



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# Sistemas integrados de avaliação da performance

---

João Carvalho das Neves



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## 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

 LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## 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

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018

 LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## 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

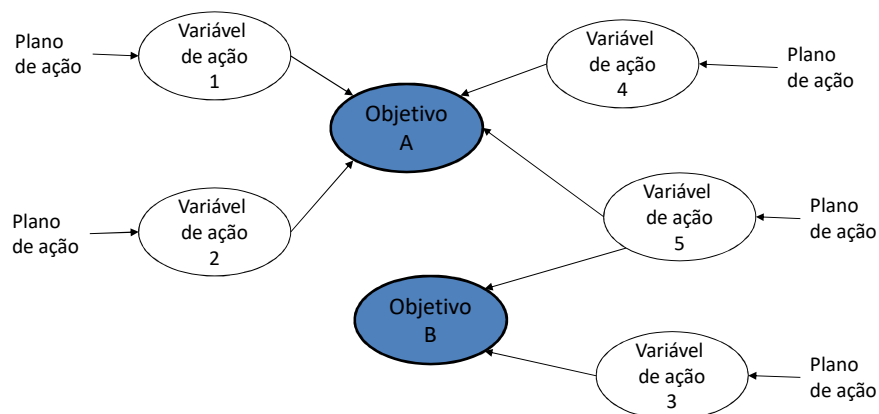
© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018

8

## Estrutura dos “tableaux de bord”



## OVAR: Objetivos, Variáveis de Ação e Resultados

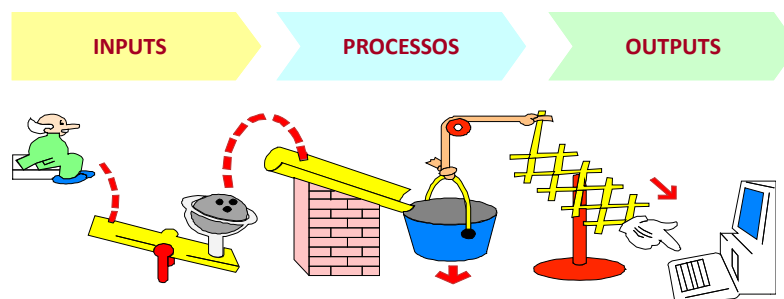


## Matriz: Variáveis de ação/Objetivos

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

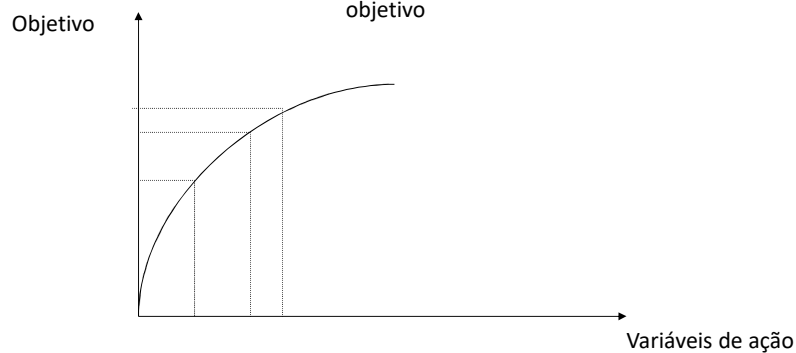


## Escolher bem os indicadores

- 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			