



## Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- ❶ Em que consiste o controlo de gestão?
- ❷ Como evoluiu, no tempo, o controlo de gestão?
- ❸ Quais são os princípios fundamentais para a construção de um sistema de Controlo de Gestão?
- ❹ Quais são os principais instrumentos de controlo de gestão?
- ❺ Quais são os principais instrumentos de pilotagem do controlo de gestão?
- ❻ Em que consiste o *Balanced Scorecard*?
- ❼ Qual o papel dos Sistemas de Informação na gestão das organizações?

## 1 Em que consiste o controlo de gestão?

O sucesso de uma organização não depende apenas da qualidade do seu processo de planeamento, da construção de uma boa estratégia, de um bom desenho da estrutura organizativa que permita implementar os planos traçados, mas depende também da sua capacidade de organizar e conceber um sistema de controlo de gestão eficaz.

O Controlo de Gestão (CG) é um processo que visa assegurar a correspondência entre o resultado atingido e aquele que foi planeado atingir, examinando os desvios de maneira a avaliar o desempenho e adotar medidas corretivas quando necessário

O CG teve origem nos EUA, definindo-se como um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilidade.

O enquadramento do CG - tal como a organização não é uma ilha - deve ter em conta o contexto social (país, sociedade, mercado, setor, etc.), a estrutura (grau de coordenação), a estratégia (grau de motivação) e a cultura (grau de identificação com a organização), porque se tal não acontecer está desfasado da realidade em que opera, o que poderá ter consequências negativas para a organização quanto à sua performance e no limite sustentabilidade.

As funções de planeamento e controlo estão estreitamente interligadas, uma vez que sem objetivos definidos não é possível realizar a função controlo, e para definir objetivos a organização precisa da informação que o sistema de controlo fornece (figura 1).

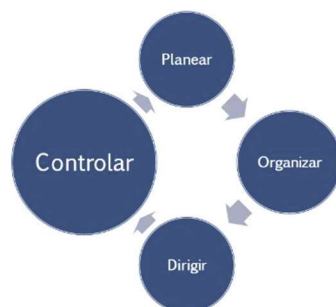


Figura 1. A função controlo no ciclo de gestão.

O CG só faz sentido se a organização possuir uma estratégia, sendo um ciclo contínuo e permanente que tem como origem a execução de um plano, verificação dos resultados vs. os objetivos definidos, aferição de (potenciais) desvios, e por último a tomada de ações corretivas

com vista a que o desempenho esteja alinhado com os planos iniciais, podendo-se observar na figura 2 o modelo tradicional de um sistema de CG.

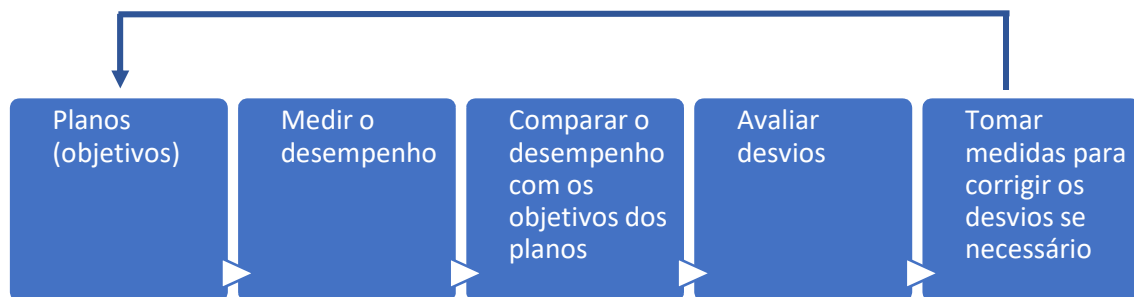


Figura 2. Modelo de controlo.

Neste processo assumem-se fontes de informação múltiplas, que normalmente estão consolidadas no sistema de informação da organização, onde é possível recolher informação factual sobre os processos (antes, durante ou após o evento), que podem-se traduzir desde um relatório em modelo tradicional ou num painel de controlo (*dashboard*). Esta informação irá permitir realizar um conjunto de ações (caso o desvio face ao planeado se verifique) desde mudar o processo, comportamentos, objetivos ou limites, com o objetivo último de “não intervir”, i.e., que na subsequente (após as medidas corretivas) não haja desvios face ao anteriormente planeado.

Mas para que seja realmente eficaz deve ser aplicado aos vários níveis da organização, resultando em controlo estratégico, operacional e individual (figura 3).

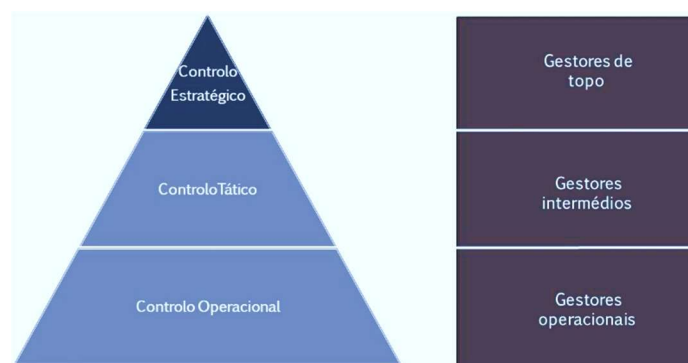


Figura 3. A função controlo nos níveis de gestão da organização.

A nível **Estratégico** acompanha os grandes objetivos da organização (objetivos estratégicos), normalmente com carácter plurianual, pelo que a sua monitorização pode revelar-se uma tarefa complexa, permitindo apenas avaliar a evolução da organização como um todo. Por exemplo, monitoriza rácios de eficiência, de produtividade, de rendibilidade, de competitividade, de inovação, de satisfação dos *stakeholders*, etc.

