

*AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DA GESTÃO – UMA APLICAÇÃO DO
TABLEAU DE BORD NUMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO*

Carina Isabel Veia Pádua

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Professora Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira, Professora Auxiliar, ISCTE
Business School - IUL, Departamento de Contabilidade

novembro 2019

Agradecimentos

À minha família pelo apoio incondicional e motivação para seguir os meus objetivos.

Aos meus amigos pela paciência, compreensão pelas minhas ausências e companheirismo, em especial à Joana, minha parceira incansável nesta jornada.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Simões, pelo conhecimento que tão generosamente doou, à sua prestabilidade e ajuda tão preciosa.

Aos meus colegas pela colaboração e ajuda, em especial à Rita Gaspar, Vasco Melo, Susana Torres, Diogo Ferreira e a toda a equipa do Controlo de Gestão.

Em especial à minha avó, que me transmite confiança, serenidade nos momentos mais difíceis, que sempre acreditou em mim e me lembrava que eu era capaz.

Resumo

Numa economia marcada pela forte competitividade, torna-se necessário o permanente alerta dos gestores às constantes mutações do mercado, marcadas principalmente pela era digital em célere desenvolvimento. A forma como o fazem alterou-se também. A tomada de decisões baseada essencialmente em indicadores financeiros de carácter histórico revelou-se insuficiente para responder às necessidades da gestão, e a ênfase tradicional no curto prazo torna-se obsoleta. É agora de extrema importância adotar uma ótica de longo prazo considerando os indicadores não financeiros, para além das análises de carácter numérico.

Torna-se preponderante a aliança dos gestores a ferramentas de gestão que lhes consigam informação de forma célere e permanente, sobre o modo como estão a ocorrer as atividades, e em que medida a estratégia da empresa está a ser cumprida ou comprometida.

É necessário o desenvolvimento de modelos de gestão que traduzam todos os fatores críticos de êxito. Os sistemas de gestão, que têm merecido especial destaque na literatura, e mais vocacionados para o acompanhamento adequado da *performance* organizacional são os tradicionais *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

O presente projeto, visa a conceção de um sistema de diagnóstico e alinhamento estratégico – o *Tableau de Bord*, numa Instituição Financeira de Crédito Especializado do Consumo. Este processo originou o desenvolvimento de um modelo adequado às necessidades da empresa e à sua realidade, cultura e ao seu perfil de gestão, que permitiu formular e traduzir a estratégia, promovendo o diálogo entre Direções da empresa, trazendo homogeneidade entre os objetivos das mesmas e alinhamento com a estratégia.

Classificação JEL: G21, M10.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, *Tableau de Bord*, Instituições Financeiras, *Balanced Scorecard*.

Abstract

In an economy marked by strong competitiveness, it is necessary to keep management permanent alert to market constant changes, characterized mainly by a quickly developing digital era. The way they do it also changes, decision-making based primarily on historical financial indicators has proved insufficient to meet management needs, and the traditional emphasis on the short term becomes obsolete. It is now essential to take a long-term view of non-financial indicators beyond numerical analysis.

The managers alliance to management tools that provide them with quick and permanent information on how activities are taking place, and to what extent the company's strategy is being fulfilled or implied becomes paramount.

It is necessary to develop management models that reflect all critical success factors. Management systems, which have deserved special attention in the literature, and most suited to the proper monitoring of organizational performance, are the traditional *Tableau de Bord* and *Balanced Scorecard*.

This project aims to implement a system of diagnosis and strategic alignment - The *Tableau de Bord*, in a Financial Institution of Consumer Credit. This process led to the development of a model appropriate to the company needs and its reality, culture, and management profile, which allowed the strategy formulation and translation, promoting dialogue between company areas, bringing homogeneity between their objectives and alignment with the strategy.

JEL classification: G21, M10.

Key-words: Management Control, *Tableau de Bord*, Financial Institutions, *Balanced Scorecard*.

Índice

Capítulo I – Introdução	1
1.1 Tema e relevância.....	1
1.2 Objetivos do projeto	4
1.3 Aspetos Metodológicos	4
1.4 Estrutura do relatório.....	5
Capítulo II - Revisão de Literatura	7
2.1 O Controlo de Gestão	7
2.2 Os Instrumentos do Controlo de Gestão	8
2.2.1 Instrumentos de pilotagem.....	8
2.2.2 Instrumentos de orientação do comportamento.....	10
2.2.3 Instrumentos de diálogo.....	12
2.3 Instituições Financeiras e a Avaliação da <i>Performance</i>	13
2.4 O <i>Tableau de Bord</i>	15
2.4.1 Origem e evolução.....	15
2.4.2 Definição, características e vantagens do <i>Tableau de Bord</i>	17
2.4.3 Principais fraquezas do <i>Tableau de Bord</i>	21
2.5 O <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.5.1 Definição, características e vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.5.2 Principais fraquezas do <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.6 Semelhanças e diferenças entre o <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i>	24
2.7 Metodologia de funcionamento e de implementação - Metodologia OVAR.....	26
Capítulo III – Estudo Empírico	32
3.1 Metodologia	32
3.2 Caracterização da organização	33
3.3 Análise SWOT da CrediOne	35
3.4 Diagnóstico aos instrumentos de Controlo de Gestão.....	37

3.4.1 Instrumentos de pilotagem.....	38
3.4.2 Instrumentos de orientação do comportamento.....	40
3.4.3 Instrumentos de diálogo.....	42
3.5 <i>Tableaux de Bord</i> para a CrediOne	42
3.5.1 Fase I. Definição do Organograma de Gestão.....	42
3.5.2 Fase II. Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação	47
3.5.3 Fase III. Escolha dos Indicadores	55
3.5.4 Fase IV. Recolha das Informações	58
3.5.5 Fase V. Construção e regras de utilização do <i>Tableau de Bord</i>	59
Capítulo IV – Conclusão	62
4.1 Síntese e contributos práticos.....	62
4.2 Limitações	64
4.3 Oportunidades de investigação futura	65
Bibliografia	66
Anexos	68

Índice de Figuras

Figura 1 - Penetração de Cartões de Crédito em Portugal	2
Figura 2 - Fatores que impactam o comportamento dos consumidores.....	2
Figura 3 - Comportamento influenciador da decisão do consumidor por modelo de negócio .	3
Figura 4 - Canais de distribuição de Crédito Pessoal.....	3
Figura 5 - Análise SWOT da CrediOne	36
Figura 6 - Organograma da empresa.....	43
Figura 7 - <i>Tableau de Bord</i> da Direção Geral.....	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características e Vantagens do <i>Tableau de Bord</i>	20
Tabela 2 - Grelha de objetivos/variáveis-chave de ação	28
Tabela 3 - Exemplos de Indicadores	30
Tabela 4 - Objetivos e variáveis-chave de ação da CrediOne.....	48
Tabela 5 - Variáveis-chave de ação por Centro de Responsabilidade	49
Tabela 6 - Objetivos e variáveis-chave DAF	50
Tabela 7 - Objetivos e variáveis-chave DC.....	51
Tabela 8 - Objetivos e variáveis-chave DDCA	51
Tabela 9 - Objetivos e variáveis-chave DMD	52
Tabela 10 - Objetivos e variáveis-chave DP	53
Tabela 11 - Objetivos e variáveis-chave DR.....	54
Tabela 12 - Objetivos e variáveis-chave DSI.....	55
Tabela 13 - Indicadores de Objetivos e de Variáveis-chave por Direção	56

Lista de Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CG – Controlo de Gestão

COMEX – Comité Executivo

CR – Centro de Responsabilidade

CRM – *Customer Relationship Management*

DAF – Direção Administrativa e Financeira

DC – Direção de Clientes

DDCA – Direção de Colaboradores

DMD – Direção de *Marketing* e Digital

DP – Direção de Parcerias

DPO – *Data Protection Officer*

DR – Direção de Risco

DSI – Direção de Sistemas de Informação

ERP – *Enterprise Resource Planning*

Obj. – Objetivos

OVAR – Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis

pp – Pontos percentuais

PTI – preços de transferência interna

RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TB – *Tableau de Bord*

VA – Variável-chave

Capítulo I – Introdução

1.1 Tema e relevância

A empresa alvo de estudo é a sucursal portuguesa de uma instituição do setor do financiamento especializado do consumo, sediada num país da União Europeia e que, por solicitar sigilo sobre a sua denominação, será designada por *CrediOne* (nome fictício).

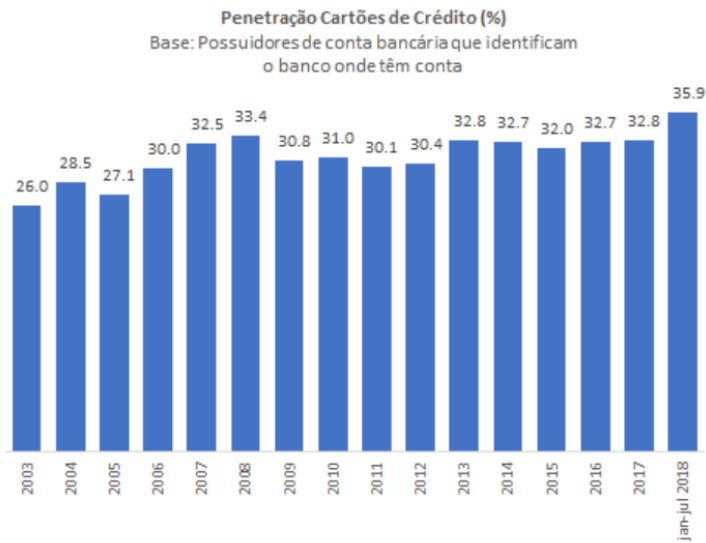
A *CrediOne* é especializada em operações relacionadas com o crédito ao consumo e corretagem em representação de companhias de seguros. Em 2018, a *CrediOne* lançou um grande movimento de transformação humana e digital. Nessa vertente, a empresa aposta em soluções cada vez mais digitais para oferecer aos seus clientes. Para tornar a experiência do cliente cada vez mais simples e memorável, são lançados novos sítios *Web* e aplicações, possibilitando, assim, que os clientes tenham uma experiência integralmente digital.

No domínio do pagamento, foi implementado um ensaio de pagamento biométrico num dos parceiros estratégicos, tendo sido desenvolvido um “*wallet*” de pagamentos. Foram criadas, igualmente, soluções de pagamento fracionado na Internet e implementada a modalidade de pagamento através do reconhecimento da chapa da matrícula.

A área de cartões de crédito é a atividade com mais peso e importância nos resultados da empresa, pelo que se torna preponderante entender a dinâmica desta atividade aliada à nova estratégia de digitalização.

De acordo com o estudo da Basef Banca da Marktest, publicado a 18 de Setembro de 2018, sobre a utilização de cartão de crédito pelos portugueses (figura 1), verifica-se que entre janeiro e julho de 2018, foram contabilizados 2 751 mil detentores de cartão de crédito, um valor que corresponde a 35,9% do universo composto pelos residentes no Continente com idade igual, ou superior a quinze anos, que possuem conta bancária e que identificam o(s) banco(s) onde têm conta. Este é o valor mais elevado dos últimos 15 anos. A posse de cartão de crédito é especialmente diferenciada socialmente, com os valores a baixar dos 58,9% junto dos indivíduos das classes sociais alta e média alta para os 23,5% junto dos indivíduos das classes média baixa e baixa.

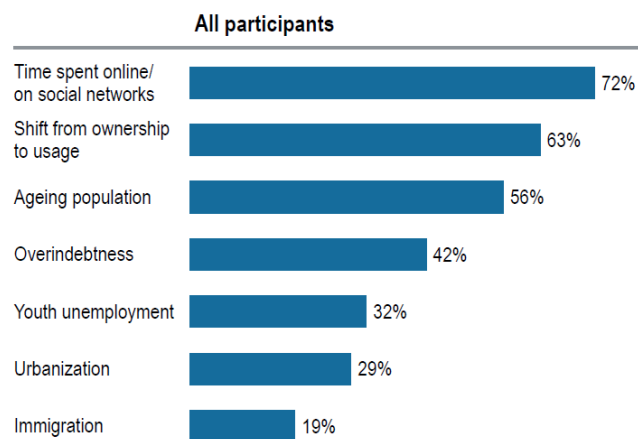
Figura 1 - Penetração de Cartões de Crédito em Portugal



Fonte: Markttest, Basef Banca

A partir de um estudo da Eurofinas – Roland Berger, representado na figura 2, dos fatores que impactam o comportamento dos consumidores, é possível verificar que o tempo despendido *online* é aquele que mais influencia as suas decisões.

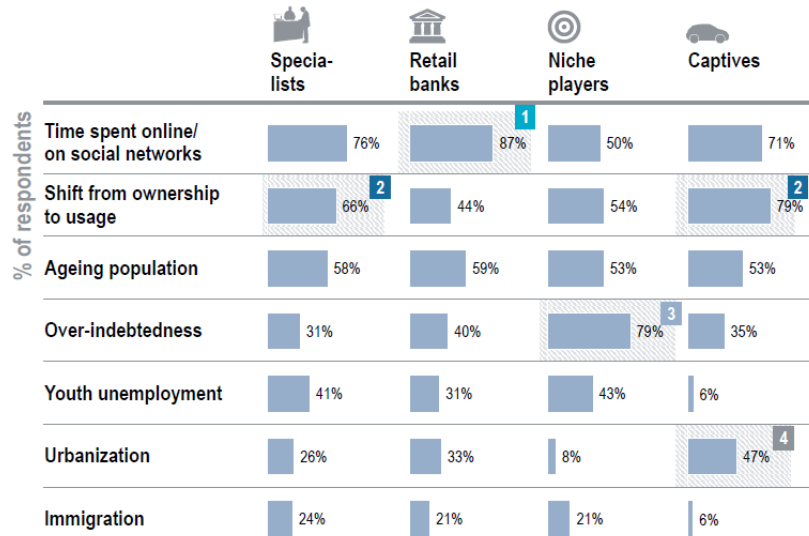
Figura 2 - Fatores que impactam o comportamento dos consumidores



Fonte: Eurofinas – Roland Berger

De facto, pelos dados apresentados na figura 3, esta influencia apresenta um impacto de cerca de 76% na área de atividade financeira em que a CrediOne atua.

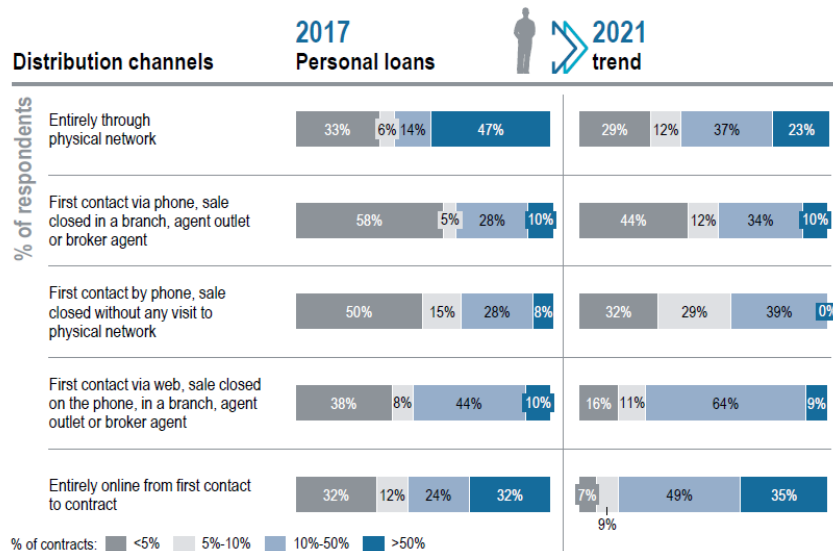
Figura 3 - Comportamento influenciador da decisão do consumidor por modelo de negócio



Fonte: Eurofinas – Roland Berger

É possível verificar, igualmente, através do estudo representado na figura 4, que a utilização pelos consumidores de um canal físico para contratar empréstimos pessoais diminuiu drasticamente em 2017, e a tendência será o contínuo decréscimo. Espera-se que o comportamento de clientes híbridos, ou seja, que usam tanto os canais físicos como os canais *online*, ganhem cada vez mais importância, e que o comportamento dos clientes totalmente *online* cresça com maior impacto do que todos os outros comportamentos.

Figura 4 - Canais de distribuição de Crédito Pessoal



Fonte: Eurofinas – Roland Berger

Face aos dados apresentados, e numa era digital de forte competitividade, onde o crescimento e mudança são feitos a um ritmo veloz, é importante que as empresas no setor bancário e de serviços financeiros, estejam munidas de ferramentas que as auxiliem a apresentar propostas eficazes e inovadoras aos seus clientes e ao mesmo tempo tornarem-se mais eficientes.

1.2 Objetivos do projeto

Conscientes que a transformação interna é fundamental para que a aceleração do seu desenvolvimento seja bem-sucedida, a CrediOne pretende apostar na implementação de ferramentas que permitam aos seus gestores uma análise rápida e constante de indicadores chave do negócio, possibilitando a tomada de decisões atempadas, detetar e antecipar os sinais de alerta do mercado. Assim, torna-se imprescindível alterar o paradigma de análise existente na empresa, repleta de relatórios financeiros, e que fornecem informações lentas, e por vezes obsoletas, no que toca a uma tomada eficiente de decisões num clima de constante mudança.

Face a esta realidade, o presente trabalho pretende contribuir para uma alteração do paradigma no sistema de Controlo de Gestão da CrediOne, por forma a suplantarmos a atual análise de inúmeros indicadores históricos, focar os gestores nos indicadores-chave de sucesso da organização e dotá-los de uma ferramenta que lhes permita obter uma forte vantagem competitiva.

Com este estudo pretende-se apresentar uma proposta de conceção de um modelo de Controlo de Gestão, alinhamento estratégico e avaliação da *performance*, baseado na metodologia do *Tableau de Bord*, na CrediOne.

