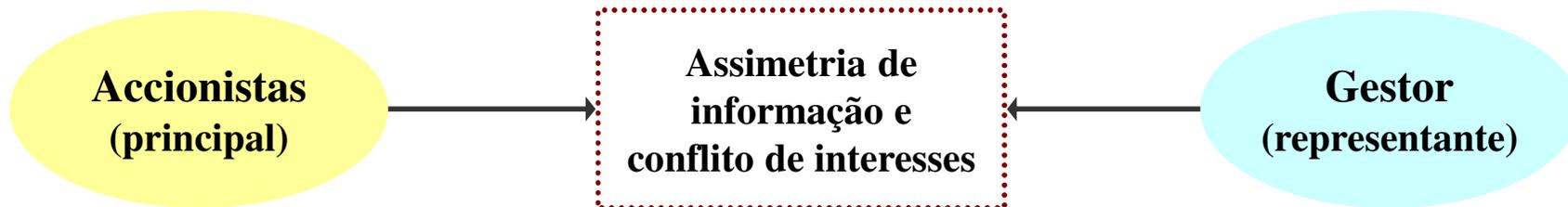
- ❏ Gestão de topo não está envolvida
- ❏ Responsabilidade dos *scorecards* não são descentralizados
- ❏ Procuram uma solução óptima ou é tratado como um evento único
- ❏ Tratado como um projecto de consultoria
- ❏ Muitos indicadores e pouco adaptado aos utilizadores
- ❏ Informação disponibilizada com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

