

Controlo de Gestão



Formadora: Cristina Marques Mota



Serviço de Formação Profissional de Alverca

O controlo de gestão

Entende-se por gestão
sob o ponto de vista das
práticas organizacionais,
como sendo o conjunto de
atividades de decisão que
se desenrolam numa
empresa ou numa
organização
(administração,
associação ou grupo...)



Segundo Dupuy

Controlo de gestão: função crítica na organização

- O controlo de gestão tem uma **função vital** na sobrevivência, desenvolvimento e crescimento de uma empresa, na medida em que afeta o comportamento dos gestores e os orienta no sentido da implementação da estratégia da empresa.



Controlo de gestão: função crítica na organização

Nas Pequenas e Médias Empresas (PME), o controlo de gestão e o planeamento estratégico ainda se encontram numa fase embrionária ou até mesmo inexistente.



Controlo de gestão:

função crítica na organização

- Constata-se, que as empresas que têm planeamento estratégico têm maiores taxas de sucesso e melhores níveis de desempenho
- Devido às fortes mudanças e à competitividade do mercado torna-se fundamental a obtenção de informação, tanto externa como interna, para facilitar uma adaptação estratégica.

Controlo de gestão: função crítica na organização

O controlo de gestão tem em conta os seguintes parâmetros:

1. A estrutura organizacional
2. O meio ambiente
3. Impacto do meio ambiente e da estrutura organizacional na implementação do controlo organizacional.

Processo de Controlo de Gestão



Sistemas de controlo

■ Controlo estratégico

- A estratégia é adequada?
- A performance está de acordo com o alcance dos objetivos estratégicos?

■ Controlo operacional

- Os gestores e colaboradores compreendem o que deles se espera?
- Estão a trabalhar suficientemente para o objectivo pretendido?
- São capazes de realizar um bom trabalho?
- Se não, o que pode ser feito para resolver o problema

Instrumentos dos sistemas de controlo

Controlo de gestão

- ❑ Como conduzir e motivar os colaboradores para os objetivos?
- ❑ Como se estão a esforçar?
- ❑ Quais os resultados atuais?
- ❑ Qual a possibilidade de alcançarem no final do período os objetivos?
- ❑ Como coordenar as atividades e garantir congruência de objetivos e esforços

