

# **OS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO**

João Simão  
Universidade Aberta

A escolha das medidas de desempenho é um dos mais relevantes desafios com que as organizações se debatem, dado que estes sistemas têm um papel chave no desenvolvimento de planos estratégicos, avaliação do cumprimento de objectivos, e como sistema de compensação dos gestores (Ittner e Larcker, 1998).

Até à década de 90 as medidas de desempenho assentavam em modelos tradicionais contabilísticos. Mais concretamente procurava-se atingir metas relativamente à execução orçamental, e à obtenção de lucros, resultados contabilísticos e *performance* bolsista. Este tipo de indicadores davam resposta às necessidades dos sistemas de produção característicos da época industrial, onde empresas como a General Motors e a DuPont desenvolviam sistemas de controlo financeiro com o intuito de monitorizar e facilitar a afectação do capital físico e financeiro.

Porém, durante as duas últimas décadas do século XX, e devido ao advento da era da informação, as empresas deixaram de usufruir de vantagens competitivas assinaláveis apenas socorrendo-se da boa gestão dos activos e passivos financeiros e da afectação de novas tecnologias a activos fixos. Nesta nova era social e económica, a capacidade para gerir activos intangíveis tornou-se mais decisiva do que a gestão dos activos físicos, assumindo particular relevo o investimento em clientes, fornecedores, trabalhadores, processos, tecnologia e informação (Kaplan e Norton, 1996). É confrontando-se com esta nova realidade que diversos trabalhos começaram a dar conta de que os indicadores baseados em sistemas de contabilidade de custos, definidos pelos padrões contabilísticos tradicionais, estavam longe de medir o desempenho de forma adequada. A insatisfação dos gestores foi evidenciada no inquérito datado de 1996 levado a cabo pelo *Institute of Management Accounting* (IMA), e referido por Ittner e Larcker (1998). Os resultados desse inquérito mostram que apenas 15% dos respondentes eram da opinião que os sistemas de avaliação de desempenho utilizados se adequavam bem aos objectivos dos gestores de topo. 43% consideravam que aqueles sistemas não eram adequados, ou eram pobres. Como resultado, 60% das empresas respondentes referiam estar a rever ou a planear substituir os seus sistemas de avaliação de desempenho. Também um inquérito conduzido pela Wm. Schieman & Associates Inc. a 203 executivos americanos sobre a relevância da medição do desempenho estratégico, dava

conta da falta de confiança que a generalidade dos gestores de topo tinham no que mediam (Lingle e Schiemann, 1998). As empresas que utilizavam sistemas de avaliação não tradicionais eram líderes setoriais: *“In fact, we have found that organizations which are tops in their industry, stellar financial performers and adept change leaders, distinguish themselves by the following characteristics: having agreed-upon measures that managers understand; balancing financial and nonfinancial measurement; linking strategic measures to operational ones; updating their strategic “scorecard” regularly; and clearly communicating measures and progress to all employees”* (p. 56).

Uma vez reconhecida a inadequação das medidas tradicionais de desempenho, estavam reunidas as condições para a proliferação de novas soluções de avaliação de desempenho. Ittner e Larcker (1998), Zingales *et al.* (2002) e Neves (2005), distinguem duas orientações típicas quanto a sistemas de medição do desempenho existentes: a gestão baseada no Valor (*Value Based Management*), que assenta no melhoramento das medidas financeiras; e os sistemas que incorporam medidas de desempenho não financeiras, do tipo *scorecards*, e que Neves (2005) designa por Sistemas Integrados de Avaliação da *Performance*.

