

CONTROLO DE GESTÃO

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

ANO LECTIVO DE 2006/2007

DOCENTES: JAIME RAMOS GUERRA

MARIA CLARA MONTEIRO

CONTROLO DE GESTÃO PROGRAMA

1 - A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

2 - CONTABILIDADE ANALÍTICA PARA A GESTÃO

3 - ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DO CONTROLO DE GESTÃO

3.1 O Controlo de gestão e o comportamento dos gestores

3.2 Centros de responsabilidade e avaliação de desempenho

3.3 Os preços de transferência

3.4 Sistemas de compensação dos gestores

4 - O PROCESSO DO CONTROLO DE GESTÃO

4.1 Os instrumentos de pilotagem do controlo de gestão

4.2 O processo de planeamento

4.3 A elaboração dos orçamentos

4.4 O controlo orçamental

4.5 Novos instrumentos de controlo de gestão

5 - CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DUM SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO

A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

SISTEMA DE CONTROLO

- Qualquer sistema de CONTROLO tem, pelo menos QUATRO ELEMENTOS
 - 1. Um DETECTOR ou SENSOR- um instrumento de medida que identifica o que está a acontecer no processo que está a ser controlado
 - 2. Um COMPARADOR que permite determinar o significado do que está a acontecer; habitualmente é feita a comparação entre o que está a acontecer e um qualquer padrão ou expectativa do que deveria estar a acontecer
 - 3. Um DISPOSITIVO DE ALERTA para o caso de o sistema de comparação o determinar
 - 4. Uma REDE DE COMUNICAÇÃO que transmite a informação entre o detector e o comparador e entre o comparador e o dispositivo de alerta

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO

A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

Elementos de um SISTEMA DE CONTROLO

- Uma UNIDADE DE MEDIDA
- Um Elemento de COMPARAÇÃO
- Uma maneira de ALTERAR O COMPORTAMENTO caso seja necessário
- Meios para estabelecer os FLUXOS DE COMUNICAÇÃO resultantes dos pontos anteriores

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

O QUE É O CONTROLO DE GESTÃO

O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.

(Extraído de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

IDEIAS CHAVE DO CONTROLO DE GESTÃO

ESTIMULAR

RESPONSABILIZAR

GERIR COM RIGOR

EXITO

(Extraído de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

PRINCÍPIOS DO CONTROLO DE GESTÃO

- 1.^o * Os objectivos da empresa são de natureza diversa pelo que os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira;
- 2.^o * A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições do exercício do controlo de gestão;

(Extraído de "O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores" de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

PRINCÍPIOS DO CONTROLO DE GESTÃO

- 3.^o * O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre a divisão ou sector e a empresa no seu todo; (Colaboração e/ou integração)
- 4.^o * Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à acção e não apenas à documentação ou burocracia;
- 5.^o * O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado;

(Extraído de "O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores" de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

PRINCIPIOS DO CONTROLO DE GESTÃO

- 6.º * O controlo de gestão actua mais sobre os homens do que sobre os números; *(tem natureza fundamentalmente e comportamental)*.
- 7.º * O sistema de sanções e recompensas é parte integrante do controlo de gestão; *(controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos)*.
- 8.º * Os actores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os ^{responsáveis} operacionais do que os controladores de gestão. ✓

(Extraído de "O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores" de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaine Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

CLIENTES DO CONTROLO DE GESTÃO

- Direcção geral;
- Gestores intermédios;
- Gestores operacionais.

(Adaptado de "O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores" de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaine Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DO CONTROLO DE GESTÃO

- » Instrumentos de pilotagem – permitem fixar objectivos, planear e acompanhar os resultados (ex: orçamento, “tableau de bord”);
- » Instrumentos de orientação de comportamento – permitem avaliar o desempenho (ex: critérios de avaliação);
- » Instrumentos de diálogo (ex: salas de reunião, relatórios de reunião).

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

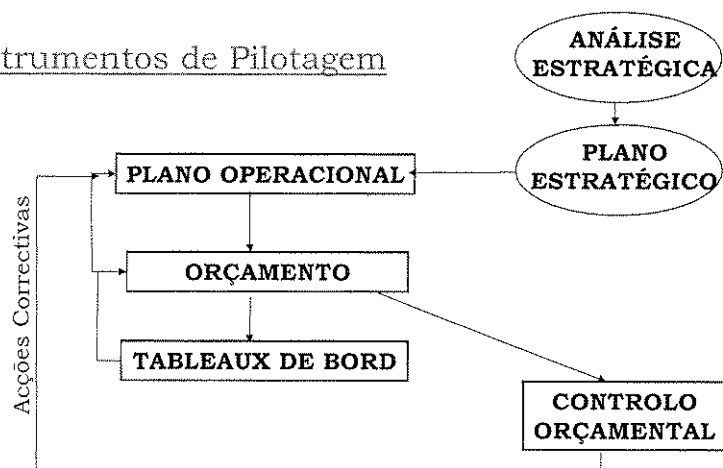
INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

- » Correspondem aos instrumentos necessários para que os gestores possam seguir os passos do processo de controlo de gestão:
 - Fixar objectivos
 - Planear
 - Acompanhar resultados
- » São constituídos por:
 - Plano Operacional
 - Orçamento
 - Controlo Orçamental
 - Tableaux de Bord

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

Instrumentos de Pilotagem



Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

■ **CONTROLO ORÇAMENTAL**

- Trata de comparar as realizações, por exemplo mensais, com as previsões, para evidenciar desvios e analisá-los, com a finalidade de definir a natureza e a intensidade das acções correctivas necessárias.
- No entanto, o controlo orçamental sofre de várias "doenças", que o impedem de o utilizar como instrumento de acompanhamento eficiente.

