

Mestrados

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

2016/2017



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO



Sistemas de Controlo de Gestão

Sofia M. Lourenço
Professora Auxiliar, ISEG/ULisboa
Doutorada em *Business Administration*, Harvard Business School

Sistemas Integrados de Avaliação de Performance

3

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

- Como surgiram?
- O que são?
- Porque são importantes?
- Como funcionam?
- Como implementar?

4

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

Limitações da informação financeira

A informação financeira reflecte tipicamente o desempenho passado e não o futuro, daí que seja uma forma limitada de gerir a criação de valor para os accionistas (o preço das acções reflecte, em princípio, os cash-flows futuros actualizados)

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

Informação financeira pode ser disfuncional quando usada em exclusivo pois:

- ✘ Encoraja decisões de curto prazo que não reflectem os interesses da empresa a longo prazo (erros de acção)
- ✘ Não encoraja decisões de longo prazo que possam afectar negativamente os resultados no curto prazo (erros de omissão)
- ✘ Pode distorcer comunicação dentro da empresa se gestores dos centros apenas procuram cumprir resultados orçamentados ou evitam partilhar informação negativa no intuito de conseguirem cumprir o orçamento (medidas correctivas são atrasadas)
- ✘ Pode motivar a manipulação da informação

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

✘ Conceito

Performance measurement systems assist managers in tracking the implementation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives (short-term and long term) (Simons, 2000)

7

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

Necessidade de 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
- ✘ Necessário instrumentos que permitam uma visão global sobre o processo de criação de valor
- ✘ Tal passa por conhecer as relações causa-efeito dos diferentes planos de acção que visam implementar as estratégias



8

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

✘ Decisões a tomar quando da concepção de um PMS:

- ✚ Que tipo de informação deve ser recolhida e qual a frequência do feedback?
 - ▣ Financeira: interna (RLE) e externa (cotações das acções)
 - ▣ Não financeira: interna (taxa de artigos com defeito) e externa (quota de mercado)
- ✚ Quem são os utilizadores ou clientes da informação produzida?
- ✚ Que conflitos podem surgir da múltipla utilização da informação do PMS

9

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

✘ Informação financeira deve ser usada em conjunto com outro tipo de informação de modo a assegurar a execução da estratégia

- ⇒ Uso de informação não financeira
 - ⇒ Sistemas de avaliação da performance
 - ⇒ Tableaux de Bord
 - ⇒ Balanced Scorecard
 - ⇒ Tipo de variáveis ou métricas
 - ⇒ Outcome measures/Lagging Indicators
 - ⇒ Driver Measures/Leading Indicators
 - ⇒ Relações causa-efeito

10

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

✘ Como implementar?

- ✘ Definir a estratégia
- ✘ Definir objectivos estratégicos
- ✘ Definir as métricas associadas a esses objectivos
- ✘ Integrar essas métricas no sistemas formais e informais da empresa
- ✘ Analisar resultados
- ✘ Rever as métricas
- ✘ Rever os objectivos
- ✘ Rever a estratégia

11

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

✘ Dificuldades na implementação

- ✘ Ausência de relação entre as métricas não financeiras e os resultados
- ✘ Fixação nos resultados financeiros
- ✘ Métricas não são revistas de acordo com as alterações da estratégia
- ✘ Excesso de métricas
- ✘ Dificuldades em fazer trade-offs

12

Sistemas Integrados de Avaliação da Performance

Tableau de Bord
Balanced Scorecard

13

Tableau de Bord

- Metodologia desenvolvida nos anos 30 em França
- Sistema de informação que agrega um conjunto de dados sobre métricas críticas para a empresa, concretizado em objectivos, variáveis e planos de acção
- Começou por ser um sistema de reporte para recolha da informação para a gestão de topo, mas nos anos 50/60 com a difusão da noção de centros de responsabilidade passou a ser um instrumento para controlo da performance dos centros e dos seus gestores
- Tem por objectivo a tomada de decisão no curto prazo
- Contém indicadores financeiros e operacionais, dados históricos e previsionais
- É um instrumento de comparação e de diálogo, que pode ser personalizado em função de cada utilizador

14

Tableau 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

15

Tableau de Bord

✘ 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.

