Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Maria Inês Paraíso Vieira

Monitorização do desempenho através de Dashboards

Coimbra, outubro de 2017

Monitorização do desempenho através de *Dashboards*
Maria Inês Paraíso Vieira
ISCAC | 2017

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Maria Inês Paraíso Vieira

Monitorização do desempenho através de *Dashboards*

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizada sob a orientação do Professor Raul Manuel Silva Laureano e coorientação da Professora Isabel Maria Mendes Pedrosa.

Coimbra, outubro de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

“*Se um homem não sabe a que porto se dirige,*

nenhum vento lhe será favorável”

Sêneca, (4 a.C. e 65 d.C.)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Dr. Raúl Laureano, pelo seu espirito crítico, objetivo e construtivo, pela sua disponibilidade e dedicação na realização desta dissertação.

À minha coorientadora, Professora Dra. Isabel Pedrosa, pela sua entrega total aos seus alunos, pela sua disponibilidade, dedicação e motivação que sempre me transmitiu ao longo deste percurso.

A todos aqueles, que prescindiram o seu precioso tempo a responder às entrevistas que realizei, foram fundamentais à realização deste trabalho.

À minha família, aos meus pais e irmã que sempre me proporcionaram: estabilidade, serenidade, amor, carinho e muitas alegrias que fizeram de mim a pessoa que sou hoje. Obrigada pelo apoio e incentivo, incondicional, que demostram em qualquer situação.

À minha avó, que apesar de não entender o porque de eu ter que ir para a escola, se já estou a trabalhar… Sempre se mostrou preocupada comigo. E certamente orgulhosa!

Ao Pedro, pela sua compreensão e pelas suas palavras de motivação e encorajamento, que nunca me deixaram desistir.

Às “sócias”, que mais do que colegas e companheiras, serão amigas para a vida!

A todos os meus amigos e amigas, pelas palavras de força e estímulo para terminar mais uma etapa, pelos agradáveis momentos que me proporcionam, e por poder contar convosco nos momentos menos bons!

Obrigada é uma simples palavra, mas com um significado incalculável, especialmente quando chegamos ao final de uma longa caminhada, de uma prova de esforço. Obrigada a todos os que, de uma maneira ou de outra me incentivaram na realização desta dissertação.

RESUMO

Numa realidade empresarial cada vez mais competitiva, é importante que as empresas tenham consciência de que é necessário, implementar procedimentos e medidas no sentido de fazerem mais e melhor, com os recursos disponíveis. Um processo de gestão eficaz na sua implementação, tem como chave a informação e a forma como esta é utilizada. É imprescindível que a informação seja disponibilizada atempadamente e obedecer a um *layout* acessível a todos. Assim surge o conceito de Indicadores de *Performance* e *Dashboard*, uma técnica de visualização imperativa na análise da informação e no suporte à decisão.

Este estudo, centrado nos setores da contabilidade e da auditoria, propõe: avaliar o grau de conhecimento e utilização do conceito de indicadores de *performance e dashboard;* identificar os principais *stakeholders* da organização, quer internos, quer externos, quanto à necessidade de monitorizar o seu desempenho; identificar um conjunto de indicadores adequado a cada *stakeholder*; identificar os motivos da não utilização de indicadores de *performance* e *dashboard*; e criar um *dashboard*, adequado a empresas do setor da contabilidade e da auditoria, que permita uma sistemática monitorização do desempenho.

Para a realização dos objetivos propostos, foi aplicada uma abordagem qualitativa, através da realização de dez entrevistas a gerentes e colaboradores de empresas dos setores, com o objetivo de reunir elementos que permitissem verificar o conhecimento acerca dos conceitos e indagar sobre os indicadores chave que deveriam ser apresentados no *dashboard*. Com base nos resultados das mesmas, foram selecionados oito indicadores chave: tendência da prestação de serviços; análise do valor efetivamente recebido e dos valores em atraso consoante o número de clientes; análise da *performance* relativamente à faturação mensal; apreciação do valor da avença paga pelo cliente *vs.* o tempo que é dispensado pelos colaboradores; análise das principais rúbricas de custos operacionais; rácio de autonomia financeira; rácio de endividamento e rácio de liquidez geral. Estes indicadores fazem parte integrante do *dashboard* proposto, o qual é do tipo estratégico e cujo destinatário será a gerência.

Este estudo contribui para a ampliação do conhecimento dos gestores, no setor da contabilidade e auditoria, sobre avaliação de desempenho através de ferramentas dinâmicas como o *dashboard*, permitindo à gestão a acessibilidade a um instrumento de apoio no dia-a-dia e à monitorização e concretização dos seus objetivos.

Palavras-chave: *Dashboard*, Indicadores de *Performance*, desempenho, tomada de decisão, contabilidade, auditoria.

ABSTRACT

In a corporate reality that becomes more competitive each day, it is important for companies to be aware of the necessity to implement procedures and measures in a way of being able to do more and better with the available resources. The information and the way we use it are the key for an efficient implementation of a management procedure. It is imperative that information is delivered promptly, in a layout accessible to everyone. This way, the concept Indicators of Performance and Dashboards has been created. It concerns a visual imperative technique for information analysis and decision support.

This study, focused on accounting and audit sectors, proposes to: evaluate the knowledge and use degree about performance indicators and dashboards concept; identify the main internal and external stakeholders of an organization, according to the necessity of monitoring their development; identify a group of adequate indicators for each stakeholder; identify the reasons for not using performance indicators ad dashboards; and create an appropriate dashboard which enables a systematic development monitoring of accounting and audit companies.

In the way to achieve the proposed goals, a qualitative approach has been chosen. Ten interviews to accounting and audit managers and collaborators took place, in order to collect data to verify the knowledge level about the concepts and inquire about the key indicators that should be presented on the dashboard. Based on the interview results, eight key indicators have been selected: tendency of services provision; analysis of the effectively received value and the delayed values according to the number of clients; analysis of the performance according to monthly billing; assessment of the rate paid by the customer *vs.* the time spent by collaborators; analysis of the operation costs main lists; financial autonomy ratio; indebtedness ratio and general liquidity ratio. Those indicators are integrated on the proposed dashboard, which is a strategic one and destined to the management.

This study contributes to expand the managers' knowledge in accounting and audit sectors about development evaluation through dynamic tools like the dashboard. It allows the management to access a daily life support tool and the monitoring and realization of their goals.

Keywords: Dashboard, Performance Indicators, Performance, Decision Making, Accounting, Audit.

ÍNDICE GERAL

Introdução 1

Enquadramento do tema 1

Objetivos e contributos 2

Abordagem metodológica 3

Estrutura 3

1 Revisão de Literatura 5

1.1 Conceitos 5

1.1.1 Avaliação de desempenho 5

1.1.2 Controlo de gestão 6

1.1.3 Indicadores de desempenho 7

1.1.4 Monitorização do desempenho 11

1.2 *Key Performance Indicators* 17

1.2.1 Conceito e requisitos 18

1.2.2 Características dos *Key Performance Indicators* 20

1.2.3 Tipos de *Key Performance Indicators* 23

1.2.4 Metodologia para a identificação dos KPI 25

1.3 *Dashboard* 26

1.3.1 Conceito 26

1.3.2 Vantagens de utilizar o *Dashboard* 27

1.3.3 Tipos de *Dashboard* 28

1.3.4 Requisitos para a elaboração 30

1.3.5 Ferramentas para a criação de *dashboards* 35

1.3.6 Tipos de gráficos usuais 36

1.3.7 Metodologias para a criação de *dashboards* 38

2 Metodologia 41
2.1 Amostra e processo de recolha de dados 41
2.2 Guião de entrevista 45
2.3 Técnicas de análise dos dados recolhidos 49
3 Resultados 50
3.1 Avaliação do conhecimento e utilização 50
3.2 Principais *stakeholders* 57
3.3 Indicadores adequados a cada *stakeholder* 59
3.4 Motivos da não utilização 63
3.5 Proposta de um *Dashboard* 65
3.6 Validação da proposta de Dashboard 77
Conclusão 78
Contributos 79
Limitações 79
Trabalhos Futuros 80
Referências Bibliográficas 82
APÊNDICES 86
Guião de Entrevista 87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de um Tableau de Bord com informação financeira 12

Figura 2 - Balanced Scorecard - quatro perspetivas 13

Figura 3 - Exemplo de Balanced Scorecard para uma universidade 14

Figura 4 - Cockpit do Airbus A400M 16

Figura 5 - Dashboard do Instituto Nacional de Administração 16

Figura 6 - Evolução do tratamento da informação 17

Figura 7 - Combinação de cores e símbolos 32

Figura 8 - Destaque com limites e fundos de cor 32

Figura 9 - Foco na leitura de informação 34

Figura 10 - Cores naturais, não naturais, frias e quentes 34

Figura 11 - Cargos dos entrevistados 44

Figura 12 - Gráficos Sparkline 71

Figura 13 – Valores recebidos e em atraso dos clientes 72

Figura 14 - Exemplo de um gráfico bala 73

Figura 15 - Objetivo de faturação mensal 73

Figura 16 - Rendibilidade por cliente 74

Figura 17 - Principais custos operacionais 74

Figura 18 - Rácio de Autonomia Fina*n*ceira 75

Figura 19 - Rácio de Endividamento 76

Figura 20 - Rácio de Liquidez Geral 76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise comparativa dos diferentes tipos de Dashboards 30

Tabela 2 - Destaques e gráficos por tipos de informação.....33

Tabela 3 - Tipos de gráficos e ilustrações 36

Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados e do setor das respetivas empresas.....42

Tabela 5 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados 43

Tabela 6 - Caracterização das empresas entrevistadas 45

Tabela 7 - Questões relacionadas com o primeiro objetivo específico 47

Tabela 8 - Questões relacionadas com o segundo objetivo específico.....47

Tabela 9 - Questões relacionadas com o terceiro objetivo específico.....48

Tabela 10 - Questões relacionadas com o quarto objetivo específico.....48

Tabela 11 - Indicador - Prestação de serviços 68

Tabela 12 - Indicador - Clientes 69

Tabela 13 - Indicador - Objetivo de faturação mensal 69

Tabela 14 - Indicador - Rendibilidade por cliente.....69

Tabela 15 - Indicador - Principais custos 70

Tabela 16 - Indicador - Rácio de Autonomia Financeira 70

Tabela 17 - Indicador - Rácio de Endividamento.....70

Tabela 18 - Indicador - Rácio de Liquidez Geral 71

Lista de siglas

BSC – *Balanced Scorecard*

KPI – *Key Performance Indicator*

SIPTA – Sistema Informático de Papéis de Trabalho para Auditoria

Introdução

Assumindo um tema da atualidade, a presente dissertação patenteia o tema "Monitorização do desempenho através de *dashboards*". Neste contexto será apresentado o enquadramento do tema, a sua pertinência, os objetivos e contributos que dele advêm. Adicionalmente é descrita a abordagem metodológica aplicada e, por fim, a estrutura que compõe esta investigação.

Enquadramento do tema

O aumento da competitividade entre as empresas coincide com a constante necessidade de acompanhar a inovação nos processos do dia-a-dia empresarial, utilizando novas metodologias, tais como ferramentas de melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes, na expectativa de alcançar a excelência no mercado. As empresas têm consciência da importância cada vez maior da necessidade de adoção de ferramentas informáticas que lhes permitam lidar diariamente com a informação necessária à gestão com qualidade e eficácia, possibilitado o relacionamento entre os resultados operacionais e os objetivos estratégicos, ou seja, colocarem em prática a monitorização da estratégia da organização.

Os gestores têm, assim, um papel importante no que toca ao conhecimento que detêm sobre o desempenho da empresa e dos impactos das suas decisões. Devem, consequentemente, focar-se em conhecer os resultados obtidos e compará-los com as metas previamente definidas, gerando informação de valor indiscutível para quem tem de tomar decisões.

As empresas precisam de uma avaliação regular das atividades para identificar potenciais melhorias e esta é a razão pela qual os indicadores de *performance* são uma peça fundamental para a monitorização do desempenho nas empresas, uma vez que é através deles que se define a importância da informação a apresentar aos diversos *stakeholders*. Os *Key Performance Indicators* (KPI) ajudam a definir e a medir o progresso da empresa com rumo a um determinado objetivo.

É neste âmbito que se insere esta investigação, ao abordar uma ferramenta para monitorizar o desempenho de uma empresa prestadora de serviços dos setores da contabilidade e auditoria, um *Dashboard*.

Esta investigação visa responder à questão "é possível monitorizar o desempenho de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade e auditoria, através de *dashboards* utilizados na tomada de decisão?"

Objetivos e contributos

Atendendo à questão de investigação definida, esta dissertação tem como principal objetivo elaborar um *dashboard* com os KPI valorizados para os *stakeholders* da organização.

Perante este objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o grau de conhecimento e utilização do conceito de indicadores de *performance* e *dashboards*;
- Identificar os principais *stakeholders* da organização, quer internos, quer externos, quanto à necessidade de monitorizar o seu desempenho;
- Identificar um conjunto de indicadores adequado a cada *stakeholder*;
- Identificar os motivos da não utilização de indicadores de desempenho e *dashboards*;
- Criar uma proposta de *dashboard* para o *stakeholder* mais influente na organização que permita uma sistemática monitorização do desempenho.

Estes objetivos vão possibilitar, às empresas com atividade na área da prestação de serviços de contabilidade e auditoria, perceber se a empresa está a cumprir os objetivos de acordo com o esperado e incutido pela gerência. Possibilita também a oportunidade de apresentar, essa mesma perceção aos próprios clientes , o que pode evidenciar vantagem competitiva e consequentemente a criação de valor à qualidade dos serviços prestados.
É fundamental estabelecer indicadores que sejam adequados à dimensão e tipo de negócio da empresa, que forneçam informação que apoie o acompanhamento das ações e sirvam para medir a efetividade das estratégias definidas.

Atendendo a que a dimensão e tipo de negócio da organização se reflete na sua atividade e na definição das estratégias e dos objetivos, restringe-se este estudo apenas às micro e pequenas empresas prestadores de serviços de contabilidade e auditoria.

A abordagem a este tema, nomeadamente a utilização de *dashboards*, é uma realidade que merece ter a atenção de gestores que têm necessidade de analisar a situação da empresa e tomar decisões com a máxima rapidez e coerência.

A melhoria ou implementação deste tipo de ferramenta pode ser uma mais-valia para o crescimento, tanto ao nível empresarial como interno e dos colaboradores da empresa, pois uma vez que esta ferramenta instrói para o alcance dos objetivos fornecendo indicações dos caminhos a seguir.

Abordagem metodológica

Para a concretização dos objetivos, a metodologia a aplicar, após uma revisão da literatura, inclui a aplicação de um estudo qualitativo, nomeadamente uma entrevista semiestruturada, com recorrência a uma amostra de dez entrevistas, entre as quais a gerentes e colaboradores de empresas de contabilidade e auditoria.
Posteriormente, os dados recolhidos são tratados através de análises estatísticas diversas, com recurso ao Microsoft Excel, tendo em conta a sua facilidade e simplicidade de utilização.

Por fim, o *dashboard* a propor, em ambiente Microsoft Excel, implica o recurso a diversas funcionalidades desta ferramenta de produtividade, com destaque para as que permitem a visualização de dados de forma dinâmica e gráfica.

Estrutura

Após a apresentação do tema e a justificação da sua escolha, foram apresentados os objetivos que dele advinham e a metodologia aplicada para a recolha de dados e análise dos mesmos.

Seguidamente o presente estudo contém três capítulos, sendo o primeiro referente à revisão de literatura, onde serão apresentados diversos conceitos e características relativamente à avaliação de desempenho e ferramentas que permitem a monitorização do desempenho das empresas.

O segundo capítulo contempla a metodologia, onde será apresentada a entrevista realizada a gerentes e colaboradores de empresas prestadoras de serviços de contabilidade e auditoria. Este capítulo expõe subcapítulos onde se pode encontrar a população alvo, a recolha dos dados e amostra, o guião de entrevista onde o investigador relaciona as questões da entrevista com os objetivos específicos, já mencionados anteriormente, e ainda um subcapítulo sobre técnicas de análise dos dados recolhidos.

O terceiro capítulo reflete os resultados do estudo qualitativo efetuado. Primeiramente, são indicadas as alterações efetuadas no guião de entrevista de acordo com opiniões de especialistas, tanto do setor da contabilidade como do setor da auditoria. De seguida é apresentada uma análise por cada questão colocada, focando e citando os entrevistados. Ainda neste capítulo, são apresentados alguns motivos da não utilização de *dashboards.* E, por fim é apresentada uma proposta de *dashboard* estratégico de auxílio às empresas do setor da contabilidade e auditoria, incluindo a apresentação dos indicadores de *performance* que nele estão integrados.

Este estudo termina com a apresentação das conclusões, a identificação das limitações encontrada e serão expostas propostas para trabalhos futuros.

1 Revisão de Literatura

A atualidade empresarial impõe cada vez mais às empresas a capacidade de resposta aos pedidos e exigências dos *stakeholders*, pelo que se torna imprescindível monitorizar o desempenho das empresas em qualquer setor de atividade. Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura em torno do tema desta investigação, sendo primeiramente definidos os conceitos associados à avaliação de desempenho, controlo de gestão, indicadores de desempenho e a monitorização do desempenho. No subcapítulo seguinte são apresentadas as características, tipos, requisitos e metodologia para a identificação dos *Key Performance Indicators*. Por fim, são apresentados os conceitos, vantagens, tipos, requisitos e metodologia para a elaboração de *Dashboard*.

1.1 Conceitos

Neste capítulo serão abordados alguns conceitos gerais que vão ao encontro do tema e dos objetivos definidos para esta tese. Assim, é apresentado o conceito de avaliação de desempenho, controlo de gestão, indicadores de desempenho e sua monitorização, incluindo, neste último, subcapítulo a definição de algumas ferramentas utilizadas para a monitorização do desempenho.

1.1.1 Avaliação de desempenho

A expressão *"O que não é medido não pode ser gerido"*, de Peter Drucker, remete para a importância de definir medidas de desempenho. Avaliar compreende o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de factos, ideias, objetivos e, também, uma tomada de decisão com a finalidade de atingir o pretendido (Catelli, 1999). Neste sentido, Peretti (2001) afirma que a avaliação de desempenho gera uma maior atenção por parte dos gestores, visando proporcionar maior coerência e eficácia na tomada de decisões. Este autor acrescenta que a avaliação de desempenho estimula a atenção de gestores, chefias e colaboradores, contribuindo para uma melhor comunicação. Alerta ainda para a importância da descentralização, isto é, dar poder de gestão aos vários níveis hierárquicos dentro da empresa, o que permite que nem todas as decisões tenham de ser tomadas pelos níveis hierárquicos superiores, possibilitando maior rapidez na tomada de decisão. Kaplan & Norton, (1993) referem que o desempenho só pode ser expresso como um conjunto de parâmetros ou indicadores, que descrevem os procedimentos a realizar para alcançar os objetivos e resultados ambicionados. De forma análoga Neely, Adams, & Kennerley, (2002) definem

desempenho como o conjunto de todos os processos que conduzem os gestores a tomar determinadas decisões e a definir ações, alcançando a eficiência e eficácia. Müller, (2003) frisa que, para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazos, não basta definir corretamente a missão, os valores e a visão mas também traçar estratégias e implementá-las. Torna-se necessário ter respostas rápidas para questões do tipo: A organização está a alcançar as metas estabelecidas? A sua missão e visão estão a ser cumpridas? Todos estão cientes e alinhados com a estratégia da empresa? O autor conclui que, para uma organização se manter competitiva no mercado, é necessário que se tenha um bom planeamento estratégico e que ele seja cumprido. A par deste entendimento, também Rummler & Brache, (2012) focam a importância de um sistema de monitorização de desempenho, argumentando que a ausência deste afeta negativamente tanto o desempenho das organizações como o comportamento humano, argumentando o facto de que a natureza humana está em constante procura de parâmetros para validar seu nível de desempenho. Os mesmos autores defendem ainda que, sem medição, não é possível a identificação adequada dos problemas, nem estabelecer prioridades na sua resolução. Da mesma forma, as pessoas não têm certeza se o seu desempenho é adequado ou não. Harrington (2005), por sua vez, salienta que a existência de um processo de medição de desempenho adequado, construído em bases de medição fidedignas, leva a organização a compreender os acontecimentos e a avaliar as necessidades de adequação e de melhoria nos seus processos; assim como a estabelecer uma ordem de prioridades coerente com os objetivos organizacionais.

Em suma, a avaliação do desempenho é o ponto de partida para identificar os pontos fracos e apontar a forma de os contornar a fim de atingir os objetivos.

1.1.2 Controlo de gestão

O controlo de gestão nas organizações visa avaliar o grau de desempenho financeiro, operacional e estratégico que deve ser desenvolvido por forma a atingir os objetivos estabelecidos. O processo de controlo reside sobre a comparação entre a situação atual e os objetivos estabelecidos pela gestão. O controlo de gestão é uma das três funções de planeamento e controlo que estão presentes na maioria das empresas, a par da formulação estratégica e do controlo de tarefas. O controlo de gestão consiste no processo através do qual os gestores influenciam os restantes membros a implementar a estratégia da organização. A formulação estratégica foca-se no longo-prazo e o controlo de tarefas incide sobre o curto-prazo. Em suma, o sistema utilizado pelos gestores para controlar as

atividades na organização é denominado sistema de controlo de gestão (Anthony, Govindarajan, & Deardan, 2007).

Um sistema de controlo de gestão deve ser orientado para a tomada de decisão em tempo útil. O futuro deve ser a principal orientação do controlo de gestão, respondendo às necessidades de informação relativas à situação atual da empresa e também à previsão futura de resultados, com vista à tomada de decisões corretivas ou mudança de planos, tendo em conta o alinhamento com a estratégia e objetivos da empresa (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2007). Em sinopse, os autores reiteram que um controlo de gestão eficaz pressupõe a existência de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado em medições fidedignas e alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

1.1.3 Indicadores de desempenho

Devido à rapidez com que as mudanças ocorrem, é fundamental que exista capacidade de resposta em tempo útil, isto é, que permita a reação a desvios ocorridos na atividade e a antecipação de eventuais ameaças e oportunidades. Para tal, é essencial que exista a divulgação da missão e dos objetivos organizacionais por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, de modo a haver um alinhamento de comportamento entre a gestão de topo e os responsáveis operacionais, que lidam com os problemas diários das empresas.

