

## Avaliação de desempenho

Vantagens da descentralização:

- Maior capacidade de resposta
- Decisões mais rápidas
- Aumento da motivação
- Desenvolvimento dos gestores
- Melhoria da gestão

Desvantagens da descentralização:

- Menor acompanhamento das decisões que estão a ser tomadas

Indicadores

- Financeiros
  - Desvantagens:
    - Não têm em conta outros factores como satisfação dos clientes e do pessoal, qualidade dos processos e serviços, etc.
    - São estáticos, desfasados no tempo e baseados no passado: não podemos mudar o futuro apenas tendo em conta o passado
- Clientes
- Aprendizagem e crescimento
- Processos internos

ROI:

- Deve ser maior do que o custo de capital da empresa
- Vantagens: tem em conta o capital investido e é fácil de calcular
- Desvantagens:
  - Não mede valor (não tem em conta a forma como os activos estão a ser financiados: CP/P)
  - Pode ser influenciado pelo gestor divisional (diminuição dos custos e consequente perda de qualidade)
  - Pode levar a comportamentos disfuncionais (pensa-se mais no hoje e menos no amanhã)

RI:

- É melhor do que o ROI porque já tem em conta a remuneração dos capitais investidos

EVA:

- Entra como o efeito dos impostos e com a remuneração do capital próprio
- É o indicador financeiro mais completo

Para cada uma das perspectivas da avaliação de desempenho existe:

- Objectivos (o que queremos alcançar)
- Indicadores (o que vamos usar para ver se é possível alcançar os objectivos e como fazê-lo)
- Iniciativas (o que vamos fazer para atingir os objectivos)
- Meta alvo (o nosso objectivo em números)
- Meta actual (a nossa situação actual em números)