Instrumentos dos sistemas de controlo

Sistemas contabilísticos

Estatísticas de vendas

Estatísticas de produção

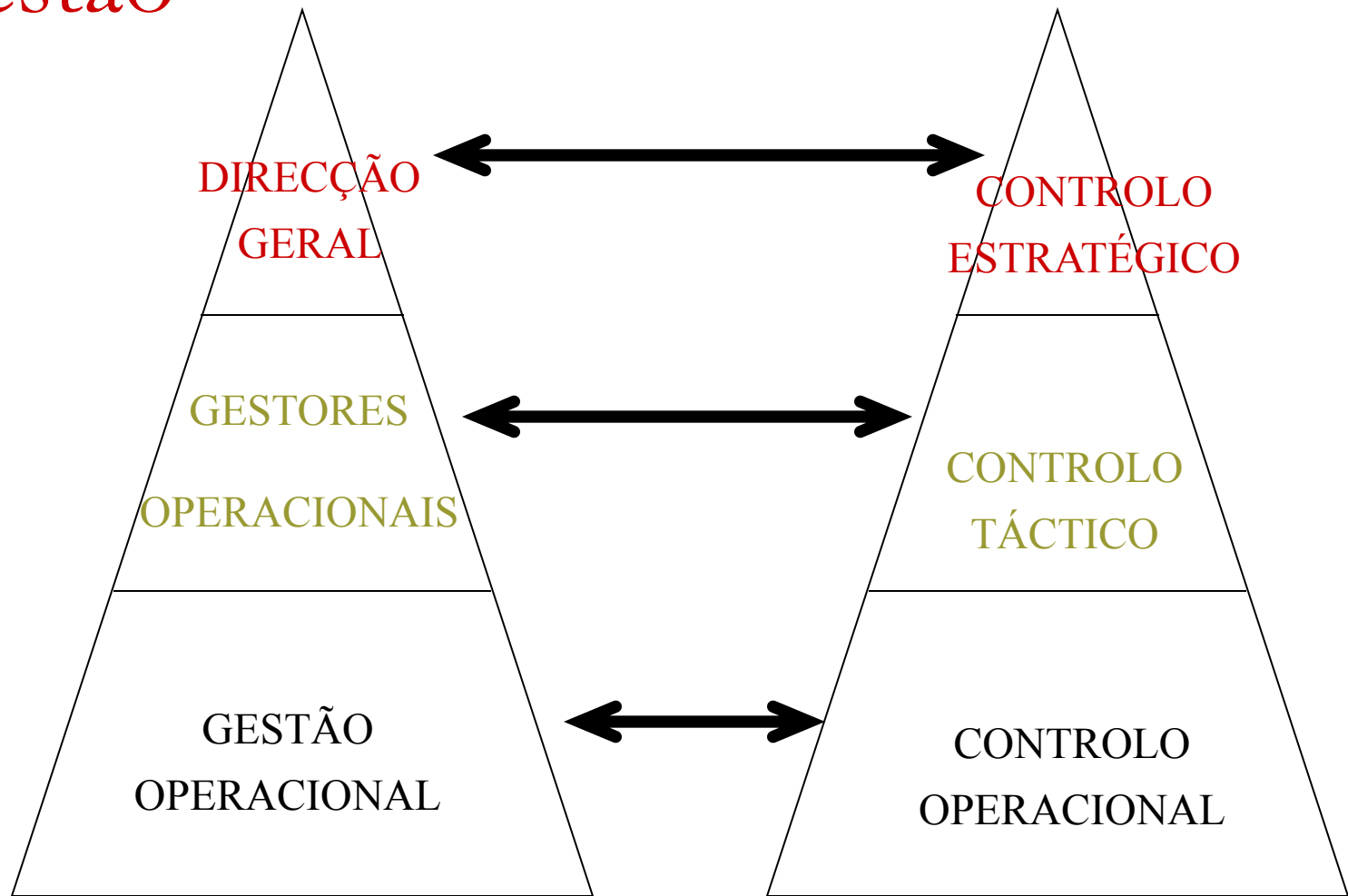
Estatísticas de pessoal



Controlo de gestão: função crítica na organização

- A partir duma perspetiva ampla, pode-se considerar que o *controlo organizacional* é exercido através de diferentes mecanismos que tratam de motivar, orientar e influir para que o comportamento individual e organizacional seja o mais conveniente para alcançar os objetivos a longo prazo dos membros da organização.

Pirâmide hierárquica e controlo de gestão



Causas dos problemas nos sistemas de controlo

■ Falta de direção

- ❑ Não saber o que se pretende do processo;
- ❑ Falha no sistema de comunicação e informação sobre objetivos e alcance de resultados

■ Problemas motivacionais

- ❑ Motivação para desempenhar a função
- ❑ Os objetivos pessoais divergem dos objetivos organizacionais
- ❑ “Jogos” de poder
- ❑ No extremo, possibilidade de fraude

Causas dos problemas nos sistemas de controle

- Limitações pessoais
 - Tem capacidades e conhecimentos para realizar a função?
 - Pode ter falta de inteligência, formação, experiência, e conhecimentos para a respectiva função.
 - Alcançou o Princípio de Peter?
- Função inadequadamente concebida
 - Informação inadequada para desempenhar a função;
 - Excesso de responsabilidade que causa stress, pressão psicológica, incapacidade de decisão;