Assim, a partilha de informação fidedigna e atempada é crucial para a correta seleção dos indicadores de desempenho "*Sem informação não há o que fazer, não há decisão a ser tomada. Para a gestão de um negócio é necessário que haja elaboração de informações. Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para os diversos públicos interessados passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois, afinal, constituir uma base de informações é construir uma base para a tomada de decisão*." (Fernandes, 2004 p.2)

A informação e a linguagem utilizadas devem ser tratadas e adequadas de forma a que sejam compreendidas por todos os interessados, e que facilitem a análise e consequentemente a tomada de decisão.

As empresas espelham as decisões que os seus gestores tomam, baseadas e sustentadas pela informação divulgada para todos os interessados. Quanto mais fidedigna for a informação melhor será a capacidade de resposta e eficácia dos gestores. Consequentemente, a elaboração de indicadores ajuda a obter a informação necessária e relevante de forma a que os gestores da empresa percebam qual o melhor rumo a seguir,

onde é que a empresa tem mais capacidades e onde apresenta falhas que devem ser evitadas (Fernandes, 2004).

Os indicadores de desempenho devem ser considerados parte integrante do processo de planeamento e controlo, fornecendo meios que possam ser utilizados como informações na tomada de decisão (Sink & Tuttle, 1993). Segundo Souza, Mekbekian, Silva, Leitão, & Santos, (1994), os indicadores consistem em expressões quantitativas que representam uma informação concebida a partir da medição e da avaliação dos processos. Indicadores são elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos (Rolt, 1998). Destacam-se ainda outras definições: indicador é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou dos seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas (FPNQ, 1995), em concordância, Caldeira, (2014) e Rodrigues & Canelada, (2015) afirmam que principal função dos indicadores de desempenho é apurar os resultados das organizações, de forma a poder comparar as metas que foram estabelecidas e o que está a ser alcançado, ou não, pela organização, bem como o nível de desempenho apresentado para o alcance desses mesmos objetivos.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em termos financeiros e não financeiros: um indicador financeiro é uma medida quantitativa expressa, geralmente em valor monetário e resultante das ações tomadas pelas empresas (Morissette, 1996); as medidas não financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho quando o que se pretende é uma perspetiva futura já que as medidas não financeiras auxiliam os gestores a focar as suas ações em perspetivas de longo prazo (Banker, Potter, & Srinivasan, 1998). Os indicadores não financeiros não se apresentam em métricas correspondentes a unidades monetárias, como por exemplo, a satisfação dos clientes, retenção dos clientes, permanência dos colaboradores, formação profissional oferecida aos colaboradores, entre outros, são os indicadores de desempenho não financeiros que são essenciais para que as organizações tenham uma estratégia bem-sucedida (Bhagwat & Sharma, 2007).

Os indicadores não financeiros são importantes para a construção contínua entre a missão, a estratégia, os valores e os comportamentos; um contínuo aperfeiçoamento de processos, de produtos e de resultados; e quantificação dos sucessos ou dos fracassos alcançados. Estes indicadores são usados na medição do desempenho na perspetiva do médio/longo prazo. Os indicadores financeiros são calculados com base nos documentos financeiros

das organizações, nomeadamente demonstração de resultados, balanço e balancetes (Mendes, 2013).

Nenhum indicador de desempenho isolado será capaz de prover uma clara representação da performance de uma organização, nem poderá focar todas as áreas relevantes ao mesmo tempo, segundo os autores Kaplan & Norton, (1993).

A cada indicador deve corresponder uma quantificação, através da definição de metas e de uma respetiva periodicidade. Estas metas, consoante a perspetiva com que estão relacionadas, abrangem objetivos a curto ou a médio/longo prazo (Mendes, 2013).

Os indicadores podem apresentar a informação sobre diversas formas (Costa, 2008):

- taxa ou proporção - relação entre duas grandezas, trata-se de um coeficiente que exprime a relação entre uma quantidade e a frequência de determinada situação;
- índice ou rácio – é obtido através da divisão de valores da mesma variável, referentes a diferentes momentos no tempo ou no espaço e expressos em percentagem;
- percentagem – parte proporcional calculada sobre uma quantidade de 100 unidades;
- gráficos – permitem a leitura mais rápida e intuitiva da informação. Estas são as formas mais frequentes de representar a informação que um indicador pode disponibilizar, para apoiar o processo de avaliação de desempenho.

Dado que os indicadores de desempenho são essenciais para se conseguir avaliar o desempenho de um processo, é necessário que sejam cuidadosamente selecionados para representarem, o mais rigorosamente possível, a ação a ser avaliada, pois, segundo Neely, Gregory, & Platts (1995), as medidas de desempenho são métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia da ação. De acordo com Berliner & Brimson, (1988), Neely et al. (1995), Holanda (2007) e Costa, (2008) a seleção de um indicador, para incorporar num sistema de medição de desempenho, deve ter em conta os seguintes requisitos:

- Seletividade - os indicadores devem selecionados de acordo com os fatores essenciais ou críticos do processo a ser avaliado
- Representatividade - o indicador deve ser escolhido de modo a que possa representar satisfatoriamente o processo a que se refere

- Simplicidade - devem ser de fácil compreensão e aplicação, principalmente pelas pessoas diretamente relacionadas com o processo e avaliação dos dados, de forma a facilitar a sua implementação
- Custos reduzidos - o investimento em pessoas, tempo e informatização investido na seleção do indicador deve ser inferior ou proporcional aos benefícios que se espera que dele resultem
- Estabilidade – o indicador deve fazer parte integrante dos processos internos da empresa de forma a possibilitar a sua comparação e análise de tendências ao longo do tempo
- Abordagem experimental – certificar a importância do indicador selecionado, cujos devem ser alterados ou excluídos caso não se mostrem realmente importantes ao longo do tempo
- Comparação externa – há possibilidade de alguns indicadores serem utilizados para avaliar o grau de competitividade com outras empresas, assim é importante selecionar indicadores que permitam a comparação do desempenho da empresa com outras empresas do setor ou com empresas de outros setores.
- Melhoria contínua - os indicadores devem ser periodicamente avaliados e, quando necessário, devem ser modificados ou ajustados para corresponderem às mudanças do ambiente organizacional e não perderem o seu propósito e validade.

Em síntese, pode dizer-se que um sistema de indicadores de desempenho é um conjunto de medidas integradas em vários níveis (organização, processos e pessoas), definidas a partir da estratégia e dos objetivos da unidade de negócio, tendo como propósito fornecer informações relevantes que facilitem o processo de tomada de decisão (Lima, 2005).

Construir um sistema de indicadores que represente todos os processos da empresa é a grande tarefa dos gestores. Um sistema de indicadores que identifique o negócio, que espelhe informação fidedigna, útil e atempada de forma a apontar o desempenho das diversas atividades da empresa, é fundamental para uma boa gestão e para a continuidade do negócio. O principal objetivo de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se pretende avaliar (Fernandes, 2004). Assim, torna-se crucial definir os indicadores de desempenho chave (*Key Performance Indicators*) que devem ser mencionados aquando da monitorização do desempenho e cujo principal objetivo é analisar a eficácia e eficiência das medidas que foram tomadas para

melhorar o planeamento da organização, este tema é abordado pormenorizadamente no ponto 1.2.

1.1.4 Monitorização do desempenho

O processo de monitorização do desempenho assenta em "*maximizar a probabilidade de sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos no plano estratégico e no plano anual de atividades e orçamento, garantindo assim o cumprimento em excelência das atribuições definidas pela missão, bem como a materialização da visão da organização*". (Caldeira, 2014 p.15)

Existem instrumentos com capacidade de analisar valores previsionais ou reais e indicar a situação do desempenho da empresa. Contudo, não é objetivo desta tese a realização de um estudo exaustivo de todas as ferramentas de monitorização de desempenho tendo a ênfase sido colocada nas ferramentas gráficas e baseadas em indicadores de desempenho, tais como o *Report*, *Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard*, e *Dashboard*, sendo este último o que terá mais destaque ao longo do trabalho e está desenvolvido no ponto 1.3.

De acordo com Caldeira, (2010), *Reports* são relatórios, na maioria das vezes extensos e com elevado nível de detalhe, que consomem muito tempo de leitura. Normalmente compostos por texto, gráficos e tabelas dificilmente conseguem transmitir o ponto de situação da empresa num curto espaço de tempo. No entanto, a sua vantagem é a capacidade de agregar de forma bastante completa toda a informação.

O Tableau de Bord é um instrumento de gestão que transmite informações de controlo e acompanhamento esquematizadas por centro de decisão, facilitando o diálogo entre os diversos órgãos/departamentos da empresa, contribuindo para uma melhor tomada de decisão. Adapta-se facilmente às necessidades de cada gestor, privilegia a rapidez e a simplicidade em detrimento da exatidão. Esta ferramenta contém indicadores diversificados que alargam a visão do gestor e permitem localizar de forma eficaz a área onde é necessário intervir (Miranda, 2013)

Nesta perspetiva Jordan, Neves, & Rodrigues (2007) reforçam que o *Tableau de Bord* é um instrumento de gestão que pretende transmitir informação útil no curto prazo e, por isso, deve ter como base a rapidez de processamento de informação. Assim, deve ser sustentado por dados previsionais, para manter a eficácia da informação atempada e rápida, em detrimento de dados e valores reais ou contabilísticos. Caldeira (2010) acrescenta que ao conceito de *Tableau de Bord* está associado a tabelas com informação

apresentadas em matriz, que cruzam informação, normalmente financeira com a linha temporal. Como podemos verificar na Figura 1, que apresenta um exemplo da estrutura de um *Tableau de Bord*, neste caso com valores previsionais para uma análise económica e financeira.

Figura 1 - Exemplo de um *Tableau de Bord* com informação financeira

Análise Económica & Financeira

	2008	1T	2T	3T	4T
Variação dos Proveitos	-	0,0%	21,8%	22,4%	12,2%
Rend. Capitais Próprios	79,2%	1,5%	4,4%	8,8%	10,8%
Return On Investment	0,0%	1,7%	5,0%	9,3%	11,4%
Rend. Líquida Vendas		1,5%	3,8%	6,8%	8,3%
Rend. Económica Vendas	-	2,6%	5,9%	9,8%	11,7%
Margem de Segurança	-	10,9%	28,3%	56,5%	75,4%
Ponto Crítico	-	163.892	172.608	173.145	173.422
Custos Fixos (CF)	0	42.749	45.914	46.792	47.186
Custos Variáveis (CV)	0	134.380	162.532	197.788	221.357
% CF		24%	22%	19%	18%
% CV		76%	78%	81%	82%
GEA	-	10,2	4,5	2,8	2,3
GFA	-	1,2	1,1	1,0	1,0
GCA	-	12,3	5,1	2,9	2,4
Autonomia Financeira	23,3%	67,5%	72,1%	72,8%	74,9%
% CA Média = 24%	76,7%	29,8%	24,9%	24,4%	22,5%
Solvabilidade	123,1%	236,0%	302,3%	309,3%	344,3%
Liquidez Geral	-	3,6	4,2	3,7	3,7
VAB	0	29.007	41.744	56.131	65.547
Variação do VAB	-	-	43,9%	34,5%	16,8%
VAB *per capita*	-	14.504	20.872	28.065	32.773
EVA	-	1.542	7.531	19.077	26.121

Fonte: Caldeira (2014 p.21)

Kaplan e Norton, em 1992, apresentaram o *Balanced Scorecard*, como um modelo de gestão que propõe auxiliar as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais (Kaplan, 2010). O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão baseada em indicadores. É uma metodologia de desenvolvimento de avaliação de *performance*, onde constam vários indicadores financeiros e operacionais constituindo um instrumento de medida no controlo de gestão (Mendes, 2013). Este modelo ambiciona o envolvimento de todos os intervenientes da organização, de forma a que todos tenham conhecimento das estratégias da organização (Caldeira, 2010). Considera-se um mapa que representa os objetivos da organização, orientados pelas perspetivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem, e disciplinados pelas linhas de orientação estratégica, como podemos constatar na Figura 2 (Kaplan, 2010), (Caldeira, 2010).

Figura 2 - *Balanced Scorecard* - quatro perspetivas

Fonte: Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School, Kaplan (2010 p.4)

Na implementação do BSC, dependendo da estratégia e da visão da empresa, são consideradas quatro perspetivas com a finalidade de conseguir uma conspeção abrangente do desempenho da empresa (Kaplan, 2010):

Perspetiva Financeira: os objetivos financeiros devem estar relacionados com a estratégia da empresa. A análise do *balanced scorecard* deve, nesta perspetiva, esclarecer sobre a implementação das estratégias definidas e se a sua execução está ou não a contribuir para a melhoria do resultado, obtenção de rentabilidade e produtividade.

Perspetiva dos Clientes: avalia a capacidade da empresa em fornecer produtos e serviços que correspondam às necessidades do cliente. O principal objetivo é identificar os segmentos de clientes e do mercado em que a empresa deve atuar. A perspetiva do cliente permite que as empresas equiparem os seus indicadores-chave sobre os clientes, nomeadamente a satisfação, a fidelização, relação qualidade/preço, serviço e desempenho prestado e analisar os resultados obtidos.

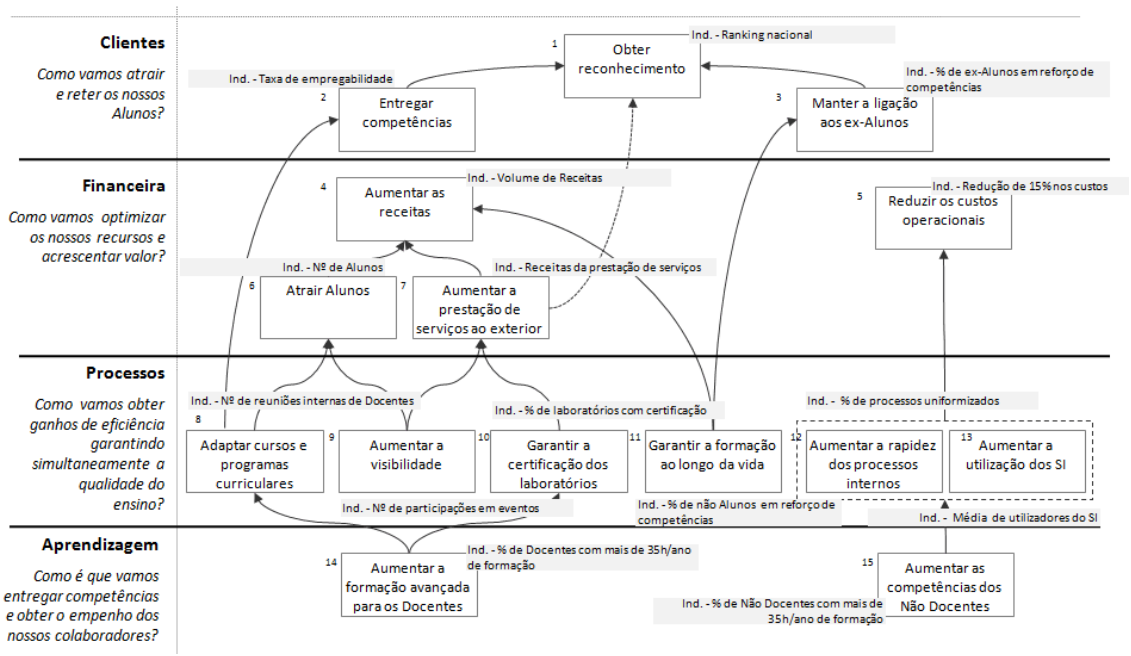
Perspetiva dos Processos Internos: identifica os processos internos críticos nos quais a empresa se deve debruçar para melhorar. Os processos devem criar condições para que a

organização consiga satisfazer os seus clientes e os demais *stakeholders*. De modo a alcançar este objetivo, deve elaborar-se uma cadeia de valor dos processos, onde deve começar pela inovação, seguida dos processos operativos e concluir com o serviço pós-venda.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: relacionada com o desenvolvimento de objetivos e medidas para orientar a aprendizagem e o crescimento organizacional. A organização deve, aqui, definir a estrutura a adotar tendo em conta as constantes mudanças no meio envolvente, na economia e na tecnologia. O crescimento da empresa passa, também, pelo investimento em novos equipamentos, pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sistemas e recursos humanos.

Na Figura 3 é apresentado um exemplo de *Balanced Scorecard* orientado para uma universidade, onde constam as quatro perspetivas direcionadas para envolver os colaboradores da organização na interação com o percurso operacional e estratégico da mesma.

Figura 3 - Exemplo de *Balanced Scorecard* para uma universidade



Fonte: Caldeira (2014 p.22)

Quando o *Balanced Scorecard* é bem implementado pelas empresas, apresenta vantagens como (Kaplan & Norton, 1993):

- A perceção, de uma forma abrangente e sistemática, da situação organizacional e de desempenho da empresa.
- A análise das perspetivas possibilita às organizações um entendimento sobre os principais pontos a serem examinados aquando da definição das estratégias, alocando os recursos de forma mais rentável e vantajosa para a empresa.
- Visualização e leitura de forma simples e clara, sintetizando a informação num único documento, possibilitando assim uma rápida compreensão dos objetivos e estratégias traçadas pela organização.

No entanto, esta ferramenta também apresenta algumas limitações, os próprios criadores, Kaplan e Norton, apontam que geralmente as falhas constam na parte da gestão, já que, na maioria das vezes, revela-se uma má definição de objetivos e/ou objetivos não alcançáveis. Outra limitação do *Balanced Scorecard* é a dificuldade de definir medidas de desempenho não financeiras. Não tem em consideração fatores que podem ser imprescindíveis para a tomada de decisão, o que pode também originar resultados pouco realistas.

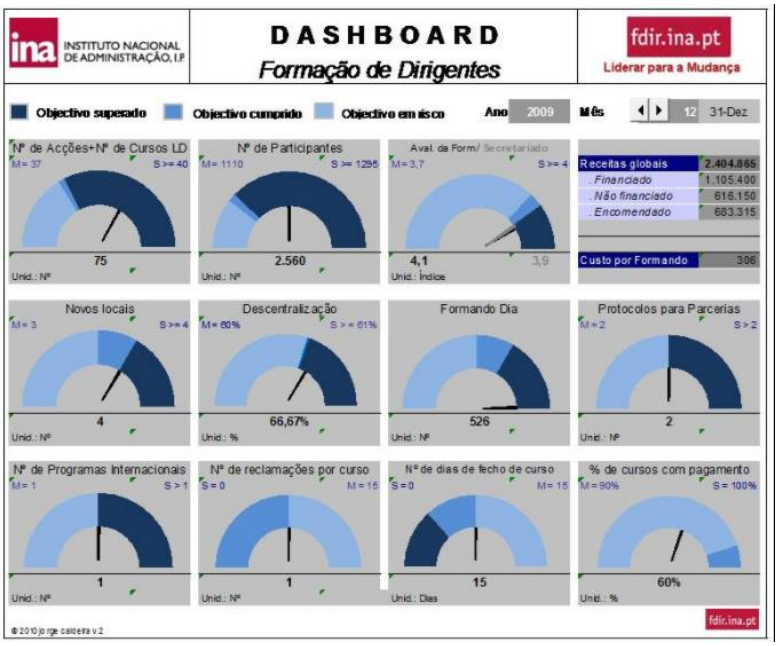
Para colmatar as limitações do BSC relativamente à falta de transparência quanto à informação não financeira, apresenta-se o *Dashboard*, que é um instrumento que possibilita a monitorização sistemática de informação empresarial de apoio à gestão, nomeadamente no âmbito do suporte à tomada de decisão. Os *dashboards* podem ser utilizados para fins não empresarias, com destinatários diversificados, desde os decisores de topo, decisores intermédios, colaboradores e demais *stakeholders* (Caldeira, 2010). Na Figura 4 podemos verificar um exemplo de que exprime, claramente, o conceito de *dashboard*, ou seja, um *cockpit* de um avião, onde toda a informação fundamental está acessível ao piloto, com a vantagem do decisor (piloto) ter a possibilidade de corrigir qualquer desvio na performance (rota) e verificar imediatamente a eficácia das suas decisões (manobras).

Figura 4 - *Cockpit* do Airbus A400M

Fonte: Caldeira, (2010 p.24)

A Figura 5 apresenta outro exemplo de *Dashboard* representado através de gráficos velocímetros, que explanam se o desempenho da empresa em questão está ou não de acordo com as metas definidas. Assim torna-se fácil e rápido perceber o nível de *performance* da empresa.

Figura 5 - *Dashboard* do Instituto Nacional de Administração

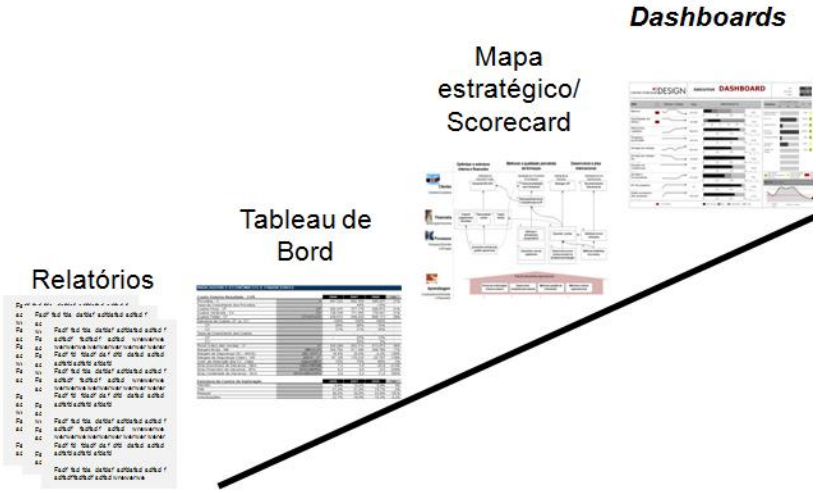


Fonte: Caldeira (2010 p.76)

Relativamente ao conceito *dashboard*, este será explorado com mais pormenor no capítulo 1.3.

Sumariamente, é indiscutível a importância da informação, pois constitui um dos ativos mais importantes para o sucesso de qualquer organização. Em simultâneo, a tomada de decisão em qualquer nível, tático, estratégico e operacional tem, cada vez mais, de ser certa, rápida e efetuada oportunamente, de modo a potenciar o sucesso das ações organizacionais. Por outro lado, a imensidão de informação gerada pelas organizações, só será útil se for preparada de modo a facilitar o seu entendimento (Caldeira, 2010). A Figura 6, representa a evolução do tratamento da informação, ao longo dos últimos anos: as organizações começaram a preocupar-se com a forma como recebem, analisam e comunicam a sua *performance*, desde os Relatórios extensos, em que a preocupação é ter todo o detalhe, até aos *Dashboards* em que a ideia central é transmitir instantaneamente um ponto de situação sobre a *performance* da organização (Caldeira, 2010).