16

Tableau de Bord

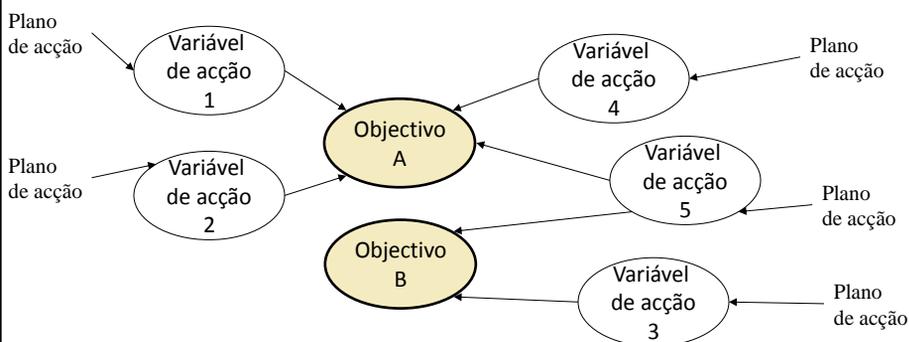
✘ Fases para a concepção TDB

- ▣ Fase 1: Visão global (missão, estratégia, objectivos estratégicos e indicadores)
- ▣ Fase 2: Definição de centros de responsabilidade para implementação da estratégia
- ▣ Fase 3: Ligação dos objectivos a cada centro de responsabilidade
- ▣ Fase 4: Escolha dos indicadores a usar por centro de responsabilidade
- ▣ Fase 5: Criação de sistema de normas e sinais de alerta
- ▣ Fase 6: Processo de obtenção das informações

17

Tableau de Bord

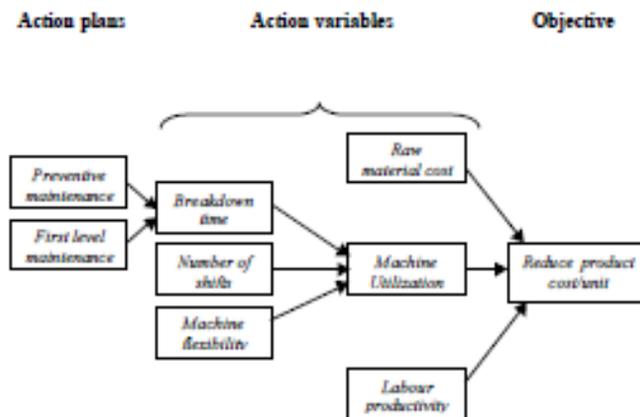
✘ OVAR – Objectivos, Variáveis de Acção e Resultados



- ▣ **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**

18

Tableau de Bord



19

Tableau de Bord

✘ Indicadores

- 📄 Tipo de indicadores: associados aos resultados, aos meios utilizados, ao plano de acção desenvolvido ou do meio ambiente
- 📄 Cada elemento do TDB 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.

20

Balanced Scorecard

✘ Surgimento do *Balanced Scorecard*

✘ Robert Kaplan e David Norton (HBR, 1992)

✘ Estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG, que decorreu durante 1 ano em diversas empresas.

✘ Objectivo inicial: desenvolver um sistema de avaliação de desempenho organizacional

✘ Posteriori: sistema de gestão estratégica ao incluir os elementos chave para acompanhar a implementação da estratégia

21

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

22

Balanced Scorecard

× Quatro Perspectivas do BSC



23

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.

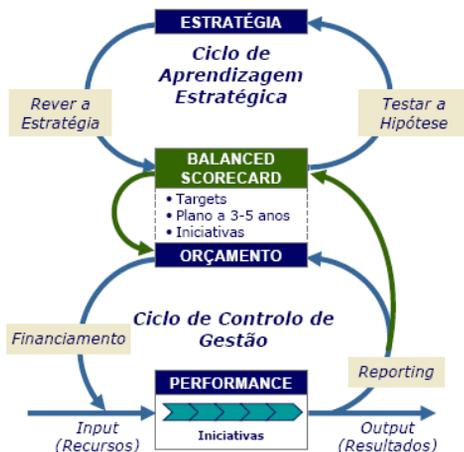


Este mapa descreve a trajectória e o “plano de voo” da estratégia. As ligações devem incorporar as medidas de resultados (lagging indicators) bem como os drivers da performance (leading indicators) da estratégia da unidade de negócio.