a) As medidas de valor económico

Em parte estas medidas derivam e são melhoramentos de conceitos financeiros surgidos durante as décadas de 50 e 60. Têm como objectivo a convergência dos interesses entre os órgãos de gestão e os accionistas, utilizando preferencialmente indicadores financeiros correlacionados com o valor criado para estes. São sistemas de avaliação que têm como pressuposto que a criação de valor para os accionistas deve constituir o principal objectivo dos gestores de topo e administradores das empresas. De entre as diversas métricas de valor criado destacam-se o *Economic Value Added* (EVA) e o *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), que se distinguem dos métodos clássicos por incorporarem o custo do capital e ajustamentos às regras contabilísticas. Por exemplo, o EVA, definido como o resultado operacional ajustado menos o custo do capital, assume que existe valor económico adicionado apenas quando os lucros excedem o custo do capital. Em relação ao segundo aspecto, os criadores do EVA recomendam cerca de 160 ajustamentos a efectuar às regras contabilísticas com vista a eliminar ou a reduzir as distorções por estas provocadas. Quanto ao CFROI, consiste essencialmente na taxa

interna de rentabilidade a longo prazo. Ambas as métricas foram criadas por empresas de consultadoria, que se debatem nos seus respectivos campos de influência e através do marketing, para demonstrar a superioridade de uma em relação à outra. Algo que está longe de ser demonstrado segundo Ittner e Larcker (1998), que chamam aliás a atenção para que, apesar da crescente ênfase dada a estas métricas, não é claro que sejam superiores aos indicadores contabilísticos tradicionais.

Apesar dos “melhoramentos” efectuados por estas métricas financeiras, muitas organizações consideram que estão aquém do desejável como medidas de desempenho organizacional. Na realidade, ao centrarem-se no desempenho financeiro da organização, estes indicadores ignoram as perspectivas dos *stakeholders* e da concorrência, não fornecem sinais de alerta sobre as alterações que se fazem sentir no meio envolvente e privilegiam a informação histórica em detrimento do desempenho futuro de aspectos chave, como sejam os clientes e os trabalhadores. Assim, estes sistemas de avaliação do desempenho podem contribuir para a não execução da missão estratégica, perpetuando práticas orientadas para o curto prazo.

Ittner e Larcker (1998) identificam três razões principais para as organizações adoptarem medidas não financeiras de desempenho.

**As limitações das medidas financeiras baseadas na contabilidade de custos.** Ao longo das últimas duas décadas os indicadores financeiros geralmente usados pelas empresas têm sido alvo de críticas, mesmo por parte dos quadros superiores e de gestão das organizações, nomeadamente devido a:

- Não avaliarem correctamente os activos intangíveis, como por exemplo o capital intelectual, o que traz dificuldades acrescidas às organizações na era da gestão do conhecimento e dos sistemas de informação;
- Não darem, por si só, indicação do desempenho futuro, ou seja possuem reduzida capacidade preditiva;
- Espelham essencialmente o desempenho passado (é o que se designa por condução através do espelho retrovisor);
- Não permitirem agir imediatamente, uma vez que fornecem pouca informação quanto às raízes e soluções dos problemas;
- Serem demasiado agregados e sumários para que se possa agir sobre eles;

- Privilegiarem a óptica de curto prazo em detrimento do longo prazo, o que conduz a que as organizações, por vezes, se vejam obrigadas a hipotecar factores propiciadores de vantagens competitivas futuras em troca de resultados imediatos.

b) As medidas de desempenho não financeiro e os Sistemas de Avaliação do Desempenho.

Considerando a incapacidade dos indicadores financeiros em avaliar a complexidade da estratégia de uma organização, estes sistemas incorporam um conjunto de indicadores não financeiros no sentido de obterem uma perspectiva de avaliação mais integrada. O primeiro instrumento a contemplar indicadores não financeiros, o *Tableau de Bord*, foi desenvolvido em França no período do pós-guerra. Na década de 80 surgiu o movimento ligado à “qualidade”, nomeadamente o *Total Quality Management (TQM)*, que enfatizou a necessidade de complementar os indicadores financeiros com os não financeiros. No entanto, estes programas davam especial atenção à satisfação e exigências dos clientes quanto aos produtos ou serviços da empresa (Ittner e Larcker, 1998), ignorando a organização como um todo, não contemplando como fim último a execução da estratégia.