Figura 6 - Evolução do tratamento da informação



Fonte: Caldeira & Camões (2015)

1.2 *Key Performance Indicators*

"*Existem milhares de indicadores que podem ser utilizados na gestão de todas as áreas da empresa. O importante é saber escolher quais os mais importantes – Key Performance Indicators – e aplicá-los, adaptando-os à realidade das nossas empresas e às necessidades de informação*." (Caldeira, 2012)

Posto isto, neste capítulo serão apresentados os conceitos, as características e os tipos de KPI.

1.2.1 Conceito e requisitos

Key Performance Indicator (KPI) são indicadores-chave de desempenho que funcionam como uma medida de comunicação, garantindo que os colaboradores entendem como o seu trabalho é importante para o sucesso ou insucesso da organização (Mendes, 2013). Parmenter (2015), defende que a implementação de KPI deve ser realizada de forma a suportar e englobar a ideia de cooperação no local de trabalho, nomeadamente entre os empregados, a gestão, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais a organização está inserida no dia-a-dia.

Os KPIs são muito importantes para o planeamento e controlo das empresas no que toca ao apoio na tomada de decisão dos gestores bem como à obtenção de transparência na informação financeira e não financeira proporcionada pela empresa (Meier, Lagemann, Morlock, & Rathmann, 2013). No estudo efetuado por estes mesmos autores, é referido que a literatura se concentra mais nos indicadores financeiros (medição de desempenho financeiro passado, visão a curto prazo) e menos nos indicadores não-financeiros (medição do desempenho financeiro futuro, visão a médio-longo prazo), no entanto existem indicadores não financeiros muito importantes como é o caso da produtividade, qualidade, tempo e ativos imateriais, concluindo que a junção dos dois tipos de indicadores permite uma melhor análise das informações obtidas.

Vários autores como Ewert, (2008), VDI, (2006) e Hermann (2013), declararam que os KPIs são a base para analisar e melhorar processos, entre outras funções como:

- Suporte e planeamento em várias áreas como a estratégica e orçamental
- Requisito para estabelecer metas e controlar a sua implementação
- Base para a tomada de decisão dentro de uma empresa
- Incentivos especialmente para a gestão, mas também para os colaboradores.

Os indicadores devem monitorizar as tarefas e atividades em toda a organização, o seu propósito deve ser a criação de condições para os gestores conseguirem superar dificuldades e não apenas descobrir erros e falhas dentro da organização (Meyer, 1998), assim, o autor, aponta como principais requisitos, para uma boa construção de um sistema de indicadores:

- Disponibilidade – obtenção da informação atempadamente;
- Simplicidade – facilidade na compreensão dos indicadores;
- Adaptabilidade – capacidade de resposta às mudanças;
- Continuidade – estabilidade de forma a conseguir dados históricos.

O mesmo autor destaca ainda que os indicadores são destinados aos órgãos de gestão, e a sua principal preocupação é demonstrar a situação da empresa e se esta está a conseguir atingir as metas a que se propôs.

Um KPI é entendido como um tipo de métrica para medir quantitativamente o desempenho do sistema e dos processos dentro de uma organização, onde o principal objetivo é analisar a eficácia e eficiência das medidas que foram tomadas para melhorar o planeamento da organização. Consequentemente, diz Meier et al., (2013), os KPIs carecem do cumprimento de alguns requisitos fundamentais como:

- Objetividade - os KPIs devem refletir os objetivos gerais da organização, devem ser capazes de medir quantitativamente a medida em que os requisitos e necessidades dos clientes foram cumpridos e a que custos ou com que esforço isso poderia ser alcançado.
- Mensurabilidade - os KPIs devem ser claramente definidos e mensuráveis. Isso significa que os dados necessários devem estar disponíveis.
- Precisão - a definição e cálculo de KPIs não devem deixar margem para interpretações ou manipulação.
- Verificação – os KPIs devem fornecer um suporte de decisões conscientes.

Para Rieper (2015) os KPIs são um acompanhamento às metas definidas pela gerência, e devem obedecer a uma metodologia SMART:

- E**s**pecifico – Exatidão no que a empresa espera como resultado;
- **M**ensurável – O KPI deve ser possível de medir;
- **A**tingível – Deve ser possível de realizar, apesar das dificuldades encontradas;
- **R**elevante – Deve ser importante para os interessados;
- **T**emporal – Deve ter um prazo de término.

A introdução de *Key Performance Indicators* deve ser realizada de uma forma que suporte e englobe a ideia de uma parceria cooperativa no local de trabalho, nomeadamente entre

os empregados, a gestão, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais a organização opera (Parmenter, 2007).

Os KPI são projetados para resumir dados comparados de forma significativa e para transmitir sucintamente o máximo de informação possível (Peterson, 2006). Para cada indicador e KPI geralmente devem estar agregados os seguintes elementos (Caldeira, 2012):

- Objetivo - é o meio de comunicação das intenções estratégicas. Os objetivos devem esclarecer todos os colaboradores, sobre o que a organização pretende atingir e em que período de tempo;
- Fórmula de cálculo – fórmula matemática que pretende calcular o resultado do indicador;
- Resultado - valor atingido pela empresa naquele período de tempo;
- Meta - quantifica a ambição do objetivo. Fomenta a procura dos resultados desejados:
- Desvio - representa a diferença entre o valor orçamentado e o valor alcançado;
- Performance - normalmente apresentada em percentagem, é a forma de comparar indicadores com unidades de medida diferentes;
- Avaliação - avaliação qualitativa obtida através do resultado da performance.

Importa referir que a utilização de indicadores ou de um sistema de indicadores não assegura a sobrevivência de uma empresa nem garante a supremacia perante o meio envolvente e, muito menos, assegura a satisfação de seus clientes. Permite, porém, uma administração mais eficiente e direcionada para a sustentabilidade da empresa.

1.2.2 Características dos *Key Performance Indicators*

Os indicadores devem ser alinhados com as necessidades da empresa ao nível da gestão, ou seja, deve ser algo que represente benefícios no auxílio das tomadas de decisão e, por isso, os indicadores devem ser desenvolvidos de forma a contribuir para um melhor aproveitamento e compreensão da informação.

É ainda de destacar, a importância da utilização de diversos tipos de indicadores, pois a utilização de apenas um indicador pode dificultar a avaliação necessária para a tomada de decisão eficiente e eficaz capaz de orientar a empresa ao sucesso e à realização das suas metas.

Segundo Fernandes (2004), estabelecer a transparência do indicador é uma característica a ter em conta para o sucesso da sua utilização, ou seja, apresentar a fórmula do indicador, a origem dos dados e a utilização que se espera dele são cruciais para o compromisso dos intervenientes. É da natureza humana participar mais e melhor quando se percebe a importância e o desfecho do trabalho que se desenvolve. Contundo, não há uma fórmula mágica a ser aplicada, é necessário avaliar caso a caso, nomeadamente, o negócio, o ambiente, as barreiras tangíveis e intangíveis, as metas definidas.

Parmenter (2007) refere sete principais características dos KPIs:

- Os indicadores devem servir como *inputs* para uma ação ou um plano de ações, com visão para o futuro em detrimento de acontecimentos passados, análogo a indicadores não financeiros;
- Atingíveis e que impulsionem os resultados positivamente;
- Oportunos, devem ser medidos frequentemente e atempadamente, atendendo à estratégia e às necessidades da empresa;
- Relevância, os KPI, pressupõem relevância, atenção e o interesse de todos os níveis da empresa;
- Compreensão, é palavra de ordem no que toca a caracterização do KPI, toda a empresa precisa perceber os indicadores de forma a conseguir concretizar a sua implementação, assim é muito importante manter a simplicidade e a facilidade de compreensão a todos os interessados.
- Os objetivos definidos compreendem o englobamento de toda a empresa, assim como os indicadores devem ser trabalhados em equipa, numa perspetiva equilibrada das necessidades a curto e a longo prazo para o negócio.
- Devem ser capazes de criar impacto na empresa e consequentemente um elevado grau de aderência.

O autor Caldeira, (2012), apresenta quinze características dos KPI e defende que qualquer indicador com algumas das características enumeradas de seguida, deve ser considerado para integrar o painel de indicadores de uma organização:

- Pertinência - se o resultado que um indicador apresenta não é desejado ou útil para o seu destinatário, então estamos perante uma informação sem valor acrescentado.

- Credibilidade do resultado - se não existir qualidade nos dados (por falseamento ou origem duvidosa, por exemplo), não podemos esperar qualidade no resultado obtido.
- Esforço aceitável para o apuramento do resultado - não devem existir situações em que o custo de obtenção da informação é superior ao próprio valor da informação.
- Simplicidade de interpretação - é muito importante que os destinatários compreendam aquilo que os indicadores se propõem a medir. A correta e rápida interpretação dos resultados é fundamental para a tomada de decisão.
- Simplicidade no cálculo - quanto mais simples for o cálculo do indicador, mais rápido e seguro será o processo de apuramento do resultado.
- Fonte de dados dentro da organização - é importante que os dados se encontrem disponíveis em suportes ou bases de dados de acesso fácil. É sempre mais complicado o acesso aos dados nos casos em que a sua localização seja no exterior da organização.
- Cálculo automático - a possibilidade de ter os indicadores cujos dados são introduzidos automaticamente, evitando a intervenção humana, credibiliza e torna mais ágil o processo de monitorização.
- Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia - a possibilidade de os dados poderem ser auditados e identificados erros faz com que os responsáveis pela sua introdução sejam mais cautelosos no seu tratamento.
- Alinhamento com frequência da monitorização - Os indicadores devem ser capazes de apresentar os seus resultados, com frequência igual ou superior à necessária para a monitorização estabelecida na empresa.
- Possibilidade de calcular em momentos extraordinários - importa que, nos indicadores mais críticos, seja possível calcular atempadamente o resultado do indicador, de forma a apresentar à gestão sempre que surja uma situação imprevista.
- Proteção contra efeitos externos - é necessário identificar e compreender os efeitos externos que podem alterar/esconder a verdadeira dimensão do desempenho interno da empresa.
- Não gera efeitos perversos - os indicadores devem estar protegidos de forma a não gerar “efeitos perversos”. Por exemplo, importa verificar se a utilização de um

determinado indicador não provoca na empresa um efeito negativo na eficácia, eficiência ou qualidade, na área em que se está a medir ou em outras áreas na organização.

- Possibilidade de *benchmarking* - a comparação de desempenho entre atividades, projetos, unidade de negócio, organizações, entre outros casos, é sempre útil. Para além de induzir competição, promove substancialmente a melhoria contínua.
- Atualizado - os indicadores devem ser rapidamente substituídos por outros, quando deixam de ser interessantes ou sempre que surgem novas prioridades, atividades ou projetos nas empresas.
- Existência de uma meta - a definição de uma meta é uma referência preciosa, para que se possa perceber a distância que as realizações estão dos valores ideias.

Assume-me que os KPIs com as caraterísticas suprarreferidas incutem maior eficácia na conquista dos objetivos operacionais e estratégicos da empresa. Assim, a organização deve, em primeiro lugar, identificar os seus objetivos e, em seguida, selecionar os KPIs que melhor se enquadram em cada situação.

1.2.3 Tipos de *Key Performance Indicators*

O autor Parmenter, (2007) divide os indicadores de desempenho em duas categorias:

- Indicadores de Resultados – formam um grupo de indicadores que apresenta a antecipação de riscos na iminência de ocorrer. Estas medidas específicas ajudam a avaliar o desempenho, mas não indicam soluções para a resolução de problemas ou melhorias, pois não têm capacidade de perceção do responsável pelo mau/inexistência de desempenho. Dentro dos indicadores de resultados encaram-se duas subcategorias:
    - *Key Results Indicators* (KRIs) – identificam o resultado em termos de desempenho da organização.
    - *Result Indicators* (RIs) – disponibilizam informação sobre o que está a ser executado na empresa para produzir resultados.
- Indicadores de Desempenho - são um grupo de indicadores que devem suportar uma avaliação do desempenho do negócio, promovendo medidas que ajudem a detetar a origem do mau/inexistência de desempenho de modo a que a gestão possa identificar e resolver os problemas. Também os indicadores de desempenho se dividem em subcategorias:

- *Performance Indicators* (PIs) - disponibilizam informação sobre o que deve ser feito para produzir resultados.
- *Key Performance Indicators* (KPIs) – proporcionam o incentivo ao aumento do desempenho da empresa.

Os *Key Performance Indicators* devem ser capazes de indicar onde estão os principais problemas organizacionais. Todos os indicadores devem ter a função de monitorizar o desempenho dos processos atuais e direcioná-lo para os objetivos estratégicos da organização. Assim a autora Gilles, (2015), assume três níveis de desempenho:

- Estratégicos - indicadores primários da organização, que serão acompanhados diretamente pela administração. A sua principal função é demonstrar rapidamente se os objetivos, a missão e a visão da empresa estão a ser alcançados, bem como, avaliar o impacto nos resultados da empresa.
    - Exemplo: aumentar a satisfação dos clientes; reduzir custos.
- Táticos - indicadores secundários, acompanhados pela gestão de cada departamento. Estão diretamente relacionados com aspetos intrínsecos da empresa como os produtos, serviços, fornecedores e clientes. O nível de desempenho tático é responsável pela criação de metas que devem proporcionar o alcance do nível estratégico desejado.
    - Exemplo: garantir que os pedidos dos clientes são atendidos num prazo estipulado; garantir que nenhum produto tenha defeito com o objetivo de diminuir o risco na ocorrência de custos desnecessários.
- Operacionais - indicadores que são acompanhados pelos especialistas de cada área ou tarefa. Estes indicadores têm a função de fornecer mais detalhes para a perceção dos resultados dos indicadores táticos e estratégicos. A este nível são apresentados indicadores relativos aos processos existentes na empresa, importantes para a criação de valor para o consumidor.
    - Exemplo: implementar um sistema de controlo de pedidos dos clientes; implementar um sistema de controlo de qualidade.

Em síntese, todos os níveis mencionados são necessários para o alcance do desempenho ambicionado: o nível estratégico para orientar a visão; o tático para desdobrar essa visão em planos de ação; e o operacional para direcionar os planos à execução.

1.2.4 Metodologia para a identificação dos KPI

Nem sempre é fácil operacionalizar sistemas de monitorização pois existem milhares de indicadores que podem ser utilizados na gestão de todas as áreas da empresa, mas o mais importante é saber escolher os indicadores chave, aplicá-los e adaptá-los às necessidades e ao entendimento do estado da empresa. É imprescindível descobrir quais os indicadores que fazem a diferença aquando da entrega da informação a quem tem de conhecer a *performance* da empresa e tomar decisões (Caldeira, 2012).

Assim, autores como Caldeira, (2012), Parmenter, (2007) assumem seis questões que devem ser respondidas no processo de identificação de indicadores-chave:

- Quem é o destinatário dos indicadores? Existem muitos destinatários: gerência, gestores. administradores, chefes de departamento, coordenadores e colaboradores, cada um com as suas necessidades especificas no que toca à informação da empresa. Assim, precisamos de saber para quem são destinados os indicadores, caso contrário, não saberemos que tipo de informação será necessária.
- Que decisões precisam ser tomadas? Identificar o tipo de decisões clarifica a identificação das áreas em que se situam os indicadores.
- Que questões são colocadas sistematicamente? Facilita a perceção das necessidades de quem precisa tomar decisões.
- Quais os melhores indicadores para dar resposta a essas questões? Se soubermos o que é pretendem ver respondido é mais fácil identificar os indicadores que respondam a casa situação.
- Onde estão e qual a qualidade dos dados que irão alimentar os indicadores? Os dados podem ser gerados interna ou externamente é necessário verificar se todos eles são fidedignos e viáveis para poderem fazer parte dos indicadores chave.
- A última etapa e a da apresentação e comunicação de resultados.

Esta última etapa está refletida, igualmente, no capítulo seguinte- *Dashboard*, onde fazem parte integrante os *Key Performance Indicators*.

1.3 *Dashboard*

De forma a partilhar as informações relevantes nas organizações, podem ser usados vários tipos de ferramentas, que permitam o fácil acesso aos dados, melhor compreensão dos mesmos e com intenção de acompanhar o desempenho da organização como relatórios, gráficos ou *dashboards*. São uma funcionalidade fulcral na análise da informação e no suporte à tomada de decisão no seio de uma empresa.

Em termos gerais, o *dashboard* é construído para que os gestores e os responsáveis das empresas possam ter acesso de forma fácil, imediata e sistemática à informação mais relevante sobre a *performance* organizacional. Toda a informação que está guardada nas bases de dados das organizações será mais relevante se for apresentada aos respetivos interessados e para os quais a informação é necessária para a tomada de decisão nos vários tipos de situações (Caldeira, 2010)

1.3.1 Conceito

O *dashboard* é uma ferramenta de visualização gráfica, normalmente composta por gráficos ou tabelas, sendo expostos os indicadores que permitem monitorizar todo o processo organizacional (Caldeira, 2010). Pode ser traduzido para um painel de informação, ou seja, um instrumento de gestão para a monitorização e que tem como principal objetivo a sustentabilidade na tomada de decisão (Caldeira 2014),

Os *dashboards* são "*uma representação visual da informação mais importante, necessária para atingir um ou mais objetivos, consolidada e organizada num único ecrã, de modo a que a informação possa ser monitorizada rapidamente*" (Few, 2004 p.3), Barros, (2013) acrescentam que permite partilhar uma visão da situação de uma empresa ou de um processo ao longo do tempo, tanto a nível global, como a um nível particular, com maior detalhe, facilitando assim processos de tomada de decisão, em termos estratégicos, analíticos ou operacionais Também Velcu-Laitinen & M. Yigitbasioglu (2012 p.14), vão ao encontro de outros autores, dizendo que os *dashboards* se definem "*como uma ferramenta de gestão de desempenho visual e interativa que exibe num único ecrã a informação mais importante, necessária para alcançar um ou vários objetivos individuais ou organizacionais, permitindo ao utilizador identificar, explorar e comunicar as áreas problemáticas que necessitam de ação corretiva*".

"*O dashboard não é mais que do que um report que irá auxiliar os responsáveis de uma organização, de uma área, de uma unidade orgânica ou simplesmente de um projeto na tomada de decisões de gestão*." (Caldeira, 2014)

O *dashboard* pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, onde se expõe um conjunto de informação muito relevante, não só ao nível das empresas, mas para qualquer pessoa em qualquer ponto da organização, ou mesmo fora dela como decisores de topo, decisores intermédios, colaboradores em geral e *stakeholders* (Caldeira, 2010), ou seja, destinam-se à apresentação de métricas de desempenho de toda a organização, tendo sempre em mente que o sucesso de uma empresa está dependente da capacidade que os seus responsáveis e colaboradores têm de tomar decisões acertadas em tempo útil (Malik, 2005).

Os *dashboard* podem fornecer uma maneira de monitorizar visualmente as métricas a um indivíduo e fornecer-lhe um sistema de *feedback* para acompanhar o progresso ou a falha na obtenção dos resultados. Esta ferramenta fornece informação sobre o desempenho, promove a tomada de decisões e alinha a estratégia com a implementação (Ikechukwu, Edwinah, & Monday, 2012).

1.3.2 Vantagens de utilizar o *Dashboard*

Para se construir um *dashboard* de qualidade, igual ou superior à esperada, é necessário, não só perceber como se deve organizar graficamente o mesmo, mas também, quais são as vistas gráficas mais apropriadas para a informação que se pretende exibir e conhecer as necessidades dos utilizadores finais. Só assim é possível desenvolver um *dashboard* capaz de satisfazer as expetativas e as necessidades dos utilizadores (Barros, 2013).

Caldeira, (2010) assume várias vantagens na utilização de *dashboards*, tais como:

- Monitorizar a performance dos principais indicadores;
- Promover a visualização inteligente da informação;
- Conquistar os destinatários para o processo de monitorização.
- Aumentar a transparência na comunicação dos resultados;
- Alargar o público-alvo com acesso à *performance* interna;
- Simplificar o processo de monitorização;
- Reduzir o tempo de deteção de situações adversas;
- Eliminar o tempo despendido no tratamento da informação analisada;

- Acessível e de baixo custo.

Também os autores Alexander & Walkenbach, (2013) e (Eckerson, 2006) apontam três grandes vantagens na utilização de *dashboards*:

- Fornece informações que permitem alinhar as estratégias de modo a alcançar a metas estabelecidas;
- Aumenta a visibilidade do desempenho, através da recolha de dados relevantes, projeta cenários futuros com base em atividades passadas;
- Cria condições para dar mais autonomia aos utilizadores, pelo facto de possibilitar o acesso direto à informação.

1.3.3 Tipos de *Dashboard*

Os *Dashboards*, podem ser elaborados com os mais variados gráficos e tabelas e para diversos destinatários distintos. Assim é fundamental ter em conta o tipo de informação selecionado e a quem se destina, já que, muitas vezes, o que é relevante para um destinatário, pode ser inútil para outro, atendendo a que as análises e decisões a serem tomadas podem ser completamente diferentes.

Malik (2005) classifica os *dashboards* consoante o tipo de utilização:

- Para o desempenho empresarial, apresentam informação inerente a diversos departamentos e áreas de negócio, bem como propiciam uma visão global da organização;
- Para os diversos departamentos, permitem monitorizar métricas de interesse casa departamento em específico;
- Para monitorização de processos ou de atividades, permitem monitorizar processos de negócio específicos ou atividades generalizadas de negócio;
- Para clientes, expõem as métricas relevantes ao cliente de uma organização;
- Para fornecedores, permitem facilitar e monitorizar a colaboração entre os fornecedores e as organizações cliente.

Ao contrário do autor anterior, Ikechukwu et al.(2012) e Few (2006) agrupam as diversas utilidades do *Dashboard*, em três tipos:

- **Operacional -** analisam os principais processos operacionais, destinando-se, principalmente, aos funcionários com relação direta com os clientes. A interface deste tipo de *dashboards* deve ser o mais simples e intuitiva possível e o

significado das situações detetadas deve ser claro de modo a permitir uma resposta rápida e correta. Os *dashboards* operacionais monitorizam atividades do dia-a-dia da empresa que necessitam de acompanhamento em tempo real para que seja possível detetar situações anómalas o mais rápido possível de modo a intervir imediatamente, reduzindo eventuais prejuízos.