1.3 Aspectos Metodológicos

A metodologia desenvolvida neste trabalho teve em consideração o seu objetivo de desenvolvimento de um instrumento de Controlo de Gestão que suprisse as necessidades de medição da *performance* da CrediOne - o *Tableau de Bord*.

Este trabalho foi desenvolvido considerando o conceito de *action research*, uma vez que o investigador é parte integrante na definição da solução a adotar, sendo o agente de transformação para um acontecimento que não existia anteriormente na organização (Kaplan, 1998).

A base deste estudo está assente numa metodologia qualitativa resultante da recolha direta de dados, realizadas entre março de 2019 e novembro de 2019, decorrendo essencialmente da observação direta participante da autora, que desempenha funções de *controller* de gestão na organização alvo de estudo, recolha e análise de fontes de dados e da realização de entrevistas presenciais. As entrevistas poderão ser estruturadas, semiestruturadas, sessões de *brainstorming*, sendo a sua estrutura adaptada de acordo com o perfil dos interlocutores e do objetivo da informação a obter. Estas possibilitam a troca de impressões com os gestores destinatários do *Tableau de Bord*, e o seu principal objetivo é conhecer as necessidades de informação de gestão dos atuais recetores. Serão, igualmente analisados artigos científicos e técnicos, publicações sobre o tema, e analisadas informações e documentos diversos sobre o setor onde a empresa se insere.

1.4 Estrutura do relatório

O presente estudo de caso está estruturado em quatro capítulos. Na primeira parte são mencionados o tema e os objetivos do presente projeto, realizado o enquadramento da empresa objeto de estudo de caso e o mercado em que esta se insere.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico, onde é desenvolvida uma análise à literatura existente sobre os instrumentos de controlo de gestão, aspetos a ter em consideração na avaliação da *performance* de uma instituição financeira e sobre a metodologia do *Tableau de Bord*. Serão analisados os conceitos sobre esta metodologia, a sua origem e desenvolvimento ao longo dos tempos e estudadas as suas fraquezas e vantagens. Será analisada, igualmente, a metodologia do *Balanced Scorecard*, efetuando-se uma comparação entre este e o *Tableau de Bord*, considerando as vantagens e desvantagens de ambas as metodologias, e concluídas as razões que levaram à seleção do TB como metodologia mais adequada a aplicar à empresa alvo do presente caso de estudo.

No estudo empírico é descrita a metodologia adotada para a elaboração deste projeto, desenvolvida a caracterização da organização, relatando a sua estrutura organizacional, a sua missão e visão e será apresentada uma análise SWOT, identificando os fatores externos e internos que influenciam a estratégia da empresa. No mesmo capítulo, será desenvolvida uma análise *as-is* dos instrumentos de Controlo de Gestão da organização e, através da metodologia OVAR, desenvolvidas as matrizes que darão origem aos *Tableaux de Bord* para a CrediOne.

No último e quinto capítulo serão apresentadas as conclusões retiradas do desenvolvimento do presente estudo, referindo igualmente as limitações ao mesmo, e as oportunidades de investigação futura.

Capítulo II - Revisão de Literatura

2.1 O Controlo de Gestão

A primeira formalização académica sobre o conceito de controlo de gestão, surge em 1965 pelas mãos de Robert Anthony, que o define como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são conseguidos e utilizados eficaz e eficientemente, por forma a alcançarem os objetivos organizacionais (Simões e Rodrigues, 2014).

Mais tarde, em 1989, o conceito é revisto por Robert Anthony, que incorpora o conceito comportamental e motivacional dos gestores, redefinindo o conceito de controlo de gestão como um processo orientado para a motivação e inspiração das pessoas, por forma a desempenharem as atividades de modo a alcançar os objetivos da organização, e como um processo de deteção e correção de aspetos internos ou externos, com impacto na *performance* da empresa (Simões e Rodrigues, 2014).

O tema motivacional no conceito de controlo de gestão ganha preponderância ao longo dos tempos sendo definido por Jordan *et al.* (2015: 30) 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 responsabilização.”

Os mesmos autores atribuem oito princípios ao controlo de gestão: o primeiro princípio afirma que, tendo a empresa objetivos de natureza diversa, o controlo de gestão tem instrumentos de natureza financeira e não financeira; o segundo princípio evidencia a relevância da descentralização de decisões e a delegação de autoridade que o controlo de gestão implica; o terceiro princípio salienta a importância do controlo de gestão em organizar e convergir os interesses entre cada divisão/sector e a empresa no seu todo; num quarto princípio é referido que o controlo de gestão não deve ser um aumento à burocracia da empresa, mas sim um incentivo à ação; o quinto realça a orientação do controlo de gestão principalmente para o futuro; no sexto princípio o controlo de gestão atua muito mais sobre capital humano do que sobre os números; o sétimo princípio coloca ênfase sobre a orientação para um sistema de incentivos, incitando um sistema de sanções e recompensas; o oitavo e último princípio afirma

que “os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão” Jordan *et al.* (2015: 31).

Anthony e Govindarajan (2007) referem ainda que um sistema de controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que auxilia a gestão de uma organização a alcançar os objetivos e a conseguir vantagem competitiva, na medida em que definem medidas de ação, orçamentos e o acompanhamento do desempenho por via do alcance e/ou ajustamento dos objetivos estabelecidos.

Para satisfazer os seus clientes, a função do controlo de gestão é apresentar um conjunto de instrumentos, através dos quais os gestores desenvolvam ações na consecução dos objetivos estratégicos da organização.

A relevância do controlo de gestão nas organizações é cada vez mais preponderante, enquanto área que possibilita motivar e avaliar o desempenho dos gestores de uma organização e direcionar as suas ações, por forma a que a estratégia definida seja alcançada.

2.2 Os Instrumentos do Controlo de Gestão

Jordan *et al.* (2015) identificam três tipos de instrumentos do controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo.

2.2.1 Instrumentos de pilotagem

Estes referem-se a instrumentos técnicos que acompanham o processo de gestão e que os gestores necessitam para fixar objetivos, planear e acompanhar resultados. São estes o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental e os instrumentos de acompanhamento, como o *Tableau de Bord* ou o *Balanced Scorecard*.

Como ponto de partida de um plano operacional, é necessária uma análise estratégica, que compreende o diagnóstico do meio ambiente que rodeia a empresa, das ameaças e fatores-chave de sucesso, bem como das suas forças e fraquezas. A averiguação das forças e fraquezas

relacionadas com a análise externa são um efeito da análise SWOT, que é comumente a primeira fase num processo de planeamento (Banham, 2010).

Jordan *et al.* (2015) mencionam que o plano operacional traduz a operacionalidade da estratégia. Neste vêm identificadas todas as atividades da empresa e visa um período temporal de médio prazo. Tem um estilo quantitativo, na medida em que verifica detalhadamente se a estratégia da empresa poderá vir a ser alcançada e deve precisar as políticas de comercialização, de investimento, de organização e gestão de recursos humanos bem como de gestão financeira. Este é distinto de um plano estratégico que se preocupa com as grandes mudanças e orientações a longo prazo. O princípio do plano operacional é justamente encontrar e organizar soluções que assegurem a realização do plano estratégico.

Para Jordan *et al.* (2015) o orçamento é um instrumento previsional de pilotagem que compreende a fixação de objetivos de curto prazo, e respetivos planos de ação de todos os setores da empresa. No entanto, a pilotagem necessita de instrumentos que permitam o acompanhamento dos resultados, como o controlo orçamental, *Tableaux de Bord* ou o *Balanced Scorecard*.

O controlo orçamental permite comparar as realizações com as previsões inicialmente elaboradas, mas apresenta, no entanto, diversas dificuldades para o processo de decisão pois possui apenas uma linguagem financeira, é pouco sintético, necessita de alguma demora na sua realização, detém uma ausência de planos de ação e um detalhe excessivo.

Num ambiente empresarial de alta competitividade “*comentar hoje a última guerra não faz ganhar essa guerra*” (Jordan *et al.* 2015: 45), é então necessário dar resposta quase imediata aos desvios por forma a conceber ações corretivas atempadas.

Assim, torna-se fundamental que os gestores tenham acesso a informação adaptada, de forma célere, sintética e compreendendo uma diversidade de indicadores, vantagens oferecidas por instrumentos como os *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

2.2.2 Instrumentos de orientação do comportamento

O comportamento dos gestores é, também, um dos impulsionadores do sucesso empresarial. Um dos grandes desafios da gestão de topo é assegurar que a organização funciona como um todo. Os instrumentos de orientação do comportamento garantem o empenho dos gestores operacionais na definição dos objetivos específicos, alinhados com os objetivos globais da organização, sendo o seu contributo fulcral para a persecução dos mesmos e não apenas dos objetivos locais (Anthony e Govindarajan, 2007). Jordan *et al.* (2015) referem ainda que é necessário orientar o seu comportamento, por forma a garantir que a gestão do seu setor está alinhada com os interesses da empresa.

Para responder a esta necessidade Jordan *et al.* (2015) mencionam três instrumentos: a organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade e os preços de transferência interna (PTI).

Merchant e Van Der Stede (2012) definem a gestão de um centro de responsabilidade como a responsabilidade por um grupo de *inputs* e *outputs*, de um empregado numa entidade organizacional.

Segundo Jordan *et al.* (2015), os centros de responsabilidade referem-se a áreas de uma organização que tenham objetivos próprios, disponham de um responsável, e que este tenha poder de decisão sobre os recursos necessários para o alcance dos objetivos a que se propõem, e para os quais desenvolve atividade. Os seus gestores serão os responsáveis pelo grau de realização dos objetivos e pela utilização dos meios.

Estes centros dividem-se, pelas suas características em centros de custo, de resultados ou de investimento, diferenciação esta que se explica pelo nível de delegação conferido aos gestores que se transmite sobre os meios sobre os quais estes atuam.

Rodrigues e Simões (2009: 17) referem os centros de custo como aqueles sobre os quais os gestores têm poder de decisão “...sobre os meios que financeiramente se traduzem fundamentalmente em gastos, ou seja, decidem sobre a utilização dos recursos afetos ao centro”.

Os centros de resultados são aqueles sobre os quais o gestor detém poder de decisão, não apenas sobre meios que se transpõem em custos, como igualmente sobre meios que produzem proveitos através de vendas de bens ou serviços a clientes (Jordan *et al.*, 2015). Estão assim, compreendidos igualmente os centros que valorizem as suas cedências internas a outras áreas, através de preço de transferência interna, sendo, no entanto, apenas elegível como tal, se os seus *outputs* forem relevantes e do interesse das outras áreas, e não impostos.

São designados como centros de investimento aqueles em que os gestores têm poder de decisão, não só sobre meios que geram custos e proveitos, mas também sobre ativos e passivos económicos, como por exemplo *stocks*, crédito de fornecedores, crédito a clientes e imobilizado (Rodrigues e Simões, 2009). Os autores mencionam que “*o responsável por um centro de investimento tem autonomia para tomar decisões sobre elementos patrimoniais*” (Rodrigues e Simões, 2009: 19).

A constituição de centros de responsabilidade está intrinsecamente relacionada à gestão por objetivos, à descentralização e à delegação de poder. A avaliação da *performance* financeira dos centros de responsabilidade deve ter como base o princípio da controlabilidade, em que o critério financeiro de avaliação deve compreender apenas os meios sobre os quais o gestor tem influência (Rodrigues e Simões, 2009).

Assim, os critérios de avaliação devem ser adaptados consoante o tipo de centro de responsabilidade. De acordo com o descrito em Jordan *et al.* (2015), os centros de custos e de resultados devem ser avaliados pelos critérios de custos e de resultados respetivamente, enquanto que os centros de responsabilidade de investimentos devem ser avaliados por critérios relativos aos capitais investidos. A seleção dos indicadores deve incidir apenas sobre elementos da esfera de responsabilidade do gestor, refletindo sempre a estratégia da empresa.

Os preços de transferência interna valorizam as transações, de bens e serviços, realizadas internamente pelas diversas áreas das organizações. Segundo Jordan *et al.* (2015), para possibilitar a fixação de preços de transferência interna (PTI), tem de existir um produto ou serviço bem identificado e uma verdadeira necessidade desse produto ou serviço dentro da empresa. Têm de se reunir condições de mercado, ou seja, o cliente interno tem liberdade de seleção dos seus fornecedores e vice-versa, e o preço é negociado e aceite por ambas as partes. O desempenho dos gestores deve ser afetado pelos PTI acordados. Segundo Anthony e

Govindarajan (2007), a sua implementação poderá ser manifestamente importante no alinhamento dos gestores face aos objetivos que se pretendem atingir.

Por forma a que os instrumentos de pilotagem tenham os efeitos apropriados, é necessária a sua difusão pelos gestores. É assim, essencial, criar meios que passem por facilitar o diálogo entre os interlocutores envolvidos.

2.2.3 Instrumentos de diálogo

Em toda a cadeia do processo de controlo de gestão existe a inevitabilidade de recorrer ao diálogo. Os instrumentos de diálogo fomentam a comunicação nas organizações e estão profundamente ligados à negociação e envolvimento das diversas áreas da organização, na divulgação da missão e objetivos, bem como no alinhamento dos comportamentos a adotar pelo gestor e colaboradores face aos objetivos almejados. É fundamental que existam instrumentos que facilitem a comunicação e o diálogo constante e informal. Os instrumentos de diálogo passam por “*salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião*” (Jordan *et al.*, 2015: 49).

Consoante a tipologia do cliente do controlo de gestão, os instrumentos de diálogo têm objetivos distintos. Para os interlocutores da Direção Geral, os instrumentos de diálogo servem a difusão dos objetivos e da estratégia da empresa. Para a hierarquia intermédia, constitui um meio para articular a atividade de cada área com os objetivos gerais da entidade, e para os responsáveis operacionais um meio de participação e envolvimento, sendo considerados por estes como estimulante a participação no diálogo com o controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Segundo Kluge *et al.* (2002), a *intranet* tem assumido um papel preponderante enquanto instrumento de diálogo, já que permite a comunicação e partilha de dados internos de uma forma simples e rápida, sendo até utilizada como meio de câmbio de ideias e sugestões na resolução de problemas operacionais. É possível assim, otimizar a cadeia de processos operacionais e aprimorar a resposta às necessidades, tanto dos clientes internos como externos.

2.3 Instituições Financeiras e a Avaliação da *Performance*

De acordo com Rodrigues (2012), as instituições financeiras detêm algumas particularidades que determinam toda a sua estratégia, quer por serem organizações de serviços, quer pelas especificidades dos processos de negócio, tais como:

- Relações com os clientes: as relações dos clientes com as instituições financeiras tendem a ser constantes e duradouras, a comunicação é habitual e contínua, e as interações, muitas vezes diárias. No entanto, cada vez mais os clientes repartem a sua relação com diversas entidades financeiras, não sendo fiéis a uma única entidade. Em relação à rentabilidade dos produtos e serviços oferecidos, só é conhecida com o decorrer do tempo, dada a evolução do risco ou das taxas de refinanciamento;
- Restrições normativas e sociais: as entidades financeiras têm a sua atividade fortemente regulamentada pela Comunidade Europeia ou por autoridades nacionais, como o Banco de Portugal ou a Autoridade Tributária. Estas normas, são por vezes limitativas da estratégia organizacional, na medida em que restringem a atuação do *marketing* da empresa. As taxas máximas para os diferentes tipos de crédito aos consumidores são divulgadas trimestralmente pelo Banco de Portugal. A própria fiscalidade pode também ser um motivo de restrição ao desenvolvimento ou comercialização de alguns produtos financeiros. A própria extinção de determinados produtos ou clientes, tem quase sempre, repercussões a nível social e político;
- Proteção da inovação: dada a impossibilidade de registo de patentes sobre produtos, a vantagem competitiva sobre a diferenciação do produto é de curta duração. A este risco acresce, o por vezes insuficiente conhecimento dos clientes sobre os produtos oferecidos pelas instituições financeiras, ou até mesmo a própria concorrência interna entre os diversos produtos e serviços;
- Confidencialidade: o elevado nível de confidencialidade exigido às entidades financeiras pode ter impacto na estratégia comercial e organizativa, nomeadamente formando barreiras a técnicas de *cross-selling*, que consistem na venda cruzada de outro produto ou serviço complementar, e que são uma fonte considerável de rendimento neste setor de atividade.

- Risco: o risco é uma componente considerável na atividade financeira. Por forma a garantir a rentabilidade dos produtos e serviços, devem ser incluídos cálculos de apuramento do risco associado.

É essencial compreender as características que tornam os serviços financeiros distintos das demais áreas, por forma a que sejam conhecidas todas as premissas que influenciam o desenvolvimento das estratégias destas entidades.

Por forma a auxiliar os gestores a implementar a estratégia e a monitorizar o alcance dos objetivos previamente definidos, é essencial o recurso a sistemas de avaliação da *performance* (Neves, 2011). De acordo com o autor, são selecionadas métricas ou indicadores que permitam a melhor ilustração do processo de implementação da estratégia e os objetivos da empresa. Assim, a utilização de indicadores que possibilitem a medição da *performance*, permite aos gestores a tomada de decisões essenciais para o alcance da estratégia organizacional.

O conceito de indicador de *performance* e desempenho é definido por Neely *et al.* (1995), como uma métrica utilizada na quantificação da eficiência e/ou eficácia de determinada ação. Estes devem ser cautelosamente identificados e elegidos por forma a que a sua informação seja realmente relevante e fiável.

Anthony & Govindarajan (2007) salientam ainda, que as métricas de *performance* são importantes para os gestores acompanharem e calcularem a *performance* dos seus centros de responsabilidade, bem como para os demais colaboradores compreenderem o impacto financeiro das decisões operacionais. Jordan *et al.* (2015) acrescentam ainda que estes possibilitam um contrato psicológico com os colaboradores, que terão presentes, na sua atuação diária, estes indicadores.