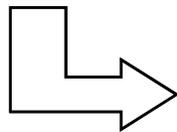


## 5. Sistema de incentivos

### 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

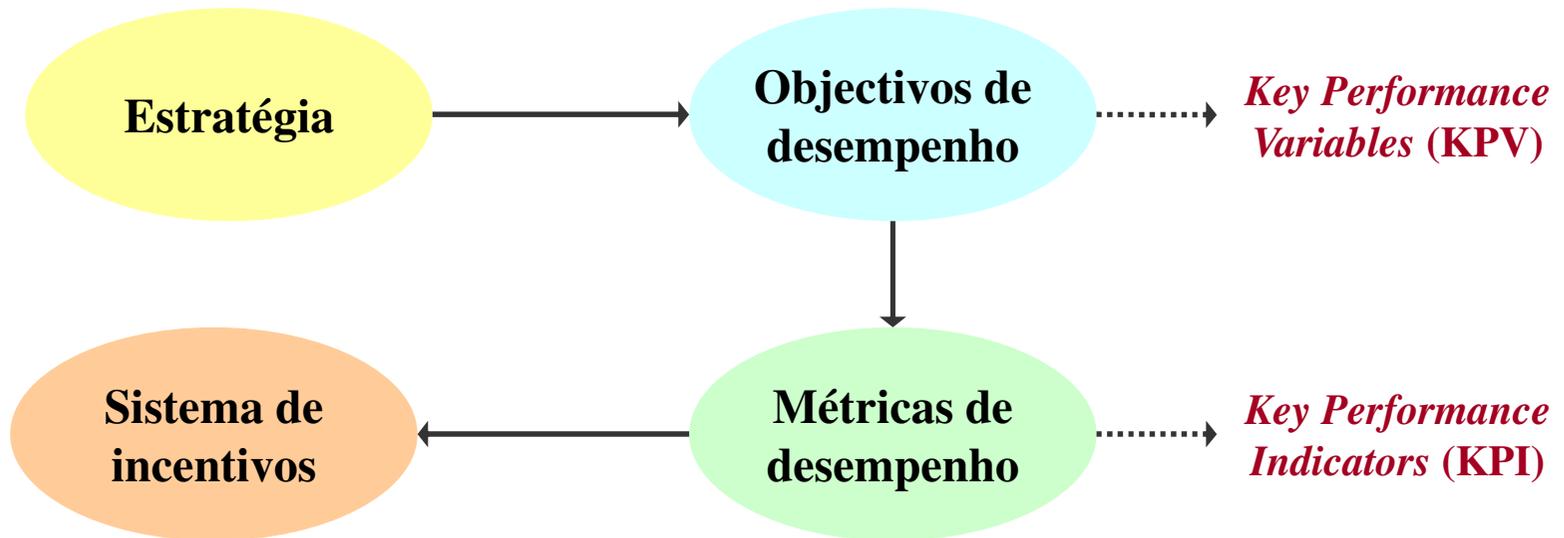


Concepção de um sistema de incentivos alinhado com os objectivos de desempenho

## 5. Sistema de incentivos

### ✘ Enquadramento

#### 📖 Congruência entre estratégia, performance e sistema de incentivos

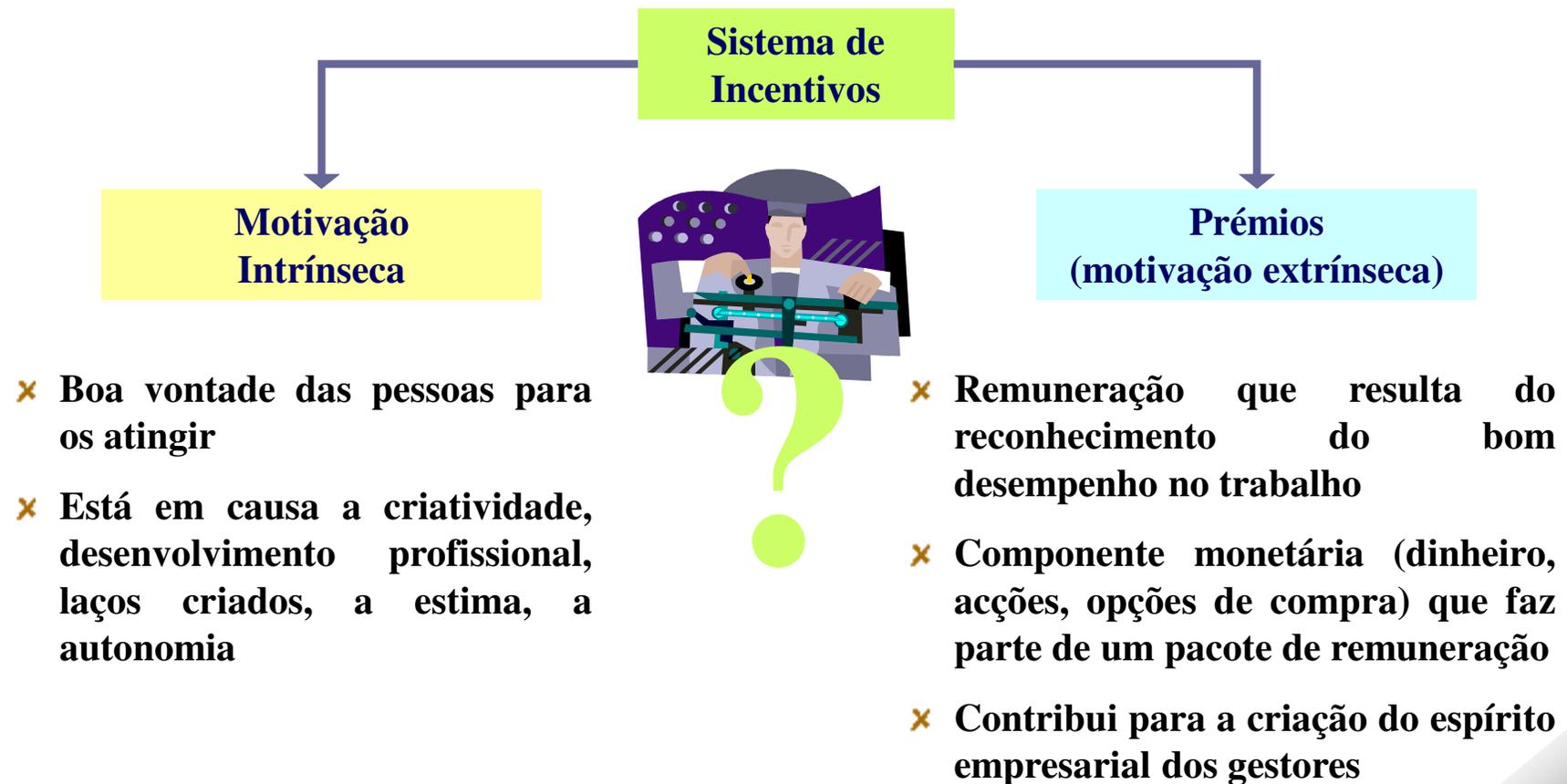


