



9. Sistemas integrados de avaliação da performance



9.1. Tableaux de Bord



Definição de “tableaux de bord”

O “tableaux de bord” é um instrumento de informação sintético e rápido para atuar com prontidão

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



Características dos tableaux de bord

- Instrumento de informação:
 - rápido e sintético
- Contém dados:
 - históricos e previsionais
- Contém indicadores:
 - financeiros e operacionais
- Frequência adequada à necessidade:
 - de cada utilizador
 - de cada indicador

Para que serve?

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

Que conteúdos

- 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 EXCEÇÃO	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	A todas as organizações



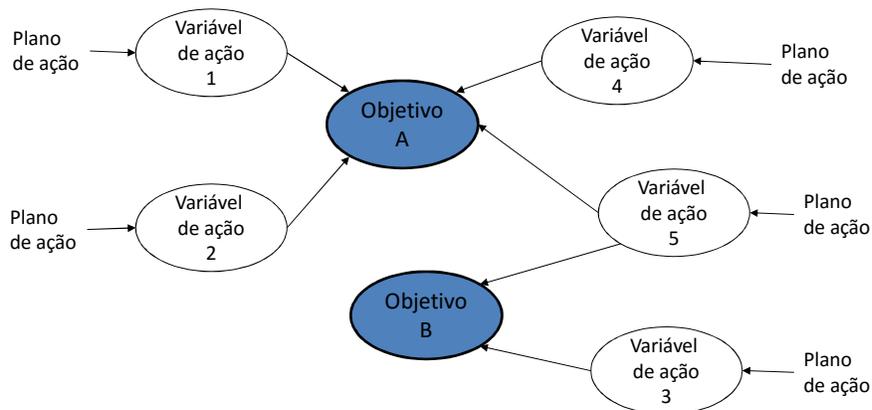
Fases para a conceção dos Tableaux de Bord

- Definição da estratégia da empresa
- Definição da estrutura de responsabilidades (organograma)
- Definição dos objetivos e das variáveis chave de ação
- 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: Objetivos, Variáveis de Ação e Resultados

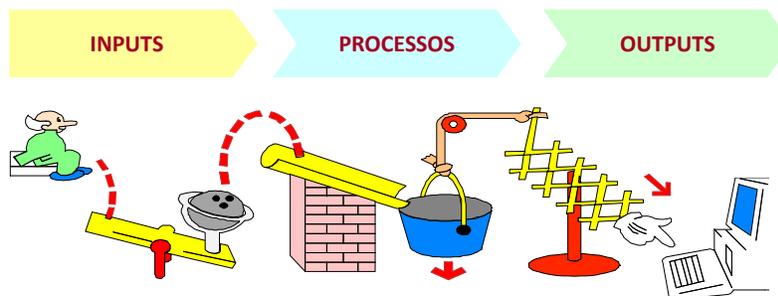


Matriz: Variáveis de ação/Objetivos

VARIÁVEIS DE AÇÃO	OBJETIVOS	
	A	B
1	X	
2	X	
3		X
4	X	
5	X	X

Causa-efeito

- Necessidade de conhecer as relações causa-efeito dos diferentes planos de acção que visam implementar as estratégias

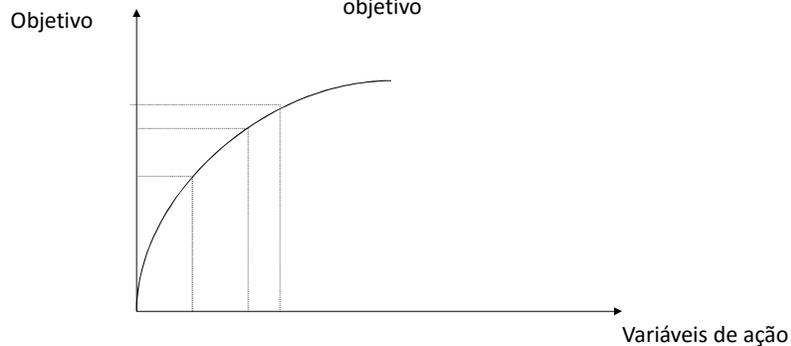


Escolher bem os indicadores

- Variáveis que tenham impacto sobre os objetivos
- Indicadores líderes (relação de causalidade):
 - Indicadores de processo
 - Indicadores de plano de ação
 - ex: Número de visitas a novos potenciais clientes
- Indicadores de resultado / lag
 - Volume de negócios

Escolher bem as variáveis de acção

Modelo de "Pareto" – Encontrar as 2 ou 3 variáveis de ação com mais impacto sobre o objetivo