Segundo Jordan *et al.* (2015), os indicadores de avaliação de desempenho económico-financeiro de um centro de responsabilidade, devem traduzir a forma como o gestor utiliza os meios ao seu dispor para atingir os objetivos, devendo contemplar critérios que traduzam a repercussão das decisões sobre os ativos e passivos utilizados. Este tipo de indicador, por se apresentar numa unidade monetária, possibilita a medição de uma forma comum e comparável entre organizações e áreas. Sendo estes indicadores baseados em princípios contabilísticos são geralmente aceites, conhecidos e utilizados na gestão.

Embora a aplicação das métricas económico-financeiras seja relevante na medição e avaliação da *performance*, é necessário assegurar que os gestores não sejam insensíveis aos indicadores não financeiros, e que os seus critérios não entrem em contradição.

Muitos gestores e investigadores apontam igualmente a sua limitação de âmbito. Banker *et al.* (2000) concluem que existem limitações das métricas financeiras pois são muito orientadas para os dados numéricos, para o interior das organizações e para dados históricos e, com enfoque nos *inputs* e não nos *outputs*. Não alcança, portanto, a *performance* geral da organização nem as condições para a *performance* futura.

Como refere Hung-Yi Wu (2011), métricas com critérios não financeiros, como a satisfação dos clientes e dos colaboradores, podem ser vitais para uma estratégia vitoriosa numa Instituição Financeira. Usar apenas indicadores estritamente financeiros para classificar o desempenho, não indica necessariamente quais as instituições que oferecem o maior retorno aos seus investidores, nem determina com precisão as mais lucrativas.

De facto, segundo Hussain (2005) o uso de medidas não financeiras é essencial para a indústria de serviços, sendo que as organizações financeiras têm uma necessidade fulcral de mensurar, avaliar e promover os conceitos não financeiros da *performance*.

2.4 O *Tableau de Bord*

2.4.1 Origem e evolução

O *Tableau de Bord*, com origem em 1932 (Malo, 1995 in Bourguignon, *et al.*, 2004) surge no seguimento do desenvolvimento das escolas de pensamento em gestão. No entanto, foi durante a década de 60 do século XX, que este foi desenvolvido por engenheiros de produção franceses, que o adotam por forma a alcançar uma compreensão entre as ações e o desempenho atingido. Posteriormente passa a ser aplicado por gestores de topo para medir, através de um conjunto de indicadores, a evolução da organização, avaliando resultados face aos objetivos definidos, por forma a auxiliar a sua tomada de decisão.

Inicialmente, o instrumento foi concebido com o objetivo de auxiliar os gestores a dirigir a organização produzindo informações frequentes para a atempada tomada de decisão. Assim, “...consistia num relatório centrado nos parâmetros de controlo chave que integra distintos tipos de indicadores em função das necessidades dos diferentes grupos de utilizadores...” (Gúzman, 2003: 16).

De acordo com Pezet (2009), foi na década de 1950 que o TB foi formalizado através da sua publicação denominada “*Industrial Accounting – Tableau de Bord*” publicado pelo “CRC – *Centre de recherches et l’etudes des chefs d’entreprise*” frequentado por diretores de grandes empresas francesas, contendo uma seção sobre as técnicas do TB ao serviço da gestão corporativa. Estes diretores, autores da referida publicação, mencionavam que o TB do gestor de uma organização deveria abranger indicadores que possibilitassem a análise ao nível dos inventários, fluxos de caixa, clientes, fornecedores, despesas, compras, níveis de produção, etc.

O *Tableau de Bord*, sofre, desde a sua origem, alterações tanto na sua estrutura como nos métodos de aplicação. Com o passar do tempo, as organizações passam a considerar os indicadores qualitativos primordiais para a monitorização do seu negócio, e o TB, que originalmente comportava indicadores que apenas controlavam a *performance* a nível financeiros das empresas, passa a incluir indicadores não financeiros.

Segundo Bourguignon, *et al.* (2004), até ao final dos anos 80 o *Tableau de Bord* era considerado uma ferramenta de *report*, tornando possível verificar a realização dos objetivos definidos e como uma ferramenta de análise, reação e comunicação hierárquica.

A partir dos anos 90 a contabilidade de gestão e os métodos de controlo de gestão sofrem algumas críticas, bem como o *Tableau de Bord*. O principal objetivo das ferramentas de análise da *performance* afirmavam-se ser “*garantir a coerência das ações e a sua convergência para os objetivos estratégicos*” (Laverly and Demeestere, 1990: 267 in Bourguignon, *et al.*, 2004).

De acordo com Bourguignon, *et al.* (2004), este foi um ponto na evolução do TB e não a sua clara disrupção, que contribuiu para a criação de novas versões, apresentadas como elementos chave dos métodos extensivos de gestão da *performance*.

2.4.2 Definição, características e vantagens do *Tableau de Bord*

Os autores Epstein e Manzoni (1997: 29) referem-se a este instrumento como um “...*painel semelhante ao que os pilotos de avião e motoristas de carro usam para observarem a velocidade com que vão, quantos quilómetros fizeram, e a quantidade de combustível que estão a consumir*”.

Para Pezet (2009), o TB permite ver tudo o que ocorre dentro de uma empresa, fortalecendo, assim, o poder do conselho de administração. Esta abordagem não se limita apenas à transmissão e conceção de um conjunto de relatórios que são partilhados para e entre os gestores, mas, engloba também, o processo através do qual o modelo causal é acordado e os indicadores definidos.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o *Tableau de Bord* deve ser um instrumento de gestão e de ação conciso, célere e frequente, e se possível permanente. Deve produzir informações de acompanhamento e de controlo que promovam a comunicação e diálogo a todos os níveis hierárquicos, sendo a sua missão ajudar o gestor na tomada de decisão. Este é elaborado por centros de responsabilidade, de acordo com os seus objetivos e as suas variáveis-chave de ação, através da metodologia OVAR (Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis), (Díaz *et.al.*, 2005).

Ainda de acordo com Jordan *et al.* (2015), o *Tableau de Bord* incorpora um conjunto de características:

- É muito rápido: deve estar disponível poucos dias após o final do período de análise, representando cerca de cinco a sete dias para um TB mensal e um dia para um semanal. Para tal ser possível, há que por vezes privilegiar dados com aproximações e estimativas;
- Contém dados históricos e previsionais, em que alguns são obtidos por estimativa: dado que se privilegia a disponibilização célere de dados e de informações aproximadas de fácil obtenção, em detrimento de dados exatos de obtenção demorada;

- Contém indicadores diversificados: a tomada de decisão pelos gestores, cimentada em apenas dados financeiros, mostra-se altamente insuficiente. Existem acontecimentos na atividade que serão analisados com maior relevância em termos físicos, e sobretudo permitem encontrar de forma mais facilitada a área que carece de ação corretiva;
- É sintético, mas com possibilidade de desagregação: livros de indicadores não são os mais aconselháveis no que toca a um instrumento que visa uma rápida tomada de decisão. Assim, o TB sintético deverá conter cerca de dez indicadores, por forma a que o gestor consiga acompanhar as variáveis essenciais do seu plano de ação sem desperdícios de tempo;
- O TB é muito frequente, se possível e necessário, permanente: é imprescindível a atualização, pelo menos, mensal, por forma que permita a tomada de decisão atempada dos gestores. Para tal é necessário o envolvimento dos gestores no fornecimento dos dados necessários.

Assim, o *Tableau de Bord* é definido por um conjunto de indicadores que permitem aos gestores a pilotagem dos ativos, sejam eles intangíveis ou tangíveis, sobre os quais são responsáveis, por forma a prosseguirem o cumprimento da missão da organização. Sendo uma ferramenta que incorpora um restringido número de indicadores, permite aos gestores deter conhecimento do estado e evolução dos sistemas que utilizam, por forma a identificar as tendências que deterão influência sobre os mesmos, de uma maneira que seja coerente com a natureza das suas funções (Bourguignon *et al.*, 2004).

Segundo Epstein e Manzoni (1998), não se trata de um único documento aplicado da mesma forma em todas as organizações, baseando-se na ideia de que cada Unidade Estratégica de Negócio (UEN) tem diferentes responsabilidades e objetivos, devendo ser desenvolvido no contexto da missão e objetivos de cada unidade.

Jordan *et al.* (2015) referem ainda que o *Tableau de Bord* deve ser um instrumento personalizado para cada gestor. Deve ser desenhado para suprir as necessidades de análise de cada gestor, que naturalmente será distinta entre níveis hierárquicos e Direções da empresa. Antes de elaborar um TB é necessário analisar os parâmetros de responsabilidade de cada gestor por forma a determinar os seus campos de ação, tal com o a sua periodicidade – também deve

ser adaptada ao período de espectro temporal que cada gestor tem disponível para a tomada de decisão. O TB deve ter uma apresentação adaptada a cada interlocutor, de modo a que a sua informação seja facilmente interpretada por cada recetor.

De acordo com o estudo de Quesado *et al.*, (2012) que referencia López, (1998, 1999) e AECA, (2002), como objetivos básicos que se pretendem alcançar com a utilização do *Tableau de Bord*, destacam-se os seguintes:

- Apoiar a tomada de decisões dos diferentes responsáveis da empresa, comportando-se como um sistema inteligente que facilita a análise de desvios e proporciona soluções;
- Fornecer informação relevante, com o intuito de evitar ou eliminar a burocracia na comunicação;
- Constituir o suporte operacional do controlo de gestão;
- Comparar previsões e realizações;
- Promover o diálogo;
- Identificar os fatores críticos de sucesso e os *Key Performance Indicators*;
- Possibilitar a implementação de gestão por objetivos.

Em relação à ênfase na dimensão política de controlo de gestão, Bessire e Baker (2005) mencionam que Malo, um dos autores franceses que propunha a adoção do *Tableau de Bord* como ferramenta nas organizações, sugeria uma metodologia para a sua construção baseada em três dimensões. A primeira comportava o inventário de missões (dimensão política), a segunda a identificação de tarefas críticas (dimensão estratégica) e, por fim, a terceira, na definição dos indicadores relacionados com a realização dos objetivos (dimensão económica).

Pezet (2009) evidencia que o TB deve exibir um número limitado de indicadores, e permitir o desenvolvimento de um TB secundário. Deve possibilitar a escolha da frequência de cálculo dos indicadores possibilitando reações rápidas e garantir que a sua informação se proporciona de forma célere.

As principais características e vantagens do *Tableau de Bord* podem ser resumidas da seguinte forma:

Tabela 1 - Características e Vantagens do *Tableau de Bord*

Características	Vantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação nos pontos críticos da gestão para alcançar e melhorar continuamente os objetivos estratégicos; ▪ Aprofundar a análise dos dados, evidenciando os desvios, as suas causas e repercussões e os seus responsáveis; ▪ Equilibrar indicadores financeiros e não financeiros; ▪ Fomentar a mudança através do autocontrolo e da ênfase nos problemas; ▪ Concentração na informação relevante, atual e fiável; ▪ Motivar à ação, assinalando as ações oportunas a tomar em cada momento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimento periódico dos objetivos, planos e orçamentos; ▪ Estado permanente de alerta com respeito aos fatores chave e aos seus desvios; ▪ Estabelecimento de pautas para a correção dos desvios; ▪ Comprometer os diferentes responsáveis na consecução dos objetivos e planos; ▪ Identificação das causas dos desvios e sua incidência na avaliação do desempenho diretivo; ▪ Atualização das bases de informação; ▪ Possibilitam um controlo prévio da execução.

Fonte: Adaptado de Quesado *et al.* (2012: 133)

Em síntese, Quesado *et al.* (2012) determinam o *Tableau de Bord* como uma ferramenta sintética, com informação diversificada e que permite a comparação entre o real e o previsto, possibilitando a tomada de decisões. Este inclui indicadores financeiros e não financeiros por forma a avaliar, de uma forma integradora, todas as relações causa-efeito, e deverá ser adaptado e personalizado a cada gestor em função das suas necessidades. O TB é um instrumento de informação célere e atempada sendo disponibilizado de forma frequente e permanente. Epstein e Manzoni (1998) destacam ainda que o *Tableau de Bord* tem vindo a melhorar exponencialmente, através de um vasto número de empresas que estão a integrar indicadores não-financeiros com dados particularmente externos em relação à perceção do cliente e, ainda, com a introdução de sistemas de informação, como o SAP e a Oracle.

2.4.3 Principais fraquezas do *Tableau de Bord*

Bessire e Baker (2005) referem o facto deste modelo ter ficado limitado a medidas financeiras, mais vocacionadas para uma visão histórica do desempenho em vez de comunicar a estratégia. Com efeito, Quesado *et al.* (2012) indicam que uma das principais limitações do *Tableau de Bord* é o não estabelecimento, à partida, das relações causa-efeito entre as variáveis-chave de ação e a sua mensuração a partir dos indicadores. Não estando estes indicadores interligados entre si, este instrumento não possuía uma visão integradora que adequasse os resultados futuros. Os mesmos autores apontam a necessidade do TB possuir uma abordagem que permita uma visão integral da organização.

Quesado *et al.* (2012) alegam ainda, que na conceção do TB, os indicadores não são selecionados através de uma metodologia que permita um maior valor agregado, que possibilite traduzir a estratégia em termos operacionais, através da definição de fatores críticos interligados em relações causa-efeito.

Das principais causas que levaram a conceção de um novo modelo, consistiu na ineficiência do TB em implementar, efetivamente, a estratégia da empresa, essencialmente no que toca ao seu desdobramento pelos diferentes níveis da organização, e pelo acentuado predomínio de indicadores financeiros.

Os autores Epstein e Manzoni (1998) referem igualmente o uso do TB pelos gestores franceses como um dispositivo de apoio à gestão à distância e à gestão por exceção, ao invés de usá-lo de forma interativa gerando um programa de discussões e reuniões.

2.5 O *Balanced Scorecard*

2.5.1 Definição, características e vantagens do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* foi originalmente publicado no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” no ano de 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores na Universidade de Harvard (Harvard Business School), como método de avaliação

de *performance* (Chavan, 2009). Este surge da emergente necessidade de as empresas norte-americanas adequarem os seus métodos de avaliação de desempenho, até então baseados em indicadores contabilísticos e financeiros, ao novo contexto competitivo mundial, que visava a criação de valor a médio e longo prazo (Russo, 2005).

O BSC visa avaliar a *performance* de uma organização, departamento, equipa ou indivíduo com base não apenas em indicadores financeiros, mas também em indicadores não financeiros, assente em quatro perspetivas: financeira, de mercado (clientes), de processos internos, de aprendizagem e inovação (Bourguignon *et al.*, 2004). Este método implica a tradução da estratégia num conjunto de hipóteses com relação causa-efeito entre elas (Kaplan e Norton, 1996). O conceito de BSC permite às organizações alcançarem um equilíbrio alinhado e equilibrado entre essas quatro perspetivas, que coletivamente suportam a consecução da visão organizacional (Chavan, 2009).

Segundo Chavan (2009), o *Balanced Scorecard* surge como um modelo capaz de medir financeira e não-financeiramente a visão e estratégia da organização, e que fornece informação a todas as áreas da organização. Os indicadores pressupõem um equilíbrio entre fatores internos e externos e são parte de um processo *Top-Down*, impulsionado pela missão e estratégia da unidade de negócio.

De acordo com Russo (2005), o BSC promove a comunicação, envolvimento e alinhamento dos colaboradores, o ajuste dos recursos de acordo com a estratégia definida pela organização, e assegura, através das ações e dos resultados atingidos, o *feedback* e aprendizagem que simplificam a revisão da própria estratégia.

O BSC traz um enfoque temporal mais longo, assente na estratégia da empresa, não só olhando para o seu desempenho no curto prazo mas, e essencialmente, no longo prazo. Esta componente é altamente relevante para as organizações que procuram uma sustentabilidade a longo prazo, em que se torna primordial o desenvolvimento dessa capacidade organizacional (Chavan, 2009).

As características do BSC são resumidas por Quesado *et al.* (2012), como uma abordagem que considera uma perspetiva não financeira, para além de financeira, nas dimensões de clientes, processos, aprendizagem e crescimento, e que traduzem a estratégia em objetivos, iniciativas e

indicadores que promovem a comunicação, participação e alinhamentos das pessoas à estratégia da empresa.

Segundo Chavan (2009), o objetivo de um *Balanced Scorecard* é desafiar, controlar e guiar toda a organização na prossecução de uma conceção partilhada do futuro. A visão da organização é traduzida em objetivos específicos e são estabelecidos planos de ação capazes de alcançar as metas propostas.

Em suma, Chavan (2009), resume o processo do BSC em: esclarecer e traduzir a visão em estratégia; comunicar e vincular objetivos estratégicos e medidas; planejar, definir metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* estratégico e a aprendizagem.

2.5.2 Principais fraquezas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton, referidos em Rompho (2011), identificaram dois tipos de deficiências na implementação do *Balanced Scorecard* em organizações de grande dimensão: o projeto e o processo. As lacunas relacionadas com o projeto correspondem a questões e dificuldades relacionadas com a conceção do BSC na organização, particularmente no que toca à existência de reduzidas medidas em cada perspetiva, demasiados indicadores em estudo (levando a empresa a perder o seu foco), e se a estratégia não é traduzida em ação, perde-se o propósito da aplicação deste instrumento.

Em relação ao processo, ainda segundo Rompho (2011), são as mais comuns lacunas na implementação desta ferramenta. Este tipo de deficiências consiste em: falta de compromisso da gestão de topo; dificuldade em manter o BSC no topo; duração excessiva no processo de desenvolvimento; excessivo enfoque no BSC como um projeto de medição; tratar o BSC como um processo contínuo; contratação de consultores inexperientes.

De acordo com Nørreklit (2000), os resultados de medição são, especialmente, difíceis em empresas que necessitam de se adaptar constantemente a novas situações e em que a inovação é importante para a sua competitividade, como é o caso da empresa em estudo neste projeto.