*You get what you measure and reward*

## 5. Sistema de incentivos

### ✗ Enquadramento

#### 📖 Formas de motivar os gestores a concretizar os objectivos



## 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



## **✘ 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 integra 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?**

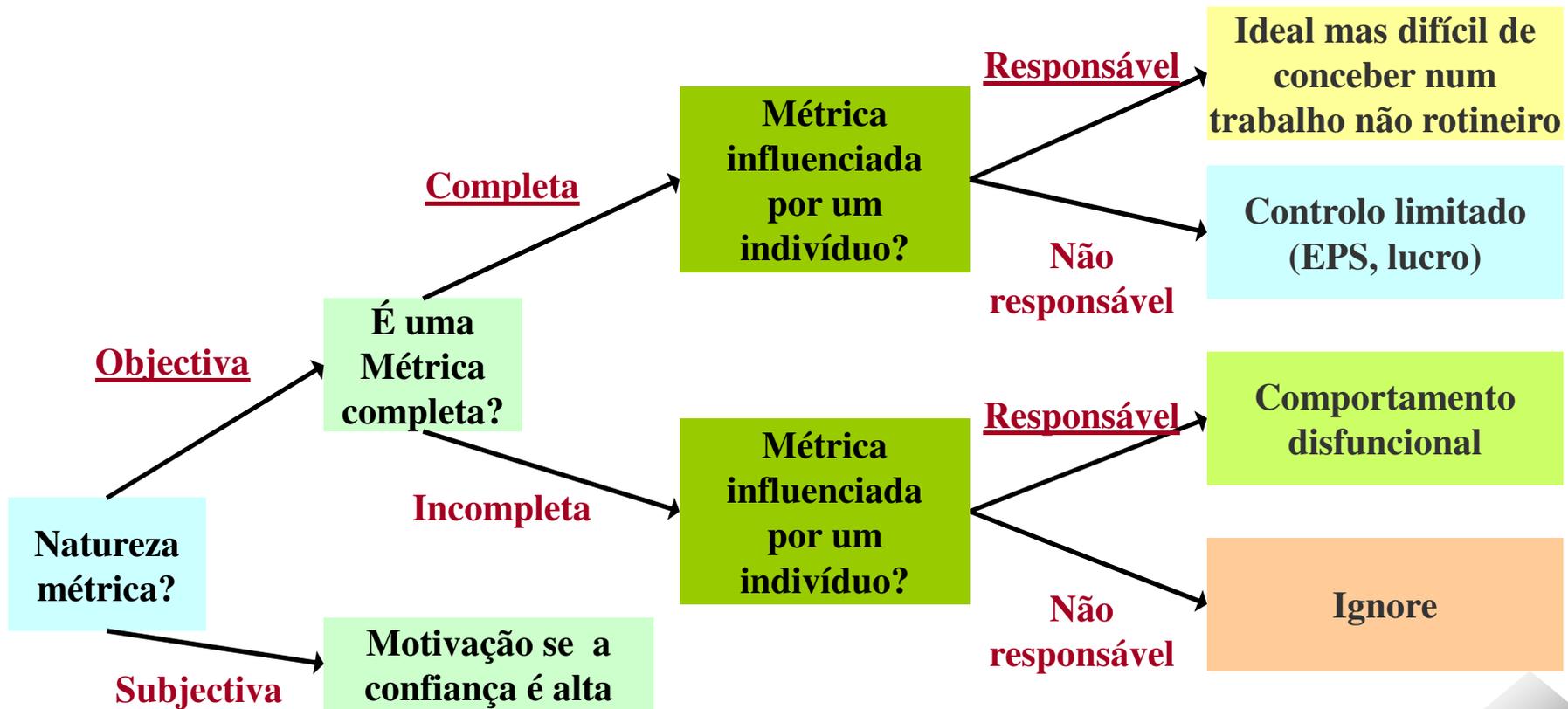
- Métricas de output (lagging indicators) maior grau de confiança na relação causa-efeito entre o indicador e o valor criado
- Métricas de input (horas de formação) e de processo (n.º de artigos com defeito) – leading indicators: menor grau de confiança na relação causa-efeito entre o indicador e o valor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