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

■ **FRAQUEZAS DO CONTROLO ORÇAMENTAL**

- O controlo orçamental apenas avalia a dimensão financeira dos resultados
 - Não mede por exemplo: quota de mercado, graus de inovação, graus de qualidade e notoriedade atingidos...
- É um instrumento particularmente lento, pois os dados nele contidos são de natureza contabilística.

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

- Essas fraquezas podem ser ultrapassadas pelos Tableaux de Bord:
 - Rapidez
 - Diversidade dos indicadores
 - Concentração sobre o essencial
 - Adaptação ao utilizador

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

Os sistemas tradicionais medem:

- ♦ Situação económico financeira
- ♦ Organização (Cadeia de valor)

Os sistemas tradicionais não medem:

- ♦ Grau de execução da estratégia
- ♦ Cultura
- ♦ Alinhamento das pessoas com os objectivos da organização

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

O BALANCED SCORECARD:

Foi apresentado por Robert S. Kaplan e David P. Norton no artigo "The balanced scorecard - Measures that drive performance" publicado no número de Janeiro - Fevereiro de 1992 da Harvard Business Review .

É um sistema integrado de avaliação de desempenho que permite controlar a implementação da estratégia duma empresa ou duma unidade de negócio através dum conjunto de indicadores abrangente, agrupados segundo quatro perspectivas de análise.

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DE
COMPORTAMENTO**

- Esta segunda “linha de produtos” responde às necessidades geradas pela existência de numerosos gestores descentralizados:
 - Enquadrar e canalizar as suas acções e decisões na “boa direcção”
→ com vista à satisfação dos objectivos da empresa
 - “Orientar” o comportamento significa dar condições a cada gestor para que ele tenha um comportamento de empreendedor por forma a privilegiar na gestão do seu sector os interesses da empresa

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DE
COMPORTAMENTO**

- Três instrumentos respondem a esta necessidade:
 - Organização em centros de responsabilidade
 - Medida de desempenho através de critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade
 - Implementação de Preços de Transferência Interna

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO

- Estando definidos os centros de responsabilidade e elaborados adequadamente critérios de avaliação de desempenho, os instrumentos de pilotagem estão prontos a funcionar.



- Mas não basta utilizá-los. É NECESSÁRIO VIVER COM O SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO



- Isso não é fácil. A única forma é FACILITAR O DIÁLOGO

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO

- Os instrumentos de diálogo são poucos e simples, mas essenciais:
 - Salas de reunião
 - Datas de reunião
 - Relatórios de reunião

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**FASES DE DESENVOLVIMENTO DO CONTROLO DE
GESTÃO**

FASE 1 – O Controlo de gestão retrospectivo

- Contabilidade geral operacional;
- Procedimentos administrativos e circuitos de informação
- “Tableau de bord” financeiro e global.

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan,
Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**FASES DE DESENVOLVIMENTO DO CONTROLO DE
GESTÃO**

FASE 2 – O Controlo de gestão retrospectivo

- Contabilidade analítica;
- Centros de responsabilidade
- “Tableau de bord” informativos.

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan,
Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**FASES DE DESENVOLVIMENTO DO CONTROLO DE
GESTÃO**

FASE 3 – O Controlo de gestão prospectivo

- Orçamentos por centro de responsabilidade;
- Orçamentos por mês ou por trimestre
- “Tableau de bord” com sinais de alerta.

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**FASES DE DESENVOLVIMENTO DO CONTROLO DE
GESTÃO**

FASE 4 – O Controlo de gestão prospectivo

- Plano estratégico a longo prazo pouco formalizado.

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**FASES DE DESENVOLVIMENTO DO
CONTROLO DE GESTÃO**

FASE 5 – O Controlo de gestão integrado

- Plano operacional a médio prazo;
- Integração do orçamento com o primeiro ano do plano.

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

**FASES DE DESENVOLVIMENTO DO CONTROLO DE
GESTÃO**

FASE 6 – O Controlo de gestão integrado

- Concordância no tempo da elaboração dos planos e do orçamento.

FASE 7 – O Controlo de gestão integrado

- Acompanhamento previsional integrado.

(Adaptado de “O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores” de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

FACTORES QUE INFLUENCIAM O SISTEMA DE CONTROLO
DE GESTÃO

- a) Meio envolvente económico;
- b) Sector de actividade;
- c) Dimensão e complexidade da empresa;
- d) Estrutura organizacional;
- e) Características dos sistemas de controlo de gestão na empresa;
- f) Filosofia de gestão e cultura da empresa.

(Adaptado de "O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores" de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues)

Jaime Ramos Guerra

CONTROLO DE GESTÃO
A NATUREZA DO CONTROLO DE GESTÃO

O SISTEMA FORMAL DE CONTROLO DE GESTÃO INCLUI

- a) Regras do controlo de gestão;
- b) Manuais;
- c) Sistema de segurança da informação;
- d) Sistema de controlo para garantir que todas as tarefas são executadas eficientemente e eficazmente.

Jaime Ramos Guerra