A nível **Tático** acompanha os objetivos dos níveis intermédios, geralmente relacionados com as funções principais que uma organização necessita de realizar. Permite que os gestores intermédios monitorizem as áreas da sua responsabilidade. Por exemplo, monitoriza volumes de vendas, resultados de campanhas de publicidade, produtividade dos funcionários, etc.

A nível **Operacional**, acompanha os objetivos operacionais, qualquer que seja a forma de acompanhar os resultados a monitorização operacional é a mais utilizada. Existem várias vantagens na utilização da monitorização dos objetivos operacionais, tais como, o esclarecimento dos níveis de performance que estão a ser atingidos, identificação das atividades que mais contribuem para os resultados da organização, aprendizagem conseguida é objetiva e valiosa permitindo aperfeiçoar as operações, sendo que cada unidade tem objetivos específicos e deve trabalhar para a obtenção desses mesmos objetivos. Por exemplo, monitoriza tempos de paragem de produção, análise de devoluções, tempo de resposta a reclamações, qualidade do atendimento aos clientes, etc.

A monitorização a nível **Individual** é considerada a mais complexa, tendo como objetivo medir o desempenho e os contributos dos indivíduos para o resultado da unidade, sendo considerado como o nível de monitorização que possibilita a melhoria da produtividade da organização e, em simultâneo, fornece informações úteis sobre a atuação dos trabalhadores para que possam aperfeiçoá-la.

Desta forma podemos afirmar que os **objetivos** do CG são o planeamento (definição dos objetivos), liderança (motivação e alinhamento de todos os elementos da organização com os objetivos), organização (máxima eficiência na utilização dos recursos com foco na eficácia), avaliação de desempenho (cumprimento das metas em face dos recursos definidos para tal), gestão (com rigor e êxito), informação (como base da avaliação), reflexão (sobre a realidade interna e externa da organização), tomada de decisão (baseada em evidência empírica), entre outros como a responsabilização, foco no cliente ou qualidade total, etc.

O sistema de CG pode assim ser resumido como o processo de monitorização e avaliação da eficácia organizacional, um método utilizado pela organização para assegurar-se que os esforços despendidos estão a atingir os objetivos estabelecidos de acordo com as estratégias e políticas aprovadas.

Este é um ciclo contínuo com vista à organização atingir a máxima eficiência e eficácia na utilização dos seus recursos, sendo este um (entre outros) fatores nucleares para que esta possa ser sustentável e competitiva a longo prazo.

Em suma o CG apresenta-se como um meio potenciador de alcance dos objetivos da organização, a todos os níveis - Estratégico, Tático, Operacional e Individual - envolvendo a participação ativa de todos os membros da organização, com o objetivo último de cumprimento da visão e missão da organização, de forma sustentável.

## 2 Como evoluiu, no tempo, o controlo de gestão?

As organizações estão inseridas num ambiente cada vez mais instável, exigente e complexo. Neste contexto as organizações devem possuir grande capacidade de adaptação e flexibilidade. Num período, em que a base do sucesso das organizações está no conhecimento, as organizações deverão ter capacidade de se desenvolver, fomentar e mobilizar os ativos intangíveis. O comportamento dos gestores na adaptação a esta nova realidade passou a ser decisivo para o sucesso da organização, passando a ser um dos principais fatores competitivos.

Estudos indicam que em 1982 o valor contabilístico dos ativos tangíveis representava 62% do valor de mercado das organizações industriais, e que passados 10 anos o índice caiu para 38%. Estudos mais recentes estimam que o valor contabilístico dos ativos tangíveis representa 10% a 15% do valor de mercado das organizações. Tendo em conta esta evolução, as estratégias baseadas em ativos tangíveis estão a dar lugar a estratégias baseadas em ativos intangíveis.

Na atual economia, onde os ativos intangíveis são a principal fonte de vantagem competitiva, há necessidade de ferramentas que descrevam esses ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. Na ausência dessas ferramentas as organizações terão dificuldade em gerir o que não conseguem descrever ou medir.

Mediante estas circunstâncias os gestores precisam de instrumentos flexíveis que se adaptem às suas necessidades, instrumentos vocacionados para um acompanhamento adequado da performance pessoal e organizacional. A medição da performance é fundamental na atividade dos gestores, proporcionando-lhes a informação necessária para a tomada de decisões para monitorar e coordenar a performance e fazer a aplicação adequada dos recursos disponíveis.

A revisão da literatura sobre os sistemas de medição da performance evidencia a importância e a necessidade de os autores encontrarem soluções para um desafio comum, nomeadamente,

como assegurar que os sistemas de medição de desempenho estejam relacionados com a estratégia da organização.

Os métodos tradicionais do CG eram Burocráticos (estrutura centralizada, sem delegação ou autonomia), à Priori (orientado para a decisão, no sentido dos objetivos), por contraposição com a abordagem de hoje orientada para os Resultados (estrutura descentralizada, assente em centros de responsabilidade) e à Posteriori (orientado para a melhoria, no sentido da tomada de decisões corretivas).

Na Tabela 1 podemos ver **duas perspetivas** de CG, havendo uma clara evolução para de uma perspetiva mais **limitada** para uma preceptiva mais **ampla**, que consubstancia uma visão holística da organização, de participação/envolvimento de todos os *stakeholders*, numa visão económica/social/ambiental (e não apenas financeira).