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

## ✘ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

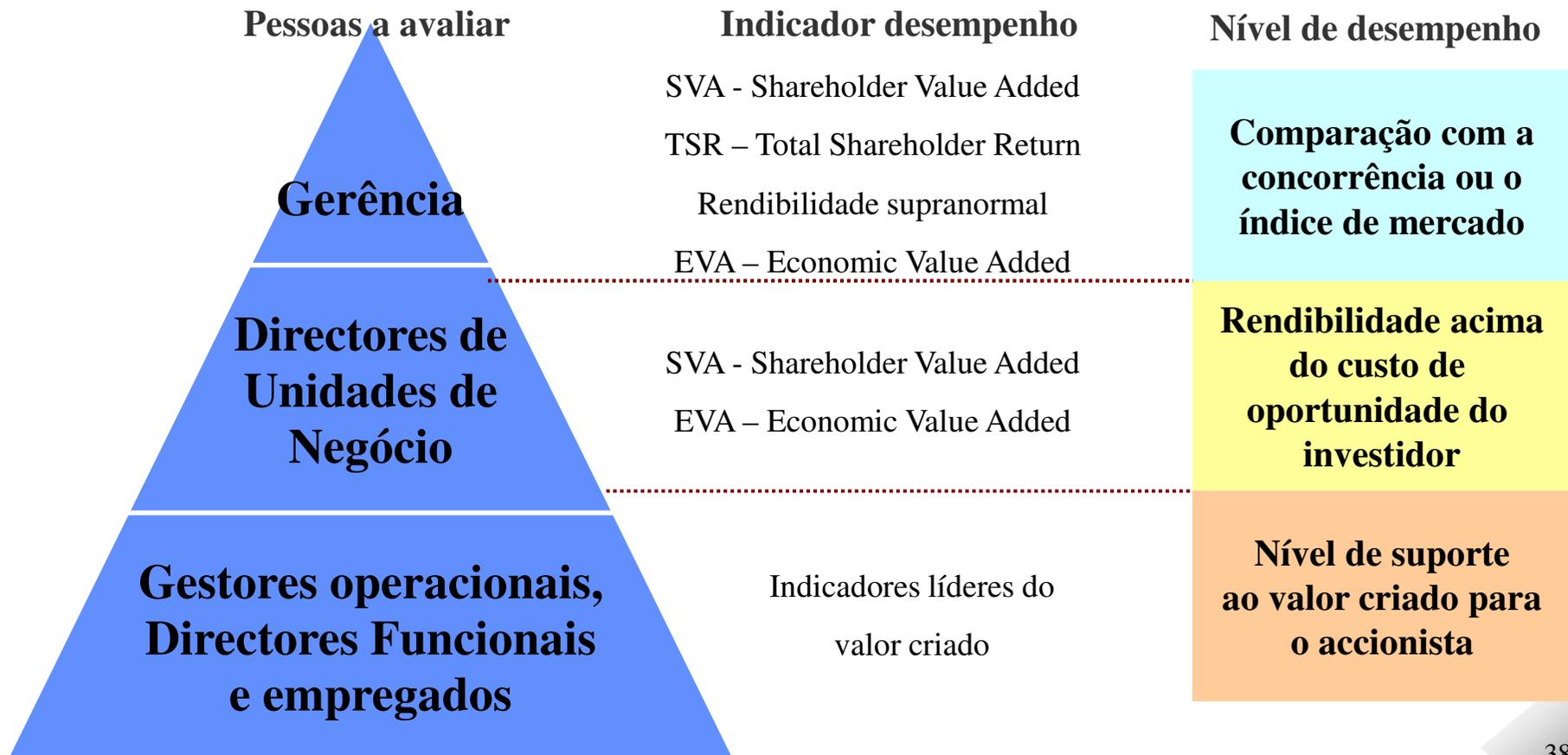
### 📖 Critérios de Selecção dos Indicadores de Desempenho (Simons, 2000):