Os indicadores

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

Análise dos objetivos e variáveis de ação

VARIÁVEIS DE AÇÃO	OBJETIVOS				
	Rentabilidade dos capitais	Crescimento	Quota de mercado	Satisfação do cliente	Eficiência
Seleção de investimentos	X				
Prazo de entrega	X	X	X	X	
Competência técnica da força de vendas	X	X	X	X	
Controlo do lançamento da produção	X				X
Qualidade dos produtos especiais	X	X	X	X	
Disponibilidade do parque de máquinas	X				X

Análise das variáveis chave da empresa

Variáveis Chave Centro de Responsabilidade	Seleção de investimentos	Prazos de Entrega	Competência técnica da força de vendas	Domínio/ controlo do lançamento da produção	Qualidade de produtos especiais	Disponibilidade do parque de máquinas
Direção Geral	X					
Direção Comercial		X	X			
Direção de Produção	X	X		X	X	X
Direção de Pessoal						
Direção Financeira	X					

Análise das variáveis chave da produção

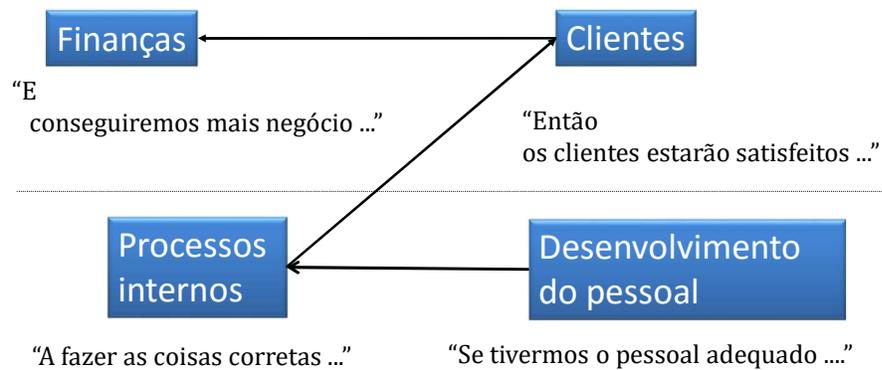
	Seleção de investimentos	Prazos de Entrega	Custo de lançamento da produção	Qualidade de produtos especiais	Disponibilidade do parque de máquinas
Direção de Produção	X				
Chefe de Produção		Respeitar plano de produção	Custo de cada lançamento	X	
Chefe de Manutenção					X
Chefe do Planeamento da Produção		Planeamento do tempo de produção	N.º de lançamentos		
Chefe de Aprovisionamento					
Chefe de expedição e entrepostos		Prazo de expedição			