Tabela 1. Perspetivas do Controlo de Gestão (Santos e Quaresma, 2019)

Aspetos	Perspetiva limitada	Perspetiva ampla
<b>Filosofia</b>	Controlo de cima para baixo	Controlo realizado por todos
<b>Ênfase</b>	Medição do resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo
<b>Conceito de controlo</b>	Comparação do resultado obtido com o previsto	Orientação para o alcance de objetivos de longo prazo
<b>Mecanismos de controlo</b>	Sistema de controlo financeiro	Medidas qualitativas e quantitativas
<b>Consideração contexto social e comportamental</b>	Limitado (aspetos técnicos, normas rígidas, valores monetários, etc.)	Amplo (meio envolvente, cultura, valores, etc.)
<b>Medidas de avaliação</b>	Cariz financeiro (baseadas nos resultados)	Formal e informal (várias variáveis)

A perspetiva limitada estava assente numa **filosofia top-down** (sem auscultação das bases e gestores intermédios da organização, a **ênfase** era administrativa (de registo de erros, desvios, etc.), o **conceito** era na ótica comprativa (previsto vs. resultado), sendo o **mecanismo de controlo** essencialmente apenas financeiro, não tendo em conta o **contexto social e comportamental** onde a organização estava inserida, resultando em **medidas de avaliação** estritamente financeiras (ex.: Retorno Sobre o Investimento).

Com o tempo foi clara que esta perspetiva já não servia o melhor interesse da organização num mundo global e aberto (informação) e de gestão de múltiplos *stakeholders*, para além do investidor, e se a organização não evoluísse na perspetiva iria ser penalizada nos resultados e na sua sustentabilidade a longo prazo.

Assim surge a **perspetiva ampla** (mais adiante veremos o exemplo do *Balanced Scorecard*), assente numa **filosofia** integrada onde todos são agentes ativos (e responsáveis) pelo CG da

organização a vários níveis, a **ênfase** na melhoria contínua (kaizen) e estratégica, o **conceito** na ótica dos objetivos de longo prazo e sustentabilidade da organização, o **mecanismo de controlo** quantitativo mas também qualitativo, tendo em conta um **contexto social e comportamental** está inserida e que também é resultado desse e responde ao mesmo, sendo as **medidas de avaliação** financeiras mas também não financeiras.

Muitas organizações consideram que a monitorização da performance individual, para além de ser um instrumento que permite melhorar a produtividade da organização, funciona ainda como um instrumento que pretende medir com objetividade a performance individual de cada trabalhador e fornecer informações aos trabalhadores sobre a sua própria atuação, de forma a poder corrigir e melhorar os aspetos menos positivos da mesma.

Estudos recentes, sobre o fracasso dos gestores, mostram que são os trabalhadores, em última análise, que executam a estratégia, em que se identifica que o problema em cerca de 70% dos casos é a má execução desta, pelo que a performance individual é uma das áreas chave a ser monitorizada.

As origens de novos sistemas de CG derivam, assim, da crítica aos sistemas tradicionais de avaliação baseados exclusivamente em objetivos e métricas financeiras, não avaliando por isso a performance global (holística) da empresa.

O CG no passado destinava-se maioritariamente aos *stakeholders*, pois são os principais interessados pela informação financeira, contudo eram limitados porque só permitiam aferir o desempenho financeiro na ótica do retorno previsto.

Desta forma verificou-se uma evolução da função de controlo de gestão, de uma abordagem essencialmente financeira ou orçamental para uma abordagem mais completa, uma alteração de uma exigência de racionalidade técnico-económica para uma dimensão mais psicossocial, e de uma conceção instrumental a uma conceção de animação e coordenação de atividades em estruturas descentralizadas.

O CG é assim encardido como uma disciplina de síntese, sendo completada pelas contribuições de várias outras, como podemos ver na figura 4.

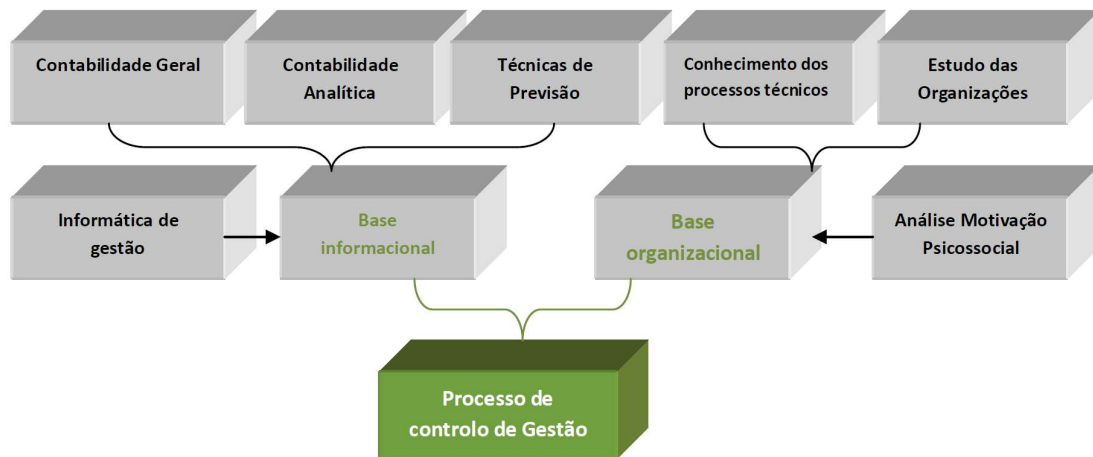


Figura 4- As disciplinas do processo do controlo de gestão. (Adaptado de Dupuy & Roland, 1999)

Em suma, o CG deve partir dos objetivos financeiros para construir ligações aos objetivos não financeiros, de modo a manter, melhorar ou criar medidas a implementar na organização quer sejam de longo ou de curto prazo, as quais deverão estabelecer a estrutura das restantes perspetivas e garantir o retorno dos investimentos efetuados.