#### ✿ Pode ser mensurada efectivamente?

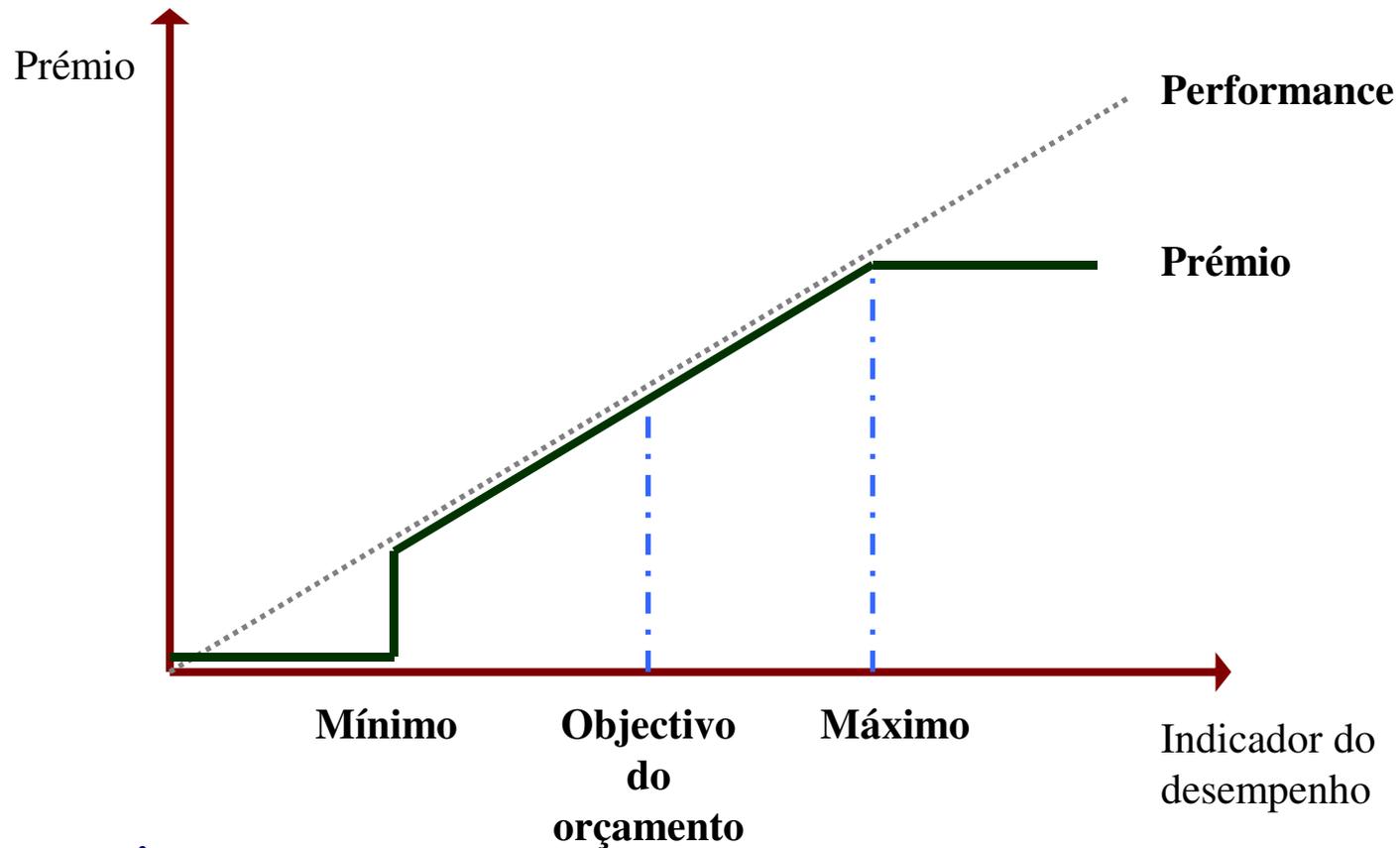


## ✘ Aspectos Fundamentais dos Sistemas de Incentivos

### 📖 Hierarquia das Medidas de Performance



## ✘ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos



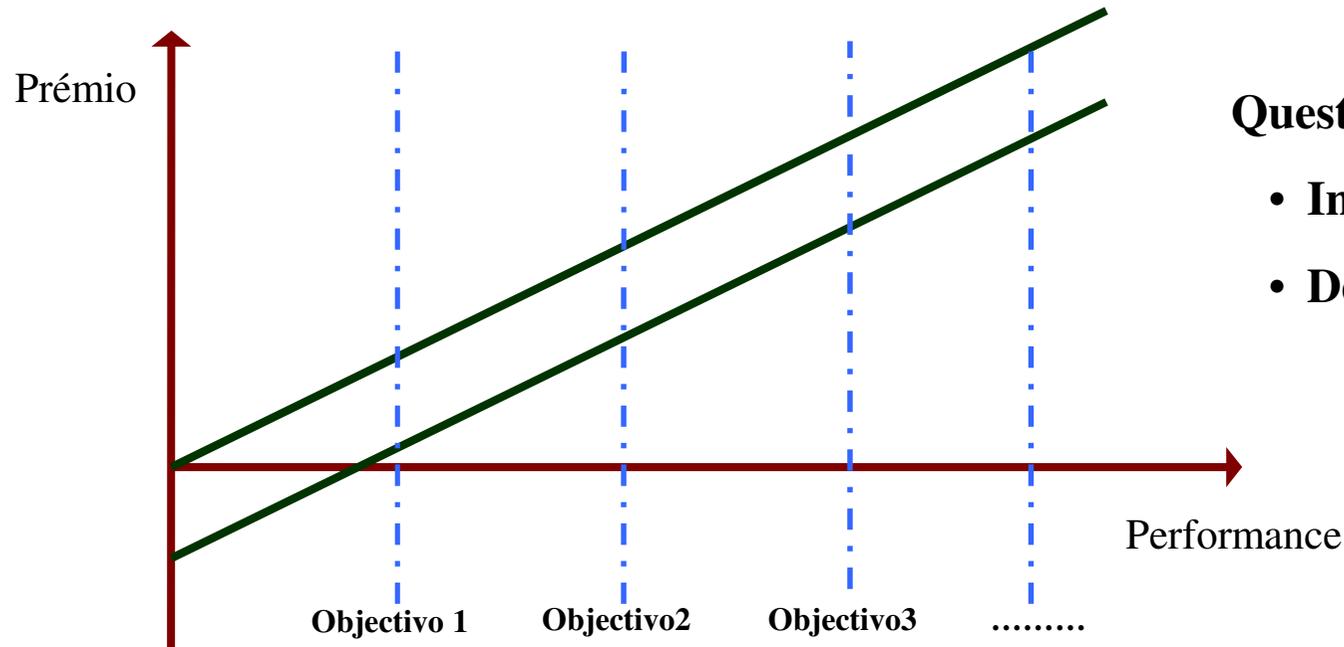
## **✘ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos**