- **Analítico -** controlam processos e projetos departamentais que são de interesse para uma seção ou departamento da organização. Este tipo de análise é, normalmente, usado para comparar o desempenho real do departamento com o desempenho esperado ou os resultados do último período. Uma das características mais relevantes destes *dashboards* é o facto de permitirem a visualização dos dados segundo vários níveis de detalhe, tornando, assim, possível tanto a realização de uma análise geral da empresa como uma análise minuciosa e detalhada de toda a organização ou de um departamento específico
- **Estratégico** – verificam a execução dos objetivos estratégicos, facultam aos gestores uma ferramenta para comunicar a estratégia, ganhar visibilidade e identificar os principais fatores de desempenho. Por outras palavras, este tipo de *dashboards* permite monitorizar a evolução da empresa relativamente aos objetivos definidos. Normalmente, este tipo de *dashboard* é mais utilizado pelos administradores da empresa, com a intenção de controlar os objetivos definidos ou até mesmo definir novos objetivos para a empresa.

Na Tabela 1, podemos confrontar as características dos três diferentes tipos de *dashboard*, onde se apresenta a comparação em relação ao objetivo, aos principais utilizadores, ao tipo de informação e à frequência de atualização.

Tabela 1 - Análise comparativa dos diferentes tipos de Dashboards

Item/Tipologia	Operacional	Analítico	Estratégico
Objetivo	Monitorização operacional	Processo de otimização	Execução Estratégica
Ênfase	Monitorização	Análise	Gestão
Utilizadores	Supervisores	Gestores	Executivo
Âmbito	Operacional	Departamental	Empresarial
Informação	Detalhada	Detalhada/Resumida	Resumida
Atualização	Diária	Diário/Semanal	Mensal/Trimestral

Fonte: Adaptado de Samaniego, (2014, p. 11)

É possível verificar que os *Dashboards* Estratégicos têm uma atualização mensal ou trimestral contrariamente ao nível Operacional e Analítico, cuja atualização é diária ou semanal. Isto deve-se ao facto de os *dashboards* serem construídos para diferentes níveis da organização: enquanto um supervisor pretende a informação com maior nível de detalhe de modo a monitorizar cada momento, um executivo pretende a informação resumida de modo a supervisionar os objetivos estabelecidos e a analisar as oportunidades futuras da organização.

1.3.4 Requisitos para a elaboração

Os *dashboards* fornecem informação oportuna e relevante de modo que os diretores, gestores e outros colaboradores possam medir, monitorizar e gerir o seu progresso na direção de obtenção dos objetivos estratégicos Eckerson (2011). Assim, o *design* de um *dashboard* é bastante importante para destacar informação relevante, sendo necessário criar uma harmonia entre captar a atenção sem distrair, e transmitir a informação (Few, 2006)

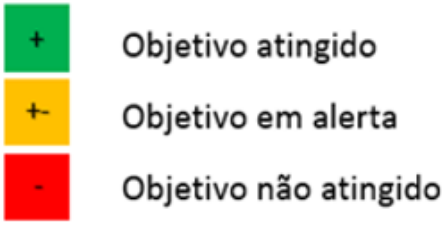
Existem alguns erros que são praticados com alguma regularidade na elaboração de *dashboards*. O autor Caldeira, (2010) destaca três que ocorrem com maior frequência: excesso de informação, escolha errada de gráficos, *layout* ineficiente e deselegante.

Para um bom desenvolvimento dos *dashboards* existem alguns requisitos apontados por diversos autores, Eckerson (2011); Few (2006); Alexander & Walkenbach (2013); Caldeira (2010):

- Respeitar o limite de um único ecrã, o que obriga também a que o espaço seja utilizado de forma eficiente, para que seja transmitida toda a informação relevante e em simultâneo. Informações em ecrãs distintos podem prejudicar a análise crítica e a comparação entre indicadores;
- Não apresentar mais informação do que a realmente necessária, pode dificultar a identificação das informações mais importantes para apoiar o processo de tomada de decisão;
- Ter em atenção o tipo de letra utilizado, devem ser escolhidos tipos de letra formais, como o conhecido Times New Roman, Arial ou Calibri. Para dar destaque pode ser utilizado um tamanho de letra maior o utilizar palavras em **negrito** ou *itálico*;
- Destacar a informação mais relevante. É importante perceber quais são os interesses dos destinatários da informação contida no *dashboard* para compreender o tipo de informação necessária e relevante e a forma como será transmitida.

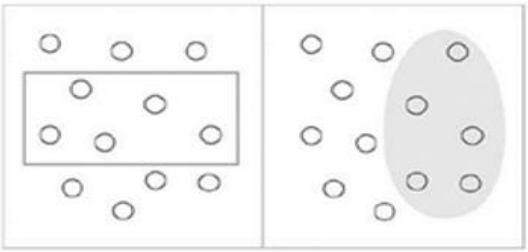
Evitar usar cores ou preenchimentos de fundo dos painéis. As cores, em geral, devem ser usadas com moderação, reservadas apenas para informações sobre pontos de dados chave. Por exemplo, atribuir vermelho, amarelo e verde às medidas indica tradicionalmente nível de desempenho. Ou utilizar um círculo de fundo de cor (o cinza normalmente á a cor mais apropriada), um quadrado, um asterisco por exemplo, que realce sem a necessidade de utilização de cor. Como consta nos exemplos da Figura 7 e da Figura 8:

Figura 7 - Combinação de cores e símbolos



Fonte: Caldeira (2010, p.89)

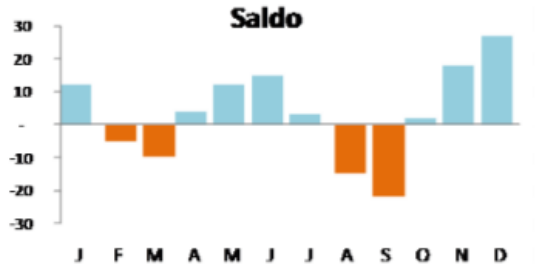
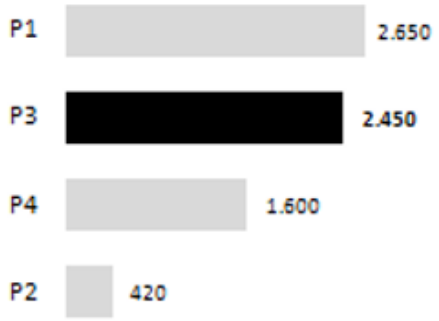
Figura 8 - Destaque com limites e fundos de cor



Fonte: Few (2006, p.76)

- Apresentar a informação preferencialmente através de gráficos, estes permitem transmitir os números da atividade organizacional de forma clara, objetiva e rápida. Escolher a componente gráfica apropriada, é um dos erros mais comuns na elaboração de um *dashboard*. A escolha da componente gráfica tem de estar relacionada com a natureza da informação e da mensagem que se pretende transmitir, nesse sentido é importante definir a componente gráfica e o destaque nas cores mais adequada de modo a divulgar a informação de forma clara e eficiente, sem distrações. Como podemos verificar através dos exemplos expostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Destaques e gráficos por tipos de informação

Tipo de Informação	Exemplo
Sequencial **Quando se está a trabalhar com o mesmo tipo de dados e se pretende ordenar os seus valores. Deve utilizar-se a mesma cor, mas com pequenas variações.**	
Divergente **Quando a finalidade é distinguir a informação, devem aplicar-se cores contrastantes.**	
Por Categorias **Quando se pretende caraterizar diferentes tipos de categorias, usam-se cores que contrastem.**	
Relevante **Quando a intenção é destacar uma determinada informação, usa-se uma cor mais forte de forma a realçar a informação pretendida.**	

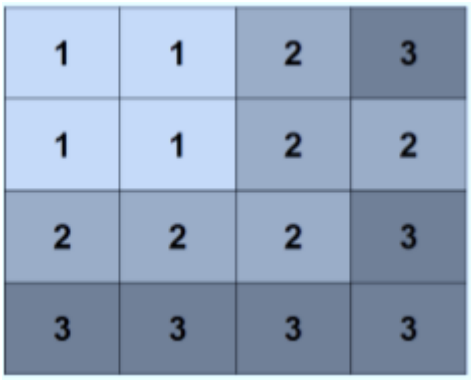
Fonte: Caldeira (2010, p90)

- Não é aconselhável a utilização de imagens porque estas não irão apresentar qualquer tipo de informação ao leitor do *dashboard*.
- Realçar o presente em detrimento do passado, o primeiro foco dos *dashboards* deve ser o presente, aquilo que está a acontecer no momento, deixando para

segundo plano o que já aconteceu. No entanto a análise conjunta permite percecionar dados históricos e a respetiva evolução.

- Os dados devem ser organizados por ordem de importância, os quais devem ser classificados pela organização na sequência que desejar. Os dados com maior relevância devem ser destacados dos outros. O destaque da informação mais relevante pode ser feito de várias maneiras, pela utilização de cores ou sinais específicos que chamem atenção ou através do posicionamento da informação em locais privilegiados. A Figura 9 ilustra as zonas prioritárias de visualização. A maioria das pessoas tem a tendência de olhar em primeiro lugar para a parte superior do lado esquerdo, e depois para o centro, as regiões com o número 1 no diagrama parecem ter uma grande proeminência, atraindo a maior atenção por longos períodos de tempo. Enquanto isso, as regiões do número 3 parecem ter pouco relevo.

Figura 9 - Foco na leitura de informação



Fonte: Alexander & Walkenbach (2013 p.22)

- Também as cores devem ser tidas em conta na elaboração de um *dashboard*, Juiceanalytics (2009) refere que preferencialmente devem evitar-se cores quentes e não naturais, como vermelho, laranja e utilizar cores frias e naturais, tais como azul, verde como podemos verificar na imagem infra.

Figura 10 - Cores naturais, não naturais, frias e quentes

Fonte: Juiceanalytics (2009, p.33)

- Apresentar um visual apelativo. Um *dashboard* deve conseguir conquistar o seu público através de uma estética aprimorada, mas funcional. Deve ter-se em consideração que a sobrecarga de efeitos visuais dificulta a comunicação. Um bom *dashboard* tem uma apresentação limpa, elegante, equilibrada e esteticamente agradável.

1.3.5 Ferramentas para a criação de *dashboards*

"A cada dia que passa, o *software* para apoio à monitorização da performance organizacional estão cada vez mais preparados para cumpri a sua função" (Caldeira, 2010 p.179). A evolução tecnológica dos tempos modernos obriga a sociedade a adaptar-se a novas necessidades e exigências, o que resulta num mercado dinâmico e competitivo, assim há cada vez mais oferta, com *software* com mais funcionalidades, simples e de custo reduzido, e o mais importante são ferramentas facilitadoras e proveitosas para a gestão das organizações.

Entre outros, dos *software* recomendados para a elaboração de um *dashboard* com facilidade e rapidez destaca-se*: Infos Expertia, Microstrategy, Actis, Tableau* e *Google Analytics Solutions*.

No entanto, a ferramenta que mais se destaca, em toda a literatura, é o *Excel*: por ser uma ferramenta acessível a todos, alguns especialistas internacionais consideram-na como ideal para o desenho do *dashboard*, por vários aspetos, como é referido no estudo de Pedrosa, Costa, & Laureano, (2015) que interpreta a utilização de ferramentas pelos profissionais de auditoria, e a conclusão que daí retiveram foi que as *spreasheets* são a principal ferramenta de trabalho utilizada neste setor, a par disto a disposição fácil e quase imediata a todos é uma larga vantagem comparativamente com outro tipo de ferramentas, outro aspeto que eleva o *Excel* é a flexibilidade de apresentar qualquer *layout* que o

utilizador pretenda, quer em termos técnicos, quer em termos do *design*. Por estas razões, neste trabalho será aplicada ênfase nesta ferramenta, na qual será também apresentada a proposta de *dashboard*, retratado no ponto 3.4.

1.3.6 Tipos de gráficos usuais

O *Excel* faz parte dos aplicativos do universo *Microsoft Office*, sendo uma ferramenta praticamente indispensável às empresas e para uso pessoal. Basicamente, o Excel é uma folha de cálculo, ou um conjunto delas, que permite realizar uma infinidade de tarefas, desde executar simples cálculos matemáticos, elaborar tabelas, fazer listas de contactos, onde depois é fácil de localizar o pretendido, expor dados de uma forma clara que permita obter resultados sobre um determinado tema ou objetivo, até à elaboração de gráficos mais complexos que agrupam várias informações, análise de tendências, análises estatísticas, financeiras e projeções (Paranhos, 2015).

Também os autores Alexander & Walkenbach (2013) apontam que o Excel fornece um vasto de leque de ferramentas que possibilitam a criação de uma variedade de gráficos, capazes de serem personalizados conforme as necessidades dos usuários, e ajudar assim na melhoria da comunicação da mensagem pretendida.

Um gráfico bem construído consegue transformar dados numéricos em informações úteis e compreensíveis, uma vez que resume uma série de dados e as relações entre eles. Fazer um gráfico, geralmente facilita a deteção de tendências e padrões que, de outra forma não são tidos em conta. A Tabela 3 apresenta a ilustração de alguns gráficos, os mais utilizados pelo *Microsoft Excel.*

Tabela 3 - Tipos de gráficos e ilustrações

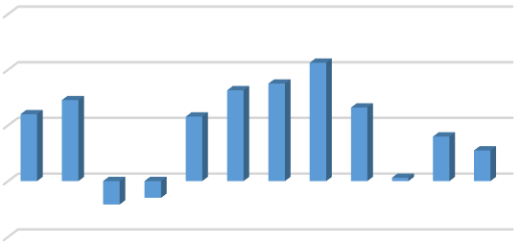
Tipo de Gráfico	Ilustração
Gráfico de Colunas ou Barras Utilizar este tipo de gráfico para demonstrar os desvios de um item.	

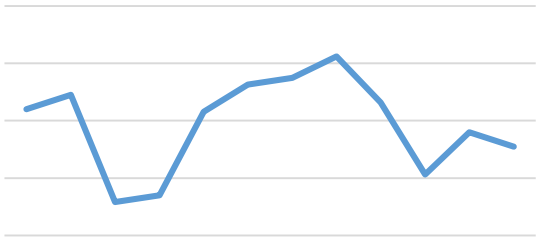
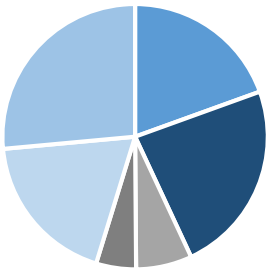
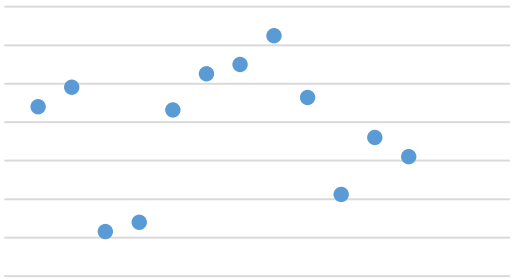
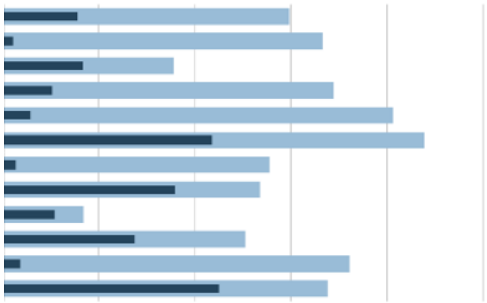
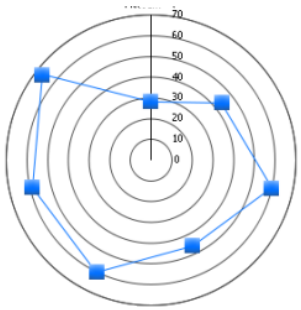
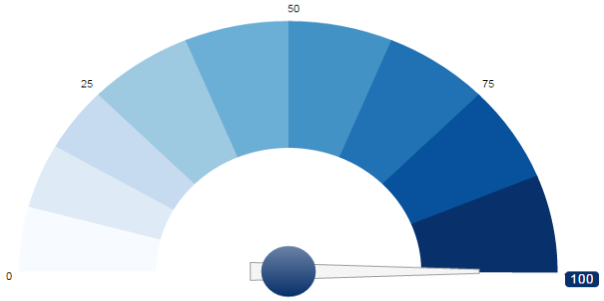
Gráfico de Linhas Semelhante ao gráfico de barras, no entanto não aparenta a distinção tão imediata dos desvios. No entanto proporciona uma visão temporal.	
Gráficos *Sparkline* São mini gráficos, colocados em células únicas, cada um representando uma linha de dados selecionados. Estes gráficos podem ser representados sob a forma de linha, coluna ou perda/ganho.	 2 000,00 € | 50 000,00 € | 35 000,00 € 2 000,00 € | 50 000,00 € | 35 000,00 € -2 000,00 € | 50 000,00 € | -35 000,00 €
Gráfico Circular Útil quando se pretende analisar as proporções dos produtos ou serviços, possibilitando a comparação.	
Gráfico de Dispersão Utiliza-se este tipo de gráfico para verificar as tendências.	
Gráfico Bala Comparam uma medida apresentada (marcador) com uma medida estabelecida (meta). Exibe uma medida-chave, que varia de acordo com o estado da performance	

Gráfico Radar Integra vários eixos a uma única figura radial. Comparam os valores agregados de várias séries de dados.	
Velocímetro Ideal para verificar o nível de performance atingido ou não de acordo com as metas estabelecidas.	

Os gráficos são excelentes para expor desenvolvimentos, padrões, grandezas e correlações. A escolha do gráfico certo, bem como a sua configuração visual, são aspetos fundamentais que podem fazer a diferença no sucesso ou fracasso de um *dashboard* (Caldeira, 2010).

1.3.7 Metodologias para a criação de *dashboards*

A criação de *dashboards* implica a passagem por várias etapas. Segundo o autor (Caldeira, 2010) os passos para a construção de um *dashboard* são constituídos essencialmente por três etapas:

- Preparação inicial;
- Selecionar, relacionar e posicionar a informação;
- Operacionalizar a monitorização.

A fase de preparação inicial consiste na identificação dos objetivos do projeto, perceção do negócio e da estratégia da empresa, identificar os destinatários e que tipo de informação será útil e relevante, identificar o estado dos dados a serem integrados no *dashboard*. Nesta fase é importante que a pessoa responsável pela elaboração tenha capacidade dinâmica e criativa para encontrar soluções e um *design* adequado.

Na segunda etapa, chamada também de fase do desenho do *dashboard*, é a fase mais complexa já que é aqui que se define o conteúdo, ou seja, os indicadores que se pretende monitorizar, e a forma ou *layout* do *dashboard*. Também nesta fase deve ser selecionada a informação e os indicadores-chave a apresentar no *dashboard*, e evitar o erro comum de querer colocar demasiada informação, o que acaba por inibir a capacidade de perceção e a finalidade do *dashboard*. Assim, a gestão deve ter consciência do que é importante monitorizar dentro da organização.

Depois de filtrada a informação relevante é imprescindível saber como proceder à sua ordenação e apresentação no *dashboard*, condicionada pela: importância da informação: existe informação mais importante e menos importante para o utilizador, por exemplo o passado que tende a ser menos importante do que o presente.

Quanto ao posicionamento da informação de segundo nível: existe informação de primeiro e segundo nível, sendo que esta última tem, geralmente, o papel de explicar a formação da primeira, por exemplo, pode considerar-se as vendas como informação de primeiro nível e no segundo nível informar sobre as quantidades vendidas e o preço de venda; modelo explicativo da informação – atribuir uma lógica especifica por exemplo agrupar a informação por categorias: conhecer as vendas globais, conhecer as vendas por produtos; disponibilidade de espaço – a escassez de espaço é muitas vezes condicionadora dos aspetos referidos anteriormente, pelo que e frequente acontecer ter de abdicar do cumprimento exato dos aspetos anteriores por falta de espaço e ai a prioridades têm de ser bem definidos.

A última etapa consiste em operacionalizar a monitorização, ou seja, atribuir o funcionamento ao *dashboard*, o que implica a reposta a algumas questões como: onde estão os dados? Que ajustamentos são necessários? Como se acede aos dados? Nas empresas, nem sempre existe uma base de dados única e, nesta fase, identifica-se onde o *dashboard* pode ir alimentar-se de informação: pode ser em simples folhas Excel ou noutro programas de contabilidade e auditoria.

Para garantir a eficácia de um *dashboard* é essencial definir *à priori* os tipos de dados necessários, as dimensões dos dados, saber o local das fontes de dados (Alexander & Walkenbach, 2013). Este autor aponta como principais etapas na elaboração de um *dashboard*:

- Definir a mensagem - entender o propósito do *dashboard* e a motivação para a elaboração do mesmo, percebendo até que ponto o *dashboard* será a melhor opção para a empresa.
- Estabelecer o público-alvo – compreender quem serão os destinatários do painel, e qual será a sua utilidade, ou seja, será uma ferramenta de verificação da *performance*, para os gestores de topo da organização, ou a mesma informação também será divulgada para os colaboradores ou outros *stakeholders* da empresa?
- Definir as medidas de desempenho - A maioria dos painéis são projetados em torno de um conjunto de indicadores de desempenho chave (KPIs) que auxiliam a revelar se o desempenho que está conforme o esperado, sinalizando a necessidade de atenção e intervenção nas áreas problemática.
- Enumerar as fontes de dados necessárias – depois de delimitar as medidas de desempenho, deve ser determinado onde e a quem solicitar a informação, verificar a existência e a frequência da atualização da mesma.
- Definir a dimensão e filtros – é importante definir a dimensão nesta etapa para poder determinar como as medidas devem ser agrupadas ou distribuídas, por exemplo se o *dashboard* vai incidir sobre uma certa região ou sobre os funcionários, é crucial recolher dados detalhados sobre os mesmos.
- Determinar a necessidade de *drill-down* de detalhes – a maioria das vezes a informação apresentada nos *dashboards* agrega muitos mais detalhes do que apensa aquela que nos aparece no painel, assim, torna-se relevante tratar a informação detalhada através da informação principal transversalmente ao sistema *drill-down.*
- Estabelecer o cronograma de atualização – definir a frequência com que o *dashboard* é alterado de forma a refletir as informações mais recentes. Certamente esta atualização tem de estar em concordância com a atualização das bases de dados.