9.2 Balanced Scorecard



A relação causa-efeito no Balanced Scorecard

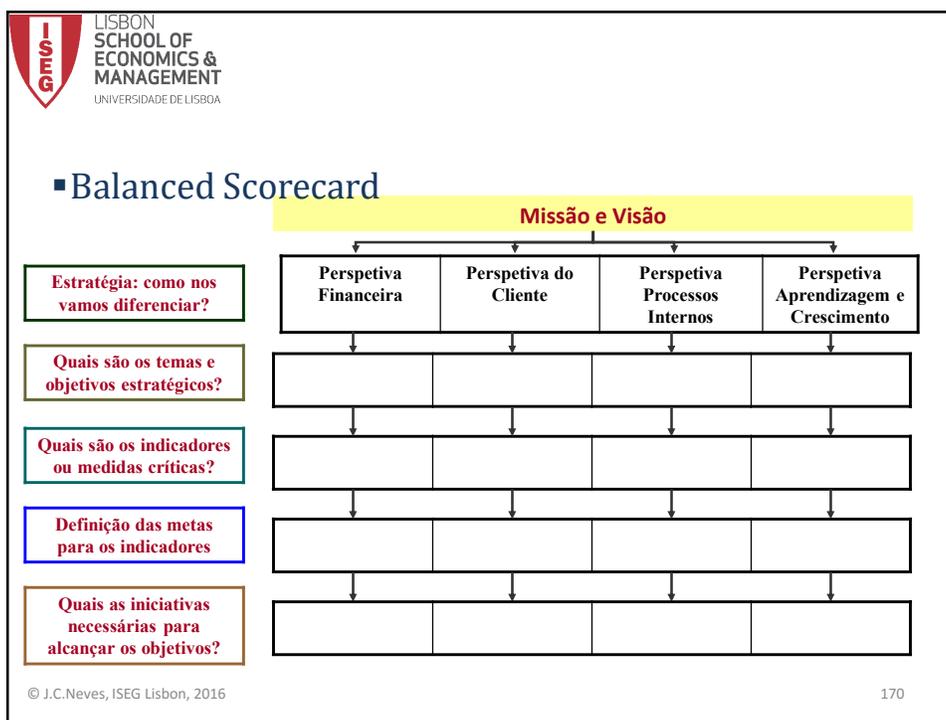
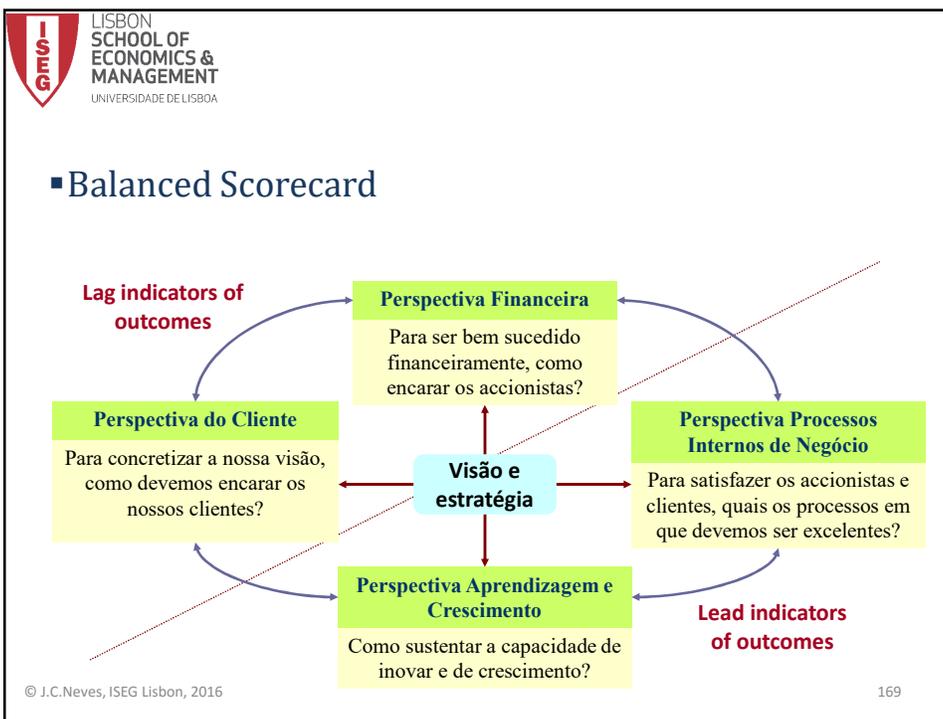


Balanced Scorecard

- 1.º Objetivo: sistema de avaliação da performance
 - *Proporciona um sistema de avaliação e gestão de todos os aspetos relacionados com a performance da empresa*
 - *Considera medidas financeiras e não financeiras determinantes para o sucesso da empresa*
 - *Avalia a performance da empresa sob 4 perspetivas inter-relacionadas entre si e que derivam da estratégia da empresa*
- 2.º Objetivo: instrumento de gestão estratégica
 - *Comunica os objetivos que a empresa pretende atingir para poder concorrer baseado nas suas capacidades intangíveis e na inovação*
 - *Traduz a missão e a estratégia em objetivos e métricas*

Balanced Scorecard





Balanced Scorecard: mapa estratégico numa empresa privada

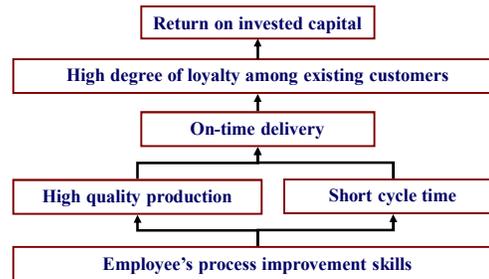
- Fornece uma representação visual da ligação causa efeito entre objetivos e suas medidas nas 4 perspetivas do BSC. Força a organização a clarificar a lógica de como é que vai criar valor e por quem.