### **☐ 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**

## **✗ Sistemas de Incentivos Tradicionais e Orçamentos**

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



**Questões:**

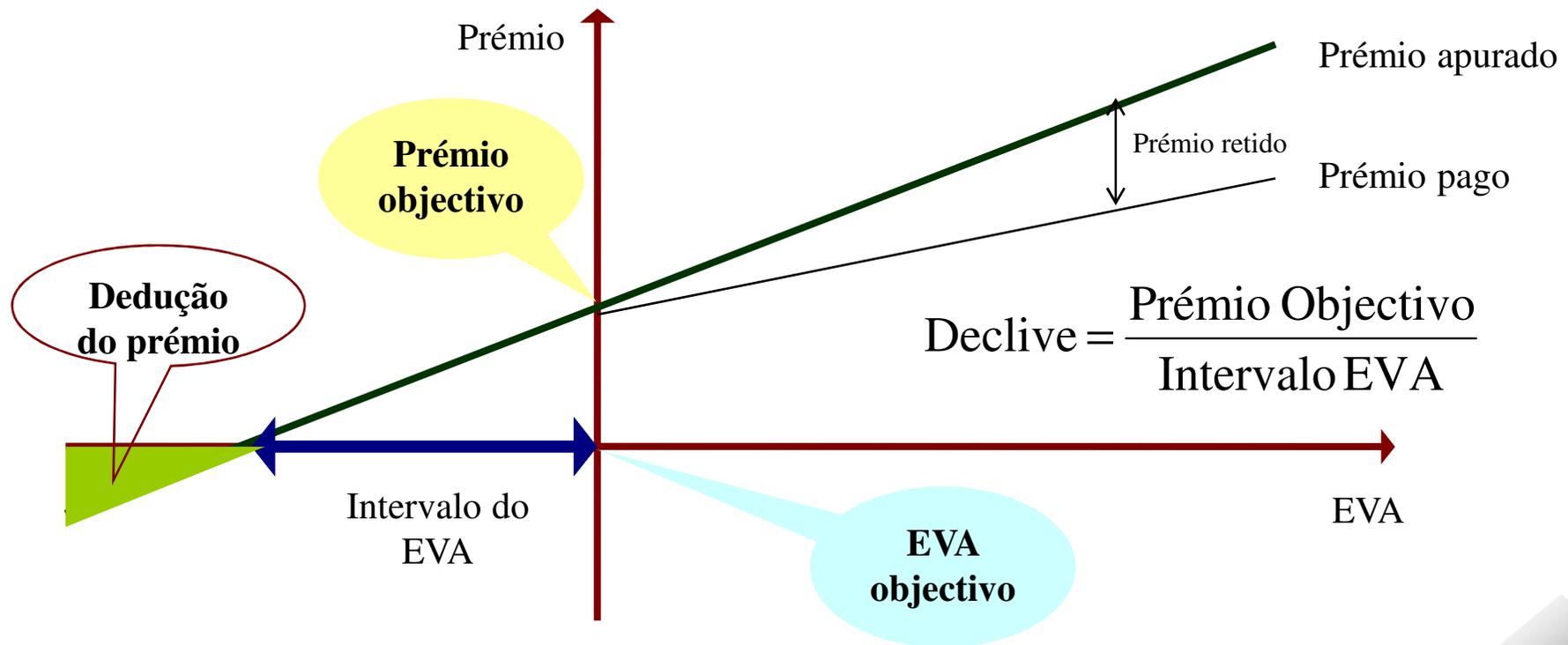
- Intercept
- Declive da recta

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

## ✘ Sistemas de Incentivos Baseados no EVA

### 📖 Porquê utilizar o EVA

É compatível com a teoria económica sobre a criação de valor



## ✘ 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  $x > y$

# 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

## **✘ 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**

# Gestão Estratégica e Controlo de Gestão

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

Métricas	Peso	Objectivo	Real	% Objectivo	Sinal	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 <sup>™</sup> 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>10 %</b>
Dias perdidos por acidentes	5%	0.35%	0.31%	89%	-	6%
Taxa de rotação dos empregados	3%	20%	32%	158%	-	1%
I&D em percentagem das vendas	8%	1%	0.49%	49%	+	4%
<b>TOTAL</b>						<b>129 %</b>