### 3 Quais são os princípios fundamentais para a construção de um sistema de Controlo de Gestão?

Para uma organização ser capaz de conceber um bom sistema de controlo de gestão deve cumprir com uma série de **Princípios Fundamentais**:

- **objetivos** - devem ser de natureza financeira e não financeira;
- **informação** - deve abranger diversa informação com vista a medir a qualidade, eficiência e inovação;
- **decisões** -devem ser descentralizadas e a autoridade e responsabilidade delegadas, influente no comportamento das pessoas e promover o autocontrolo;



- **interesses** - os individuais devem ser convergentes com os objetivos globais e os da organização per si, desde a visão, missão e estratégia, alinhados com todos os *stakeholders*;
- **horizonte** - uma visão de futuro, que pode ser a curto, médio ou longo prazo em função dos objetivos serem mais operacionais ou estratégicos podendo-se, contudo, aprender com o passado;
- **instrumentos** - devem funcionar como meio de ação e não como simples registo burocrático, vocacionados essencialmente para a ação, com vista à melhoria contínua;
- **consequente** - deve gerar um sistema de recompensas e de aplicação de sanções;
- **comportamental** - enfoque no comportamento dos indivíduos, que geram os resultados, mais do que sobre os números *tout court*.

Por sua vez o CG deve respeitar os seguintes **Pressupostos**, com vista a serem uma fonte de vantagem competitiva e valor acrescentado: **centros de responsabilidade** (definidos e claros para todos os atores participantes do processo, a montante e a jusante, **critérios** (devem ser uniformes, não discriminadores), **compreensíveis** (por todos, em relação aos seus objetivos e critérios), **adaptados** (aos intervenientes/interessados no processo em causa) e **inclusivos** (envolver e captar o interesse e empenho de todos os envolvidos no processo).

Para ser **Eficaz** o CG é aquele que obedece a critérios de **oportunidade** (ocorre em tempo útil), **objetividade** (inclui atividades apropriadas), **economicidade** (obtem benefícios superiores aos custos) e de **aceitabilidade** (aceite pelos *stakeholders* envolvidos).

Por sua vez um qualquer sistema de controlo dispõe de pelo menos quatro **Elementos**: **detetor ou sensor** (unidade de medida que identifica o evento), **comparador** (atribui significado ao resultado/*benchmark*), **dispositivo de alerta** (avisa os *stakeholders* do processo, em tempo útil, e **rede de comunicação** (registra e gere a informação, passada e presente).

Por fim, as **Etapas** para a elaboração de um bom CG são:

1. Estabelecer os objetivos globais da organização;
2. Repartir os objetivos globais pelos Centros de Responsabilidade;
3. Coordenar todas as ações;
4. Definir o circuito da informação produzida;
5. Implementar o modelo de controlo de gestão;
6. Apurar e analisar resultados, identificar e justificar desvios e verificar tendências e por último;
7. Tomar medidas em tempo útil.

As etapas 6 e 7 são cíclicas (procura permanente pela máxima eficiência/qualidade), enquanto os objetivos globais da organização se manterem, e caso se alterem, é realizado todo o processo novamente desde a primeira etapa.

#### ④ Quais são os principais instrumentos de controlo de gestão?

Como vimos, tradicionalmente, e durante muito tempo, o foco do CG (medição do desempenho das organizações) estava assente apenas na utilização de indicadores financeiros (rácios, orçamentos, ponto crítico de vendas, etc.), e instrumentos de monitorização estáticos, i.e., um CG baseado em informações do passado, em detrimento de informação atual e previsional, o que estava a levar as organizações a assumir trajetórias desajustadas.

A inclusão de indicadores não financeiros, como a satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários, que condicionam os resultados de uma organização, não eram considerados, tendo evoluindo o CG, entretanto para perspetiva mais holística (para além da dimensão financeira) e para métodos mais modernos, sendo que atualmente os instrumentos de CG compreendem três grupos: Pilotagem, Comportamento e Diálogo.

Quanto aos instrumentos de **Pilotagem**, estes apreciam os instrumentos de CG que divulgam os objetivos e a devida estratégia a implementar pelas várias áreas funcionais da entidade e pelos diversos níveis hierárquicos, permitindo aos gestores conduzirem uma organização, ou seja, auxiliam na definição dos objetivos operacionais de cada área de trabalho e também no planeamento de ações e dos meios necessários à sua implementação. Permitem obter dados atualizados e em tempo real e são constituídos pelo (i) Plano Operacional, (ii) Orçamentos e (iii) *Tableau de Bord* e mais recentemente pelo *Balanced Scorecard*.

O *Plano Operacional* permite identificar os objetivos, as ações e os recursos necessários para operacionalizar as atividades de cada área e de cada nível hierárquico da empresa, consistindo na avaliação dos objetivos estratégicos, ações e recursos necessários para que a atividade seja operacionalizada em cada área e nível hierárquico, possibilitando que a empresa vise o sucesso.

Os *Orçamentos* são um instrumento de planeamento a curto prazo e deve quantificar todos os recursos necessários à realização de ações e dos objetivos a alcançar, bem como todas as previsões de gastos e rendimentos associados à atividade da empresa.

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* (que estudaremos com maior detalhe mais adiante) fornecem informação de gestão qualitativa e quantitativa, de natureza retrospectiva ou prospetiva, de uma forma rápida e orientada para os objetivos da área de trabalho de cada gestor, contendo os valores sobre as variáveis mais importantes da sua atividade e que poderão condicionar o desempenho local., com ênfase nos indicadores considerados como os mais importantes para o gestor.

Quanto aos instrumentos de **Comportamento** têm como objetivo primordial que as decisões ou ações dos gestores contribuam para o alcance dos objetivos globais e não apenas para a obtenção os objetivos locais, devendo-se em 3 em três tipos: (i) Centros de Responsabilidade, (ii) Avaliação de Desempenho e (iii) Preços de Transferência.