2 Metodologia

A primeira parte desta investigação foi focada na revisão da literatura de modo a obter conhecimento sobre a avaliação de desempenho e os *Dashboards.* Tendo isto em conta e com base no estudo de (Hill et al., 2009), o método utilizado na segunda fase do estudo é de cariz qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas focadas para as necessidades empresariais do setor da contabilidade e da auditoria, na expectativa de obter opiniões inovadoras e fundamentadas na experiência profissional de cada entrevistado.

Neste capítulo é exposta a entrevista realizada, a gerentes e colaboradores de gabinetes de contabilidade e auditoria, com o intuito de responder aos objetivos do estudo e à questão a que se propõe esta investigação: "É possível monitorizar o desempenho de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade e auditoria, através de *dashboards* utilizados na tomada de decisão?"

Neste sentido foram realizadas dez entrevistas, a gerentes e colaboradores de gabinetes de contabilidade e auditoria, com a convicção de corresponder aos objetivos definidos.

2.1 Amostra e processo de recolha de dados

Atendendo à natureza exploratória do estudo considerou-se uma amostra de cinco empresas de cada uma das áreas. Estas empresas foram selecionadas por conveniência, isto é, tendo em consideração a rede de contactos da equipa de investigação e também a disponibilidade das empresas para colaborar no estudo. A maioria das empresas que colaboraram nesta investigação, são microentidades. [1]

Assim, as empresas selecionadas foram contactadas inicialmente por telefone, onde se explicava ao possível entrevistado quais os objetivos do estudo, indicava a duração prevista para a entrevista, e solicitava uma data e local para a realização da mesma.

Deste modo, foi possível realizar as dez entrevistas pretendidas, as quais decorreram entre 9 de agosto de 2017 e 26 de setembro de 2017. As entrevistas tiveram uma duração entre

[1] Note-se que se considera uma microentidade aquela que compreende um total de balanço de 350.000,00€, volume de negócios de 700.000,00€ e um número de trabalhadores médios de 10. Uma pequena entidade representa no total de balanço 4.000.000,00€, volume de negócios 8.000.000,00€ e número médio de empregados 50 (Autoridade Tributária, 2015).

trinta e quarenta e cinco minutos. maioritariamente nas instalações das empresas em questão, à exceção de três entrevistados, NB, respondeu às questões via *Skype*, devido à distância entre o entrevistado e a investigadora, SC, respondeu por telefone devido à pouca disponibilidade de deslocação por parte do entrevistado, o terceiro entrevistado ao qual não fiz a entrevista pessoalmente, JF, acabou por ser feita também via telefónica devido a dificuldades na ligação via *Skype*.

A Tabela 4 apresenta o nome do entrevistado bem como o cargo que desempenha na respetiva empresa. Por questões de identidade, deliberou-se pela inibição dos nomes dos entrevistados e das respetivas empresas onde operam.

Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados e do setor das respetivas empresas

Nº	ID	Cargo	Setor de atividade	Sede
1	MF	Gerente	Contabilidade	Leiria
2	LR	Gerente	Contabilidade	Leiria
3	SC	Gerente	Contabilidade	Leiria
4	LF	Gerente	Contabilidade	Vermoil
5	IS	Contabilista Certificada	Contabilidade	Coimbra
6	TC	Gerente	Auditoria	Leiria
7	JF	Auditor	Auditoria	Coimbra
8	PF	Auditor	Auditoria	Batalha
9	NB	Auditor	Auditoria	Coimbra
10	BR	Auditor	Auditora	Leiria

Seguidamente serão apresentados dados ao nível da caracterização do perfil do entrevistado e também a caracterização das empresas às quais estão vinculados.

Da análise sociodemográfica dos entrevistados (Tabela 5) resulta que foram entrevistados cinco mulheres e cinco homens, com idades maioritariamente (70%) entre os 31 e os 50

anos, dois têm mais de 51 anos e apenas um entrevistado tem menos de 30 anos. 60% da população tem como habilitações académicas o bacharelato/licenciatura, os restantes quatro entrevistados possuem o nível de ensino superior, Pós-graduação/Metrado. 80% dos entrevistados contam com mais de dez anos de experiência profissional.

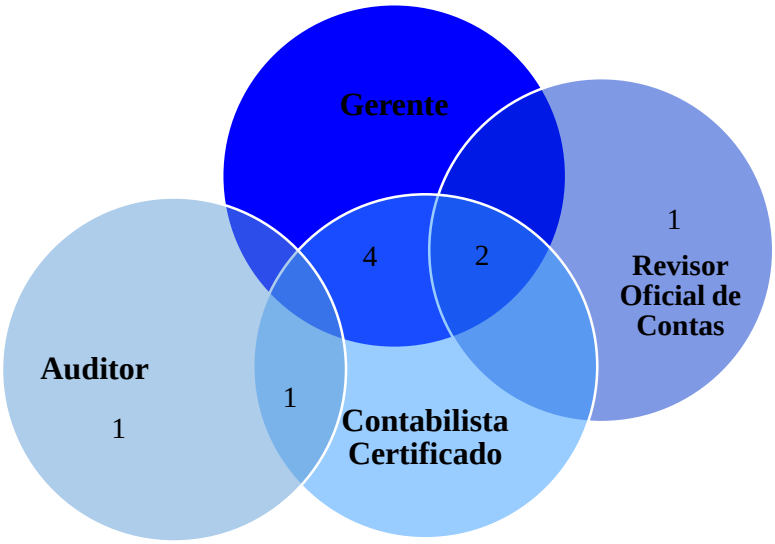
Tabela 5 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Caracterização dos entrevistado		Nº	%
Sexo			
Feminino		5	50%
Masculino		5	50%
	Total	**10**	**100%**
Idade			
Menos de 21 anos		0	0%
Entre 21 e 30 anos		1	10%
Ente 31 e 40 anos		4	40%
Entre 41 e 50 anos		3	30%
Entre 51 e 60 anos		2	20%
Mais de 60 anos		0	0%
	Total	**10**	**100%**
Habilitações Literárias			
Ensino básico ou inferior		0	0%
Ensino secundário		0	0%
Bacharelato/Licenciatura		6	60%
Pós-graduação/Mestrado		4	40%
Doutoramento		0	0%
	Total	**10**	**100%**
Experiência Profissional			
Menos de 1 ano		0	0%
Entre 1 e 2 anos		0	0%
Entre 3 e 4 anos		0	0%
Entre 5 e 7 anos		2	20%
Entre 8 e 10 anos		0	0%
Mais de 10 anos		8	80%
	Total	**10**	**100%**

Em relação ao(s) cargo(s), desempenhados na empresa, apresenta-se a Figura 11, que explana o seguinte: seis dos entrevistados são gerentes, dos quais todos são contabilistas certificados, e dois deles são também revisores oficiais de contas. Há também um entrevistado que é contabilista certificado e auditor. Um dos entrevistados é somente

contabilista certificado, outro é somente revisor de contas. Podemos examinar melhor os cargos do entrevistados com a Figura 11.

Figura 11 - Cargos dos entrevistados



Na tabela seguinte são apresentadas as características das empresas cujos gerentes ou colaboradores se disponibilizaram para responder à entrevista. As empresas operam principalmente com clientes a nível regional e nacional. 50% são juridicamente constituídas como sociedades por quotas, 30% são sociedades unipessoais por quotas e duas delas são empresários em nome individual. Quatro das empresas apresenta um volume de negócios entre os 16.000€ e os 50.000€, as três empresas que responderam que atingem um volume de negócios superior a 200.000€ operam no setor de auditoria. Relativamente ao número de colaboradores, as empresas são bastante distintas já que há variações entre a existência de apenas um colaborador e vinte colaboradores.

Tabela 6 - Caracterização das empresas entrevistadas

Caracterização das empresas		Nº	%
Área de atuação			
Regional		4	40%
Nacional		6	60%
Multinacional		0	0
	Total	**10**	**100%**
Constituição jurídica			
Empresário em Nome Individual		2	20%
Sociedade Unipessoal por quotas		3	30%
Sociedade por Quotas		5	50%
Sociedade Anónima		0	0
	Total	**10**	**100%**
Volume de Negócios			
Menos de 15.000 €		0	0
Entre 16.000 € e 50.000 €		4	40%
Entre 50.000 € e 100.000 €		2	20%
Entre 100.000 € e 150.000 €		0	0
Entre 150.000€ e 200.000€		1	10%
Mais de 200.000 €		3	30%
	Total	**10**	**100%**
Número de colaboradores			
Um colaborador/gerente		2	20%
Menos de 5 colaboradores		4	40%
Entre 6 e 10 colaboradores		2	20%
Entre 11 e 20 colaboradores		2	20%
Mais de 25 colaboradores		0	0
	Total	**10**	**100%**

2.2 Guião de entrevista

Para garantir que a entrevista não se desviasse do rumo desejado, e do tempo previsto, foi elaborado um guião de entrevista[2] semiestruturada, onde constam as questões a colocar e alguns conceitos chave, que certamente ajudaram os entrevistados no enquadramento do tema em análise e facilitaram a compreensão das questões colocadas. Os conceitos apresentados foram os seguintes:

[2] Guião de Entrevista no Apêndice 1

- Indicadores de *Performance*: a sua função é apurar os resultados das organizações de forma a poder comparar as metas que foram estabelecidas e o que está a ser, ou não, alcançado pela organização, bem como o nível de desempenho apresentado para o alcance desses mesmos objetivos.
- *Dashboard*: é uma ferramenta de visualização onde são expostos os indicadores que permitem monitorizar todo o processo organizacional. Apresentam a informação mais importante e necessária para atingir um ou mais objetivos, consolidada e organizada num único ecrã, de modo a que a informação possa ser monitorizada rapidamente.
- *Stakeholder:* traduzido para português, significa parte interessada, ou seja, são elementos essenciais no planeamento estratégico do negócio dado que afetam e são afetados pela tomada de decisão nas organizações. Os *stakeholders* são classificados como internos e externos, considerando-se internos os que estão diretamente relacionados com a organização, tais como: proprietários, clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes, e identificando-se como externos: governo, *media*, comunidade, analistas financeiros, instituições financeiras, autoridades de gestão de programas financiados, por exemplo.

A primeira parte da entrevista consistia em caracterizar a empresa, onde cada entrevistado é gerente ou colaborador, de forma a uniformizar os parâmetros em termos de volume e dimensão de cada empresa. Sendo as oito primeiras questões direcionadas para a obtenção destas informações, tais como a área de atuação, a constituição jurídica, o volume de negócios, o número de colaboradores e as suas habilitações (em média), e o(s) setor(es) de atividade a que a empresa se dedica. A segunda parte da entrevista inclui questões que visam verificar o estado de conhecimento e aplicação relativamente aos indicadores de *performance* e os *Dashboards*.

As questões apresentadas aos entrevistados, têm por base a revisão de literatura efetuada e compreendem os objetivos específicos desta investigação.

O primeiro objetivo propõe avaliar o grau de conhecimento e utilização sobre indicadores de *performance* e *dashboards*.

Tabela 7 - Questões relacionadas com o primeiro objetivo específico

Nº	Questão
Q8	Conhece os conceitos: indicadores de *performance*, e *dashboards*?
Q9	Como caracteriza a utilização de indicadores de *performance*, e *dashboards*?
Q10	Existe um departamento/colaborador que desenvolva a análise sobre a *performance* da empresa?
Q11	Qual a situação da empresa relativamente às seguintes afirmações.
Q12	Em que medida, a utilização de *dashboards* é/seria útil para a sua empresa?
Q13	Como faz a análise do desempenho da empresa?
Q14	Que método utiliza para auxiliar a tomada de decisão?
Q15	Com que frequência faz a análise à situação /*performance* da empresa?

O segundo objetivo passa por identificar os principais *stakeholders* da organização, quer internos, quer externos, quanto à necessidade de monitorizar o seu desempenho. Na entrevista (Tabela 8), foram propostos cinco tipos de *stakeholders*: gerência; colaboradores; clientes; concorrentes e instituições financeiras e autoridades de gestão de programas financiados. Os entrevistados contaram também com a possibilidade de sugerir outro tipo de *stakeholders*.

Tabela 8 - Questões relacionadas com o segundo objetivo específico

Nº	Questão
Q16	Para cada *stakeholder*, avalie a relevância de apresentar um *dashboard*.

O terceiro objetivo, consiste em avaliar a aplicação de um conjunto de indicadores de desempenho adequados ao setor, quer na perspetiva dos *stakeholders* internos, como externos. As questões colocadas aos entrevistados (Tabela 9), tem como intuito acompanhar as etapas de elaboração e identificação dos KPI, referidas na revisão de literatura. Assim primeiramente é identificado o destinatário das informações contidas nos indicadores, seguidamente da definição dos objetivos a serem respondidos e monitorizados de forma a perceber o tipo de indicador que mais se adequa a responder às necessidades de quem toma as decisões.

Tabela 9 - Questões relacionadas com o terceiro objetivo específico

Nº	Questão
Q17	Se fosse elaborado um *dashboard* para apresentar à gerência, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes
Q18	Se apresentasse um *dashboard* aos colaboradores da empresa, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes
Q19	Se apresentasse um *dashboard* a um cliente, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes
Q20	Se apresentasse um *dashboard* a uma Instituição Financeira, Autoridades de Gestão de Programas Financiados, Estado e Banca que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes

O quarto objetivo visa identificar os motivos pela não utilização de indicadores de desempenho.

Tabela 10 - Questões relacionadas com o quarto objetivo específico

Nº	Questão
Q21	Assinale quais os motivos pelos quais a empresa ainda não implementou o *Dashboard*, caso não tenha implementado/ou não esteja a ser utilizado.
Q22	Assinale quais os motivos que podem levar a empresa a implementar ferramentas que permitam medir o desempenho da empresa.

Após um primeiro *draft* do guião foi solicitado a dois profissionais, um de cada tipo de empresa, contabilidade e auditoria, que validassem o guião. Destas duas entrevistas-piloto apenas resultaram alterações quanto à análise das respostas e a introdução de uma questão para aferir as habilitações do entrevistado. No primeiro caso, a alteração incidiu apenas no número de escalões a considerar no volume de negócios e número de colaboradores da empresa, tendo-se considerado escalões com valores mais elevados dada a dimensão das empresas a estudar e foi acrescentada uma alínea para apenas um colaborador, pois poderiam surgir empresas em nome individual que não contam com colaboradores. No segundo caso, a alteração sugerida foi ao nível dos *stakeholders*, onde foi acrescentado o Estado, como possível interessado nas informações financeiras e de *performance* da empresa.

2.3 Técnicas de análise dos dados recolhidos

Para a recolha de dados que permitissem executar esta investigação, foram selecionadas empresas por conveniência por forma a facilitar a obtenção de respostas e sugestões vantajosas para a conclusão desta investigação. Depois de selecionados, os entrevistados responderam a uma entrevista semiestruturada, que foi crucial para induzir os entrevistados a responder conforme expectável e de acordo com os objetivos desta investigação.

Depois de recolhidos os dados das dez entrevistas foi elaborado um quadro resumo com todas as respostas, relativamente às questões de resposta aberta e às respostas escalonadas. Este quadro foi realizado em Excel, o que permitiu ao investigador fazer uma análise descritiva de forma rápida e simples.

Posteriormente e tendo como base os resultados das entrevistas, foram identificados os indicadores chave, a apresentar a cada *stakeholder* ao qual seria transmitida a informação através de um *dashboard*.

3 Resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com as entrevistas efetuadas, no setor de prestação de serviços de contabilidade e auditoria. Os resultados serão apresentados de acordo com as questões colocadas na entrevista e subdividas pelos objetivos específicos já mencionados anteriormente, para facilitar o leitor na compreensão dos dados.

3.1 Avaliação do conhecimento e utilização

O primeiro objetivo desta investigação, passa por perceber o grau de conhecimento, nas empresas de contabilidade e auditoria, relativamente aos conceitos *dashboard* e indicadores de *performance*.

Q8	**Conhece os conceitos: indicadores de *performance*, e *dashboards*?**

Questão à qual as respostas foram assimétricas, cinco dos entrevistados responderam "sim", e os restantes cinco responderam "não". Dos cinco que responderam que não conheciam os conceitos, dois são do setor da contabilidade e três do setor de auditoria. No entanto três dos respondentes, negativamente, referiram que conheciam o conceito de Indicadores de *Performance*, mas "*dashboard*, nunca ouvi falar" (PF e BR), foi referido também: "*É a primeira vez que ouço essa palavra*" (SC). Este desconhecimento advém maioritariamente da falta de tempo para pesquisar alternativas às ferramentas de análise de desempenho e com a agravante da falta de tempo para a elaboração dos mesmos, como vimos na revisão de literatura é necessário o cumprimento de vários requisitos e realizar diversas etapas na elaboração de um *dashboard*. O exercício das suas profissões em meios pequenos, em que as exigências dos clientes e dos restantes *stakeholders*, são bastante reduzidas, poderá eventualmente causar uma certa falta de disponibilidade, por parte do contabilista/auditor em procurar melhorar e aumentar os serviços prestados, pois não seriam recompensados monetariamente por mais uma análise que apresentassem aos seus clientes, SC e IS, ambas do setor da contabilidade, partilharam da mesma opinião "*os clientes, só querem saber quanto têm de pagar de impostos, e saber com quanto dinheiro ficam na conta*". Importa referir a necessidade de avaliar caso a caso tendo em conta a dimensão e complexidade das empresas e avaliar a necessidade de aplicar conceitos como este.

Avaliar a aplicação e utilização de ferramentas, que permitissem o acompanhamento da *performance* da empresa, fazia parte integrante ainda do primeiro objetivo desta investigação. Assim foram apresentados, ao longo da entrevista, um conjunto de indicadores de desempenho (não obstante de outros que os entrevistados poderiam sugerir e indicar como relevante para as suas análises), adequados aos setores de contabilidade e auditoria, quer na perspetiva dos *stakeholders* internos, como externos. Na entrevista, foram propostos cinco tipos de *stakeholders*: gerência; colaboradores; clientes; concorrentes; instituições financeiras, autoridades de gestão de programas financiados, também neste caso, os entrevistados poderiam sugerir outros *stakeholders*.

Seguidamente serão apresentados os resultados das respostas dos dez entrevistados, a cada questão colocada na entrevista:

Q9	**Como caracteriza a utilização de indicadores de *performance*? E *dashboards*?**

Tal como na questão que testava o conhecimento destes conceitos, também aqui se verificou que 50% da amostra não conhece os conceitos e também não implementa estes métodos de avaliação de desempenho. Uma das empresas de auditoria implementa estas ferramentas em alguns departamentos. Dois dos respondentes admitiram conhecer os conceitos, no entanto os mesmos não são implementados, LF mencionou que "a única coisa que faço a nível de controlo é ter atenção os prazos de entrega das declarações fiscais". 20% da amostra para além de conhecer os conceitos, implementa este tipo de ferramentas no seu dia-a-dia, durante a entrevista, MF referiu: "*a minha forma de análise do desempenho, prende-se com a elaboração de várias folhas em Excel, que permite proporcionar aos clientes uma análise sistemática sobre a situação da empresa*", no entanto não se pode considerar que é implementada a ferramenta uma vez que não cumpre um dos principais requisitos do *dashboard*, a apresentação dos indicadores num único ecrã. NB referiu que "*para além de ser auditor, desenvolvo dashboards no software SIPTASIPTA - Sistema Informático de Papéis de Trabalho de Auditoria*." Disto podemos concluir que, o conceito de *dashboard*, é mais utilizado, claro por quem está a par destes temas. Conclui-se ainda que a maioria dos entrevistados considera que pode chamar-se *dashboard*, às folhas de Excel que utilizam no seu dia-a-dia para controlar os prazos de entrega das declarações e identificar o que está ou não entregue, ou mesmo para fazer pequenas análises financeiras às suas contas, no entanto não se atende a indicadores de

performance, nem consideram termos de comparação entre as metas e os objetivos estabelecidos e o que está a ser realizado para o seu alcance.

Q10	**Existe um departamento/colaborador que desenvolva a análise sobre a *performance* da empresa?**

Nesta questão foram obtidas 40% respostas positivas e 60% de respostas negativas das quais a justificação era maioritariamente a falta de necessidade da existência de um colaborador ou departamento que se dedicasse somente à análise da *performance* da empresa. "*Aqui não há propriamente uma análise da performance, mas há uma análise dos valores provisórios e estimados no inicio do ano, que depois são analisados no final do primeiro trimestre porque o sócio da empresa está ausente dos conhecimentos e do funcionamento da empresa, mas precisa de saber o ponto da situação da mesma e por isso eu faço esta análise de forma a conseguir prestar contas ao meu sócio*" (SC). Outra resposta foi: "*Ainda não há nenhum departamento focado neste tipo de análise, mas estamos a trabalhar para isso, é muito importante ter, em tempo real, a informação necessária para avaliar a empresa e poder tomar decisões atempadamente, no entanto é difícil ter tempo para tratar de tudo*" (JF). Por outro lado, PF, gerente: *"Sou eu que faço a minha própria análise e verifico se a empresa está a corresponder às expectativas, principalmente ao nível do lucro obtido"*. Igualmente à questão anterior, podemos verificar que o entendimento geral não aponta para a necessidade de possuir um *dashboard* e muito menos a necessidade de um colaborador ou de um departamento exclusivo para este tipo de tarefa, com os anos de experiência as pessoas acomodam-se muitas vezes aos métodos de trabalho e uma vez que obtém os resultados suficientes para perceber o ponto em que se encontra a empresa, não sentem necessidade de adotar novos métodos de análise.

Q11	**Qual a situação da empresa relativamente às seguintes afirmações**

A resposta a esta questão compreendia uma escala de seis ponto, sendo que 1 – Discordo Totalmente e 6 – Concordo Totalmente

Q11A	**A empresa apresenta informação útil, fidedigna e atempada**

Desta afirmação surgiram respostas entre o nível quatro e o nível seis, isto porque no setor da contabilidade e da auditoria, a informação é o produto de trabalhado, assim se não

cumprirem com as formalidades e exigências legais, fiscais e dos próprios clientes não serão bem-sucedidos no desenvolvimento das suas funções.

Q11B	A empresa tem objetivos estratégicos definidos

Nesta afirmação, as respostas variariam entre o nível três e seis. Também aqui as justificações foram semelhantes na maioria das entrevistas "*O principal objetivo é agradar os clientes",* é *"obter lucro"*. Ao longo das entrevistas a conclusão que se põe é que se as contas da empresa estiverem estáveis, os gestores não sentem preocupação de implementar objetivos nem criar metas.