2.6 Semelhanças e diferenças entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*

O *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*, originados nos Estados Unidos e em França, respetivamente, são um espelho ideológico de gestão de cada um desses países. (Bourguignon *et al.*, 2004).

Ambas as ferramentas foram desenvolvidas assentes em ideologias distintas e em lugares e tempos igualmente distintos, no entanto o *Tableau de Bord* foi a ferramenta antecipadora do *Balanced Scorecard* na mensuração da *performance* da empresa. Por esse motivo o TB é visto como fonte de inspiração (Bourguignon *et al.*, 2004) para o desenvolvimento do BSC, não tendo sido reconhecido pelos Franceses e adeptos do TB qualquer criatividade no mesmo (Russo, 2005).

O *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* apresentam, assim, características semelhantes. São ambos instrumentos de medição de *performance*, que apresentam linguagem de teor financeiro e não financeiro, e estão fortemente associados aos objetivos e meios de ação dos gestores, traduzindo-os em indicadores de desempenho. Igualmente, ambos visam servir de referência para o desenvolvimento de um sistema de incentivos (Jordan *et al.*, 2015).

Bourguignon *et al.* (2004) consideram que as principais semelhanças entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* assentam na utilização de medidas não financeiras para antecipar e controlar, bem como a vinculação entre as decisões estratégicas dos gestores de topo e as ações das sucessões hierárquicas através de um processo *Top-Down*.

Na comparação entre o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, desenvolvida por Bessire e Baker (2005), demonstra-se que ambas as ferramentas de gestão se mostram complementares, não substituindo a imprescindibilidade de liderança e de equipas adequadamente qualificadas. Contudo, o BSC coloca uma distintiva ênfase na aprendizagem organizacional e no alinhamento dos objetivos à estratégia definida pela organização.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o BSC conecta o controlo operacional de curto prazo com a visão estratégica de longo prazo, permitindo o foco dos gestores nos fatores críticos para a implementação estratégica, permitindo o acompanhamento do desenvolvimento do negócio e a implementação estratégica nas quatro perspetivas mencionadas. O BSC é um instrumento de

gestão estratégica que, através de um mapa desenvolvido a partir de um método estruturado, articula indicadores financeiros e não financeiros que traduzem a correta implementação estratégica da organização (Quesado *et al.*, 2012).

Bourguignon *et al.* (2014) referem que o BSC usa um modelo assente em quatro perspetivas, associado a Michael Porter. Já o TB é um modelo livre, que não depende de nenhum modelo estratégico em particular. Ou seja, o *Tableau de Bord* é considerado um modelo de origem mais operacional e o *Balanced Scorecard* um produto de *marketing* e de natureza mais estratégica (Jordan *et al.* 2015).

Na conceção do TB, a definição dos indicadores revela-se mais repleta e abrangente do que no BSC, onde apenas se distinguem os indicadores de resultados dos de processo (Jordan *et al.*, 2015). Ambos os modelos apresentam características muito semelhantes quanto à sua natureza e tipo de indicadores. Não podemos, de facto, associar o *Tableau de Bord* a um mero rol de indicadores financeiros, mas sim a um modelo personalizado para cada gestor, e que é preponderante na sua tomada de decisão (Jordan *et al.*, 2015).

O objetivo principal do TB é privilegiar a aprendizagem e não tornar os gestores responsáveis pelos resultados, mas sim pelo fornecimento de informações sobre ocorrências passadas e futuras (Bourguignon *et al.*, 2004). Para os autores o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* detêm diferentes tradições e ideologias, considerando o BSC um sistema moderno ao contrário do TB, que tem uma tradição de uso, mudança e desenvolvimento.

No estudo sobre a implementação do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard* em diversas empresas, Quesado *et al.* (2012), mencionam que as mais experientes tendem a recorrer ao BSC, sendo que as menos experientes tendem a adotar o TB. Entendem-se por empresas experientes aquelas que demonstram inúmeras capacidades e conhecimentos e que operam em ambientes relativamente estáveis. As empresas menos experientes compreendem as que operam em envolventes em constante transformação, que carecem de mais informação e que se caracterizam pela falta de compromisso dos seus diretores.

A existência de procedimentos de aplicação, como o método OVAR, e a mais extensa experiência do *Tableau de Bord* na aplicação deste sistema de controlo e medição de

desempenho nas organizações, torna-se uma vantagem em relação ao mais jovem *Balanced Scorecard* (Daum, 2005).

De facto, embora as duas ferramentas não compitam entre si, existem características distintivas no seu conceito e aplicação, que devem ser tidas em conta aquando da determinação do sistema mais adequado para cada empresa (Quesado *et al.*, 2012).

É necessário compreender o modelo de gestão da empresa, as características dos seus gestores, e até as suas ideologias culturais para que a ferramenta seja aceite, tornando-se efetiva a sua implementação.

O *Tableau de Bord* apresenta-se como um suporte mais adequado à tomada de decisão do gestor operacional (gestor do centro responsabilidade). Por ser mais subjetivo, possibilita uma superior liberdade de atuação e escolha ao gestor (Russo, 2005), privilegiando a sua aprendizagem e não os tornando responsáveis pelos resultados, mas sim pelo fornecimento de informações sobre ocorrências passadas e futuras (Bourguignon *et al.*, 2004).

Assim, sendo a empresa objeto de estudo de origem francesa – identicamente à origem do *Tableau de Bord*, partilhando de uma origem ideológica e cultural semelhante, e dadas as características descritas das duas ferramentas (*Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*), sendo que os seus gestores e tipo de gestão assemelham-se mais ao perfil das características do TB, considera-se que esta seja a ferramenta de medição da *performance* ideal para a aplicar a esta organização, facilitando a sua aceitação, e consequentemente a sua implementação.

2.7 Metodologia de funcionamento e de implementação - Metodologia OVAR

O *Tableau de Bord* é uma ferramenta de controlo estratégico da gestão, que ajuda a alinhar os esforços em torno da estratégia definida, permitindo o acompanhamento da mesma. A matriz OVAR é uma ferramenta que permite uma real contribuição e envolvimento de todos os membros da organização, para o alcance da estratégia (Díaz *et.al.*, 2005).

Para a construção de um TB, de acordo com o método OVAR, estão traçadas cinco fases que serão determinantes para garantir a coerência entre os *tableaux de bord*, e a sua utilidade e

adequabilidade às necessidades dos gestores (Jordan *et al.* 2015). Este método pressupõe o estabelecimento prévio dos objetivos, que terão uma relação causa-efeito com as variáveis-chave, e a controlabilidade e responsabilidade, por parte dos gestores, sobre essas variáveis:

- I. Definição do organograma de gestão;
- II. Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação;
- III. Escolha dos indicadores;
- IV. Recolha das informações;
- V. Construção e regras de utilização do TB.

Fase I - Definição do organograma de gestão:

Num primeiro passo é necessário compreender como a organização está estruturada, identificar os centros de responsabilidade e as relações entre si, e como as áreas se relacionam funcional e hierarquicamente (direta e indiretamente, vertical e horizontalmente).

Entender o funcionamento da organização é determinante para compreender a natureza das áreas de responsabilidade, das funções que são desempenhadas, os meios sobre os quais o gestor pode agir e o seu grau de liberdade para dispor desses meios. A sua definição permite entender as relações entre os responsáveis de cada área e as funções que desempenham.

Fase II - Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação:

Esta é uma fase de extrema importância nesta metodologia. É nesta fase que são selecionados os objetivos e as variáveis-chave de ação mais determinantes para a realização dos objetivos de cada centro de responsabilidade. De acordo com Jordan *et al.* (2015), é necessário haver uma definição clara de objetivo e variáveis-chave, ou seja, entre objetivos e meios. Sendo que os *tableaux de bord* não devem conter um número elevado de indicadores, os objetivos a serem selecionados, serão os mais importantes e fundamentais para os resultados dos centros de responsabilidade. Do mesmo modo, as variáveis-chave de ação, que representam as ações e projetos a serem levados a cabo pelos gestores, deverão ser as mais eficazes no alcance dos objetivos e ao alcance do poder de decisão do gestor.

Por forma a identificar os elementos a incluir nos *tableaux de bord*, a metodologia sugere entrevistas aos gestores e aos níveis hierárquicos superior e inferior, formalizando os *outputs* através de uma grelha de análise.

Tabela 2 - Grelha de objetivos/variáveis-chave de ação

Variáveis-Chave de Ação	Objetivos			
	O1	O2	O3	...
V1				
V2				
V3				
...				

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015: 255)

Devem ser definidos, em primeiro lugar, os objetivos e as variáveis-chave gerais da empresa. Para tal, é necessária a clarificação da visão e missão da empresa pela Direção Geral e hierarquia superior da organização, e identificação dos objetivos e ações que auxiliem a sua concretização. Nesta fase é construída uma primeira grelha, em que a sua leitura resulta do cruzamento entre os objetivos e as variáveis-chave, cada linha pode ser preenchida com um “X”, pode ser atribuído um peso, numa escala de 1 a 5, por exemplo, de acordo com a sua importância, ou pode permanecer vazio.

Tendo sido assinalado, significa que essa variável irá ter efeito na consecução do objetivo da coluna respetiva. A análise do volume de preenchimento das diversas colunas e linhas, determinam quais os principais objetivos e variáveis, permitindo também, atribuir prioridades de acordo com as escalas que foram atribuídas.

Posteriormente à construção da grelha que correlaciona os objetivos às variáveis-chave, há a necessidade de identificar os responsáveis por desencadear as ações necessárias sobre essas variáveis para se atingir o fim pretendido, por forma a auferir a afetação de cada variável-chave a cada centro de responsabilidade.

Estando identificadas as ações afetas a cada responsável, deverão ser realizadas entrevistas com cada gestor por forma a elaborar uma grelha dos principais objetivos e variáveis-chave de cada centro de responsabilidade. Nessa entrevista é útil apresentar uma descrição da atual situação

do centro de responsabilidade, para o auxílio da formulação dos principais objetivos e metas da área. Importa ressaltar a diferença entre objetivo e meta. Enquanto que o primeiro é sempre quantificado e datado, o segundo tem um carácter qualitativo e descritivo, ou seja, a meta quantifica o objetivo.

A partir do preenchimento da grelha de objetivos/chave de ação é possível, igualmente, através do diminuto preenchimento de variáveis-chave de ação de algum objetivo, ficar a entender que esse objetivo será dificilmente realizável, podendo concluir-se que deverá perder o carácter de “objetivo”, ou se for reafirmada a sua importância, existe a necessidade de definir as variáveis-chave de ação concretas e adequadas. Igualmente, se determinadas variáveis-chave forem menos preenchidas, podem significar a sua secundariedade, perdendo o seu estatuto “chave” para o seguimento do objetivo, devendo ser retiradas da lista.

Ainda assim, o raciocínio feito através da grelha não deve ser estático, devendo ser apenas um auxiliar do gestor na seleção dos elementos-chave a incluir nos *tableaux de bord*.

Estas grelhas serão os elementos-chave para a elaboração dos indicadores dos *tableaux de bord*.

Fase III - Escolha dos indicadores:

Nesta fase são propostos os critérios para quantificar, de modo considerável, cada objetivo e cada variável-chave. Cada variável-chave pode conter um ou mais indicadores, mas num número limitado, sob pena de obter um TB de difícil leitura e interpretação, ou de se tornar ilegível devido ao excesso de informação.

Existem diferentes tipos de indicadores que podem ser classificados da seguinte forma:

- Indicadores de objetivos: expressam o nível de realização dos resultados em termos absolutos ou relativos, traduzindo o nível de qualidade;
- Indicadores de meios: traduzem o nível de utilização dos meios e recursos, exprimindo a produtividade e a utilização da capacidade;

- Indicadores convergentes: estes indicadores dizem respeito aos objetivos ou meios de ação de um centro de responsabilidade, mas que, no entanto, estes fatores sejam geridos igualmente por outros responsáveis;
- Indicadores do meio: estes contêm informação sobre o ambiente externo à empresa, sobre os quais não haja poder de ação, e que condicionam a realização dos objetivos.

Os indicadores referidos podem exprimir-se da seguinte forma:

Tabela 3 - Exemplos de Indicadores

Tipo de Indicador	Exemplos
Indicadores de objetivos	Vendas (valor e quantidade), quantidades produzidas resultado líquido, rendibilidades, prazos médios de recebimento (PMR) e de pagamentos (PMP), quota de mercado, índice de satisfação do cliente
Indicadores de meios	Produtividades (nº de unidades produzidas por hora, nº de clientes atendidos por hora), taxas de ocupação de equipamentos e de meios, consumos por hora ou KM
Indicadores convergentes	Encomendas em carteira, prazo médio de atraso na entrega de matérias, grau de execução do investimento X
Indicadores de meio	Indicadores da procura e do consumo do sector, dados da concorrência, taxas de juros, índices da bolsa, condições meteorológicas, entre outros.

Fonte: Elaboração própria com base em Jordan *et al.* (2015: 265)

De acordo com Jordan *et al.* (2015), normalmente, os gestores têm tendência para apresentar indicadores de meios relacionados apenas com as variáveis-chave e, por outro lado, não apresentam, incorretamente, indicadores de objetivos. É importante que esta ação se evite, pois, os objetivos são o ponto de referência de chegada e os indicadores de meios apenas orientam o caminho ao gestor.

Fase IV - Recolha das informações:

Nesta fase é necessário averiguar a fonte de informação que irá apurar os valores dos indicadores. É igualmente essencial, apurar a possibilidade de obter a informação necessária na periodicidade desejada. Assim, devem ser estudadas previamente as fontes de informação e a sua regularidade.

Não havendo a possibilidade de obter a informação no *timing* necessário para servir de fonte de alimentação dos indicadores dentro da periodicidade necessária, poderá ser necessário utilizar informação de substituição que permita obter um valor aproximado do indicador, financiar externa ou internamente a aquisição da informação, ou adotar outro indicador, mesmo que menos significativo, mas que seja possível de acompanhar sem esforços relevantes.

Fase V - Construção e regras de utilização do *Tableau de Bord*:

“...o *Tableau de Bord* tem de fornecer os indicadores quantificados dentro de prazos oportunos” (Jordan *et al.* 2015: 268), assim a precisão dos seus dados deve ser razoável, sendo preferível um valor aproximado, mas coerente, disponível de forma célere, do que um valor exato e tardio. A apresentação dos *tableaux de bord* deve ser simples e não um acumulado de dados.

Os quadros ou gráficos deste instrumento devem conter informação sobre dados reais para um determinado período, dados reais sobre o período homologado, as metas para o período em análise, dados da re-previsão (valores expectáveis resultantes das tendências observadas) para um dado período futuro, se aplicável, e um campo para comentários / justificações / ações corretivas.

É geralmente usual que uma atividade da empresa seja tida como fundamental, pelo que é, normalmente, a partir dessa atividade que os *tableaux de bord* são elaborados, sendo aconselhável que cada atividade tenha os seus quadros específicos adicionais ao invés de alterar os *tableaux de bord* para cada atividade.

Importa referir que um TB tem de ser passível de adaptação em função do dinamismo que a economia impõe às empresas, mas sempre alinhado com os objetivos que a organização pretende atingir.

Capítulo III – Estudo Empírico

3.1 Metodologia

O método de *action research* é um processo disciplinado de investigação conduzido por e para aqueles que tomam a ação (Kaplan, 1998). A autora desempenha funções de *controller* de gestão da empresa alvo de estudo e é, através do desenvolvimento deste projeto, parte integrante na definição das mudanças, através de um processo simultâneo de ação e pesquisa. O presente projeto foi desenvolvido e validado juntamente com elementos integrantes da organização alvo de estudo, entre março e novembro de 2019.

Inicialmente, a pesquisa realizada neste Estudo Empírico, foi apoiada em entrevistas semiestruturadas (anexos 1 e 2) com o Diretor Financeiro e com o Diretor Geral onde se procurou avaliar:

- Missão, Visão e Valores;
- Estratégia da organização;
- Análise externa e interna;
- Diagnóstico aos instrumentos de controlo de gestão (pilotagem, comportamento e diálogo).

Numa segunda fase da pesquisa, foram efetuadas reuniões de *brainstorming* com o Diretor Geral, (anexo 2) onde foram definidos os objetivos gerais, correspondentes variáveis-chave de ação da organização, bem como os Centros de Responsabilidade responsáveis por desencadear as ações. Foram igualmente definidos os indicadores apropriados ao acompanhamento dos objetivos e variáveis-chave de ação e a periodicidade relevante de receção da informação.

Junto dos responsáveis de cada Direção da CrediOne foram organizadas reuniões semiestruturadas (anexo 3), onde foi possível apurar:

- Missão da Direção e funções das áreas integrantes;

- Diagnóstico aos instrumentos de acompanhamento da *performance* e aos instrumentos de diálogo;
- Definição das ações a desencadear pela Direção a partir dos objetivos estratégicos e respetivas variáveis-chave de ação;
- Definição dos respetivos indicadores e periodicidade da informação.

Foi igualmente investigado junto do *Data Analyst* da organização, quais as ferramentas de informação utilizadas, as suas fontes e a periodicidade de disponibilização da informação necessária ao cálculo dos indicadores constantes nos *tableaux de bord*.

A autora teve acesso, no decorrer deste projeto, a documentação institucional, nomeadamente financeira, de gestão e organizacional.

3.2 Caracterização da organização

A CrediOne é a sucursal em Portugal de uma instituição financeira de crédito ao consumo com sede na União Europeia. Esta encontra-se regulamentada pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF). Segundo o RGICSF, o sistema financeiro português é objeto de regulamentação e supervisão pelo Banco de Portugal. Cabe a esta entidade a supervisão prudencial e comportamental das instituições de crédito.