Em relação aos *Centros de Responsabilidade* permite aos gestores descentralizados o conhecimento da sua missão, quais os objetivos a atingir e os meios sobre os quais têm poder de decisão, podendo ser centros de custos, resultados ou de investimentos.

Em relação à *Avaliação do Desempenho*, devem ser constituídos tendo em conta a promoção de maior motivação dos colaboradores para cumprirem os seus objetivos, premiando o seu esforço, alinhados com o exemplo dos seus superiores hierárquicos e envolvendo os gestores, sendo que os objetivos definidos não podem ser fáceis ou impossíveis de atingir, criando sistemas de incentivos.

Em relação aos *Preços de Transferência*, visam valorizar as trocas de bens e serviços efetuadas internamente entre diferentes áreas de trabalho., valorizando monetariamente as transações entre diferentes centros de responsabilidade, devendo os gestores ter autoridade para selecionar o fornecedor que melhor se adequa às necessidades da empresa, independentemente se ser externo ou interno

Por último, quanto aos instrumentos de **Diálogo**, estão relacionados com a constante negociação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos e áreas de trabalho existentes na entidade, de forma a existir a divulgação da missão e dos objetivos genéricos, bem como o envolvimento no alinhamento em termos comportamentais face às ações a realizar e resultados a atingir, como por exemplo, reuniões, relatórios, mapas estratégicos, entre outros.

A figura 5 sintetiza a concretização dos instrumentos de controlo de gestão.



Figura 5. Instrumentos do controlo de gestão.

### 5 Quais são os principais instrumentos de pilotagem do controlo de gestão?

O *Dashboard*, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são dos principais, e mais utilizados pelas organizações, instrumentos de pilotagem do controlo de gestão.

Um painel de controlo (***dashboard***) é um tudo semelhante ao painel de instrumentos de um automóvel. Como seria conduzir um automóvel sem instrumentos de apoio? Como saberíamos qual o nível do combustível ou se a temperatura estava a atingir níveis críticos?

As organizações são complexas, necessitam de muitos instrumentos para ajudar a chegar ao rumo que traçaram. Os painéis de controlo permitem às organizações organizar, integrar e apresentar a informação importante num formato que lhes permite medir, monitorizar e gerir o desempenho da organização de uma forma eficaz, com o objetivo de responder às questões colocadas pelos elementos que têm a responsabilidade de tomar decisões, com possibilidade de aplicação aos vários níveis hierárquicos.

Os painéis de controlo focam-se nas métricas ou indicadores chave de desempenho (conhecidos por KPI's), para monitorizar continuamente o sucesso. Tal como no nosso automóvel, precisamos de saber se temos condições para chegar ao nosso destino.

([Exemplo de KPI's](#)).

O ***Tableau de Bord*** é um painel de controlo, sintético, que produz informação de acompanhamento e de controlo, facilitando a comunicação e o diálogo a todos os níveis para cumprimento da sua missão, ajudando o gestor na tomada de decisão, tendo sido concebido

para ser utilizado como instrumento de comparação (possibilita a comparação resultados atingidos com os objetivos inicialmente traçados, contribuindo para o desenvolvimento de ações corretivas), favorecendo assim o diálogo entre os intervenientes (superiores e colaboradores), contribuindo de forma estimulante na tomada de decisão.

É um instrumento de informação simples, desenhado para atuar com prontidão, constituído por um conjunto de dados, sobre resultados e variáveis-chave, por um centro de responsabilidade, para informação e controlo pelo gestor do centro e respetivo superior hierárquico.

Num *Tableau de Bord* a informação deve conter dados históricos e previsionais, incluir indicadores financeiros e operacionais e deve ser utilizado com a frequência adequada à necessidade de cada utilizador e indicador.

(Vídeo sobre *Tableau de bord*: [Réussir son tableau de bord](#))

O **Balanced Scorecard** (que analisaremos com maior detalhe a seguir), é um sistema de gestão e planeamento estratégico, que permite ligar o controlo operacional à visão estratégia da organização, melhorando a comunicação externa e interna e monitorizando a performance da organização face aos objetivos estratégicos.

Focaliza a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação da estratégia, o que permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio e a implementação estratégica em quatro perspetivas: Financeira, Cliente, Processo Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Na tabela 2, faz-se uma comparação, sucinta, das principais semelhanças e diferenças entre os três instrumentos de controlo de gestão mais utilizados: **Tableau de Bord**, **Balanced Scorecard**, e o **Dashboard**.

Tabela 2: Quadro Comparativo: *Tableau de Bord (TB)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, e o *Dashboard* (Adaptado de Bica, 2012).

Semelhanças			Diferenças		
TB	BSC	Dashboard	TB	BSC	Dashboard
Instrumentos de medição do desempenho das organizações			Vocacionado para a vertente operacional (curto prazo)	Vocacionado para a vertente estratégica (longo prazo)	Vocacionado para as vertentes estratégica, tática e operacional (longo e curto prazo)
Financeiro e não-financeiro			Desenvolvido numa época em que os sistemas de informação eram pouco desenvolvidos	Desenvolvimento associado a sistemas informáticos avançados	Sistemas informáticos avançados
Relacionados com os objetivos e as ações, traduzindo-os em indicadores			Objetivos definidos livremente pelos gestores	Objetivos desenvolvidos segundo as perspetivas	Os objetivos são definidos com base: 1º plano estratégico, 2º planos de ação e orçamentos, 3º definição de metas intercalares
Apresentação da informação de forma sintética, com possibilidade de desagregação			Identificação de variáveis-chave	Identificação de fatores críticos	
Personalização, a escolha de cada indicador é feita considerando as responsabilidades e os meios de ação de cada elemento			A definição de objetivos e planos de ação conduzem à identificação dos indicadores de desempenho	A partir da estratégia, definem-se os objetivos e fatores críticos, identificam-se os indicadores e desenvolvem-se os planos de ação	
Visam promover a comunicação e o diálogo interno					

## 6 Em que consiste o *Balanced Scorecard*?

Uma das principais limitações dos painéis de controlo tradicionais é a ausência de integração (os indicadores não estão relacionados entre si), o que não permite ter uma visão da empresa como um conjunto, reduzindo assim o seu potencial do controlo de gestão.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu nos EUA em 1992, da autoria de Kaplan e Norton, como resultado de uma investigação encomendada por 12 empresas norte-americanas com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho operacional, um instrumento de gestão que auxiliasse os gestores a obter uma visão global e integrada do desempenho organizacional.