Q11C	A empresa está recetiva à implementação de ferramentas inovadoras que proporcionem a análise do seu desempenho

Ao contrário das afirmações anteriores, esta afirmação obteve resposta extremistas, ou seja, seis dos entrevistados disseram "Concordo Totalmente", e os restantes quatro entrevistados apontaram para os níveis entre o um e o três. SC afirmou: "*Sou bastante resistente à mudança*". Desta afirmação, a reflecção a ser feita consiste em dar a conhecer esta ferramenta aos gestores pois têm interesse em melhorar as suas análises do dia-a-dia, mas caso não haja ninguém responsável por incutir estes conceitos então a adoção será muito reduzida.

Q12	**Em que medida, a utilização de *dashboards* é/seria útil para a sua empresa?**
A	Possibilitar a monitorização do desempenho
B	Alcançar vantagem competitiva
C	Proporcionar a criação de valor
D	Manter os colaboradores interessados em atingir os objetivos da empresa.
E	Facilitar a tomada de decisão
F	Relatar a situação da empresa num só ecrã
G	Aumentar as receitas
H	Melhorar a tomada de decisão
I	Reduzir o tempo da tomada de decisão
J	Reduzir custos
K	Manter o foco nos objetivos da empresa
L	Oferecer feedback aos diversos *stakeholders* da situação da empresa
M	Otimizar os processos internos
N	Responder às necessidades de negócio de forma eficaz e rápida

Das várias opções apresentadas aos entrevistados, as alíneas com mais relevância (nível seis), foram a D,E,I e J, ou seja manter os colaboradores motivados para atingir os objetivos da empresa, facilitar e reduzir o tempo de tomada de decisão e reduzir custos. Por outro lado, os entrevistados não deram tanta relevância a alguns motivos pelos quais as empresas poderiam ter interesse em adotar *dashboards*, tais comos: aumentar a receita, a justificação entrevistados assenta na seguinte afirmação "*infelizmente os clientes não dão valor a este tipo de coisas*". Assim é difícil conseguir a motivação para desenvolver mais trabalho para no final não ser valorizado pelo cliente.

Em média, de todos os fatores que poderiam motivar a empresa a aplicar este tipo de ferramentas, o que obteve mais respostas positivas, por parte dos entrevistados foi, a facilidade da tomada de decisão (alínea E), pelo contrário o que se mostrou menos motivante para a adesão foi a vantagem competitiva (alínea B), as justificações passaram por não haver existência de algum tipo de rivalidades entre a concorrência, "*Aqui não há concorrência, neste ramo da contabilidade, somos todos colegas*" completaram SC e LF. Todos os outros motivos, rondam o nível quatro de relevância.

Q13	Como faz a análise do desempenho da empresa?
MF	*"Balanço, Demonstração Resultados, Rácios, Gráfico com a evolução das vendas e dos custos."*
LR	*"Através de um documento em Excel dos tempos e trabalhos dispensados com cada cliente."*
SF	*"Previsão no inicio do ano e análise semestral para verificar se estão a ser atingidos objetivos iniciais."*
LF	*"Balanço, gráfico de evolução das vendas."*
TC	*"Ferramentas que permitam mostrar a evolução do desempenho."*
IS	*"Não é feita nenhuma análise ao desempenho da empresa."*
PF	*"Verificar se concretiza o principal objetivo: tentar que a receita seja superior e que consiga solver os compromissos no tempo certo."*
JF	*Não sabe responder*
NB	*"Verificação do cumprimento dos papeis de trabalho previstos."*
BR	*"Análise da folha em Excel onde cada colaborador coloca as horas trabalhadas em cada cliente, de forma a verificar a adequação das avenças."*

Nesta questão em que a resposta era "livre", os entrevistados expõem a clara utilidade do Excel, onde alguma elaboram tabelas, gráfico e análises financeiras, outros simplesmente para manter o controlo interno a nível financeiro e operacional. De forma geral a avaliação de desempenho é feita com valores históricos, com factos reais e que estão refletidos no *Software* de Contabilidade (Balanço, Demonstração de Resultados) ou em folhas de cálculo.

Q14	**Que método utiliza para auxiliar a tomada de decisão?**
MF	Elaboração de mapas em Excel
LR	Avaliar as demonstrações financeiras
SF	Demonstrações financeiras
LF	Não há nenhum método, conversações são o suficiente
TC	Controlo de Gestão (mapas em Excel)
IS	Não existe nenhum método para auxiliar a tomada de decisão
PF	Planificação das atividades
JF	Rendibilidade de cada cliente, análise da rendibilidade atual, potencial e futura.
NB	Discussão com colegas
BR	Análise informática e histórica dos dados

Mais uma vez a preferência para utilização de ferramentas suporte à tomada de decisão, está representado pelo Excel, a pesar de outras respostas que nos indicam a comunicação como meio de auxilio para a tomada de decisão.

Q15	**Com que frequência faz a análise à situação /performance da empresa?**
A	Nunca
B	Semanalmente
C	Mensalmente
D	Trimestralmente
E	Semestralmente
F	Anualmente

Conclui-se nesta questão que a maioria dos entrevistados, elabora uma análise trimestral, e dois gerentes responderam, “diariamente, porque é diariamente que tenho que verificar as contas e coordenar os trabalhos”, PF e NB, ambos os gerentes no ramo da auditoria.

3.2 Principais *stakeholders*

Para fazer face ao segundo objetivo, foi colocada uma questão relacionada com os destinatários da informação contida nos *dashboards*.

Q16	**Para cada *stakeholder*, avalie a relevância de apresentar um *dashboard***

Também esta questão era escalonada em seis pontos de relevância que tinha como objetivo perceber qual ou quais os destinatários do *dashboard* eram mais relevantes. As opções fornecidas aos entrevistados foram:

Q16A	Gerência

Cinco dos entrevistados considera de elevada importância apresentar um *dashboard* à gerência. Os restantes referiram a relevância de apresentar um *dashboard* à gerência, de nível quatro, os respondentes são colaboradores das empresas e por isso têm um olhar diferente da gerência.

Q16B	Colaboradores

Neste tipo de *stakeholder*, as opiniões foram mais divididas, quatro entrevistados mantiveram o nível seis tal como na gerência, JF considerou que era até mais relevante para os colaboradores do que para a própria gerência "*porque esta era uma forma de manter os colaboradores informados, motivados e empenhados em atingir metas individuais*", por outro lado LR, gerente respondeu "*não sei se os colaboradores devem ter acesso a certo tipo de informação que poderia constar no dashboard*"

Q16C	Clientes

Apenas dois gerentes do setor de auditoria consideram o nível máximo de relevância. No caso do setor da contabilidade, o parecer passa pela dúvida quanto ao interesse dos clientes em receber informações num formato deste género.

Q16D	Concorrentes

As respostas foram semelhantes em todos os entrevistados, não consideram este *stakeholder* relevante.

Q16E	**Instituições Financeiras, Autoridades de Gestão de Programas Financiados e Estado**

Também aqui as opiniões são divididas, por um lado é importante sim, até pelo facto de ter a "*possibilidade de facilitar processos de aprovação de algum tipo de financiamento*" BR, por outro lado MF afirma que "*só se for mesmo preciso e obrigatório é que divulgaria certas informações*".

3.3 Indicadores adequados a cada *stakeholder*

As questões que se seguem, apresentam uma variedade de indicadores de *performance* que os diversos destinatários podem colocar nos *dashboards*, não obstante da oportunidade de contribuírem para a obtenção de mais indicadores para além dos apresentados.

Q17	**Se fosse elaborado um *dashboard* para apresentar à gerência, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes**
A	Volume de vendas semanal/mensal/anual
B	Total de custos gerais e por classes (FSE/Pessoal)
C	Horas estimadas vs horas utilizadas para a realização das tarefas
D	Número de clientes da empresa
E	Setor de atividade de cada cliente
F	Recebimento efetivo dos clientes
G	Volume de negócios de cada cliente
H	Tempo médio dedicado a cada cliente
I	Calendarização das obrigações fiscais
J	Número de declarações entregues dentro do prazo fiscal
K	Número de declarações entregues fora do prazo
L	Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)
M	Rácios financeiros (Rácio de endividamento, período de recuperação de divida, rácio de liquidez geral, solvabilidade, autonomia financeira)

Esta questão, dava a possibilidade aos entrevistados de mencionar o nível de relevância, de cada tipo de indicador consoante o *stakeholder* ao qual iria ser apresentado o *dashboard*. Neste primeiro caso, se fosse elaborado um *dashboard* para apreciação e avaliação dos membros da gerência, os principais indicadores a mencionar seriam o tempo médio dedicado a cada cliente que obteve sete respostas de nível seis, seguido do recebimento efetivo de clientes, com seis respostas de nível seis, seguia-se o indicador com informação sobre as horas estimadas vs horas utilizadas para a realização das tarefas. Com menos relevância, verificaram-se os indicadores com o número de clientes da empresa, o setor de atividade e o seu volume de negócios. Outros indicadores que também contariam do *dashboard* para a gerência, ainda que com relevância inferior, seria o

volume de negócios, o total de custos por classe económica, rácios económicos e rácios financeiros. Foi ainda sugerido, por NB, acrescentar um indicador que mostrasse a evolução dos trabalhos de auditoria, tendo em conta os trabalhos que seriam previstos fazer e os que efetivamente foram realizados para auditar o cliente. Igualmente, o auditor JF sugeriu um "*indicador com a rendabilidade de cada cliente, de forma a perceber se a avença é adequada aos trabalhos que a mesma necessita*".

Q18	**Se apresentasse um *dashboard* aos colaboradores da empresa, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes**
A	Realização do volume de negócios estimado
B	Horas estimadas vs horas utilizadas para a realização das tarefas
C	Custos relacionados com a execução das tarefas
D	Cumprimento dos prazos legais exigidos
E	Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)

Quanto aos colaboradores, o principal indicador de *performance* que os entrevistados colocariam num *dashboard* era o indicador das horas estimadas vs horas utilizadas para a realização de tarefas, bem como o cumprimento das obrigações fiscais, para evitar atrasos e esquecimentos. Ao contrário dos rácios económicos e do volume de negócios, em que a maioria dos entrevistados alegam não ser um fator importante a incorporar num *dashboard* apresentado aos colaboradores.

Existiu concordância de dois entrevistados, JF e NB, ambos auditores, em que "*Era importante, para os colaboradores, terem um indicador que os informasse do grau de execução das tarefas agendadas, e o cumprimento das tarefas relacionadas com o controlo de qualidade, poderia até assinalar com cor vermelha o que ainda estivesse pendente de forma a ser mais fácil de identificar o incumprimento da tarefa ou obrigação"*.

Por outro lado, a opinião de SC, do setor da contabilidade "*o tempo que cada um demora a efetuar uma determinada tarefa só a ela lhe compete, não podemos dizer para fazer as coisas mais devagar ou mais depressa, cada um tem o seu ritmo e cada trabalho é um trabalho que pode ter tempos diferentes"*. Pode dizer-se que ainda se vive com a mentalidade que colaboradores que se sintam pressionados e não reconhecidos têm tendência a não se esforçarem o suficiente para atingir os objetivos, tal como o inverso,

se se sentirem pressionados com um determinado objeito definido podem perder o interesse pelo seu trabalho, assim é importante ser prudente nas escolhas dos indicadores a colocar num *dashboard* voltado para os colaboradores.

Q19	**Se apresentasse um *dashboard* a um cliente, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes**
A	Volume de vendas do cliente
B	Total de custos suportados (FSE/Pessoal/Outros)
C	Total de impostos pagos
D	Calendarização das obrigações fiscais
E	Dívidas de clientes
F	Valor em dívida a fornecedores
G	Apuramento do resultado mensal
H	Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)
I	Rácios financeiros (Rácio de endividamento, período de recuperação de divida, rácio de liquidez geral, solvabilidade, autonomia financeira)

O indiciador primordial a colocar num *dashboard* a apresentar aos clientes dos gabinetes de contabilidade e auditoria, seria o volume de vendas, seguidamente o total de custos suportados e o apuramento dos resultados. Todos os indicadores expostos aos entrevistados, foram considerados relevantes uma vez que a média de relevância de cada indicador variou entre os quatro e os cinco na escala de relevância. Sendo que os rácios económicos foram o indicador com menos relevância, muito porque alguns clientes não conhecem o significado deste tipo análise, deixando assim de ser oportunos na sua apresentação.

No setor da contabilidade, foram obtidas respostas como "os clientes não querem saber de nada para além dos impostos que têm que pagar" SC. IS indica que existem clientes que não dominam o significado de certas palavras, rácio por exemplo mas que "*depende do tipo de cliente: há aqueles que não se interessam e só querem saber do valor dos impostos e quanto dinheiro sobra mas também há outros clientes mais jovens que até se interessam por uma gestão mais eficaz e com perspetivas futuras*"

Já no setor da auditoria, a sugestão foi "criar uma área de interação com o cliente para ir tomando notas das situações auditadas e que careceriam de intervenção e uma área com as observações relativas às matérias significativas da auditoria para que o cliente soubesse a todo o momento as situações críticas e que tem de ser melhoradas." NB.

Q20	**Se apresentasse um *dashboard* a uma Instituição Financeira, Autoridades de Gestão de Programas Financiados, Estado, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes**
A	Volume de vendas do cliente
B	Total de custos suportados (FSE/Pessoal/Outros)
C	Total de impostos pagos
D	Calendarização das obrigações fiscais
E	Dívidas de clientes
F	Valor em dívida a fornecedores
G	Apuramento do resultado mensal
H	Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)
I	Rácios financeiros (Rácio de endividamento, período de recuperação de divida, rácio de liquidez geral, solvabilidade, autonomia financeira)

Três dos entrevistados relatam que este indicador é pouco ou nada relevante para obter *dashboard*, uma vez que as informações lá colocadas só seriam colocadas se existisse obrigatoriedade quanto a isso. No entanto os indicadores considerados mais relevantes foram o volume de vendas, apuramento de resultados e os rácios económicos.

3.4 Motivos da não utilização

Essencialmente, os *dashboards* não são um tema muito abordado, pelo menos nos meios de laboração das pessoas entrevistadas e por isso o fator que mais motiva a não utilização desta ferramenta é sem dúvida a falta de conhecimento, por outro lado foram apontados outros motivos como a falta de tempo e falta de necessidade.

Q21	**Assinale quais os motivos pelos quais a empresa ainda não implementou o *dashboard*, caso não tenha implementado/ou não esteja a ser utilizado.**
A	Custo elevado
B	Falta de conhecimento
C	Falta de colaboradores qualificados
D	Não cria valor para a empresa
E	A análise custo benefício, não justifica

A implementação de um sistema de medição de desempenho, ou a implementação de algo diferente dentro de uma organização gera uma situação, muitas vezes desconfortável, tanto para gestores como para colaboradores, a chamada resistência à mudança ainda é um entrave, mesmo nos dias de hoje, há muitas pessoas que preferem "faço como sempre fiz", ao invés de "sim vamos experimentar algo inovador qua facilite o nosso trabalho".

Para além destas dificuldades culturais, as dificuldades relativamente às informações e aos indicadores, podem também ser inibidores da implementação de um *dashboard*, como por exemplo: ter a certeza do que se quer medir; confiar nos dados que serão transpostos no *dashboard* e a capacidade de reunir toda a informação fidedigna, atempadamente.

Q22	**Assinale quais os motivos que podem levar a empresa a implementar ferramentas que permitam medir o desempenho da empresa.**
A	Aumentar as receitas
B	Melhorar a tomada de decisão
C	Reduzir o tempo da tomada de decisão
D	Reduzir custos
E	Manter o foco nos objetivos da empresa
F	Oferecer feedback aos diversos *stakeholders* da situação da empresa
G	Otimização dos processos internos
H	Responder às necessidades de negócio de forma eficaz e rápida

Da análise às respostas obtidas, os que poderia incentivar as empresas à implementação de *dashboards* era a possibilidade de reduzir custos, e reduzir o tempo da tomada de decisão e a otimização dos recursos internos.

Por outro lado, poderia ser útil e facilitar a "*supervisão e o controlo de qualidade*" e melhorar a "*eficiência interna*" (JF e NB). No ramo da contabilidade poderia facilitar a rapidez e a simplicidade das informações. Outra das opiniões incidiu sobre o aumento das receitas, "*pode não ser verdade, não sei se os clientes estariam dispostos a pagar mais por uma análise extra à sua empresa"* (SF e IS).

Ainda assim, é de referir que a implementação de um *dashboard* que fosse de encontro com as necessidades de cada *stakeholder*, traria vantagens ao nível da: avaliação de desempenho – na medida em que avalia o estado da performance da empresa, representado o que foi definido estrategicamente e o que está ou não a ser alcançado; reconhecer problemas através dos níveis de desempenho - sempre que existirem desvios podem ser acionados planos de deteção e correção do problema. Os *dashboards* podem até funcionar como promotores das empresas, conquistar clientes, *stakeholders* e a lealdade dos recursos humanos, mostrando resultados e alcançando reconhecimento dentro e fora da organização.

3.5 Proposta de um *Dashboard*

O último objetivo desta investigação consiste em propor um *dashboard* com os principais indicadores e para o *stakeholder* mais influente, que segundo os especialistas entrevistados é a gerência.

Assim, seguidamente será apresentada uma proposta de *dashboard* que visa a monitorização do desempenho ao nível estratégico da organização que faculta aos gerentes e gestores uma ferramenta para comunicar a estratégia, ganhar visibilidade e identificar os principais fatores de desempenho. Por outras palavras, este tipo de *dashboard* permite monitorizar a evolução da empresa relativamente aos objetivos definidos. Normalmente, este tipo de *dashboard* tem uma periodicidade mensal ou trimestral.

O *dashboard* apresentado, foi concebido com valores meramente exemplificativos, não foi possível obter uma base de dados que permitisse a elaboração de um *dashboard* com valores reais, nem com hiperligações automáticas dos *inputs* aos *software* que permitem mais rapidez e eficácia na importação dos *inputs* diretamente para o *dashboard*.

O d*ashboard* foi elaborado numa folha de cálculo – *Excel 2016* – onde existem duas folhas, uma com os *key performance indicators*, indicados pelos entrevistados, entre outros dados auxiliares que serviram de *input* para a segunda folha "*Dashboard*" onde surgem os diversos gráficos que vão permitir a análise da *performance* estratégica à gerência.

Os gráficos apresentados no *dashboard* foram selecionados com base nas indicações dos autores assinalados na revisão de literatura e tendo em consideração também o *layout*, que integra as boas práticas de elaboração de um *dashboard* e promove o seu sucesso. As cores predominantes são o azul, o verde e o vermelho, este último com o intuito de alerta para situações que devem reter mais atenção por parte do utilizador.

Este *dashboard* é composto por três partes, para além do cabeçalho que conta com um controlador, que mostra o período, neste caso o mês a que se referem as informações apresentadas.

A primeira parte apresenta os principais indicadores destacados pelos entrevistados que tinham a ver com a faturação, a rendibilidade mensal, bem como a perceção do valor efetivamente recebido vs. valor em divida por parte dos clientes. Para além dos acontecimentos reias e diários dentro de uma organização, o mais importante para avaliar

a *performance* é definir um objetivo ou meta e verificar se a empresa está de encontro ao pretendido, assim na segunda parte do dashboard são apresentados os indicadores relativamente à meta desejada para a faturação mensal, a análise da rendibilidade dos clientes tendo em conta a avença mensal *versus* o tempo dispensado, e ainda o indicador que reflete os principais custos operacionais, que devem ser controlados pelos gestores. Na terceira parte é apresentada uma reflecção financeira através de rácios financeiros como é o caso da autonomia financeira, o endividamento e a liquidez geral.

As metas ou objetivos, são normalmente apontados pela gerência ou gestores de topo que se podem concentrar numa análise dos valores históricos de anos anteriores e decidir sobre manter ou definir novas estratégias para o próximo ano.

Posto isto, seguidamente consta a ilustração do "*Dashboard* – Monitorização do desempenho estratégico" aplicado a empresas do setor da contabilidade e auditoria, seguido da justificação dos seus componentes em concordância com as etapas já estudadas na revisão de literatura.

DASHBOARD

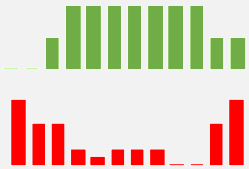
MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

MÊS 12

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

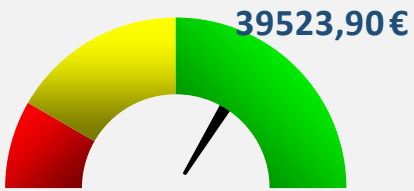
39 523,90 €

CLIENTES



	Nº Clientes	Valor Recebido	
	36	28 545,04 €	72,22%
	Com atraso	Valor em dívida	
	10	10 978,86 €	27,78%

OBJETIVO DE FATURAÇÃO MENSAL



< 10.000€ "Mau"

> 45.000€ "Ideal"

RENDIBILIDADE

Cliente X

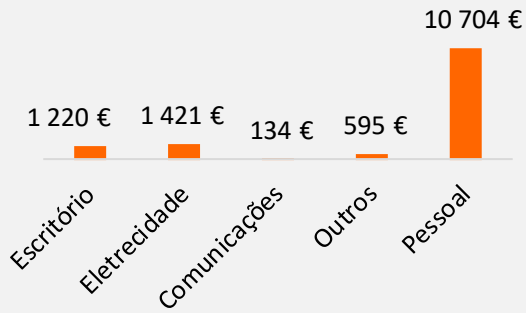
Avença Mensal

700,00 €

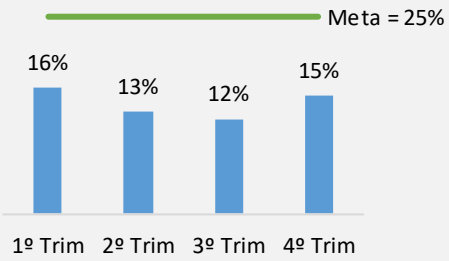
Tempo dispendido

Dias	Horas
14	5

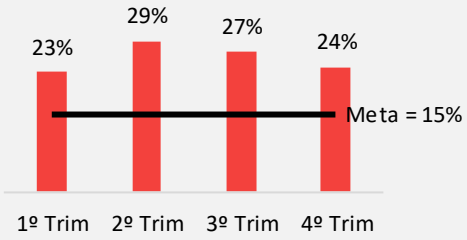
PRINCIPAIS CUSTOS



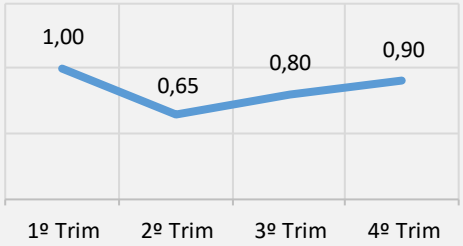
AUTONOMIA FINANCEIRA



ENDIVIDAMENTO



LIQUIDEZ GERAL



Tendo em consideração a revisão de literatura no que concerne à elaboração de um *dashboard* onde se destacaram os autores Caldeira (2010), Alexander & Walkenbach (2013) e Few (2006) a primeira etapa é definir o público alvo e o propósito, ou seja, os objetivos do *dashboard*. Com as entrevistas realizadas constatou-se que, dos vários *stakeholders* propostos, a gerência foi considerada o órgão com mais interesse em analisar um *dashboard* ao nível estratégico que passasse a mensagem da situação da empresa a nível operacional, económico e financeiro, e se está a corresponder com os objetivos definidos pela gerência.