24

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)

25

Balanced Scorecard

✘ Elementos do Sistema BSC



26

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.

27

✘ Quatro Perspectivas do BSC



Representam 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

28

✘ 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.

✘ 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

✘ 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



✘ 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?*

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

A. Da Missão à Estratégia

Missão (Porque é que existimos?)
Valores (Que é importante p/ nós?)
Visão (O que queremos ser?)

Melhoramos a qualidade de vida das pessoas através da introdução atempada de inovações tecnologicamente significativas.

Satisfazer os clientes; Cumprir os nossos compromissos; Incentivar o pessoal; Depender uns dos outros/Trabalhar em equipa

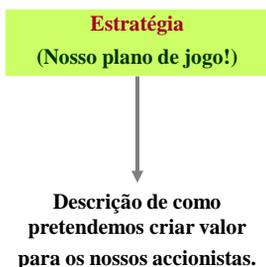
Num mundo em que a tecnologia toca cada vez mais todos os aspectos do nosso quotidiano, seremos um fornecedor líder de soluções nas áreas dos Cuidados de Saúde ('Healthcare'), Estilo de Vida ('Lifestyle') e Tecnologia ('Technology'), ambicionando ser a companhia mais admirada da indústria por todos os nossos parceiros.

33

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

A. Da Missão à Estratégia (continuação)



Queremos:

- ✦ Melhorar a rentabilidade através da realocação de capital para oportunidades de negócio que ofereçam mais consistência e maior retorno
- ✦ Nivelar a marca Philips e as nossas competências-chave em cuidados de saúde, estilo de vida e tecnologia por forma a crescer em categorias e zonas geográficas seleccionadas
- ✦ Constituir parcerias com clientes e fornecedores importantes nas áreas B2B e B2C
- ✦ Continuar a investir na manutenção de uma inovação de classe mundial e nivelar a nossa forte posição em termos de propriedade intelectual
- ✦ Fortalecer as nossas competências de liderança
- ✦ Impulsionar a produtividade através da transformação do negócio e da excelência operacional

34

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

B. Temas Estratégicos e Objectivos

✘ **Perspectiva Financeira**

- ✦ **Proporcionar uma rentabilidade aos nossos accionistas superior à concorrência**

Aumentar o ROE

- ✦ **Melhorar a produtividade**

Melhorar a estrutura de custos (redução dos custos directos e indirectos), aumentar a utilização dos activos actuais

- ✦ **Crescimento dos lucros**

Aumentar quota de mercado, aumentar o mix de produtos vendidos a um cliente, entrar em novos segmentos

35

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

B. Temas Estratégicos e Objectivos (continuação)

✘ **Perspectiva do Cliente**

- ✦ **Proposta de valor ao cliente baseia-se em oferecer a melhor compra ao preço mais baixo**

Preços atractivos, qualidade elevada, tempo reduzido de entrega, fácil de comprar, etc.

- ✦ **Proposta de valor ao cliente baseia-se em oferecer soluções completas**

Qualidade do relacionamento, produtos múltiplos, etc.

- ✦ **Proposta de valor ao cliente baseia-se em produtos inovadores**

Capacidade penetrar em novos mercados, ser o primeiro, etc.