Foi na década de 90 que surgiram os Sistemas de Medição do Desempenho (PMS- *Performance Measurement Systems*)<sup>1</sup>. Neely *et al.* (1995) descrevem um PMS como um processo de quantificar a acção, onde medir é o processo de quantificação e a acção está relacionada com o desempenho, sendo este definido como a eficiência e a eficácia da acção. Tem-se assim, segundo o autor, que:

A medição do desempenho é definido como o processo de quantificar a eficiência e eficácia da acção.

A medida de desempenho é definida como uma métrica usada na quantificação da eficiência e/ou na eficácia da acção; e

Um sistema de avaliação do desempenho é definido como um conjunto de métricas usadas na quantificação da eficiência e eficácia da acção.

---

<sup>1</sup> Preferiu-se a designação de “sistemas” às soluções preconizadas por modelos que envolvam critérios de avaliação não exclusivamente financeiros, e que sejam caracterizados por fazer a ligação desses critérios à estratégia da organização.

Um sistema de avaliação de desempenho deve possuir as seguintes características, segundo (Tangen, 2004):

- Apoiar os objectivos estratégicos. Um PMS deve derivar dos objectivos estratégicos da organização, caso contrário pode apoiar acções que têm o efeito oposto ao requerido pela estratégia. Por outro lado, as estratégias podem mudar ao longo do tempo, e quando tal sucede algumas medidas devem-se alterar também, de forma a medir adequadamente os novos requisitos. Existe portanto a necessidade de o PMS ser flexível de forma a ser sempre coerente com os objectivos da organização.
- Ter um equilíbrio apropriado. O equilíbrio deve ser verificado ao nível dos indicadores de curto e de longo prazo e de várias perspectivas. É vital que o desempenho não seja apenas aferido de um ponto de vista financeiro. Um PMS deve ser composto por um *portfolio* de indicadores capazes de balancear a existência dos financeiros tradicionais, e que cubram todos os aspectos que representam o sucesso da organização.
- Evitar a sub-otimização.
- Possuir um número limitado de medidas de desempenho. Quanto maior o número de indicadores, maior será o custo e o tempo necessário para a recolha e análise da informação. Não é produtivo recolher dados que não sejam necessários.
- Ser de fácil acesso. Um dos principais objectivos de um PMS é proporcionar informação, no tempo certo, à pessoa certa. Assim, a informação deve ser de fácil acesso, apresentação, e percebida.
- Consistir em medidas de desempenho com especificações claras. Uma medida de desempenho deve ter um objectivo claro, ser definida de forma a não proporcionar ambiguidades e ter um ciclo de construção bem definido (recolha dos dados, frequência, etc.).

Os PMS, ao permitirem estabelecer ligações entre a gestão de topo e os níveis operacionais, (i) identificam estrangulamentos que impeçam o alcance dos objectivos estratégicos, e; (ii) os trabalhadores dos níveis operacionais conseguem avaliar se estão a contribuir para a estratégia definida pelo topo.

São vários os PMS identificados pela literatura (veja-se Tangen (2004), por exemplo), sendo que muitos tiveram desenvolvimentos reduzidos. O *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) é de longe, até à data, o mais importante referencial de PMS.

## **BIBLIOGRAFIA**

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992), The Balanced Scorecard- measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, pp.75-85.

Lingle, J. & Schiemann, W. (1996) From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management Review*, 85, pp.56-61.

Neely, A., Gregory M. & Platts K. (1995) Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, nº 4, pp.80-116.

Neves, J.C. (2005) *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*. Lisboa: Texto Editores.

Tangen, S. (2004) Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol.53, nº8, pp.726-737.

Zingales, F.G.G., O'Rourke, A. & Hockerts, K. (2002) *Sustainability balanced scorecard state of the art review*. INSEAD-CMER.