A nível prudencial, compete ao Banco de Portugal acompanhar a atividade das instituições de crédito, vigiar pela observância das normas que disciplinam a atividade de crédito, nomeadamente a apreciação do cumprimento dos requisitos do RGICSF e do regulamento (UE) n.º 575/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de junho de 2013, emitir determinações específicas dirigidas a pessoas coletivas ou singulares, designadamente para que adotem um determinado comportamento, cessem determinada conduta ou se abstenham de a repetir ou para que sejam sanadas as irregularidades detetadas, emitir recomendações, regulamentar a atividade das entidades que supervisiona e sancionar as infrações. (art. 116º, nº1 do RGICSF).

A supervisão comportamental monitoriza a atuação das instituições financeiras, garantindo que assegurem elevados níveis de competência técnica, garantindo as condições apropriadas de qualidade e eficiência, nomeadamente na relação com os seus clientes (art. 73.º do RGICSF).

Uma Sucursal define-se pelo estabelecimento de uma empresa desprovido de personalidade jurídica e que efetue diretamente, no todo ou em parte, operações inerentes à atividade da empresa de que faz parte (art. 2.ºA, II) do RGICSF). A sucursal pode efetuar em Portugal as operações que a instituição de crédito está autorizada a realizar no seu país de origem e que figurem no programa de atividades que conste da comunicação que o Banco de Portugal receba da autoridade de supervisão do país de origem (art. 52.º do RGICSF).

As sucursais de instituições de crédito sediadas num Estado Membro não se encontram, por si, vinculadas a obrigatoriamente efetuar participações iniciais, periódicas ou especiais ao Fundo de Resolução (artigos 153.º D, 153.º G, 153.º H e 153.º I do RGICSF), nem ao Fundo de Garantia de Depósitos (art. 156.º do RGICSF). Adicionalmente, não se encontra vinculada a cumprir requisitos de capital social mínimo ou de fundos próprios em Portugal, nem está sujeita ao rácio de solvabilidade III LCR (*Liquidity Coverage Ratio*), estando estes deveres de informação vinculadas à Empresa-mãe (artigos 120.º e 122.º do RGICSF). Está, no entanto, sujeita à contribuição para o setor bancário, de acordo com o artigo 2.º da Portaria n.º 121/2011.

A CrediOne é especialista em produtos e serviços financeiros, está presente no mercado português desde 1994 e conta com cerca de 400 colaboradores. O seu percurso foi iniciado com soluções associadas a um cartão de crédito, que rapidamente se tornou um dos mais representativos cartões privados do país.

A CrediOne colabora com parceiros na área retalhista, que atuam como intermediários de crédito, sendo a solução financeira oferecida aos seus clientes. Ao longo dos anos e da sua experiência, a sua oferta de produtos foi sendo ampliada, alargando o seu leque de soluções de pagamento flexível a várias áreas de negócio, contribuindo para o crescimento dos seus parceiros e para uma melhoria na qualidade da oferta de serviços aos seus clientes. A sua vontade de evoluir e responder às necessidades dos seus clientes, dão origem à ampliação da sua área de atuação, passando a contar com uma oferta diversificada de Seguros, que protegem o bem-estar dos seus clientes.

A empresa procura combinar a sua cultura de inovação à experiência em pagamentos e conhecimento comercial para projetar e implantar, juntamente com os seus parceiros, soluções inovadoras de pagamento e serviços financeiros por forma a proporcionar uma experiência digital, confortável e memorável ao cliente.

Para a CrediOne a confiança está no centro do relacionamento financeiro. Confiar nos seus talentos, clientes e parceiros e merecer a sua confiança. Proporcionar aos seus clientes uma resposta sólida e personalizada para que tenham a liberdade de realizar os seus projetos e apoiar os seus parceiros com soluções inovadoras. Os seus valores refletem a forma como se comporta internamente, com os seus clientes e parceiros e estão assentes no que impulsiona os seus colaboradores.

3.3 Análise SWOT da CrediOne

A análise SWOT foi desenvolvida conjugando elementos sob o ponto de vista interno da empresa, os seus pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*), relacionando-os numa perspetiva externa com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). O diagnóstico resultante é um elemento relevante no levantamento das necessidades estratégicas da organização. Os fatores externos referem-se a elementos fora do controlo da empresa e que devem ser monitorizados, por forma a que esta aproveite as oportunidades e consiga de forma ágil e eficiente evitar ou desenvolver mecanismos de controlo e gestão das ameaças. Os fatores internos são, por outro lado, controlados pela organização, refletindo os seus pontos de diferenciação e de melhorias a desenvolver.

Figura 5 - Análise SWOT da CrediOne

Fatores internos	S Forças	<ul style="list-style-type: none"> ▪Pertencer a um grupo acionista de referência no mercado ▪Reconhecida qualidade no atendimento ao cliente ▪Investimento na digitalização dos produtos e serviços ▪Responsabilidade social 	W Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪Baixa notoriedade da marca ▪Elevada dependência dos parceiros ▪Inexistência de ferramentas de análise de performance homogéneas em todas as áreas ▪Inexistência de definição clara de objetivos face à estratégia
	O Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪Crescente comportamento digital financeiro dos consumidores ▪Aumento do recurso ao crédito ao consumo pelos portugueses ▪A evolução tecnológica potencia a redução custos e promove a eficiência nos processos 		T Ameaças
Fatores externos				

Fonte: Elaboração própria no âmbito da elaboração do projeto de mestrado

O facto de pertencer a um grupo acionista de referência no mercado, possibilita o alcance a parceiros relevantes, bem como a algum poder negocial com os mesmos.

A imagem da empresa reflete-se na qualidade da relação que desenvolve com os seus clientes promovendo a reputação da marca e a sua recomendação. Da mesma forma a sua notoriedade ganha preponderância exterior e interior, através das suas atividades focadas na responsabilidade social.

O desenvolvimento crescente do comportamento digital dos consumidores no que toca a operações financeiras foi uma oportunidade que a empresa aproveitou ao desenvolver a digitalização dos seus produtos.

A crescente tendência de recurso ao crédito ao consumo pelos portugueses potencia a atividade da empresa.

A evolução tecnológica propicia a redução de custos e o aumento da eficiência nos processos, como é o caso do projeto de desmaterialização que a empresa tem vindo a desenvolver, que diminui o papel envolvido num processo de crédito e possibilita o acesso *in-time* da equipa de análise de crédito à documentação do cliente.

A aliança direta aos seus parceiros gera uma elevada ligação entre o seu volume de crédito concedido, ao próprio volume de atividade do parceiro. Esta dependência originou igualmente descuro no investimento da empresa na divulgação da marca e consequente notoriedade da mesma.

Cada área gera os seus reportes de análise da *performance* havendo, por vezes, duplicação da informação fornecida, inexistência de ligação direta da informação à estratégia da empresa, originando descarga de informação por vezes sem materialidade para a decisão. Definida a estratégia da empresa esta não é articulada com um plano operacional, traduzindo-se apenas em alguns objetivos de carácter operacional e de curto prazo.

A forte concorrência no mercado deste setor dificulta o processo da empresa em encontrar o seu espaço, traduzindo-se numa baixa quota no mercado em que opera.

As sujeições legais são constrangimentos externos que têm impactos tanto na taxa da margem financeira, pela regulação do Banco de Portugal da taxa de juro a aplicar, como na atividade de *cross-sell*, pelas novas normativas introduzidas pelo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), impossibilitando o tratamento de dados sem consentimento explícito, diminuindo a base de clientes disponível para efetuar a venda cruzada de outros produtos.

3.4 Diagnóstico aos instrumentos de Controlo de Gestão

O poder de decisão da CrediOne está centralizado no seu Comité Executivo (COMEX), composto pela Direção Geral e pelos Diretores de cada área da empresa. O departamento de Controlo de Gestão é responsável pelo seguimento da atividade e dos resultados da empresa em todas as unidades de negócio, pelo apoio na elaboração do Budget e planos de investimento, e pelos *reports* institucionais internos e ao Grupo. De acordo com Jordan *et al.* (2015), o sistema de controlo de gestão é caracterizado como um sistema de fase 3 – controlo de gestão

prospetivo, dado que a empresa utiliza instrumentos previsionais sobre forma de orçamentos, não só de uma forma global, mas por centro de responsabilidade.

3.4.1 Instrumentos de pilotagem

A estratégia da CrediOne é definida anualmente num comité estratégico, constituído por membros do COMEX, e em linha com o plano estratégico definido pelo Grupo.

O plano estratégico da CrediOne reflete a visão que os Diretores e a Administração do Grupo têm para o futuro da organização. Este não é articulado com um plano operacional, traduzindo-se apenas em alguns objetivos de carácter operacional e de curto prazo. O acompanhamento desses objetivos é efetuado através de orçamentos e ferramentas de *reporting*, que transmitem os indicadores principais da atividade que contribuem para os objetivos definidos. As intenções estratégicas da empresa são difundidas a todos os colaboradores numa das Assembleias que ocorre a cada trimestre.

É elaborado todos os anos, entre os meses de setembro e novembro, o orçamento para o ano seguinte bem como a revisão ao plano para os três anos subsequentes, servindo de referência para a definição dos objetivos e indicadores para esse período, bem como para a avaliação de desempenho. Este sofre duas revisões anuais por volta dos meses de abril e setembro. O orçamento é elaborado para cada mês do ano, tendo em consideração a sazonalidade dos custos e proveitos próprios da atividade. Envolve todos os responsáveis dos centros de responsabilidade na sua preparação, procurando-se dessa forma um compromisso e alinhamento dos gestores com os objetivos da organização. O orçamento assenta, essencialmente, em indicadores financeiros e muito poucos não financeiros, que se resumem à produção de crédito (crédito concedido), carteira de clientes e carteira de crédito concedido (sem atraso), em atraso e contencioso.

O departamento de Controlo de Gestão elabora, mensalmente um reporte interno e para o Grupo onde são comunicados os valores realizados *versus* o orçamento, e os respetivos desvios, para o mês e acumulado do ano até esse período, bem como o comparativo com o mesmo período do ano homólogo.

Igualmente são elaborados mensalmente, mapas para cada área, onde são reportados os consumos por cada rúbrica de custos, comparativamente ao previsto em orçamento para o período.

A empresa não utiliza ferramentas do tipo *Tableaux de Bord* ou *Balanced Scorecard* para implementar a estratégia ou acompanhar os objetivos e indicadores estratégicos, sendo esse o papel desempenhado essencialmente pelo orçamento.

Ainda assim, são elaborados, pelo departamento de Controlo de Gestão, diariamente, mapas que auxiliam os responsáveis operacionais das áreas, no acompanhamento dos indicadores chave, comparativamente aos objetivos que foram definidos em orçamento, que compreendem dados de produção de crédito (valor de crédito concedido) e de *stock* de clientes. Essa informação reporta essencialmente a produção de crédito realizada e as adesões de clientes por produto de crédito e por parceiro, comparando-a com o orçamentado.

Todos os meses, até ao quarto dia útil, é preparado um relatório sobre a situação económica e financeira da CrediOne com os resultados do mês, do ano acumulado a esse mês, bem como os comentários aos respetivos desvios. Esta informação é reportada através de uma ferramenta própria ao Grupo, que consolida a informação proveniente de cada país.

Para além de informação financeira são divulgados dados sobre a atividade e que compreendem essencialmente:

- Clientes: *stock* de clientes por parceiro, número médio de produtos por cliente, número de adesões e anulações, taxa de aceitação de contratos e *stock* de cartões em circulação;
- Produção: produção de crédito por parceiro e produto, e produção proveniente de *cross-sell*;
- Saldo da carteira de crédito concedido por produto e por qualidade;
- Número de recursos humanos por áreas (real vs. orçamento do mês, acumulado e mesmo período do ano homólogo).

Este relatório é igualmente, divulgado internamente, analisado e discutido mensalmente em Comité Executivo, a realizar em cerca de 3 dias após o fecho de contas de cada mês, ou seja, ao sétimo dia útil.

A generalidade dos mapas e reportes são construídos em *Excel* e em *PowerPoint*, com base na informação contida nos sistemas de informação contabilística e com auxílio de ferramentas de *Business Intelligence*. Esta informação é enviada via e-mail aos respetivos responsáveis ou disponibilizados em pastas partilhadas do *Windows*, acedidas apenas pelos utilizadores autorizados.

Todas estas atividades de reporte, diário e mensal, compreendem um elevado dispêndio de tempo em recursos humanos, e possui fragilidades que obrigam a múltiplas validações adicionais, por forma a assegurar a coerência e credibilidade da informação.

Estes constrangimentos podem ser minimizados de forma mais eficiente e eficaz com a aposta em novos sistemas de informação que possibilitem um melhor acesso à informação, promovendo decisões de melhor qualidade e em tempo útil.

3.4.2 Instrumentos de orientação do comportamento

A empresa está dividida em sete Direções, sendo cada uma destas subdividida em áreas, cujos gestores são responsáveis pelos objetivos definidos.

Dado o poder de decisão do gestor da Direção de Colaboradores e Direção de Risco incidir apenas sobre a utilização de recursos, estas Direções são consideradas Centros de Custos.

A Direção de Clientes é responsável pela atribuição de crédito a clientes e pelas condições de pagamento, ou seja, o prazo de crédito concedido, sendo, desta forma, o gestor, não só responsável pelos rendimentos, mas pelos ativos e passivos, tendo assim um carácter de Centro de Investimento.

Outra Direção que será considerada um Centro de Investimento é a de Sistemas de Informação, que tem sobre sua alçada grande parte dos projetos de desenvolvimento digital, onde são necessários investimentos em elementos patrimoniais como ativos tangíveis e intangíveis.

A Direção Administrativa e Financeira compreende as áreas de Contabilidade, Tesouraria Controlo de Gestão e Logística. Uma das responsabilidades da área de Logística é a aquisição de parte do imobilizado da empresa. A área de Tesouraria é responsável pela negociação relacionada com o ativo económico associado aos requisitos de fundos próprios decorrentes da atividade de crédito. Assim, este departamento e o seu gestor, não é apenas responsável pelos custos associados ao centro, mas também sobre recursos da empresa que se traduzem financeiramente em termos de ativos e passivos, sendo assim considerado um Centro de Investimento.

A Direção de *Marketing* e Digital, é considerada, igualmente um Centro de Investimento. É atribuído ao seu responsável um orçamento de custos necessário de modo a alcançar os objetivos de vendas estabelecidos, bem como o poder de decisão das taxas de juro a aplicar nos produtos de *cross-selling*, em parceria com a Direção Geral.

De igual forma, o responsável da Direção de Parcerias e a Direção geral, após divulgação trimestral pelo Banco de Portugal da taxa de juro máxima a aplicar aos empréstimos – taxa de usura, decidem qual a taxa a aplicar ao crédito em cartão. Estas Direções são, desta forma caracterizadas por Centros de Investimento.

As áreas de *Legal & Compliance*, Auditoria Interna e *DPO* são áreas de suporte à organização e portando Centros de Custos.

O apuramento da rentabilidade para além de geral, incide sobre os parceiros de negócio. O sistema de custeio para apuramento da rentabilidade baseia-se em imputação de custos com base em critérios de imputação. Este método, apesar de controverso, é amplamente aceite, tendo em conta que não existe a aplicabilidade de Preços de Transferência Interna, a não imputação de custos indiretos poderia criar nos gestores distorções de análise da rentabilidade dos segmentos em causa.

A avaliação de desempenho na CrediOne abrange, para além de todos os gestores, todos os colaboradores. Anualmente são definidos entre o colaborador e o seu responsável direto, os objetivos a atingir durante o ano e o seu peso na avaliação global. No final do período de medição, é avaliado o grau de cumprimentos desses objetivos, no qual se traduzirá o prémio anual a auferir pelo colaborador.

3.4.3 Instrumentos de diálogo

A CrediOne promove uma forte cultura de diálogo entre os colaboradores. Existe um espaço de divulgação de informação interna através da *intranet* que assume um papel preponderante enquanto instrumento de diálogo, já que permite a comunicação e partilha de dados internos de uma forma simples e rápida.

Para além das reuniões semanais entre o Comité Executivo, os gestores e as suas equipas operacionais reúnem-se, geralmente, com uma frequência bissemanal ou semanal. Existem ainda reuniões informais, quando necessário, e se ache oportuno, entre as equipas de nível hierárquico inferior, ou até interdepartamentais consoante haja a necessidade de partilha de informação. Trimestralmente são efetuadas assembleias onde são apresentados os resultados dos principais indicadores da atividade da empresa, e que se traduzem na distribuição de resultados aos colaboradores.

3.5 *Tableaux de Bord* para a CrediOne

Sendo que a empresa objeto de estudo é de origem francesa, partilha de uma origem ideológica e cultural semelhante à do *Tableau de Bord*, e que os seus gestores e tipo de gestão assemelham-se mais ao perfil das características deste instrumento, considera-se que esta seja a ferramenta de medição da *performance* ideal para aplicar a esta organização, facilitando a sua aceitação, e consequentemente a sua implementação.

Será desenvolvida neste capítulo uma proposta de *Tableaux de Bord* para a CrediOne, utilizando para o efeito, a metodologia OVAR, referida previamente e sugerida por Jordan *et al.* (2015).

3.5.1 Fase I. Definição do Organograma de Gestão

Nesta fase é importante compreender como está estruturada a organização, identificar os centros de responsabilidade e as suas relações, bem com as ligações hierárquicas entre os mesmos.

Figura 6 - Organograma da empresa

Fonte: Elaboração própria no âmbito da elaboração do projeto de mestrado

A Auditoria Interna está associada à Direção Geral e visa promover de forma contínua um correto ambiente de controlo. Caracterizada pela liberdade e independência, baseia a sua atuação na avaliação do risco e verifica a existência, o respeito, a eficácia e a otimização dos controlos internos e dos processos de governação.

O *Legal & Compliance* acompanha os projetos da empresa e as evoluções legislativas e de supervisão e asseguram o cumprimento das regras legais e regulamentares, assim como das regras de *governance*.