36

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

B. Temas Estratégicos e Objectivos (continuação)

✘ **Perspectiva dos Processos Internos**

- ✦ **Just in time: prazo médio de stock**
- ✦ **Flexibilidade na produção: tempo de preparação da linha de produção**
- ✦ **Construir uma comunidade: formação gratuita de IT nas escolas**

✘ **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

- ✦ **Progressão na carreira baseada no mérito: introduzir um sistema de incentivos baseado na performance das pessoas**

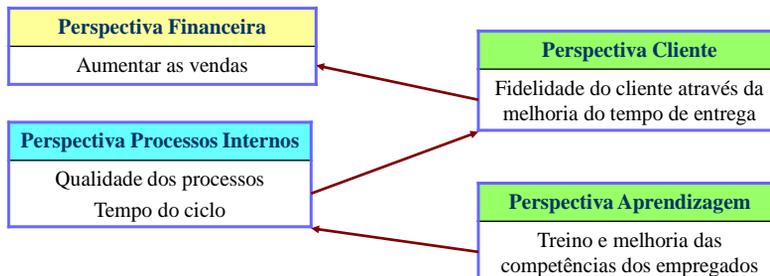
37

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

C. Mapas Estratégicos – numa empresa lucrativa

Tema Estratégico: aumentar os lucros



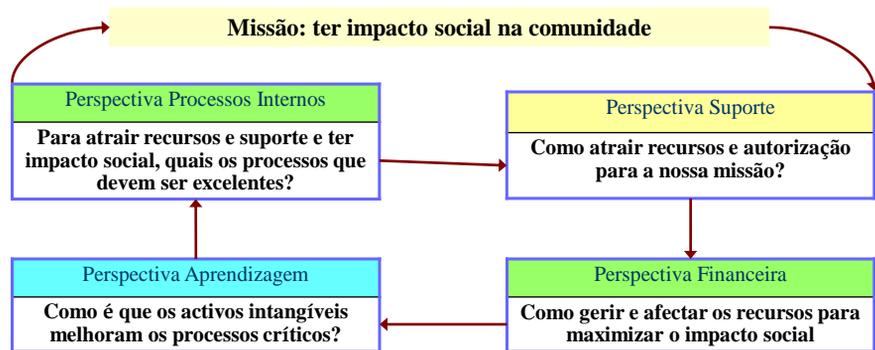
- ✘ **Mapa estratégico: representação da relação causa-efeito entre os objetivos das 4 perspectivas**

38

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

C. Mapas Estratégicos – numa organização sem fins lucrativos



39

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

D. Indicadores e as Metas

- ✘ **Perspectiva Financeira**
Lucro operacional, crescimento das vendas, receitas dos novos produtos, margem bruta em percentagem, redução de custos, EVA, ROI, etc.
- ✘ **Perspectiva Cliente**
Quota de mercado, satisfação do cliente, percentagem de retenção de cliente, tempo, taxa de reclamação, prazo de resposta ao cliente, rentabilidade cliente, etc.
- ✘ **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**
Níveis de educação e capacidades dos empregados, índice satisfação dos empregados, taxa de rotação dos empregados, sistemas de informação disponíveis, sugestões dos empregados implementadas, sistema de incentivos baseados no desempenho, etc.

40

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

D. Indicadores e as Metas (continuação)

✘ Perspectiva Processos Internos

✿ Processos de inovação

Capacidades de produção, número de produtos ou serviços novos, número de novas patentes, tempo necessário para o desenvolvimento de novos produtos, peso da facturação dos produtos criados nos últimos x anos, etc.

✿ Processos de operações

Taxa de desperdício, taxa de rendimento das matérias-primas, taxa de rendimento das máquinas, prazo de entrega dos produtos aos clientes, tempo médio de atendimento dos clientes, tempo de preparação das máquinas, tempos de paragens, taxa de ocupação, etc.

✿ Serviços Pós-venda

tempo de substituição produtos defeituosos, horas de treino dos clientes, n.º chamadas atendidas, etc.

Balanced Scorecard

✘ Etapas de Construção BSC

E. Plano de Acção

II. Execução do projecto "opex": ganhos de curto prazo da implementação continuada do programa



Categorias	Iniciativas	Poupanças Anuais (M €)
6 Seguros	<ul style="list-style-type: none"> Centralizar a contratação de seguros (Ibéria) Negociação directa com as seguradoras eliminando intermediários Renegociação dos prémios de seguro para o mesmo nível de cobertura 	2005 Poupanças
5 Serviços de porte e cobrança (CTT)	<ul style="list-style-type: none"> Negociação com os CTT de um desconto de 12% no custo unitário de envio Redução de 50% do número anual de facturas Aumento do número de subscritores da "Conta-Certa": 1,6 M subscritores 	2005 Poupanças