Princípio de Peter

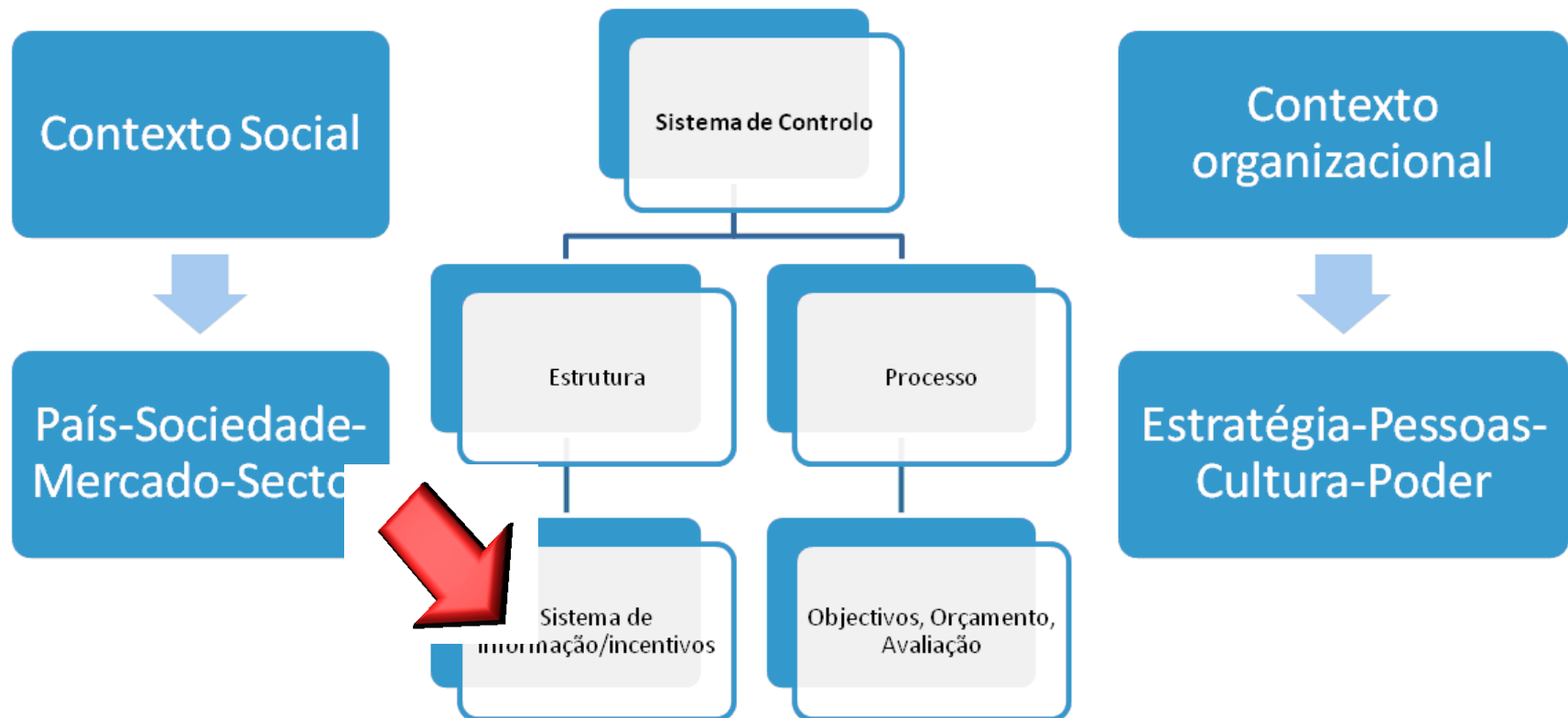
- *"Num sistema hierárquico, os funcionários tendem a ser promovidos até ao seu nível de incompetência."*

(no original, em língua inglesa, "In a hierarchy, every employee tends to rise to his level of incompetence").

Causas dos problemas nos sistemas de controlo

- Procedimentos de controlo morosos ou muito complicados
- Profundidade do controlo inadequada
- Inconsequência do controlo
- Excesso de homogeneidade dos sistemas de controlo

Processo de Controlo de Gestão



Sistema de incentivos

- É uma ferramenta de GRH em sintonia com a função controlo;
- Permite centrar a actuação dos trabalhadores com os objectivos da empresa;
- É baseado em avaliações de desempenho;

Em resumo....