O *Data Protection Officer* tem como missão assegurar a implementação do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), trabalhando em transversal com toda a empresa e garantindo que o tratamento dos dados realizado na empresa está em conformidade com o regulamento, decidindo e implementando todas as medidas necessárias nesse sentido.

A Direção Administrativa e Financeira tem como missão garantir a sustentabilidade financeira da empresa, maximizando a sua *performance* e rentabilidade e apoiar a empresa na execução dos seus projetos, através de uma rigorosa análise financeira e regulamentar. É composta pelas áreas de Contabilidade, Controlo Financeiro, Controlo de Gestão, Tesouraria e Logística.

A área da Contabilidade tem como principais responsabilidades contabilizar e consolidar as contas, garantir a execução das declarações fiscais e reportes regulamentares, acompanhar as auditorias e dar apoio contabilístico e fiscal a novos produtos e serviços da empresa.

A área do Controlo Financeiro tem como principais responsabilidades garantir a conformidade dos processos assim como a coerência e qualidade da informação financeira.

O Controlo de Gestão tem como missão seguir, analisar e avaliar a atividade e o desempenho da empresa para melhorar a rentabilidade, apoiar a tomada de decisão na execução dos projetos da empresa, através de uma rigorosa análise financeira e elaborar e acompanhar o orçamento anual.

A Logística tem como principais responsabilidades garantir a distribuição da documentação legal, publicitária e outros suportes, entre a empresa, parceiros e clientes e proporcionar as melhores condições físicas de trabalho aos colaboradores.

A área da Tesouraria tem como objetivo sustentar a atividade da empresa através da previsão e captação de financiamento ao melhor preço.

A Direção de Clientes tem como missão criar valor em cada interação com o Cliente, construindo uma relação de confiança e proximidade, qualquer que seja o canal de contacto. Simplificar a vida do cliente e encontrar, mesmo nos momentos mais complexos, a melhor solução para as suas necessidades. Esta compreende as áreas de *Customer Care*, *Legal & Recoveries* e *Business Quality*.

A área de *Customer Care* tem como objetivos promover a satisfação do cliente e parceiros, através da especialização das equipas, rapidez e clareza da comunicação na resposta nos vários momentos e meios de contacto.

O *Legal & Recoveries* garantem a qualidade dos processos em contencioso para que, de uma forma humanizada, maximizem-se as receitas. Esta equipa efetua a gestão dos clientes que se encontram numa fase avançada de incumprimento.

O *Business Quality* tem como missão melhorar a qualidade e produtividade das equipas operacionais, através da gestão de projetos ou de propostas de melhoria contínua dos processos, para potencializar a satisfação do Cliente.

A Direção de Colaboradores é composta pela área de Gestão de Colaboradores e Desenvolvimento Organizacional e pela área de Formação e Comunicação Interna. Esta Direção acompanha o crescimento sustentável da empresa, desenvolvendo e envolvendo os colaboradores na estratégia e visão, para que conjuntamente cresçam com a empresa.

A área de Gestão de Colaboradores e Desenvolvimento Organizacional tem como objeto identificar e desenvolver os talentos, acompanhando cada colaborador no seu percurso, reconhecendo o seu mérito e premiando o seu contributo para os resultados da empresa. Proporciona condições e benefícios que promovam a motivação e bem-estar dos colaboradores, acompanhando o crescimento sustentado da empresa.

A área de Formação e Comunicação Interna potencia as competências de cada colaborador, acelerando o seu crescimento e contribuindo para um desempenho de excelência, envolvendo-os na vida da empresa, na sua estratégia e projetos, festejando os sucessos e promovendo a partilha da visão, cultura e valores.

A Direção de *Marketing* e Digital tem como missão acompanhar os clientes, enriquecendo os seus percursos com experiências omnicanais únicas, simples, eficazes e diferenciadoras e conhecer cada vez mais as necessidades do cliente e do mercado, de forma a adequar as suas experiências presentes e futuras com a empresa. Esta é composta pelas áreas de *Marketing* Estratégico e CRM, *Marketing* Operacional e Marca e pela área de Digital e *Customer Experience*.

A área de *Marketing* Estratégico e CRM tem como funções definir o plano estratégico de *marketing*, focando-se na identificação e antecipação das necessidades do negócio, dos clientes e do mercado externo e interno, bem como na criação e/ou evolução via gestão dos respetivos projetos estratégicos, de produtos/serviços que correspondem a essas necessidades identificadas, a fim de melhorar a *performance* da empresa.

O *Marketing* Operacional e Marca, tem como missão desenhar e implementar o plano de *marketing* operacional centrando-se em objetivos de venda, assegurando a dinamização dos produtos e a coerência da sua comunicação no percurso de vida cliente e nos diversos *touch points*, assim como criar um capital de marca inspirador para o recrutamento e fidelização de clientes e parceiros.

O Digital e *Customer Experience* desenha e implementa *customer journeys* omnicanais, através do conhecimento de clientes e canais, e da exploração do potencial do *Digital Data*, tendo em vista o *delight* na Experiência Cliente e a disponibilidade de conteúdos e funcionalidades que promovam a autonomia e *engagement* dos atuais clientes e *prospects*, bem como a contínua melhoria da *performance* dos canais digitais na concretização dos objetivos de negócio.

A Direção de Parcerias tem como missão captar novas parcerias e desenvolver relações sustentáveis que criem valor e potencializem os resultados da empresa e do parceiro. Esta direção tem como objetivo dinamizar o negócio do parceiro, enriquecendo o percurso e a experiência do cliente nos parceiros, através da promoção e utilização dos produtos, serviços e soluções da CrediOne.

As áreas da Direção de Parcerias estão divididas por grupos de parceiros e contam com um responsável que terá como missão integrar a visão da empresa na estratégia do parceiro, acompanhando a implementação da mesma, garantindo uma relação durável no tempo. É ainda objetivo desta área aumentar o volume de vendas do parceiro, atraindo novos clientes e desenvolvendo dinâmicas comerciais para utilização dos produtos que a CrediOne oferece, bem como promover junto dos parceiros os produtos e serviços da CrediOne, apresentando o valor acrescentado dos mesmos ao cliente, desenvolvendo o negócio do parceiro.

A Direção de Risco tem como missão acompanhar o negócio adequando o acesso ao crédito às necessidades dos clientes, bem como pilotar e prevenir os riscos para garantir um crescimento sustentável da atividade e do crédito concedido. Esta Direção divide-se em quatro áreas: Modelo de Risco, Risco de Crédito, Provisões e Controlos Internos e Risco Operacional.

A área de Modelo de Risco tem como missão desenvolver e otimizar os modelos analíticos para implementação na estratégia de risco, procurar a implementação de novos dados e metodologias na exploração de dados para aplicação de modelos de risco e seguir a estratégia de *plafonds* de portfólio no âmbito legal.

A área de Risco de Crédito desenvolve as estratégias e políticas de aceitação e recuperação para prevenir e monitorizar os riscos de crédito e fraude e garantir a adequação das estratégias de risco através do seu acompanhamento, assegurando a implementação das ferramentas adequadas a uma gestão eficaz dos riscos.

A área de Provisões tem como missão o desenvolvimento e gestão de provisões em conformidade com as normas regulamentares e diretrizes corporativas e apurar o impacto de novas regulamentações.

A área de Controlos Internos e Risco Operacional tem como funções o acompanhamento transversal da empresa na gestão do risco operacional identificando, seguindo, atualizando e minimizando os riscos ligados aos processos e aos regulamentos legais.

A Direção de Sistemas de Informação proporciona serviços de tecnologia de informação e comunicação eficazes, avançados, inovadores e fiáveis, que potenciam a eficiência e o crescimento sustentado do negócio da empresa. É constituída pelas áreas de *Demand Management* e *Project & Service Management*

O *Demand Management* é o principal ponto de contacto com as áreas de negócio, gere e prioriza os pedidos de projetos das diversas Direções, traduzindo os requisitos de negócio em requisitos técnicos. Coordena a escolha dos fornecedores técnicos que participarão no desenvolvimento dos projetos.

A área de *Project & Service Management* faz o acompanhamento e gestão dos diversos projetos, relação com o fornecedor técnico, acompanhamento das equipas, planeamento e definição conjunta de *timings*, entregas, riscos e reportes, interagindo com as equipas de forma a garantir que a entrega é feita de acordo com o plano (data, âmbito e orçamento), garantindo ainda uma boa comunicação do status do processo para a área de *Demand Management*.

3.5.2 Fase II. Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação

A visão estratégica é definida e comunicada pela Casa-mãe, que é traduzida pelo Comité Executivo em objetivos, alguns deles de carácter estratégico ou operacional. Não estão, no entanto, definidos categoricamente quais os objetivos e correspondentes variáveis-chave de ação que concorrem para cada objetivo, pelo que a matriz a seguir representada, foi desenvolvida através de discussão em sessões de *brainstorming* com a Direção Geral.

A cada um destes objetivos corresponderão variáveis-chave de ação, que se traduzem nos meios necessários para o seu alcance. Através desta relação, é possível identificar quais os centros de

responsabilidade que irão ter um papel em cada variável-chave. Por forma a medir o efeito que cada variável terá em cada objetivo e até mesmo a sua importância, foi atribuída uma escala de 1 a 5, representando um grau crescente de relevância em cada relação.

Nestas matrizes não foram tidas em conta as áreas de *Legal & Compliance*, *Data Protection Officer* e Auditoria Interna, pois o entendimento do Comité Executivo foi que, dado o seu carácter, as suas missões enquadram-se no âmbito regulamentar e legal, e estas, à semelhança do cumprimento de normas fiscais, serão obrigações e não objetivos.

Tabela 4 - Objetivos e variáveis-chave de ação da CrediOne

Variáveis-chave de ação	Objetivos Globais			Total
	Produtos e Serviços Digitais	Performance financeira	Notoriedade da Marca	
Acompanhar a evolução dos parceiros		4	3	7
Implementar projeto "Humano e Sustentável"			4	4
Desenvolver Produto Y	5	3		8
Gerir a carteira de clientes	4	5	4	13
Aumentar a eficiência económica		4		4
Total	9	16	11	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Os três grandes pilares estratégicos da CrediOne assentam no desenvolvimento de produtos e serviços digitais, na sua *performance* financeira e na notoriedade da marca.

A oferta de produtos e serviços digitais é o objetivo que aproxima a empresa da sua visão estratégica de acompanhamento da evolução do mercado digital no que toca à oferta de serviços e produtos de crédito. Para tal, é necessário desenvolver o Produto Y (nome fictício), o produto estrela da empresa no seu processo de digitalização e gerir a sua carteira de clientes, tanto numa perspetiva de fidelização dos atuais clientes, bem como de angariação de novos, passando por uma aposta na sua atração pelos canais digitais.

O crescimento da empresa e o seu desempenho operacional traduzem-se no objetivo de aumentar a sua *performance* financeira, conseguido pelo forte acompanhamento da atividade dos seus parceiros de crédito, da gestão da sua carteira de clientes, dos incrementos financeiros trazidos pelo produto Y, e na sua eficiência económica que se traduzirá em ações de manutenção dos seus custos e desenvolvimento dos seus meios de rendimento.

O desenvolvimento da notoriedade da marca tem sido um dos temas em que a empresa pretende apostar fortemente. A empresa pretende criar relações duradouras e de confiança com as dimensões colaboradores, parceiros e clientes desenvolvendo a forma com estes reputam a marca, que se transmite na forma como se relaciona externa e internamente e as suas ações sociais e ambientais.

Uma vez identificados os objetivos globais e as variáveis-chave correspondentes, o passo seguinte consiste em determinar quais são os centros responsáveis por desencadear as ações necessárias sobre essas variáveis para se atingir o fim pretendido. Recorre-se, assim, a uma segunda grelha, que terá em consideração a missão de cada Direção, referida no ponto 3.5.1.

Esta fase é igualmente importante para perceber se todas as variáveis-chave têm um centro de responsabilidade atribuído, assegurando que cada ação terá um responsável que garanta a sua realização.

As variáveis-chave de ação que intercetam com um Centro de Responsabilidade serão objetivos dos mesmos.

Tabela 5 - Variáveis-chave de ação por Centro de Responsabilidade

Variáveis-chave de ação	Centro de Responsabilidade							Total
	DAF	DC	DDCA	DMD	DP	DR	DSI	
Acompanhar a evolução dos parceiros					5		2	7
Implementar projeto "Humano e Sustentável"	2		5				3	10
Desenvolver Produto Y				5	3		3	11
Gerir a carteira de clientes		4		5	3			12
Aumentar a eficiência económica	4	3	2	4	4	4	3	24
Total	6	7	7	14	15	4	11	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Identificadas as ações de cada centro de responsabilidade, seguiram-se sessões de *brainstorming* com o gestor de cada centro, por forma a construir uma grelha que traduzisse as variáveis-chave de ação responsáveis pela concretização dos objetivos que correspondiam à Direção.

Concluiu-se que a Direção Geral seria responsável pelos objetivos e variáveis-chave globais e representados na tabela 4.

Direção Administrativa e Financeira**Tabela 6** - Objetivos e variáveis-chave DAF

Variáveis-chave de ação	Objetivos DAF		Total
	Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Aumentar a eficiência económica	
Otimizar os custos de refinanciamento		5	5
Otimizar os custos de exploração		3	3
Promover o bem-estar dos colaboradores	3		3
Implementar projeto de <i>reporting</i> da performance		4	4
Total	3	12	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

No âmbito do projeto “Humano e Sustentável” a área da Logística ficará encarregue da manutenção e ações de melhoria das áreas comuns aos colaboradores e por tomar medidas de ações mais sustentáveis, como a redução do consumo de copos de plástico, na alteração da tipologia de iluminação ou na compra de material e equipamentos ecoeficientes.

Com o objetivo de aumentar a eficiência económica, a área da Tesouraria atuará na negociação e redução dos custos de refinanciamento. A área de Controlo de Gestão ficará encarregue de implementar até ao final do ano o projeto de *reporting da performance* que é âmbito do presente projeto.

É ação transversal a todas as áreas na Direção a otimização dos custos de exploração, nomeadamente através de uma gestão otimizada de *sourcing e procurement*.

Direção de Clientes

Tabela 7 - Objetivos e variáveis-chave DC

Variáveis-chave de ação	Objetivos da DC		Total
	Gerir a carteira de clientes	Aumentar a eficiência económica	
Garantir a fidelização dos clientes	4		4
Aumentar o nível de satisfação do cliente	4		4
Otimizar os custos de exploração		3	3
Garantir a <i>performance</i> na recuperação		4	4
Total	8	7	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

O objetivo “Gerir a carteira de clientes” é assegurado pela Direção de Clientes através da fidelização dos clientes e do seu nível de satisfação, conseguido pela excelência na comunicação e relação com o mesmo. A atividade de recuperação tem impactos, tanto ao nível de liquidez como na redução de custos com o risco de crédito da empresa, tendo, desta forma, repercussão nos seus resultados. A mesma Direção terá como responsabilidade otimizar os seus custos de exploração sem descurar a eficiência e eficácia.

Direção de Colaboradores

Tabela 8 - Objetivos e variáveis-chave DDCA

Variáveis-chave de ação	Objetivos da DDCA		Total
	Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Aumentar a eficiência económica	
Aumentar a satisfação interna	5		5
Implementar medidas sustentáveis	5		5
Investir nas competências dos colaboradores	5		5
Promover o espírito de equipa	4		4
Otimizar os custos de exploração		3	3
Total	19	3	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

A Direção de Colaboradores é responsável por desencadear a maior parte das ações no âmbito do projeto “Humano e Sustentável”, proporcionando iniciativas para melhorar a qualidade da experiência e percurso dos colaboradores na empresa e permitindo o seu desenvolvimento

técnico e relacional, bem como desenvolver ações de carácter social e ecológico, promovendo a sustentabilidade. De entre estas medidas salientam-se as de redução de plástico na empresa, nos campos mais expressivos, como para consumo de água e café, oferecendo alternativas reutilizáveis aos utilizadores, ou promovendo a redução dos consumos de energia incentivando o uso de escadas para deslocação no edifício.

Adicionalmente a Direção de Colaboradores tem como objetivo a eficiência operacional, procurando otimizar os seus custos de exploração.

Direção de *Marketing* e Digital

Tabela 9 - Objetivos e variáveis-chave DMD

Variáveis-chave de ação	Objetivos da DMD			Total
	Desenvolver Produto Y	Gerir a carteira de clientes	Aumentar a eficiência económica	
Aumentar a produção <i>cross-sell</i>			5	5
Promover a marca	4	4		8
Atrair clientes pelo canal digital	5	4		9
Aumentar clientes ativos		4	3	7
Otimizar os custos de exploração			4	4
Total	9	12	12	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

A divulgação e notoriedade da marca e a atração dos clientes através do canal digital, são ações chave para o desenvolvimento do produto estrela da empresa, e que será o passo principal na sua estratégia de digitalização.

A própria divulgação da marca terá consequentemente impacto na gestão da carteira de clientes, possibilitando a atração de um maior número de clientes, quer pela via digital, quer pelo canal tradicional, que é representado pelos financiamentos através de parceiros retalhistas, ou pelos pedidos via telefone ou diretamente nos espaços financeiros da empresa. O número de clientes ativos é também uma das variáveis-chave na gestão da carteira de clientes bem como na eficiência económica, pois, para além de recrutar clientes, é necessário que estes se mantenham ativos e sejam geradores de produção de crédito.

Uma das fontes de rendimento do setor gera-se através de *cross-selling*, que consiste na venda cruzada de outro produto ou serviço complementar, e que são uma fonte considerável de rendimento neste setor de atividade. A produção de *cross-sell* corresponde à quantia de crédito concedido em produtos de crédito complementares ou seguros. Concorrendo igualmente para o aumento da eficiência económica, a área procurará otimizar os seus custos de exploração sem descurar a eficiência e eficácia.