Os dois grandes objetivos do BSC são de proporcionar à organização: (i) um **Sistema de Avaliação da Performance**, que proporcione um sistema de avaliação e gestão de todos os aspetos relacionados com a performance da empresa, considerando medidas financeiras e não financeiras como determinantes para o sucesso da empresa, avaliando a performance da

empresa sob 4 perspetivas inter-relacionadas entre si e que derivam da estratégia da empresa: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem/Crescimento; (ii) um **Instrumento de Gestão Estratégica**, que comunica os objetivos que a empresa pretende atingir para poder competitiva, baseado nas suas capacidades intangíveis e na inovação, e traduz a missão e a estratégia em objetivos e métricas concretas.

(Vídeo sobre BSC: [The Balanced Scorecard - Harvard Business Review](#)).

Este modelo dá-nos uma representação visual da ligação causa-efeito entre objetivos e suas medidas nas **4 Perspetivas**, obrigando a organização a clarificar a lógica de como é que vai criar valor e por quem (figura 6).

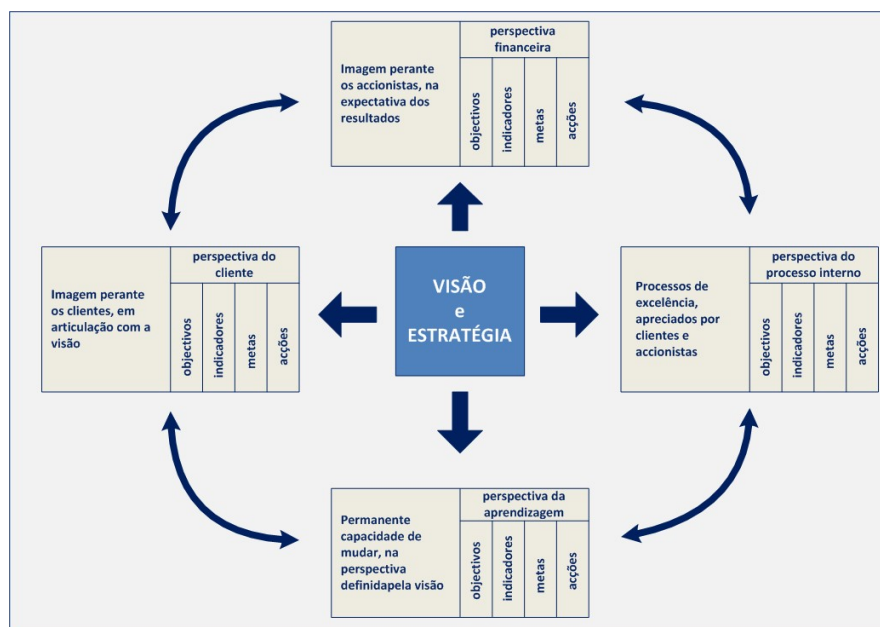


Figura 6. As perspetivas do BSC. (Adaptado de Kaplan e Norton, 2001).

Vamos agora analisar em detalhe em que é que consistem as **4 Perspetivas** do *Balanced Scorecard*.

**A perspetiva financeira**, destina-se maioritariamente aos *stakeholders*, pois são os principais interessados pela informação financeira. Os indicadores de desempenho financeiro permitem perceber se a execução da estratégia organizacional tem/teve ou não sucesso e qual o retorno previsto. Assim, o BSC deve partir dos objetivos financeiros para construir ligações aos objetivos não financeiros, de modo a manter, melhorar ou criar medidas a implementar na organização

quer sejam de longo ou de curto prazo, as quais deverão estabelecer a estrutura das restantes perspetivas e garantir o retorno dos investimentos efetuados.

O objetivo é a criação de valor para o acionista através de uma estratégia de produtividade, melhorar a estrutura de custos e otimização dos recursos (ex: % de redução de custo por unidade), e de uma estratégia de crescimento da receita, aumentar o valor criado nos atuais clientes e expansão de novas oportunidades (ex: % de novos produtos).

**A perspetiva do Cliente**, centra-se nos clientes e nas relações que a organização mantém com estes, pois são os consumidores que, de uma maneira geral, dão rentabilidade à empresa. Pretende reconhecer os clientes e as suas necessidades de modo a criar uma boa ligação comercial e constante fidelização, mas para isso é essencial que a empresa tenha um bom conhecimento, compreensão e interpretação do que eles pretendem e aquilo a que dão maior importância.

Esta perspetiva assenta numa estratégia de aumento da receita, assumindo múltiplas dimensões (quota de mercado, retenção do cliente, aquisição do cliente, satisfação do cliente, lucratividade do cliente, etc.), com vista a aumentar a proposição de valor (atributos do produto/serviço, imagem e reputação, relacionamento com o cliente, etc.)

**A perspetiva dos Processos Internos**, permite que os gestores foquem a sua atenção nos processos e atividades críticas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e a obter os melhores resultados para a entidade. Consiste em identificar e organizar todos os processos essenciais à realização dos objetivos da empresa, tendo sempre em conta a melhoria contínua. O principal objetivo desta perspetiva é o de prestar o melhor serviço ou produzir o melhor produto ao menor custo possível.