Na etapa seguinte, importa definir quais os indicadores chave que devem constar no painel, e como devem ser apresentados, é também nesta fase que se refletem os *inputs*, ou seja são definidos os locais onde o *dashboard* pode ir recolher as informações necessárias para ilustrar graficamente as tendências. Pode ser no *software* de faturação ou de contabilidade, dando especial atenção à sua veracidade, rigor e extensão. A fim de responder às questões, anteriormente referidas no que concerne à metodologia de identificação dos KPI, as seguintes tabelas apresentam os oito indicadores (Tabela 11 a Tabela 18) incluídos no *dashboard*, bem como o seu objetivo, unidade de medida, a sua localização, a fórmula de cálculo e a frequência de monitorização.

Tabela 11 - Indicador - Prestação de serviços

Indicador	Prestação de serviços
Objetivo	Analisar a tendência mensal do valor faturado mensalmente
Unidade de medida	Valor monetário
Localização da informação	*Software* de faturação ou de contabilidade (rúbrica de proveitos)
Fórmula de Cálculo	∑ do valor das faturas referentes às avenças dos clientes
Frequência de monitorização	Diariamente/Mensalmente

Tabela 12 - Indicador - Clientes

Indicador	Clientes
Objetivo	Analisar se o valor faturado foi efetivamente recebido e o valor que está em atraso em conformidade com o número de clientes
Unidade de medida	Valor monetário e percentagem
Localização da informação	*Software* de contabilidade ou tesouraria (contas correntes)
Fórmula de Cálculo	Valor em divida / Valor faturado
Frequência de monitorização	Diariamente/Mensalmente

Tabela 13 - Indicador - Objetivo de faturação mensal

Indicador	Objetivo de faturação mensal
Objetivo	Analisar a *performance* relativamente à faturação tendo em atenção o objetivo definido à priori
Unidade de medida	Valor monetário
Localização da informação	*Software* de faturação ou de contabilidade (rúbrica de proveitos)
Fórmula de Cálculo	$\sum$ valor das faturas referentes às avenças dos clientes
Frequência de monitorização	Diariamente/Mensalmente

Tabela 14 - Indicador - Rendibilidade por cliente

Indicador	Rendibilidade por cliente
Objetivo	Verificar se o valor correspondente à avença cobrada é rentável relativamente ao tempo dispensado com o cliente
Unidade de medida	Valor monetário / tempo
Localização da informação	*Software* de faturação e base de dados com o controlo do tempo (efetuado pelos colaboradores)
Frequência de monitorização	Mensalmente/Trimestralmente
Fórmula de Cálculo	Comparação

Tabela 15 - Indicador - Principais custos

Indicador	Principais Custos
Objetivo	Identificar as parcelas de custos com maior peso na Demonstração de Resultados e alertar para situações fora do habitual
Unidade de medida	Valor monetário
Localização da informação	*Software* de contabilidade (rúbricas de custos)
Frequência de monitorização	Diariamente/Mensalmente
Fórmula de Cálculo	∑ dos custos efetuados no decorrer da atividade operacional

Tabela 16 - Indicador - Rácio de Autonomia Financeira

Indicador	Autonomia Financeira
Objetivo	Verificar o grau de capacidade da empresa solver os seus compromissos a médio longo prazo
Unidade de medida	Percentagem
Localização da informação	*Software* de contabilidade (rúbricas do Balanço)
Frequência de monitorização	Trimestralmente/Anualmente
Fórmula de Cálculo	Capitais Próprios / Ativo

Tabela 17 - Indicador - Rácio de Endividamento

Indicador	Endividamento
Objetivo	Verificar o grau de endividamento da empresa e prevenir dificuldades de tesouraria
Unidade de medida	Percentagem
Localização da informação	*Software* de contabilidade (rúbricas do Balanço)
Frequência de monitorização	Trimestralmente/Anualmente
Fórmula de Cálculo	Financiamentos obtidos (Passivo Corrente ou de curto prazo) / Passivo

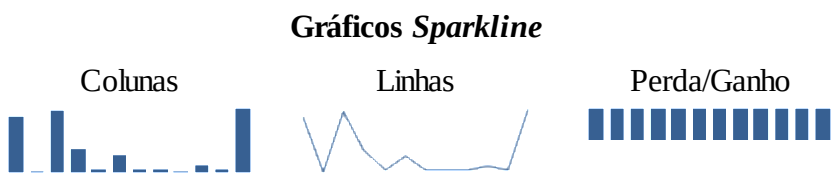
Tabela 18 - Indicador - Rácio de Liquidez Geral

Indicador	Liquidez Geral
Objetivo	Determinar a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo, ou seja, o equilíbrio financeiro de curto prazo
Unidade de medida	Índice
Localização da informação	*Software* de contabilidade (rubricas do Balanço)
Frequência de monitorização	Mensalmente/Trimestralmente
Fórmula de Cálculo	Ativo Corrente / Passivo não corrente

Atendendo à revisão de literatura, a seleção de gráficos é também uma fase muito importante para a elaboração de um *dashboard*. Como já foi referido, há uma imensidade de gráficos disponíveis no Excel que podem ser selecionados tendo em conta o tipo de informação que queremos transmitir ao utilizador do *dashboard*, consequentemente os limites e as cores também dever ser cuidadosamente tratadas de forma a não cometer erros comuns no *layout*.

O primeiro gráfico apresentado, é um "gráfico *sparkline*", desenvolvidos por Edward Tufte, que pretendia visualizar as tendências em mini gráficos do tamanho de uma única célula, que apresentam tendências da linha selecionada (Alexander & Walkenbach, 2013). Na folha de cálculo "*inputs*" são inseridos os dados, neste caso o valor de faturação mensal e no final da linha insere-se um gráfico *sparkline* que nos mostra a tendência através de mini gráficos de colunas, linhas ou perda/ganho, como podemos verificar na ilustração a baixo. Para colocar no *dashboard* foi selecionado o gráfico de colunas que mostra a variação da prestação de serviços mensal, bom como o valor correspondente.

Figura 12 - Gráficos *Sparkline*



Seguidamente, surge a informação relativa aos clientes, de acordo com os especialistas era relevante que o *dashboard* apresentasse o número de clientes com quem a empresa de contabilidade/ auditoria opera e verificar a relação entre o valor faturado e o valor efetivamente

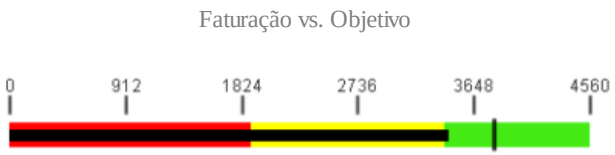
recebido *vs*. o valor em atraso por parte dos clientes. Mais uma vez são apresentados gráficos *sparkline* que mostram a tendência com que os clientes regularizam as avenças a liquidar para com a entidade prestadora, a par disto é quantificado o número total de clientes e o número de clientes que estão em falta com pagamentos, bem como valores em euros e a percentagem a que corresponde cada parcela. Esta informação apresenta as cores verde e vermelho, de forma a chamar a atenção do utilizador para as situações que estão por regularizar, o que se traduziu na imagem que podemos ver a baixo.

Figura 13 – Valores recebidos e em atraso dos clientes

Alexander & Walkenbach, (2013) refere a importância do *drill down*, um sistema que permite apresentar informação mais detalhada através da informação principal, neste caso seria valorizado o facto que agregado ao cliente que está em atraso com as avenças fosse possível, atreves de *drill down*, verificar qual é o cliente em questão, o montante e a duração da divida.

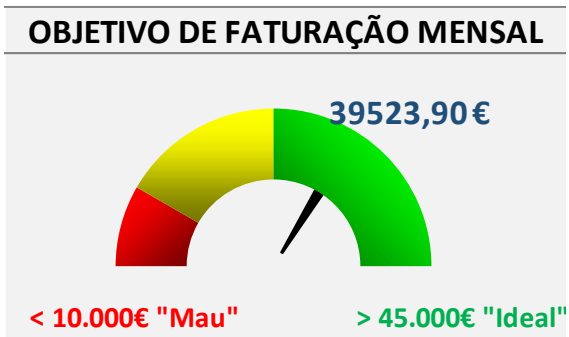
Num *dashboard* estratégico, é imprescindível a utilização de gráficos que messam a *performance*, uma vez que a primordial intenção do utilizador é a verificar se os objetivos estão ou não a ser alcançados, neste ponto também há diversos gráficos que ilustram perfeitamente a *performance* da empresa, como por exemplo o "gráfico bala", desenvolvido por Few, (2006), semelhante a um gráfico de barras mas informações adicionais que permitem a visualização da performance através das escalas e das cores diferenciadas por objetivos, em que a barra negra ao centro é o valor atual de faturação e as cores vermelho, amarelo e verde representam a "distância" a que a empresa está da meta definida, como podemos verificar na Figura 14:

Figura 14 - Exemplo de um gráfico bala



Na proposta de *dashboard* apresentada, o gráfico que representa o KPI – Objetivo de faturação mensal, é o gráfico velocímetro, tem a mesma finalidade do gráfico anterior, mas é disposto em forma de gráfico circular, como podemos verificar de seguida.

Figura 15 - Objetivo de faturação mensal

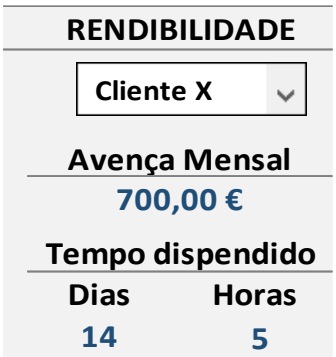


Este gráfico inclui uma meta de 45.000€, ou seja, este é o valor definido pela gerência como o ideal para a faturação mensal, associado à cor vermelha está uma escala entre 0 e 10.000€ o que significa que se o valor de faturação não exceder esse valor, a empresa não está a cumprir com o mínimo estipulado para a faturação mensal. Associada à cor amarela, foi preenchida uma escala estre os 10.000€ e os 25.000€, o que significa que a situação é de alerta para averiguar o que está a acontecer para estar a baixo da escala de faturação pretendida. A cor verde indica satisfação relativamente ao indicador de performance, no entanto o objetivo define 45.000€ como o ideal e o ponteiro indica o valor real e, por conseguinte, a longevidade ou proximidade da meta.

Outro *Key Performance Indicator*, evidenciado pelos entrevistados te a ver com a relação entre o tempo despendido com cada cliente e o valor da avença mensal que estes pagam. Agregado a este indicador será necessário o *drill down* que permite ao utilizador selecionar o cliente que pretende avaliar, e que permita automaticamente mostrar o valor de avença acordado entre o cliente e o prestador de serviços de contabilidade e auditoria. Por outro lado, tem de existir também um controlo do tempo dispensado em cada cliente, para isso os colaboradores terão de

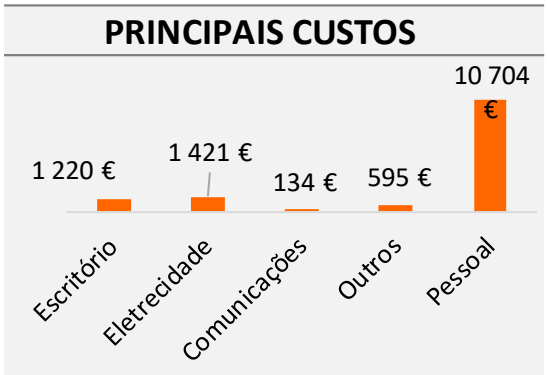
introduzir numa base de dados o tempo que dispensam a realizar tarefas relacionadas com cada cliente. Assim será facilitada a visualização, no *dashboard*, se a relação está de acordo com os objetivos da gerência ou se é mais adequado aumentar a avença do cliente evitando perdas financeiras. É proposto uma apresentação destes mesmos dados da seguinte forma:

Figura 16 - Rendibilidade por cliente



Ainda nesta linha de visualização é apresentado o indicador chave com as principais rúbricas de custos operacionais (Figura 17), relacionados com a prestação de serviços de contabilidade e auditoria, estes *inputs* localizam-se na Demonstração de Resultados da empresa ou diretamente em extratos de conta no software da contabilidade utilizado. Assim os principais custos são apresentados através de um gráfico de barras que contem a denominação da rúbrica e o respetivo valor dispensado mensalmente. Neste caso as rubricas mais relevantes para este tipo de serviços são, o material de escritório, eletricidade comunicações, outros como seguros por exemplo e a maior parcela, custos com pessoal.

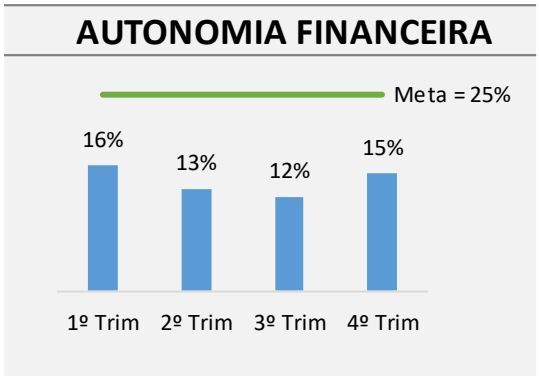
Figura 17 - Principais custos operacionais



A parte inferior do *dashboard* representa no total três indicadores chave relacionados com rácios financeiros: autonomia financeira, endividamento e liquidez geral.

Para o primeiro indicador – autonomia financeira (Figura 18), importa referir que inclui como *inputs* o valor dos Capitais Próprios e o valor do Ativo (rubricas integrantes do Balanço), este rácio expõe o grau de independência da empresa face a terceiros, indica a capacidade de solver os compromissos da empresa a médio longo prazo, para este rácio um valor baixo significa que que a empresa tem dependência em relação a terceiros ou capitais alheios, ou financiamentos (Caldeira, 2012), no caso de um pedido de crédito é este rácio que os bancos analisam como garantia da capacidade da empresa de liquidar a divida.

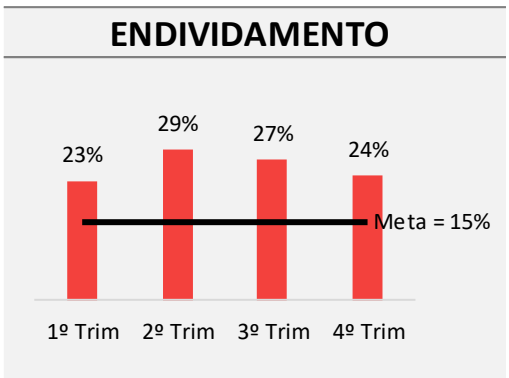
Figura 18 - Rácio de Autonomia Fina*n*ceira



O gráfico selecionado para este indicador foi um gráfico de colunas, combinado com uma linha que indica a meta desejada. Sensibiliza a gerência para a necessidade de tomar medidas que aproximem os valores apresentados com a meta definida.

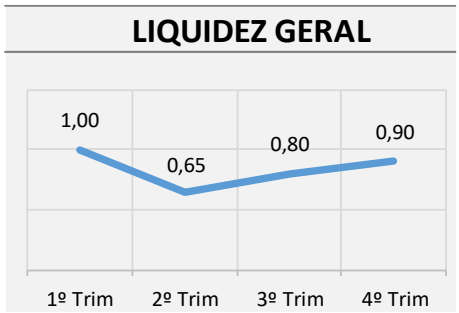
O outro rácio relevante para a gerência é o do endividamento, este rácio relaciona o passivo corrente (curto prazo) com o total do passivo (rúbricas do Balanço), quando o rácio apresenta valores elevados significa que existe uma pressão para pagamento a custo prazo o que pode originar problemas de tesouraria e dificuldade em colmatar compromissos de curto prazo. De igual modo ao rácio infra descrito, também para este foi selecionado um gráfico de colunas combinado com uma linha que aponta o limite desejado.

Figura 19 - Rácio de Endividamento



Por último, o rácio de liquidez geral (Figura 20), representado por um gráfico de linhas, que evidencia o índice de capacidade da empresa fazer face aos seus compromissos de curto prazo, quanto maior for este rácio maior é a capacidade da empresa em solver as suas obrigações de curto prazo.

Figura 20 - Rácio de Liquidez Geral



Conforme os autores já referidos, a última etapa na elaboração o *dashboard* consiste na sua automação e monitorização. Estabelecer a periodicidade da atualização dos dados bem como manter a monitorização da automação entre os *inputs* e o que é apresentado no *dashboard* de forma a que a informação exposta seja sempre verdadeira e atempada, e que cumpra a sua função e finalidade que é manter o foco na análise da *performance* da empresa e facilitar a tomada de decisão por parte da gerência e dos demais intervenientes no processo de tomada de decisão.

3.6 Validação da proposta de Dashboard

Atendendo à necessidade de verificação e validação desta proposta por forma a comprovar que o trabalho efetuado foi de encontro com as necessidades dos gestores de empresas de contabilidade e auditoria, foi elaborado um pequeno questionário, indagando um gerente de uma empresa de contabilidade e um gerente de uma empresa de auditoria, por forma a obter *feedback* dos dois setores. Não se pode considerar a amostra suficiente para a validação do modelo, no entanto e devido à disponibilidade do investigador e dos entrevistados apenas permitiu a indagação a duas das dez pessoas entrevistadas para a realização deste estudo.

Depois de expor o resultado final no *dashboard*, o *feedback* obtido foi bastante positivo, tanto ao nível do *layout* como ao nível de outras questões assinaladas na tabela seguinte que contém as questões propostas, com indicação de resposta de 1 a 10 tendo em conta a sua importância.

Questão	MF	TC
1. O uso do *dashboard* melhoraria o desempenho e eficácia no trabalho?	9	9
2. O uso do *dashboard* tornaria mais fácil a compreensão dos objetivos da empresa?	10	10
3. Seria proveitoso aplicar um *dashboard* na empresa?	10	10
4. Seria fácil implementar um *dashboard* na empresa?	9	9
5. Os colaboradores iriam aceitar e adaptar-se facilmente a esta temática?	8	5
6. O *dashboard* seria uma mais valia para a comunicação dentro da empresa, independentemente da hierarquia?	10	10

Pode concluir-se que a implementação de um *dashboard*, poderia causar alguma dificuldade no que toca aos colaboradores, a justificação para tal é principalmente a resistência à mudança, o facto das pessoas conhecerem métodos de trabalho há muitos anos e serem presentados com algo completamente diferente do habitual pode ser constrangedor e difícil de processar.

Em jeito de conclusão, foi feita ainda uma questão de resposta aberta:

Qual a principal vantagem de implementar um *dashboard*?	
MF	"A implementação de um *dashboard* ou painel de bordo, na minha empresa seria sem dúvida uma mais valia, funciona como uma bússola do navio que leva a bom rumo a sua frota"
TC	"Seria vantajoso por permitir controlar todos os indicadores reais, económicos e financeiros"

Conclusão

A análise bibliográfica permitiu concluir que a *performance*, o rigor e a competitividade são termos que as empresas devem ter em consideração para conseguir atingir os seus objetivos e obter sucesso organizacional tanto a nível interno como com a relação com os *stakeholders*. Assim, devem dar importância também à forma como analisam a sua *performance*, sendo essencial instruírem-se sobre os indicadores de desempenho que auxiliam as empresas neste sentido. Também a urgência necessária às decisões obriga a que os gestores tenham de estar permanentemente ligados à informação de gestão. Este tipo de informação tratada através de *dashboards* é vantajosa uma vez que inclui os indicadores definidos pelo utilizador e os mesmos são espelhados num único ecrã, capaz de facilitar a visualização e o entendimento da informação exposta.

Assim. o principal objetivo desta dissertação consistia em elaborar um *dashboard* com os KPI valorizados para os *stakeholders* da organização e responder à questão "é possível monitorizar o desempenho de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade e auditoria, através de *dashboards* utilizados na tomada de decisão?"

Por forma a responder, ao proposto, foi desenvolvida uma entrevista semiestruturada com o principal intuito de perceber, junto de profissionais, o nível de conhecimento sobre os indicadores de *performance* e *dashboards* e compreender que tipo de indicadores seriam relevantes apresentar a cada tipo de *stakeholder*.

Com a cooperação dos entrevistados e especialistas na área da contabilidade e auditoria, conclui-se que os conceitos alusivos à avaliação do desempenho são muito importantes no que toca à avaliação principalmente por parte da gerência, uma vez que a definição de objetivos e a tomada de decisão estão a seu cargo. A par disto, foi possível proceder à elaboração de um conjunto de KPIs capaz de traduzir a informação necessária e adequada à tomada de decisão dos gestores. Verificou-se que os indicadores apontados como mais relevantes são os relacionados com a tendência da prestação de serviços; análise do valor efetivamente recebido e dos valores em atraso consoante o número de clientes; análise da *performance* relativamente à faturação mensal; apreciação do valor da avença paga pelo cliente *vs.* o tempo que é dispensado pelos colaboradores; análise das principais rúbricas de custos operacionais; rácio de autonomia financeira; rácio de endividamento e rácio de liquidez geral. Identificados os indicadores chave foi elaborado um *dashboard*, seguindo as instruções dos autores referidos na

revisão de literatura, o qual obteve um *feedback* positivo quando validados por dois profissionais do setor de contabilidade e auditoria.

Contributos

Para a literatura, trata-se de uma aplicação de *dashboards*, no setor de contabilidade e auditoria, que inclui indicadores de *performance* relevantes e oportunos neste tipo de setor.