Direção de Parcerias

Tabela 10 - Objetivos e variáveis-chave DP

Variáveis-chave de ação	Objetivos da DP				Total
	Acompanhar a evolução dos parceiros	Desenvolver Produto Y	Gerir a carteira de clientes	Aumentar a eficiência económica	
Aumentar o recrutamento de clientes			5		5
Aumentar a produção de crédito	4			5	9
Aumentar a satisfação dos parceiros	5				5
Aumentar nº de parcerias digitais		5			5
Otimizar os custos de exploração				4	4
Total	9	5	5	9	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Os parceiros de negócio são um ponto chave de sucesso da empresa. Estes possibilitam um acesso direto ao cliente e conseqüentemente à produção de crédito, que corresponde ao valor de crédito concedido a clientes. Acompanhar a evolução dos parceiros significa desenvolver relações sustentáveis que criem valor e potencializem os resultados da empresa e do parceiro.

Assim, as duas variáveis-chave dessa interação passam pela satisfação do parceiro com a interação e relação entre o mesmo e a CrediOne e pelo volume de produção de crédito possibilitada pela parceria. A otimização dos seus custos de exploração, bem como o impulsionamento da produção de crédito têm, conseqüentemente impacto na eficiência económica do negócio.

Sendo responsável pelas parcerias, é objetivo desta Direção criar parcerias digitais que impulsionem e potencializem o Produto Y.

Adicionalmente esta Direção é responsável pela dinamização do recrutamento de clientes, cabendo-lhe ações comerciais, nos seus parceiros, que proporcionem o crescimento da carteira de clientes.

Direção de Risco

Tabela 11 - Objetivos e variáveis-chave DR

Variáveis-chave de ação	Objetivos da DR		Total
	Aumentar a eficiência económica		
Aumentar a qualidade de crédito	4		4
Diminuir a % de NPL	4		4
Diminuir a concentração de riscos de crédito	3		3
Total	11		

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Esta Direção tem como objetivo aumentar a eficiência económica, adequando o acesso ao crédito às necessidades dos clientes, bem como prevenindo os riscos para garantir um crescimento sustentável da atividade e do crédito concedido.

Desenvolve desta forma, estratégias e políticas de aceitação e recuperação para prevenir e monitorizar os riscos de crédito, aumentando a qualidade do crédito concedido e diminuindo a taxa de créditos não produtivos (*non-performing loan* – NPL).

A diminuição da concentração de riscos de crédito é, igualmente, umas das variáveis-chave de ação desta Direção, no sentido de aumentar a sua eficiência económica. A elevada concentração da sua carteira de crédito origina maior risco e maior provisão de perdas associada.

Direção de Sistemas de Informação

Tabela 12 - Objetivos e variáveis-chave DSI

Variáveis-chave de ação	Objetivos da DSI				Total
	Desenvolver Produto Y	Aumentar a eficiência económica	Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Acompanhar a evolução dos parceiros	
Desenvolver o projeto de Desmaterialização			3	2	5
Melhorar os sistemas de informação		3	3		6
Desenvolver <i>IT & Data</i>	4				4
Otimizar os custos de exploração		4			4
Total	4	7	6	2	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

No âmbito do desenvolvimento do Produto Y esta Direção atuará nos desenvolvimentos internos tecnológicos e de dados, que permitirão a funcionalidade do produto.

As melhorias dos sistemas de informação irão permitir o aumento da eficiência económica no que toca à produtividade e às melhorias energéticas, bem como permitir aos colaboradores melhor material para o desempenho das suas funções.

O projeto de Desmaterialização será uma das medidas sustentáveis da empresa, permitindo a redução da quantidade de papel necessário a cada processo de crédito. Este mesmo projeto permite a dinamização no acompanhamento da evolução dos parceiros, na medida em que possibilita o acesso *in-time* da equipa de análise de crédito à documentação do cliente.

3.5.3 Fase III. Escolha dos Indicadores

Nesta fase são propostos indicadores que foram conjuntamente definidos com o responsável pela Direção. Estes indicadores permitem medir os objetivos definidos e as variáveis-chave por centro de responsabilidade e serão a base da análise da *performance* dos mesmos.

A tabela seguinte apresenta os indicadores selecionados para os diferentes objetivos e variáveis-chave de ação da CrediOne. São igualmente apresentadas as fórmulas de cálculo de cada indicador e a periodicidade em que o seu cálculo é possível, tendo em conta a disponibilização dos dados e da informação necessária.

Tabela 13 - Indicadores de Objetivos e de Variáveis-chave por Direção

Direção	Objetivos/Variáveis-chave de ação	Indicador	Periodicidade	Unidade	Formula de cálculo	Fonte de informação	
DG	Obj.	1 Produtos e Serviços Digitais	Produção de crédito através de canal digital	Mensal	%	Crédito concedido via canal digital por produto / Total de produção por produto	SAS
		2 Performance financeira	Produto Bancário	Mensal	€	Produto de crédito - refinanciamento - custos bancários de crédito	ERP + SAS
			Resultado Bruto de Exploração	Mensal	€	Produto bancário - Custos de exploração - Custo do Risco	ERP + SAS
	3 Notoriedade da Marca	Quota de mercado	Trimestral	%	Produção de crédito / Produção total do mercado	ASFAC	
	VC	2 3 Acompanhar a evolução dos parceiros	Taxa de participação por parceiro	Mensal	%	Valor de crédito concedido por parceiro/Vendas totais do parceiro	SAS + ERP + Informação enviada pelo parceiro
			Índice satisfação dos colaboradores	Anual	Valor	Índice satisfação dos colaboradores	Inquérito via intranet
		3 Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Índice de Pegada de Carbono	Anual	Valor	Índice de Pegada de Carbono	Estudo
			Produção de crédito por parceiro digital	Mensal	€	Produção de crédito por parceiro digital	Backoffice do produto
		1 Desenvolver Produto Y	Aberturas de contratos	Mensal	Valor	Nº de Aberturas por produto e parceiro	SAS
		1 2 3 Gerir a carteira de clientes	Fechos de contratos	Mensal	Valor	& Nº de Fechos por produto e parceiro	SAS
	2 Aumentar a eficiência económica		Evolução do Custo do Risco	Mensal	€	Evolução do Custo do Risco & Evolução da carteira de crédito são e em atraso	SAS + ERP
		Evolução do <i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP	
DAF	Obj.	1 Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Cumprimento do plano de implementação do projeto	Mensal	%	% de acabamento do projeto - (Período decorrido/Período total do projeto)	PMO
		2 Aumentar a eficiência económica	<i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP
	VC	2 Otimizar os custos de refinanciamento	Custos de refinanciamento	Mensal	%	Custo de refinanciamento/Crédito total concedido	ERP + SAS
		2 Otimizar os custos de exploração	Custos de exploração da área	Mensal	%	(Custos do CR - Budget do CR) / Custos do CR	ERP
		1 Promover o bem-estar dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Anual	Valor	Nota do inquérito de satisfação de Colaboradores	Inquérito via intranet
		2 Implementar projeto de <i>reporting</i> da performance	Iniciativas de inovação do acompanhamento da performance	Semestral	Nº	Nº iniciativas de inovação ao acompanhamento da performance	CG
DC	Obj.	1 Gerir a carteira de clientes	Nº de clientes ativos	Mensal	Nº	Nº de clientes ativos / Nº total de clientes	SAS
		2 Aumentar a eficiência económica	<i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP
	VC	1 Garantir a fidelização dos clientes	Evolução das reclamações	Mensal	%	Nº de reclamações	Plataforma X
		1 Aumentar o nível de satisfação do cliente	Nota de inquérito de satisfação do cliente	Semestral	Nº	Nota do inquérito de satisfação do Cliente	Inquérito
		2 Otimizar os custos de exploração	Custos de exploração da área	Mensal	%	(Custos do CR - Budget do CR) / Custos do CR	ERP
		2 Garantir a performance na recuperação	Nº de Processos recuperados	Mensal	%	Nº processos recuperados / Nº total de processos	Plataforma W
DDCA	Obj.	1 Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Cumprimento do plano de implementação	Mensal	%	% de acabamento do projeto - (Período decorrido/Período total do projeto)	PMO
		1 Aumentar a eficiência económica	<i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP
	VC	1 Aumentar a satisfação interna	Nota do inquérito de satisfação dos colaboradores	Anual	Valor	Nota do inquérito de satisfação de Colaboradores	Inquérito via intranet
		1 Implementar medidas sustentáveis	Nº de ações sobre medidas sustentáveis	Mensal	Nº	Nº de Iniciativas sobre medidas sustentáveis	Relatório responsável do projeto
		1 Investir nas competências dos colaboradores	Nº de horas de formação por colaborador	Mensal	Nº	Nº horas formação/ Nº de colaboradores	Relatório DDCA
		1 Promover o espírito de equipa	<i>Teambuilding</i> por equipa/direção	Semestral	Nº	<i>Teambuildings</i> realizados por direção	Relatório DDCA
2 Otimizar os custos de exploração	Custos de exploração da área	Mensal	%	(Custos do CR - Budget do CR) / Custos do CR	ERP		
DMD	Obj.	1 Desenvolver Produto Y	Resultado bruto de exploração	Mensal	€	Produto bancário + Custos de exploração - Custo do Risco	ERP
		2 Gerir a carteira de clientes	Taxa de clientes <i>cross-sell</i>	Mensal	%	Nº de clientes <i>cross-sell</i> / Total de clientes com consentimento de dados	SAS
		3 Aumentar a eficiência económica	<i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP
	VC	3 Aumentar a produção <i>cross-sell</i>	Volume de produção <i>cross-sell</i>	Mensal	€	Produção de <i>cross-sell</i> por produto	SAS
		1 2 Promover a marca	Estudo de mercado - Reputação, Satisfação, Recomendação	Anual	Valor	Conclusão de estudo de mercado	Estudo de mercado
		1 2 Atrair clientes pelo canal digital	Adesão através de canais digitais	Mensal	Nº	Adesão através de canais digitais por produto <i>cross-sell</i> / Total de adesões por produto <i>cross-sell</i>	SAS
		2 3 Aumentar clientes ativos	Taxa de clientes ativos	Mensal	%	Nº clientes ativos / Total de clientes	SAS
		3 Otimizar os custos de exploração	Custos de exploração da área	Mensal	%	(Custos do CR - Budget do CR) / Custos do CR	ERP
DP	Obj.	1 Acompanhar a evolução dos parceiros	Taxa de participação no parceiro	Mensal	%	Valor de crédito concedido por parceiro/Vendas totais do parceiro	ERP
		2 Desenvolver Produto Y	Resultado Bruto de Exploração do Produto Y	Mensal	€	Produto bancário do produto - Custos de exploração do produto - Custo do Risco do produto	SAS
		3 Gerir a carteira de clientes	Nº de clientes	Mensal	Nº	Nº de clientes totais por produto	SAS
		4 Aumentar a eficiência económica	<i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP
	VC	3 Aumentar o recrutamento de clientes	Nº de novos clientes	Mensal	Nº	Nº de Aberturas & Nº de Fechos por produto e parceiro	SAS
		1 4 Aumentar a produção de crédito	Valor de produção de crédito	Mensal	€	Produção com juros / Total da produção de crédito	ERP
		1 Aumentar a satisfação dos parceiros	Inquérito de satisfação dos parceiros	Anual	Valor	Nota do inquérito de satisfação de Parceiros	Estudo
		2 Aumentar nº de parcerias digitais	Nº de parcerias digitais	Mensal	Nº	Nº de novas parcerias digitais	Informação do Manager do produto
4 Otimizar os custos de exploração	Custos de exploração da área	Mensal	%	(Custos do CR - Budget do CR) / Custos do CR	ERP		
DR	Obj.	1 Aumentar a eficiência económica	Evolução do Custo do Risco	Mensal	€	Custo do Risco / Crédito concedido médio são	SAS
		1 Aumentar a qualidade de crédito	Carteira de crédito são	Mensal	€	Crédito concedido são/ Crédito concedido total	SAS
	VC	1 Diminuir a % de NPL	Rácio NPL	Mensal	%	Crédito concedido em incumprimento /Crédito concedido total	SAS
		1 Diminuir a concentração de riscos de crédito	Rácio de Concentração	Mensal	%	X% x Crédito concedido total / Total Clientes	SAS
DSI	Obj.	1 Desenvolver Produto Y	Cumprimento do <i>timing</i> de <i>setup</i> dos parceiros	Mensal	Dias	Data de <i>setup</i> - Data do pedido	Informação do Manager do produto
		2 Aumentar a eficiência económica	<i>Cost-to-income</i>	Mensal	€	(Custos de funcionamento + Amortizações) / Produto Bancário	ERP
		3 Implementar projeto "Humano e Sustentável"	Cumprimento do plano de implementação do projeto	Mensal	%	% de acabamento do projeto - (Período decorrido/Período total do projeto)	PMO
		4 Acompanhar a evolução dos parceiros	Taxa de participação no parceiro	Mensal	%	Valor de crédito concedido por parceiro/Vendas totais do parceiro	ERP
	VC	3 4 Desenvolver o projeto de Desmaterialização	Cumprimento do plano de implementação	Mensal	%	% de acabamento do projeto - (Período decorrido/Período total do projeto)	PMO
		2 3 Melhorar os sistemas de informação	Montante investido em sistemas de informação por colaborador	Mensal	€	Montante investido em SI / Total de colaboradores	ERP + Informação DDCA
1 Desenvolver IT & Data	Cumprimento do plano de implementação	Mensal	%	% de acabamento do projeto - (Período decorrido/Período total do projeto)	PMO		
	2 Otimizar os custos de exploração	Custos de exploração da área	Mensal	%	(Custos do CR - Budget do CR) / Custos do CR	ERP	

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Em relação aos indicadores e suas fórmulas de cálculo, importa referir noções específicas da área de negócio. O crédito concedido corresponde à totalidade da carteira de crédito concedido a clientes e que está pendente de liquidação, e que mensalmente se traduz pelo saldo inicial, acrescido da produção de crédito e deduzido de amortizações de crédito ou vendas de carteiras de dívida.

O Produto Bancário corresponde aos rendimentos provenientes de juros e similares, como as comissões relacionadas com as concessões de crédito ou outros proveitos obtidos com os clientes, como comissões por atraso de pagamento ou por reembolso antecipado do crédito, deduzidas dos custos correspondentes, como o custo de refinanciamento ou comissões e serviços bancários por transações. Adicionalmente estão contemplados os rendimentos provenientes de produtos não crédito como a mediação de seguros.

A taxa de participação no parceiro mede quanto do seu volume de vendas foi financiado pela CrediOne e compreende o quociente entre o crédito concedido total no parceiro e o seu volume de vendas. Este é um indicador realmente relevante no que toca à medição do acompanhamento da atividade do parceiro pela CrediOne.

No âmbito do projeto “Humano e Sustentável”, para além de ser considerado o inquérito de satisfação dos colaboradores, foi solicitado um estudo, a todas as entidades do Grupo, que medisse qual o seu índice de pegada de carbono. Neste estudo, são apuradas questões de consumo de matérias, de energia e estende-se ao consumo de combustível que cada colaborador necessita para se deslocar de casa até à empresa e da empresa ao local de residência, tendo em consideração os desvios recorrentes. Pretende-se com este estudo, entender quais as medidas a aplicar, para possibilitar a redução da pegada de carbono em cada empresa do Grupo.

Para a possibilitar a tomada de decisões sobre ações no que toca à carteira de clientes, importa analisar os contratos de financiamento efetuados em cada parceiro e por produto, bem como as anulações dos mesmos. Estes dados são relevantes na medida em que possibilitam decisões de carácter comercial e sobre medidas de dinamização dos próprios produtos ou dos produtos nos parceiros.

O rácio *cost-to-income*, utilizado comumente na área da banca e serviços financeiros, representa os custos da empresa em relação à sua receita e é representado pelo quociente entre os custos de estrutura (equivalentes às amortizações do exercício acrescidas dos custos com

peçoal e dos fornecimentos e serviços externos) e o produto bancário. Esta equação pode melhorar reduzindo os custos ou aumentando os proveitos, para tal importa garantir ganhos de eficiência operacional e de redução da estrutura de custos sem sacrificar o risco operacional, descurando os sistemas de controlo interno ou de *compliance*. Este é um indicador convergente, pois o seu resultado é gerido por múltiplos responsáveis.

Para o desenvolvimento do Produto Y é necessário um modelo de captação de clientes e parceiros diferenciado. A tipologia de clientes centra-se em hábitos de compra *online* bem como os parceiros, que disponibilizam os seus produtos em plataformas de compra igualmente *online*. Importa desta forma medir a efetivação de novas parcerias de comércio digital aumentando a atração de clientes deste produto.

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, impossibilitando o tratamento de dados sem consentimento explícito, veio trazer alguns impactos às atividades de *cross-selling*. Desta forma, interessa medir esta atividade tendo em conta este fator. A taxa de clientes de *cross-sell* é então medida através da relação entre o número total de clientes de *cross-sell* e o universo de clientes disponível para *cross-selling*, designadamente aqueles que permitem um contacto para o efeito.

A Direção de Clientes, para além do atendimento ao cliente, é responsável pela recuperação dos montantes em atraso, sendo de extrema importância o sucesso de recuperação dos processos de crédito em incumprimento, tendo impacto não só na liquidez como no cálculo do custo de Risco de Crédito.

O indicador de meio, quota de mercado, contém informação sobre o ambiente externo à empresa, sobre o qual não há poder de ação, e que condiciona a realização dos objetivos.

3.5.4 Fase IV. Recolha das Informações

Uma vez selecionados os indicadores, é necessária a identificação das fontes de informação que irão permitir a sua quantificação. É necessário avaliar a possibilidade de acesso à informação, o seu custo e a periodicidade em que esta poderá ser disponibilizada, sendo que todos estes fatores serão uma restrição à escolha dos indicadores.