Nesta perspetiva é dada ênfase aos processos internos críticos para os quais a excelência é essencial para a implementação da estratégia que irá possibilitar (a criação da proposta de valor para o cliente, melhorar os processos e reduzir os custos para a componente da produtividade presente, etc.), envolvendo várias dimensões: Gestão Operações (fornecedores, produção, distribuição e gestão risco), Gestão dos Clientes (seleção, aquisição, retenção e crescimento), Inovação (oportunidades I&D, carteira de I&D, *design* e lançamento), Regulamentação e Social (ambiental, segurança e saúde, comunidade e empregabilidade), etc.

Alguns indicadores que podem ser considerados são o tempo consumido nos processos (unidades por hora, *lead times* de produção, etc.), Qualidade (taxa de produção de artigos com defeito, tempo médio de reparação do defeito, etc.), entre outros.



**A perspetiva da Aprendizagem e Crescimento**, centra-se no desenvolvimento das competências que são necessárias para ir de encontro aos objetivos organizacionais. É necessário que a empresa possua resiliência face às mudanças que venham a surgir através de um acompanhamento constante da evolução do mercado envolvente, consequentemente originará um maior investimento nos recursos por parte das organizações, numa perspetiva de longo prazo. Assim, podemos referir que o principal objetivo da perspetiva de aprendizagem e crescimento é, como o nome indica, o crescimento a médio e longo prazo da entidade, através de diversos investimentos quer a nível tecnológico quer a nível operacional, por exemplo no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Nesta perspetiva são identificados os recursos intangíveis que são a base do crescimento, e qual o seu papel na estratégia, envolvendo as seguintes dimensões: capital humano (capacidades, treino e conhecimento), capital de informação (sistemas, base de dados e redes), capital organizacional (cultura, liderança, congruência e trabalho em equipa), com os seguintes objetivos: aumentar a capacidade dos colaboradores (satisfação, receitas por colaborador, etc.), aumentar a capacidade dos sistemas de informação (% de processos com informação em tempo real, etc.), aumentar motivação, fortalecimento e alinhamento (número de sugestões de melhoria por empregado, etc.), entre outros.

(Exemplo: [Government One-Page Balanced Strategic Plan](#)).

#### 7 Qual o papel dos Sistemas de Informação na gestão das organizações?

Para entender o significado de Sistemas de Informação é necessário entender um conjunto de conceitos associados como Dados, Informação e Conhecimento.

Dados são simplesmente a descrição de objetos, eventos, atividades ou transações que são registados, classificados e guardados na organização. Informação consiste na organização dos dados de forma a estes proporcionarem sentido e valor para a organização. Por fim, o Conhecimento envolve a organização e processamento dos dados e da informação de forma a transmitirem uma maior compreensão, experiência e aprendizagem acumulada, aplicada à gestão das organizações.

A informação é essencial numa organização para que os seus membros possam desenvolver as suas atividades e tomarem decisões. A informação é, nos dias de hoje, considerada como um instrumento estratégico indispensável para a obtenção de vantagens competitivas.

Os Sistemas de Informação permitem recolher, processar, armazenar e distribuir informação destinada a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controlo das organizações. A utilização de soluções de hardware e/ou software conduzem aos denominados **Sistemas de Tecnologias de Informação (STI)**.

Os STI começaram a ser utilizados pelas organizações por volta dos anos 60 do século XX, e evoluíram de forma considerável desde então até aos dias de hoje.

Os primeiros sistemas a surgir, nos anos 60, foram as soluções simples de gestão de stocks, que rapidamente conduziram aos sistemas de MRP I.

O MRP I (*Material Requirement Planning*) foi introduzido na década de 1970 e esteve na origem da adesão generalizada ao software empresarial e aos computadores necessários para o executar, por parte das organizações. As soluções de MRP I estavam focadas na gestão dos materiais necessários para a produção, uma das principais preocupações das organizações nessa data, e conduziram efetivamente à redução dos custos de stock.

No entanto, os MRP I não realizavam a gestão dos outros recursos necessários para a produção como a disponibilidade dos equipamentos ou da mão-de-obra, uma necessidade muito importante das organizações. Outra limitação importante do MRP I era a gestão dos artigos em stock ser feita de forma independente uns dos outros.

A evolução da tecnologia permitiu o aparecimento das soluções de MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), nos anos 80, que permitiam a inclusão do conceito de capacidade e carga de produção e de funcionalidades associadas aos processos de compras e de vendas, entre outras.

As funcionalidades dos sistemas de MRP II foram, e são, fundamentais para o sucesso das organizações, no entanto estavam muito limitados ao âmbito da produção.

A partir dos anos 90, a evolução das redes de comunicação entre computadores e da arquitetura cliente/servidor permitiu o desenvolvimento de novas soluções para a gestão das organizações. Surgiram as soluções de ERP (*Enterprise Resource Planning*), uma versão alargada do MRP II, que incluem todas as funções e processos organizacionais essenciais (figura 7). Estas soluções permitem a integração dos diversos departamentos e a automatização e armazenamento de toda a informação.



Figura 7. Funcionalidades do ERP.

Na figura 8 mostra-se a evolução dos sistemas de tecnologias de informação para a gestão das organizações.