Para os profissionais, um dos contributos é demonstrar que é possível as empresas no setor de contabilidade e auditoria oferecerem serviços inovadores e dinâmicos para seu proveito próprio e aos seus clientes o que certamente traria valor à sua atividade e vantagens competitivas perante os demais concorrentes, nomeadamente com a apresentação de ferramentas como os *dashboards*.

A implementação de um *dashboard* que enumere os KPI úteis à gestão das empresas de contabilidade e auditoria, vai permitir dar a conhecer aos profissionais esses indicadores que poderão, facilmente, começar a monitorizar, caso ainda não o façam.

Ainda se mostra aos profissionais que o Excel pode ser uma boa solução para as empresas implementarem uma avaliação de desempenho com base em *dashboards*.

Muitas vezes, por pouco conhecimentos das ferramentas ditas de produtividade, os gestores podem pensar que têm que investir muito em *software* para conseguir fazer determinadas análises, neste estudo é provado que é possível monitorizar o desempenho através de um *dashboard*, através da ferramenta, acessível a todos, o Excel.

A análise desta ferramenta de medição do desempenho tem a capacidade de acompanhar a empresa no alinhamento das atividades diárias aos seus objetivos estratégicos, por forma à obtenção dos resultados de forma rápida, eficaz e competitiva.

Limitações

A principal limitação deste estudo prende-se com a falta de conhecimento do tema por parte dos entrevistados, nomeadamente no setor da contabilidade, cuja justificação foi que a falta de exigência por parte dos clientes fez com que não fosse necessária a pesquisa sobre estes conceitos, o que permite concluir que ainda há muitas empresas, nomeadamente empresas inseridas em meios pequenos que defendem a resistência à mudança. Este foi um fator inibidor no que toca à recolha de dados, uma vez que entre os dez entrevistados, alguns responderam

sem certezas sobre o tema que estava a ser abordado e as direções das respostas tendem a ser diferentes dos entrevistados que tem conhecimento da área, pois é mais difícil enumerar indicadores de *performance* para quem não consegue ainda perceber o alcance e visualizar o tema que se está a tratar.

No que concerne aos entrevistados que conheciam estes conceitos, a limitação por eles apontada, passa pela não utilização de *dashboards* por falta de tempo para conseguir elaborar este tipo de ferramentas e fazer uma análise rigorosa à *performance* da empresa. Este facto também originou limitações ao presente estudo no que respeita à validação da proposta do *dashboard*, uma vez que a disponibilidade para a sua verificação e aprovação é muito reduzida, a par da falta de um termo de comparação com algum *dashboard* já em utilização, o que constituiu um entrave na validação desta proposta.

Outra limitação ao sucesso na elaboração de um *dashboard*, passa pela definição dos indicadores a colocar no mesmo. A seleção dos indicadores é feita consoante a natureza do negócio, assim como os objetivos estratégicos da organização, assim é imperativo ter estes aspetos bem definidos, para conseguir construir o rumo a seguir para atingir os objetivos.

A opção pela criação do *dashboard* no Excel, apesar de ser uma ferramenta amplamente difundida no meio empresarial, pode ser uma limitação já que esta ferramenta não foi desenhada especificamente para a elaboração de *dashboard*s e, consequentemente, alguns gráficos mais utilizados como o: velocímetro, termómetro, *treemap* ou *heatmap* não são de fácil execução no Excel, principalmente, em versões mais antigas.

Trabalhos Futuros

Ainda há pontos que podem e devem ser melhorados e monitorizados. Sugiro os seguintes aperfeiçoamentos, nomeadamente relacionados com a validação e com a componente informática e automação à proposta do *dashboard* apresentada nesta dissertação:

- Primeiramente, apresentar a proposta aos gestores, tanto ao que colaboraram neste estudo como outros especialistas, a fim de perceber se o que foi elaborado vai de encontro ao pretendido.
- Atualizar o campo que se encontra no cabeçalho do *dashboard*, onde é possível selecionar os dados mensais a serem visualizados, seria pertinente que o mesmo permitisse a opção da periodicidade trimestral, bem como a compilação de dados acumulados, ao longo dos meses.

- Aperfeiçoar o *drill-down* nos campos "cliente" e também no indicador que se refere à apreciação do valor da avença paga pelo cliente *vs*. o tempo que é dispensado pelos colaboradores, uma vez que é necessária a hiperligação tanto com os dados detalhados dos clientes como dos dados inseridos pelos colaboradores, referente ao tempo que despendem como a realização das tarefas correspondente a cada cliente.
- Foi ainda sugerido, por NB, acrescentar um indicador que mostrasse a evolução dos trabalhos de auditoria, tendo em conta os trabalhos que seriam previstos fazer e os que efetivamente foram realizados para auditar o cliente "*Era importante, para os colaboradores, terem um indicador que os informasse do grau de execução das tarefas agendadas, e o cumprimento das tarefas relacionadas com o controlo de qualidade, poderia até assinalar com cor vermelha o que ainda estivesse pendente de forma a ser mais fácil de identificar o incumprimento da tarefa ou obrigação"*.
- Seria também interessante elaborar um *dashboard* para outro tipo de *stakeholders* que não a gerência, por exemplo para os colaboradores, que, neste estudo, foi, o segundo perfil de utilizador com mais interesse na análise de um dashboard com indicadores de desempenho.
- Divulgar e apresentar este *dashboard* a mais indivíduos por forma a promover esta nova temática nestes setores e proporcionar a criação de valor perante os clientes e no próprio seio da empresa.

Referências Bibliográficas

Alexander, M., & Walkenbach, J. (2013). *Excel Dashboard & Reports 2nd Edition*. (Wiley, Ed.).

Anthony, R., Govindarajan, V., & Deardan, J. (2007). Management Control Systems. *McGraw-Hill*, (12).

Banker, R. D., Potter, G. S., & Srinivasan, D. (1998). An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *SSRN Electronic Journal*, *75*(1), 65–92. https://doi.org/10.2139/ssrn.67808

Barros, R. M. P. da C. (2013). *Dashboarding - Projeto e Implementação de Painéis Analíticos*. Universidade do Minho.

Berliner, C., & Brimson, J. A. (1988). *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design*.

Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers and Industrial Engineering*, *53*(1), 43–62.

Caldeira, J. (2010). *Dashboards - Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão*. Almedina.

Caldeira, J. (2012). 100 Inidcadores da Gestão - Key Performance Indicators. Grupo Almedina.

Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional*. Actual.

Caldeira, J., & Camões, J. (2015). Dashboard - Sabemos comunicar o nosso desempenho? Retrieved September 20, 2017, from https://pt.slideshare.net/comunidadesina/dashboards-sabemos-comunicar-o-nosso-desempenho

Catelli, A. (1999). Controladoria: uma abordagem da gestão económica. *Gecon, Atlas*.

Costa, J. (2008). *Avaliação do Desempenho na Construção Civil - A sua aplicação a uma obra ferroviária*. Universidade Técnica de Lisboa.

Eckerson, W. W. (2006). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. *Business* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.2514/6.2008-3494

Ewert, R., & Wagenhofer, A. (2008). Interne Unternehmensrechnung, *7th ed.*(Springer).

Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, *7*(1), 1–18. https://doi.org/10.1590/S1413-81232003000300010

Few, S. (2004). Dashboard Confusion. *Perceptual Edge*, 1–6. Retrieved from http://72.251.211.178/articles/visual_business_intelligence/dboard_confusion_revisited.pdf

Few, S. (2006). Information Dashboard Design The Effective Visual Communication of Data.

FPNQ. (1995). Indicadores de desempenho. *Fundação Para O Prémio Nacional Da Qualidade*.

Gilles, B. de P. (2015). Key Performance Indicators (KPI) – O guia definitivo para a sua empresa. Retrieved February 15, 2017, from https://www.treasy.com.br/blog/key-performance-indicators-kpi

Harrington, J. (2005). *Business Process Improvement*. (M.-H. E. (Índia) P. Limited, Ed.).

Hermann, J. (2013). Kennzahlbasierte Planungsmethode zur Optimierung der Anlagennutzung von Großpressen. *Fraunhofer*.

Hill, K. L., Highful, T., Baca, K. G., Driver, S., Garner, M., Goodson, S., … Young, H. S. (2009). Performance measures for internal audit functions : A research project. *The Institute of Internal Auditors*, 1–30.

Holanda, F. M. D. A. (2007). *Indicadores de Desempenho : Uma Análise nas empresas de Construção civil do Município De João Pessoa*.

Ikechukwu, F. A., Edwinah, A., & Monday, E. O. (2012). Use-of-Dashboard : A Vital Moderator of Sales Force Competence Management and Marketing Performance Relationship. *Information and Knowledge Management*, *2*(5), 30–40.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2007). *O Controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. https://doi.org/63964/93

Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 1–36. https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Focusing Your Organizations on Strategy - with

the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, *25*(3), 243–256. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2762-0

Lima, H. M. D. R. (2005). *Conceção e implementação de sistema de indicadores de desempenho*.

Malik, S. (2005). *Enterprise Dashboards: Design and best pratices for IT*. John Wiley & Sons, Inc.

Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services. *Procedia CIRP*, *11*, 99–104. https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.07.056

Mendes, J. M. H. (2013). Balanced scorecard e painel de indicadores: implementação numa entidade pública do sector dos transportes, 54.

Meyer, C. (1998). Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance.

Miranda, A. I. (2013). *O controlo de Gestão como fator de Competitividade*. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra.

Morissette, R. (1996). *Toward a Theory of Information choices in Organisations - An integrative approach*. University of Waterloo.

Müller, C. J. (2003). *Modelo de Gestão Integrado no planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gereciamento de processos.*

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. *Cranfield School of Management*.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.

Paranhos, F. (2015). Historia Do Excel.

Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*. Wiley.

Pedrosa, I., Costa, C. J., & Laureano, R. M. S. (2015). Use of Information Technology on Statutory auditors â€™ work : new profiles beyond Spreadsheets â€™ users. *Presented at the Information Systems and Technologies (CISTI)*, (June). https://doi.org/10.1109/CISTI.2015.7170440

Peretti, J.-M. (2001). *Recursos Humanos*. (Sílabo, Ed.) (3ª Edição).

Peterson, E. (2006). *The Big Book of Key Performance Indicators*. *Web Analytics Demystified*.

Rieper, M. (2015). Excel – O que são KPI`s? Indicadores de desempenho. Guia do Excel.

Rodrigues, A. C., & Canelada, M. (2015). *Utilização de KPI – Indicadores de Desempenho na cadeia de suprimentos - Um estude de caso em industria metalurgica no setor da construção civil*. Fundação de Ensio "Euripides Soares da Rocha."

Rolt, M. I. (1998). *O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas*. Universidade Federal de Santa Catarina.

Rummler, G., & Brache, A. (2012). *Improving Performance: How to manage the white space on the organization*. (J. W. & Sons, Ed.) (Third Edit). Jossey Bass.

Samaniego, L. (2014). Implementing a Dashboard for Data Exchange on the REPOX Tool, (June).

Sink, S., & Tuttle, T. (1993). *Planeamento e medição para a performance*. (Qualitymark, Ed.).

Souza, R., Mekbekian, G., Silva, M., Leitão, A., & Santos, M. (1994). Indicadores da qualidade e produtividade. *Sistema de Gestão Da Qualidade Para Empresas Construtoras. São Paulo. Spendolini*.

Tributária, A. (2015). Dec. Lei n.º 98/2015 , de 2 de junho. *Dec. Lei N.º 98/2015 , de 2 de Junho*, 1–48.

VDI, V. D. I. (2006). Selection and formation of indicators for maintenance.

Velcu-Laitinen, O., & M. Yigitbasioglu, O. (2012). The use of Dashboards in Performance Management: Evidence from Sales Managers. *The International Journal of Digital Accounting Research*, *12*, 39–58. https://doi.org/10.4192/1577-8517-v12

APÊNDICES

Guião de Entrevista

Sou estudante do mestrado em Auditoria Empresarial e Pública no ISCAC, onde estou a realizar a tese, cujo tema é "**Monitorização do desempenho através de *Dashboard***", tendo em consideração a constante evolução e a necessidade das empresas em monitorizar o seu desempenho de forma a obter vantagens competitivas no mercado e sustentar a tomada de decisões. Surge então a questão a que este estudo tende a dar resposta: "É possível monitorizar o desempenho de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade e auditoria, através de *dashboards* utilizados na tomada de decisão?"

As questões que se seguem foram desenvolvidas para explorar o estado de conhecimento e a aplicação ou não, por parte das empresas relativamente aos indicadores de desempenho e *dashboards.*

Em concordância, com a revisão de literatura efetuada, importa referir alguns conceitos que certamente o facilitarão na resposta às questões colocadas.

Stakeholder: traduzido para português, significa parte interessada, ou seja, são elementos essenciais no planeamento estratégico do negócio dado que afetam e são afetados pela tomada de decisão nas organizações. Os *stakeholders* são classificados como internos e externos, considerando-se internos os que estão diretamente relacionados com a organização, tais como: proprietários, clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes, e identificando-se como externos: governo, *media*, comunidade, analistas financeiros, instituições financeiras, autoridades de gestão de programas financiados, por exemplo.

Indicadores de *Performance*: a sua função é apurar os resultados das organizações de forma a poder comparar as metas que foram estabelecidas e o que está a ser, ou não, alcançado pela organização, bem como o nível de desempenho apresentado para o alcance desses mesmos objetivos.

Dashboard: é uma ferramenta de visualização gráfica, normalmente, composta por gráficos ou tabelas, sendo expostos os indicadores que permitem monitorizar todo o processo organizacional. Apresentam a informação mais importante e necessária para atingir um ou mais objetivos, consolidada e organizada num único ecrã, de modo a que a informação possa ser monitorizada rapidamente.

Desde já agradeço a sua disponibilidade em participar neste estudo. O seu *feedback* é muito importante de modo a obter resultados significativos para a conclusão do mesmo.

Caracterização da Empresa

1. Nome Empresa:

   _____

2. Qual a área de atuação da empresa?
   - **a.** Regional
   - **b.** Nacional
   - **c.** Multinacional

3. Qual a constituição jurídica da empresa?
   - **a.** Empresário em Nome Individual
   - **b.** Sociedade Unipessoal por quotas
   - **c.** Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada
   - **d.** Sociedade por quotas
   - **e.** Sociedade Anónima

4. Qual o volume de negócios da sua empresa no último ano?
   - **a.** Menos de 15.000 €
   - **b.** Entre 16.000 € e 50.000 €
   - **c.** Entre 50.000 € e 100.000 €
   - **d.** Entre 100.000 € e 150.000 €
   - **e.** Entre 150.000€ e 200.000€
   - **f.** Mais de 200.000 €

5. Qual o número de colaboradores da sua empresa?
   - **a.** Um colaborador/gerente
   - **b.** Menos de 5 colaboradores
   - **c.** Entre 6 e 10 colaboradores
   - **d.** Entre 11 e 20 colaboradores
   - **e.** Mais de 25 colaboradores

6. Habilitações académicas dos colaboradores (em média)?

a. Ensino básico ou inferior

b. Ensino secundário

c. Bacharelato/Licenciatura

d. Pós-graduação/Mestrado

e. Doutoramento

7. Qual(ais) o(s) setor(es) de atividade da empresa?

a. Contabilidade

b. Auditoria

c. Consultoria Financeira

d. Outro(s). Qual(ais)? _____

Avaliação de desempenho

8. Conhece os conceitos, indicadores de *performance* e *dashboard*?

a. Sim

b. Não

9. Como caracteriza a utilização de indicadores de *performance*? E *dashboards*?

a. É implementado de forma generalizada

b. É implementado em apenas alguns departamentos

c. É implementado, mas não damos utilidade

d. Não é utilizado, mas conheço o conceito

e. Não é utilizado e não conheço o conceito

10. Existe um departamento/colaborador que desenvolva a análise sobre a *performance* da empresa?

a. Sim

b. Não

Avalie o grau de concordância com as seguintes afirmações utilizando uma escala de seis pontos, onde 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 6 "Concordo Totalmente"

11. Qual a situação da empresa relativamente às seguintes afirmações	1	2	3	4	5	6
a. A empresa apresenta informação útil, fidedigna e atempada						
b. A empresa tem os objetivos estratégicos definidos						
c. A empresa está recetiva à implementação de ferramentas inovadoras que proporcionem a análise do seu desempenho						

12. Em que medida, a utilização de *dashboards* é/seria útil para a sua empresa?	1	2	3	4	5	6
a. Possibilitar a monitorização do desempenho						
b. Alcançar vantagem competitiva						
c. Proporcionar a criação de valor						
d. Manter os colaboradores interessados em atingir os objetivos da empresa.						
e. Facilitar a tomada de decisão						
f. Relatar a situação da empresa num só ecrã						
g. Aumentar as receitas						
h. Melhorar a tomada de decisão						
i. Reduzir o tempo da tomada de decisão						
j. Reduzir custos						
k. Manter o foco nos objetivos da empresa						
l. Oferecer *feedback* aos diversos *stakeholders* da situação da empresa						
m. Otimizar os processos internos						
n. Responder às necessidades de negócio de forma eficaz e rápida						
o. Outro(s). Qual(ais)?						

13. Como faz a análise do desempenho da empresa?

_____

14. Que método utiliza para auxiliar a tomada de decisão?

_____

15. Com que frequência faz a análise à situação /*performance* da empresa?

a. Nunca

b. Semanalmente

c. Mensalmente

d. Trimestralmente

e. Anualmente

16. Para cada *stakeholder*, avalie a relevância de apresentar um *dashboard* (Considere 1-Nada Relevante e 6 – Totalmente Relevante)	1	2	3	4	5	6
a. Gerência						
b. Colaboradores						
c. Clientes						
d. Concorrentes						
e. Instituições Financeiras, Autoridades de Gestão de Programas Financiados, Estado						
f. Outros (Quais)						

17. Se fosse elaborado um *dashboard* para apresentar à gerência, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes	1	2	3	4	5	6
a. Volume de vendas semanal/mensal/anual						
b. Total de custos gerais e por classes (FSE/Pessoal)						
c. Horas estimadas vs horas utilizadas para a realização das tarefas						
d. Número de clientes da empresa						
e. Setor de atividade de cada cliente						
f. Recebimento efetivo dos clientes						
g. Volume de negócios de cada cliente						
h. Tempo médio dedicado a cada cliente						
i. Calendarização das obrigações fiscais						
j. Número de declarações entregues dentro do prazo fiscal						
k. Número de declarações entregues fora do prazo						

l. Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)						
m. Rácios financeiros (Rácio de endividamento, período de recuperação de divida, rácio de liquidez geral, solvabilidade, autonomia financeira)						
n. Outro(s). Qual(ais)?						

18. Se apresentasse um *dashboard* aos colaboradores da empresa, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes	1	2	3	4	5	6
a. Realização do volume de negócios estimado						
b. Horas estimadas vs horas utilizadas para a realização das tarefas						
c. Custos relacionados com a execução das tarefas						
d. Cumprimento dos prazos legais exigidos						
e. Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)						
f. Outro(s). Qual(ais)?						

19. Se apresentasse um *dashboard* a um cliente, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes	1	2	3	4	5	6
a. Volume de vendas do cliente						
b. Total de custos suportados (FSE/Pessoal/Outros)						
c. Total de impostos pagos						
d. Calendarização das obrigações fiscais						
e. Dívidas de clientes						
f. Valor em dívida a fornecedores						
g. Apuramento do resultado mensal						
h. Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)						

i. Rácios financeiros (Rácio de endividamento, período de recuperação de divida, rácio de liquidez geral, solvabilidade, autonomia financeira)						
j. Outro(s). Qual(ais)?						

20. Se apresentasse um *dashboard* a uma Instituição Financeira, Autoridades de Gestão de Programas Financiados e Estado, que tipo de indicadores considera mais ou menos relevantes	1	2	3	4	5	6
a. Volume de vendas do cliente						
b. Total de custos suportados (FSE/Pessoal/Outros)						
c. Total de impostos pagos						
d. Calendarização das obrigações fiscais						
e. Dívidas de clientes						
f. Valor em dívida a fornecedores						
g. Apuramento do resultado mensal						
h. Rácios económicos (rendabilidade das vendas, rendabilidade dos capitais próprio, prazo médio de pagamentos e recebimentos)						
i. Rácios financeiros (Rácio de endividamento, período de recuperação de divida, rácio de liquidez geral, solvabilidade, autonomia financeira)						
j. Outro(s). Qual(ais)?						

21. Assinale quais os motivos pelos quais a empresa ainda não implementou o *dashboard*, caso não tenha implementado/ou não esteja a ser utilizado. (Considere 1 – nada importante e 6 – extremamente importante)	1	2	3	4	5	6
a. Custo elevado						
b. Falta de conhecimento						
c. Falta de colaboradores qualificados						
d. Não cria valor para a empresa						
e. A análise custo benefício, não justifica						
f. Outro(s). Qual(ais)?						

22. Assinale quais os motivos que podem levar a empresa a implementar ferramentas que permitam medir o desempenho da empresa. (Considere 1 – nada importante e 6 – extremamente importante)						
a. Aumentar as receitas						
b. Melhorar a tomada de decisão						
c. Reduzir o tempo da tomada de decisão						
d. Reduzir custos						
e. Manter o foco nos objetivos da empresa						
f. Oferecer *feedback* aos diversos *stakeholders* da situação da empresa						
g. Otimização dos processos internos						
h. Responder às necessidades de negócio de forma eficaz e rápida						
i. Outro(s). Qual(ais)?						

<u>Perfil do Respondente</u>

1. Sexo

- **a.** Feminino
- **b.** Masculino

2. Idade

a. Menos de 21 anos

b. Entre 21 e 30 anos

c. Ente 31 e 40 anos

d. Entre 41 e 50 anos

e. Entre 51 e 60 anos

f. Mais de 60 anos

3. Cargo

a. Órgão de Gestão

b. Administrativo

c. Contabilista Certificado

d. Auditor

e. Revisor Oficial de Contas

f. Consultor

g. Outro(s). Qual(ais)?_____

4. Habilitações Académicas

a. Ensino básico ou inferior

b. Ensino secundário

c. Bacharelato/Licenciatura

d. Pós-graduação/Mestrado

e. Doutoramento

5. Experiência profissional

a. Menos de 1 ano

b. Entre 1 e 2 anos

c. Entre 3 e 4 anos

d. Entre 5 e 7 anos

e. Entre 8 e 10 anos

f. Mais de 10 anos

Agradecimentos

✓ Indique o seu e-mail caso pretenda receber os resultados do estudo

_____