✘ **Exemplo para uma empresa regional de aviação low-cost**

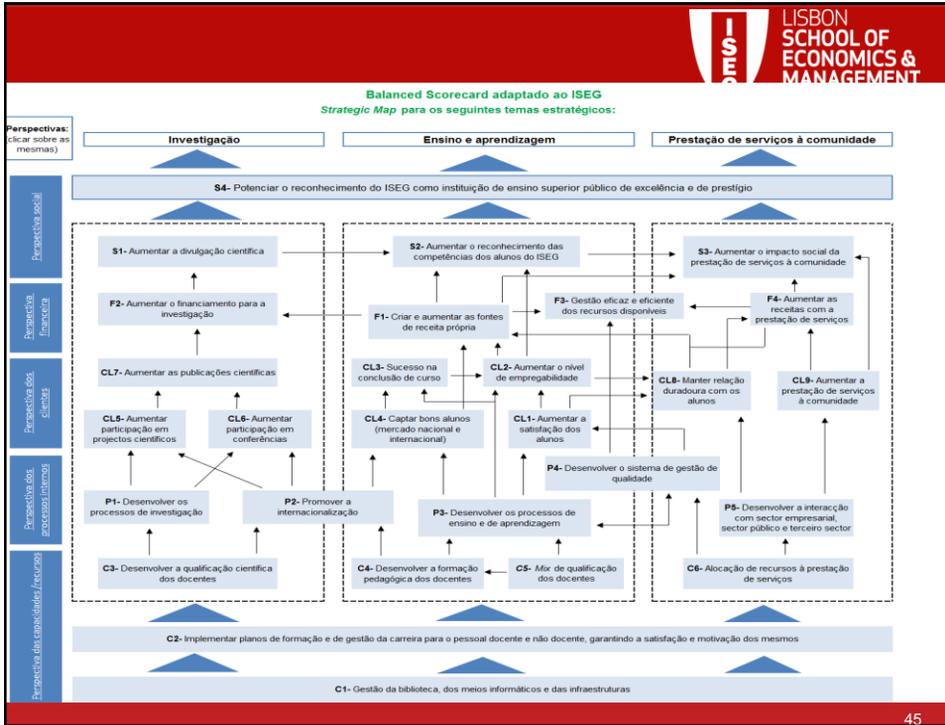
- ▣ **Mission:** dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.
- ▣ **Visão:** continue building on our unique position -- the only short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point carrier in America.

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

✘ **Etapas de Construção BSC**

Exemplo para uma empresa de aviação

Indicadores	Meta	Plano de Acção	Budget
Financeira •Valor de mercado •Lugares vendidos •Custo do leasing	•30% •20% •5%		
Cliente •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
Interna •Tempo em terra •Partidas sem atrasos	•30 minutos •90%	•Optimização do ciclo temporal	•XXX
Aprendizagem e crescimento •Conhecimento estratégia •% trabalhadores accionistas	•100% •100%	•Programa comunicação •Plano de stock options	•XXX •XXX



Balanced Scorecard

- ✗ Erros a evitar
 - ✗ Gestão de topo não está envolvida
 - ✗ Responsabilidade dos *scorecards* não é descentralizada
 - ✗ 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.

46

Balanced Scorecard

✘ Conclusão

- ✘ Framework que descreve as estratégias perseguidas que criem valor.
- ✘ Não só nos dá o final da história como todo o enredo (activos intangíveis que suportam os processos desenvolvidos para a criação de valor) – processo integrado
- ✘ Através dos mapas estratégicos possibilita estabelecer a ligação entre formulação e implementação da estratégia
- ✘ Informação financeira e não financeira
- ✘ Objectivos de curto e longo prazo
- ✘ Articulação da estratégia, partilha e comunicação aos empregados, alinhamento dos objectivos individuais, da SBU com os da empresa.
- ✘ Comunica os múltiplos objectivos – a implementação da estratégia e a melhoria contínua é de todos (descentralização) e é um trabalho diário
- ✘ Possibilita o desenvolvimento de um sistema de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para o valor criado

47