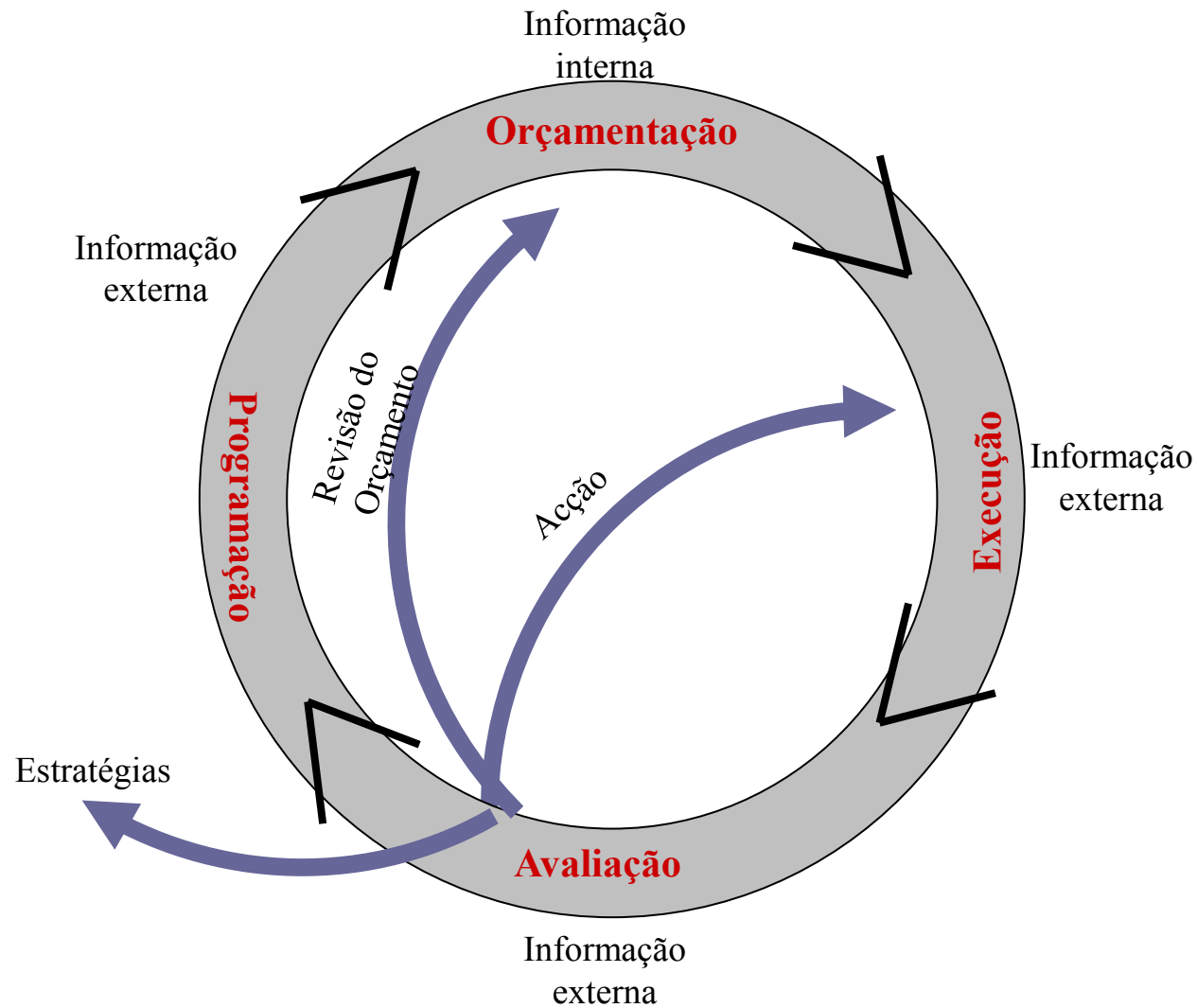
- Não é realizado apenas pela administração mas também por todos e cada uma das pessoas que fazem parte da mesma organização;
- Não é realizado apenas à posteriori mas permanentemente;
- Não se limita apenas aos aspetos técnicos mas adequa-se tanto à cultura da organização como às pessoas que fazem parte da entidade;
- Não se centra exclusivamente no resultado mas é utilizado de forma flexível, considerando o processo de controlo como um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos.

O Orçamento e o Controlo Orçamental



FORMADORA: CRISTINA MARQUES MOTA

Orçamentos



Orçamento

- É a expressão quantitativa do plano anual e é seccionado por períodos menores do que o ano para possibilitar o controlo da sua execução e consequentemente, dos objetivos do planeamento a médio e longo prazo e do plano estratégico.