Desta forma, foi feita uma análise a cada indicador, por forma a entender quais as fontes necessárias para o seu cálculo, bem como a regularidade dessa mesma informação, representado na tabela 13.

O encerramento mensal contabilístico acontece pelo quarto dia útil do mês seguinte, pelo que a informação financeira extraída da ferramenta de *software* de gestão – ERP, ficará disponível nessa altura.

Para além da informação contida no ERP, o SAS, ferramenta de gestão de dados usada pela CrediOne, compila a informação contida no motor financeiros e em outras fontes de dados usada pela empresa. As tabelas com informação em SAS são alimentadas diariamente pelos diversos sistemas de gestão, no entanto, existem outras tabelas que são criadas pelos utilizadores semanalmente ou mensalmente conforme o seu teor e requisitos de informação.

Apesar de alguma informação poder estar disponível antes da periodicidade definida na tabela 13, a relevância temporal dos dados a apresentar foi ajustada pelos gestores responsáveis.

3.4.5 Fase V. Construção e regras de utilização do *Tableau de Bord*






Nesta fase é compilada toda a informação adquirida nas fases anteriores e desenhado o *Tableau de Bord*. Este deverá ser sintético, de fácil leitura e comportando apenas os dados essenciais à tomada de decisão. Os seus dados devem privilegiar informação previsional credível, devendo ser usado, para tal, valores aproximados em detrimento de valores exatos, mas tardios em relação ao *timing* definido para a apresentação do TB, *timing* esse necessário à tomada de decisões atempadas.

O *Tableau de Bord* contemplará informação real para um determinado período, o objetivo para o indicador, e os desvios face ao previsto, com sinais de alerta de forma a evidenciar os desvios nos indicadores propostos, bem como os comentários a esses mesmos desvios e ações ou medidas corretivas. Adicionalmente, comportará um *Dashboard*, que contemplará elementos visuais que poderão corresponder a quadros ou gráficos.

Os desvios são representados pela diferença entre os valores reais apresentados para o mês e para o acumulado a esse mês, e os valores em objetivo para o mês e acumulado.

Por forma a facilitar a leitura dos desvios, estes são representados por alertas visuais definidos através da seguinte escala:

Tabela 14 - Alertas visuais dos *tableaux de bord*

Legenda			
Desvio	Avaliação	Alerta visual	Ação
> 5%	> 5pp		Alerta de superação de meta
0% a 5%	0pp a 5pp		Alerta de cumprimento de meta
-5% a -1%	-5pp a -1pp		Alerta de proximidade de meta
-5% a -10%	-5pp a -10pp		Análise de causas do desvio e eventual tomada de medidas corretivas
< - 10%	< - 10pp		Análise de causas do desvio e tomada de medidas corretivas

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Sendo que a empresa objeto deste estudo requiere confidencialidade, os dados numéricos são apenas representativos, ficando o exemplo da estrutura de *Tableau de Bord* a apresentar para a Direção Geral, representado na tabela seguinte:

Figura 7 - Tableau de Bord da Direção Geral

		Direção Geral <small>(em k euros)</small>									
Indicadores	out/19				Acumulado				Dashboard	Notas	
	Real	Obj.	Desvio	Alerta	Real	Obj.	Desvio	Alerta			
Obj.	Produção de crédito através de canal digital	34 048	35 087	-3%		326 412	326 736	0%			
	Produto Bancário	9 372	9 540	-2%		95 919	96 040	0%			
	Resultado Bruto de Exploração	4 172	4 067	3%		40 066	42 657	-6%			
	Quota de mercado	14%	15%	-8%		14%	15%	-8%			
VC	Taxa de participação por parceiro	5%	7%	-2pp		4%	7%	-3pp			
	Índice satisfação dos colaboradores	8	9	-4%		8	9	-4%			
	Índice Pegada de Carbono	6	8	-20%		6	8	-20%			
	Produção de crédito por parceiro digital	19 048	20 087	-5%		194 290	206 896	-6%			
	Aberturas de contratos	13 802	11 644	19%		116 159	103 283	12%			
	Fechos de Contratos	10 322	8 358	-23%		98 396	93 439	-23%			
	Evolução do Custo do Risco	536	534	0%		6 453	6 858	6%			
Evolução do Cost-to-income	63%	60%	+ 3pp		62%	60%	+2pp				

Fonte: Elaboração própria no âmbito do projeto de mestrado

Capítulo IV – Conclusão

4.1 Síntese e contributos práticos

O setor bancário e de serviços financeiros tem vindo a sofrer alterações no seu paradigma nos últimos anos. O desenvolvimento do comportamento tecnológico dos consumidores trouxe novas dinâmicas a este mercado, e os seus *players* têm celeremente vindo a acompanhar esta tendência.

Para tornar as empresas competitivas neste contexto, é primordial que estas estejam munidas de ferramentas que as auxiliem a apresentar propostas eficazes e inovadoras aos seus clientes e que ao mesmo tempo se tornarem mais eficientes.

Para além de desenvolver estratégias competitivas, definir quais os objetivos e planos de ação necessários, tendo em consideração uma forte visão integradora de todo o negócio, é necessário conhecer o seu desempenho, os seus desvios face ao inicialmente planeado, caso existam, que permitam desenvolver as medidas corretivas a implementar para o futuro.

Nesse contexto, este estudo teve como objetivo principal a conceitualização de um instrumento de pilotagem da *performance* para uma empresa do setor financeiro.

Iniciou-se este estudo analisando a literatura existente, por forma a compreender-se a importância do controlo de gestão e seus instrumentos nas organizações, as origens e evolução do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*, as suas principais características e comparações entre as duas ferramentas de controlo de gestão.

Sendo que os seus gestores e tipo de gestão da CrediOne assemelham-se mais ao perfil das características do TB, considerou-se esta a ferramenta de medição da *performance* ideal para desenvolver nesta organização, facilitando a sua aceitação, e consequentemente a sua implementação.

Foram objeto de estudo a caracterização da empresa, o seu ambiente externo e interno, e os instrumentos atuais de controlo de gestão.

A estratégia da CrediOne é definida e divulgada pelo Grupo ao Comité Executivo, que transmite aos responsáveis das áreas e são definidos objetivos em cada Direção tendo-a em conta. A definição dos objetivos é uma tarefa departamentalizada, não havendo homogeneidade na definição dos objetivos entre Direções, perdendo-se a visão do todo, transpondo, por vezes, alguma entropia e incongruências.

Foi verificada carência de coordenação entre os departamentos na definição dos objetivos, tendo-se observado pela autora, no decorrer deste estudo, conflitos e contradições entre objetivos de duas ou mais Direções em relação à estratégia da empresa. Um dos exemplos observados passou pela incoerência entre o objetivado em relação à produção de crédito de um dos produtos da CrediOne e os limites de respeitantes aos riscos de concentração de crédito monitorizados pela Direção de Risco. Foi verificada a apresentação aos gestores de demasiados indicadores pelas diferentes áreas de cada Direção, sendo que muitos deles oferecem informação desnecessária, retirando o foco dos responsáveis da estratégia da empresa.

Com o desenvolvimento deste projeto foram estabelecidos três pilares estratégicos a partir dos quais a Direção Geral definiu cinco ações a desenvolver para alcançar, com sucesso, esses objetivos. A CrediOne pretende acompanhar o mercado digital apostando no desenvolvimento do Produto Y (nome fictício), focando-se na atração de clientes através dos canais digitais e no desenvolvimento de parcerias igualmente digitais. O desenvolvimento deste novo produto é uma das quatro variáveis-chave de ação a desenvolver com impacto no objetivo de aumentar a *performance* financeira da empresa, conseguido igualmente pelo forte acompanhamento da atividade dos seus parceiros de crédito, da gestão da sua carteira de clientes e na aposta na eficiência económica que se traduzirá em ações de manutenção dos seus custos e desenvolvimento dos seus meios de rendimento.

A construção da matriz de interceção das variáveis-chave globais com os centros de responsabilidade possibilitou a reflexão na missão das Direções, e nas interligações de toda a cadeia de valor, sem descurar o envolvimento de cada Direção na estratégia.

Seguiram-se sessões de *brainstorming* entre a autora e os gestores, por forma a definir, com base na missão de cada Direção, quais as atuações de cada uma com vista ao alcance dos objetivos propostos. Cada Direção estabeleceu, não mais de cinco variáveis chave de ação, considerando-se esta uma quantidade balanceada.

O processo de concetualização do *Tableau de Bord* originou o desenvolvimento de um modelo adequado às necessidades da empresa e à sua realidade, cultura, e ao seu perfil de gestão e que permitiu:

- Formular a estratégia e como ela se vai traduzir em termos operacionais;
- Criar diálogo entre as Direções, trazendo homogeneidade entre os objetivos das mesmas e alinhamento com a estratégia da empresa;
- A interação entre os gestores e a autora neste processo, permitiu que o controlo de gestão atuasse como coordenador da estratégia;
- Os objetivos das Direções passam a ficar focados na estratégia sem excedentes de indicadores e informação desnecessária à tomada de decisão;
- Foi concedida relevância a indicadores não financeiros numa proporção maior à anteriormente dada.

Entende-se assim, que para além dos *outputs* que o *Tableau de Bord* concedeu, e a sua utilidade para a avaliação da *performance* e tomada de decisão, todo o processo foi importante para a empresa numa perspetiva de introspeção e reflexão nos seus processos, na sua cadeia de valor, nos seus pontos a desenvolver e naqueles fatores que lhe concedem um carácter diferenciador.

4.2 Limitações

As limitações identificadas relacionam-se com a especificidade da situação atual da empresa, que se encontra num processo de mudança, e em que o foco dos gestores e diretores prende-se a toda esta conjuntura dificultando o enfoque na importância desta ferramenta.

A fonte de informação ERP não possibilita extrações de informação de forma multidimensional, o que agrega um maior esforço despendido na agregação da informação.

4.3 Oportunidades de investigação futura

O projeto apresentado foi desenvolvido numa empresa do setor financeiro, e seria interessante aplicar esta metodologia a outras empresas do setor, possibilitando a realização de estudos comparativos sobre o impacto da aplicação deste instrumento nesse mercado. Seria pertinente associar a metodologia do *Tableau de Bord* à avaliação de desempenho e sistemas de incentivos, conseguindo relacionar o desempenho dos colaboradores à *performance* da empresa.

Bibliografia

- Anthony, R., N., & Govindarajan, V. 2007. *Management control systems* (12th ed). New York: McGraw-Hill.
- Banham, H. C. 2010. External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *CGA Journal of Business & Economics Research*, 8 (10).
- Banker, R D., Potter, G. & Srinivasan, D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures. *The Accounting Review*, 75 (1): 65-92.
- Bessire, D & Baker, C. R. 2005. The french *Tableau de Bord* and the american *Balanced Scorecard*: A critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 645–664.
- Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H. 2004. The american *Balanced Scorecard* versus the french *Tableau de Bord*: an ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, (2): 107-134, 2004.
- Chavan, M. 2009. The *Balanced Scorecard*: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28 (5): 393-406.
- Daum, J.H. 2005. French *Tableau de Bord*: Better than the *Balanced Scorecard*? *Controlling Berater*, 2 (7): 459-502.
- Decreto-Lei n.º 298/92 de 31 de dezembro. 1992. *Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras*. Lisboa.
- Díaz M. E. A., Torres M. H. 2005. La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico. *Ingeniería Mecánica*, 1 (2006): 47-50
- European Consumer Finance survey 2021.**2019.A joint Eurofinas/Roland Berger Survey (2): 1-71
- Epstein, M. & Manzoni, J. 1997. The *Balanced Scorecard* and *Tableau de Bord*: Translating strategy into action. *Management Accounting*, 79(2): 28-36.
- Epstein, M. & Manzoni, J. 1998. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to *Balanced Scorecards*. *European Management Journal*, 16(2): 190-203.
- Gúzman, C. A. 2003. Modelos de indicadores para la gestión pública: El cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, 30: 14-23.
- Hung-Yi Wu. 2011. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the *Balanced Scorecard*. *Evaluation and Program Planning*, 35: 303–320.
- Hussain, M. 2005. Management accounting performance measurement systems in swedish banks. *European Business Review*, 17 (6): 566-589.

- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. 2015. *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89-118.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. 2002. *Knowledge Unplugged: The McKinsey Global Survey of Knowledge Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Marktest. 2,8 milhões de portugueses possuem cartão de crédito. GrupoMarktest: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~241d.aspx>, 2018, 2019/10/01
- Merchant, K. A. & Van der Stede W. A. 2012. *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (3rd ed.). London: Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 1995. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4): 80-116.
- Neves, J. C. 2011. *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa* (2^a ed.). Lisboa: Texto Editores.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the *Balanced Scorecard* critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11: 65-88.
- Pezet, A. 2009. The history of the french *Tableau de Bord* (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19 (2): 103-125.
- Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. 2012. O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4 (2): 128 – 150.
- Relatório Financeiro Anual 2018 (Disponibilizado na intranet da empresa “CrediOne”)
- Rodrigues, J. A. & Simões, A. M. 2009. *Descentralizar e responsabilizar por resultados – A organização em centros de responsabilidade*. Lisboa: Áreas Editora.
- Rodrigues, J. 2012. *Gestão Estratégica das Instituições Financeiras*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rompho, N. 2011. Why the *Balanced Scorecard* fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11): 39-46.
- Russo, J. 2005. *Balanced Scorecard* versus *Tableau de Bord*. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 62: 56-63.
- Simões, A. M. & Rodrigues, J.A. 2014. Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12 (23).

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1	70
Anexo 2	71
Anexo 3	72
Anexo 4	72

Anexo 1

Entrevista semiestruturada com Diretor Financeiro

28/08/2019

Diagnóstico do CG:

1. É elaborado um Plano estratégico? (análise estratégica, que compreende o diagnóstico do meio ambiente que rodeia a empresa, das ameaças e fatores-chave de sucesso, bem como das suas forças e fraquezas.) – como a empresa se adapta ao meio externo no longo prazo – Conduz à definição das grandes orientações que permitem à empresa obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (5 anos)
2. Com que frequência?
3. Os objetivos são comunicados? A quem?
4. Que tipo de indicadores? Financeiros e não financeiros?
5. É elaborado um Plano operacional? – tática das operações definidas no plano estratégico. – Planos de ação para melhorar o funcionamento das atividades; Planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no PE; quantificar rendimentos e gastos daí resultantes (3 anos).
6. Com que frequência?
7. São uma articulação do PE?
8. Refletem a visão operacional do COMEX?
9. Esses objetivos são acompanhados em COMEX?
10. O orçamento é articulado com o plano estratégico?
11. Os resultados mensais são apresentados e discutidos em COMEX?
12. As outras áreas também preparam informação para o COMEX? E que tipo de informação.

Instrumentos de comportamento:

13. Os gestores são responsáveis pelos resultados da sua área de negócio?
14. De que forma?
15. Concorre para a sua avaliação de desempenho?
16. Tipologia de cada Direção em CC, CR ou CI

CR: detém poder de decisão, não apenas sobre meios que se transpõem em custos, como igualmente sobre meios que produzem proveitos através de vendas de bens ou serviços a clientes

CC: aqueles sobre os quais os gestores têm poder de decisão sobre “os meios que financeiramente se traduzem fundamentalmente em gastos, ou seja, decidem sobre a utilização dos recursos afetos ao centro”.

CI: aqueles em que os gestores têm poder de decisão, não só sobre meios que geram custos e proveitos, mas também sobre ativos e passivos económicos, como por exemplo stocks, crédito de fornecedores, crédito a clientes e imobilizado

Anexo 2

Entrevista semiestruturada com Diretor Geral

28/08/2019

1. Qual a missão, visão e os valores da CrediOne?
2. Como a empresa se posiciona no mercado?
3. Quais os seus pontos fortes e fracos? (perspetiva interna) e quais as oportunidades e ameaças (perspetiva externa)?
4. Existe definição e tradução da estratégia em objetivos?
5. De que forma é divulgada a estratégia aos Diretores?
6. Qual a missão da Direção Geral e áreas associadas? (*Legal & Compliance*, DPO, Auditoria Interna)?
7. Qual o plano estratégico definido para a CrediOne?
8. Que objetivos se alinham com essa estratégia?
9. Quais as variáveis-chave de ação que concorrem para a consecução desses objetivos?
10. Quais as áreas responsáveis por desencadear as ações descritas como variáveis-chave?
11. Para cada objetivo e variável-chave qual o indicador apropriado?
12. Qual a periodicidade em que seria relevante receber a informação? Em que formato?
13. Quais os contributos práticos deste exercício de reflexão?
14. Quais os contributos que considera interessantes nesta ferramenta de gestão?

Anexo 3

Entrevista semiestruturada com os Diretores de cada área (DF, DC, DDCA, DMD, DP, DR, DSI) 03/09/2019, 05/09/2019, 6/09/2019, 13/09/2019, 20/09/2019

1. Qual a missão da Direção?
2. Quais as funções das áreas na Direção?
3. Tem conhecimento da estratégia? De que forma?
4. São definidos objetivos? Quais?
5. Conhece o impacto dos objetivos da área nas outras áreas da empresa?
6. Quais os indicadores que são seguidos?
7. Foi construída, através da metodologia OVAR, uma matriz que corresponde aos objetivos desta Direção alinhadas com o que é a estratégia da empresa. Quais as variáveis-chave de ação a desencadear para a consecução desses objetivos?
8. Para cada objetivo e variável-chave qual o indicador apropriado?
9. Qual a periodicidade em que seria relevante receber a informação? Em que formato?
10. Quais os contributos práticos deste exercício de reflexão?
11. Quais os contributos que considera interessantes nesta ferramenta de gestão?

Anexo 4

Entrevista semiestruturada com *Data Analyst* da CrediOne

1. Existe uma ferramenta de gestão que agregue todas as ferramentas de informação usadas na empresa?
2. Quais as fontes de informação que alimentam o SAS?
3. Qual a periodicidade em que a informação ficará disponível em SAS?