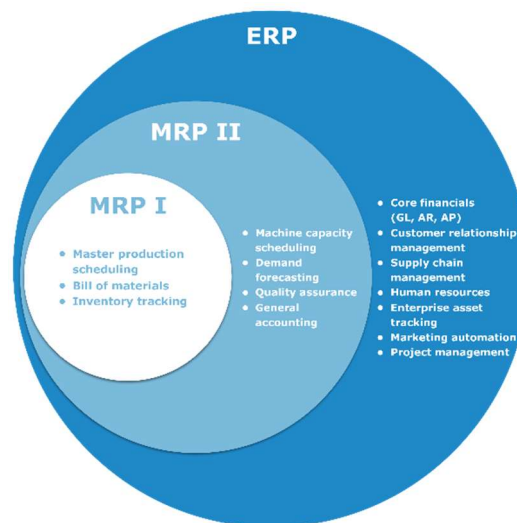


Figura 8. Evolução dos sistemas de tecnologias de informação para a gestão das organizações.

Em paralelo com os sistemas de MRP II surgiram as soluções de CRM (*Customer Relationship Management*). Estes sistemas têm como objetivo armazenar e gerir as informações dos clientes e as suas atividades e contatos com a organização (figura 9). De um modo geral, permitem automatizar as funções de contato e relacionamento entre os clientes e a organização (visitas a sites, telefonemas, e-mails, documentos, etc.).



Figura 9. Funcionalidades do CRM.

Devido à arquitetura complexa de cada uma destas soluções de gestão, ERP e CRM, coexistiram de forma independente nas organizações. No entanto, são hoje muitas as organizações que procuram integrar as duas ferramentas e várias soluções de ERP já dispõem da ferramenta de CRM.

O ambiente externo às organizações é cada vez mais exigente, sobretudo em rapidez e fluidez da resposta. As necessidades de acesso remoto às ferramentas vieram colocar novos desafios de segurança. A figura 10 mostra um conjunto de características que as organizações exigem aos sistemas de tecnologias de informação para a gestão das organizações.



Figura 10. Características que as organizações exigem aos sistemas de tecnologias de informação.

Existem várias soluções de ERP no mercado português, com diferentes funcionalidades e preços, sendo que cada uma delas tem desvantagens e benefícios (figura 11). Para uma organização a escolha da solução mais adequada é um enorme desafio. Uma má escolha, ou uma má implementação, podem converter o melhor ERP num fracasso total. Por outro lado, uma boa escolha, acompanhada de uma boa implementação, impulsiona o crescimento e otimiza o desempenho das organizações.



Figura 11. Soluções de ERP

Os vários sistemas de informação de apoio à gestão tendem a integrar-se, e também com as restantes ferramentas que todos usam, no escritório, na escola, ou na nossa vida pessoal, como é o caso das redes sociais, e outras. Um exemplo interessante desta integração é o chamado ecossistema Dynamics 365, da Microsoft: <https://www.youtube.com/watch?v=GqPg0k9aG4I>

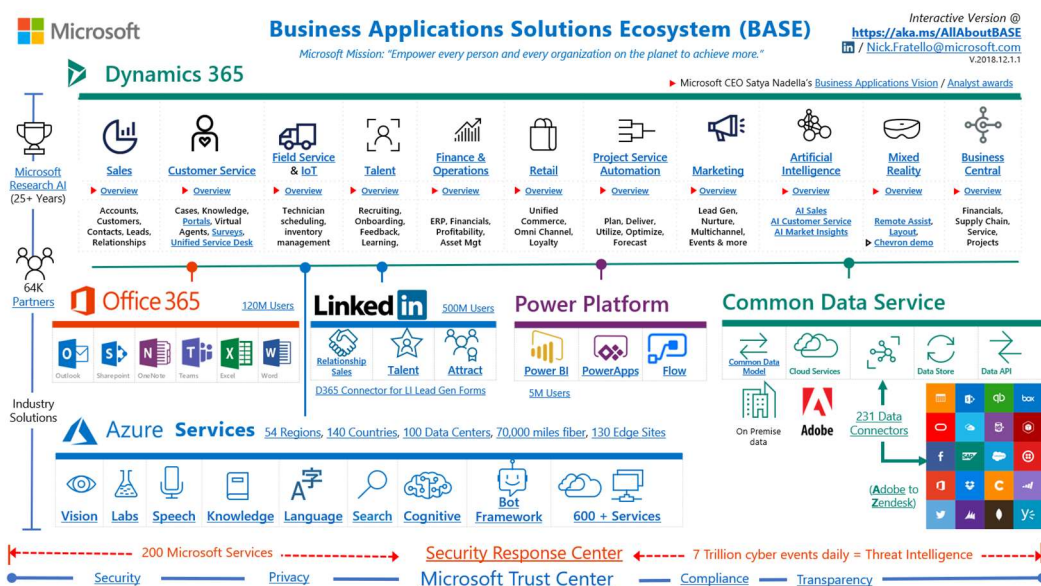


Figura 12 – Ecossistema Microsoft para as organizações¹

¹ <https://community.dynamics.com/blogs/post/?postid=051fa7c8-cb42-488f-9d79-0e24bfeb4761>

**Bibliografia**

Dupuy, Y. & Roland G. (1999). *Controlo de gestão um manual multidisciplinar que envolve todas as áreas de gestão*. (Ana Rabaça, Tradução). Mem Martins: Edições Cetop.

[Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. \(2015\). \*O Controlo de Gestão\* \(10.ª Edição\). Lisboa: Áreas Editora.](#)

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*. (Afonso Serra, Tradução). (16ª Edição). São Paulo: Elsevier Editora.

[Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. \(2005\). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. \*International journal of operations & production management\*, 25\(12\), 1228-1263.](#)

[Santos, D. & Quaresma, A. \(2019\). \*Princípios do Controlo de Gestão\*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.](#)

Seixo, J. M. (2007). *Gestão do Desempenho*. 4ª Edição. Lisboa-Porto: Lidel.

[Bica, A. \(2012\). \*Controlo de Gestão – Uma Ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais\*. Instituto Politécnico de Portalegre.](#)