Financial perspective

Customer perspective

Process perspective

Learning and growth perspective



Balanced Scorecard : mapa estratégico de entidades sem fins lucrativos



Balanced Scorecard



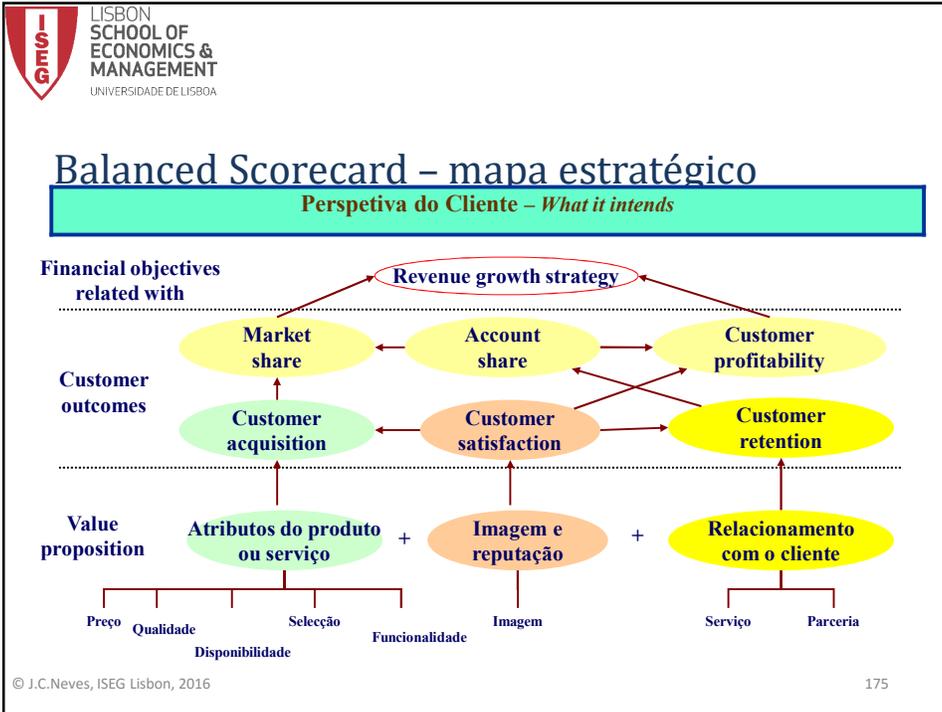
Representa o objetivo principal das organizações com fins lucrativos

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

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

EXHIBIT 22.3 Financial perspective objectives and measures

Objectives	Measures
Revenue growth: Increase the number of new products Develop new customers and markets Change to a more profitable product (or service) mix	Percentage of revenues from new products Percentage of revenues from new customers/markets Sales growth percentage for targeted segments
Cost reduction: Reduce product/service cost per unit Reduce selling/general administration costs	Percentage reduction in cost per unit Percentage to total revenues of selling and administration costs
Asset utilization: Improve asset utilization	Return on investment Economic value-added



ISEG LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

EXHIBIT 22.4 Customer perspective objectives and measures

Objectives	Measures
Core:	
Increase market share	Percentage market share
Increase customer retention	Percentage growth in business from existing customers
Increase customer acquisition	Total sales to new customers
Increase customer satisfaction	Customer survey satisfaction ratings
Increase customer profitability	Customer profitability analysis
Customer value propositions:	
Improve product functionality	Customer survey product functionality rating scores
Decrease price relative to competitors	Price relative to competitors
Improve product/service quality	Percentage returns from customers
Improve delivery time	Percentage on-time deliveries

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016 176

Balanced Scorecard



Perspetiva 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

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

EXHIBIT 22.5 Internal business perspective objectives and measures

Objectives	Measures
<i>Innovation:</i>	
Increase the number of new products	Percentage of sales from new products
Develop new markets and customers	New product introductions versus competitors
Decrease the time taken to develop new products	Percentage of sales from new markets
	Development cycle time (time to the market)
<i>Operations:</i>	
Increase process efficiency	Output/inputs ratios
Increase process quality	Total quality costs as a percentage of sales
	Percentage of defective output
Decrease process cost	Unit cost trends
Decrease process time	Manufacturing cycle efficiency
<i>Post-sales service:</i>	
Increase service quality	Percentage of customer requests that are handled with a single call
Increase service efficiency	Output/inputs ratios
Decrease service time	Cycle time in resolving customer problems
Decrease service cost	Unit cost trends

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)



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

Balanced Scorecard – exemplo (Drury)

EXHIBIT 22.6 Learning and growth perspective objectives and measures

Objectives	Measures
Increase employee capabilities	Employee satisfaction survey ratings Annual percentage of key staff leaving Sales revenue per employee
Increase information system capabilities	Percentage of processes with real time feedback capabilities Percentage of customer-facing employees having on-line access to customer and product information
Increase motivation, empowerment and alignment	Number of suggested improvements per employee Number of suggestions implemented per employee Percentage of employees with personal goals aligned to the balanced scorecard Percentage of employees who achieve personal goals

Balanced Scorecard: Exemplo de Aviação Low-Cost

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

Balanced Scorecard

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

Bibliografia

- Kaplan, R. e D. Norton (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance”, HBR, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R. e D. Norton (1996), The Balanced Scorecard, Mass.: Boston: HBSP
- Kaplan, R. e D. Norton (2000), “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, HBR, Sep-Oct, 167-176
- Kaplan, R. e D. Norton (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, Accounting Horizons, March, 87-104.
- Kaplan, R. e D. Norton (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, Accounting Horizons, June, 147-160.
- Kaplan, R. (2001), “Strategic Performance Measurement and Management in Non-profit Organizations”, Non-profit Management and Leadership, Spring, 353-370.