As funções do orçamento anual:

- Planeamento e coordenação das atividades;
- Implementação de planos de ação;
- Delegação de responsabilidades e descentralização;
- Comunicação, Motivação;
- Avaliação da performance.

Intervenientes no processo de Planeamento

- Os gestores dos diversos centros de responsabilidade elaboram as propostas de orçamento que são submetidas à apreciação do nível máximo da gestão. Ao elaborarem as propostas de orçamento estão a prever as atividades a desenvolver, os meios a utilizar, os recursos a sacrificar, os objetivos a atingir.

Orçamento - Análises Periódicas

Uma das maiores vantagens da gestão orçamental é que obriga a que seja feito pelo menos uma vez por ano uma reflexão e análise sobre:

- Os seus objetivos básicos
- A estrutura orgânica existente
- As funções exercidas pelos seus colaboradores
- A tecnologia que dispõe
- Os custos que suportam e a sua comparação com os custos similares

Orçamento - Fixação de objetivos

- O orçamento anual possibilita a fixação de objetivos que devem ser prosseguidos pelos diversos gestores:
- 1.Vendas a efetuar
 - 2.Preços de vendas a praticar
 - 3.Produções a efetuar
 - 4.Consumo de matérias e atividade a exigir às secções fabris
 - 5.Custos a suportar.

Orçamento - Fixação de objetivos

- A fixação de objetivos é feita após uma análise de coerência, de compatibilidade.
 - 1- O programa de vendas que será fixado terá em conta as **possibilidades de produção**.
 - 2- O programa de produção terá em conta **condicionantes de aprovisionamento de matérias**.
 - 3- Os programas de compras terão em conta a **capacidade financeira da empresa**.
- A gestão orçamental é um importante instrumento de coordenação das atividades da empresa.

Orçamento - Avaliação da performance

- Visa avaliar o desempenho real dos centros de responsabilidade e dos seus gestores, do que a performance passada.
- A avaliação deve ser feita através dos desvios apurados a partir do controlo do real com o que tinha sido orçamentado;
- **O conceito de desvio ao orçamento, mede a diferença entre os valores orçamentados e os valores verificados;**

Orçamento - Comunicação, motivação e descentralização

Comunicação:

- O Orçamento e o seu processo de elaboração são comunicadores dos objetivos e das políticas que a gestão define para a organização.
- A intervenção dos gestores dos centros de responsabilidade na elaboração do orçamento permite-lhe uma clara perceção dos objetivos e políticas. O mesmo acontece com o plano de controlo.

Orçamento - Comunicação, motivação e descentralização

Motivação:

- A intervenção dos gestores na definição dos orçamentos, motiva-os no sentido da persecução dos objetivos e políticas, que sentem como seus, mobilizando-os para a eficácia dos seus centros de responsabilidade.

Orçamento - Comunicação, motivação e descentralização

Descentralização:

- A gestão orçamental auxilia a descentralização de autoridade e de responsabilidades na empresa.
- A descentralização é feita paralelamente com a fixação dos objetivos que devem ser prosseguidos.
- Outra grande vantagem da gestão orçamental é o envolvimento de um maior número de pessoas na gestão da empresa

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Envolvimento da Administração

- A administração deve :
- Ter um **grande envolvimento** em todo o processo de implementação, de elaboração e na fase de controlo.
- **definir os objetivos**, políticas e orientação básicas necessárias à elaboração dos orçamentos operacionais.
- **Exigir a apresentação de relatórios** de execução atempadamente.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Período de elaboração do orçamento

- O orçamento pode ser elaborado por anos civis. O processo de elaboração decorre no 4º trimestre e em Dezembro o orçamento para o ano seguinte encontra-se aprovado. Iniciado o ano, começa a sua execução.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Dificuldades de implementação

- Estrutura orgânica e sistemas de informação

A estrutura orgânica deve estar definida e identificar claramente os diversos centros de responsabilização e os seus gestores.

Os sistemas de informação devem fornecer informação atempada para que seja possível o controlo orçamental.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Dificuldades de implementação

Cultura e planeamento

Numa organização sem cultura de planeamento, se o processo não for acompanhado de uma grande formação dos gestores, pode não ter êxito.

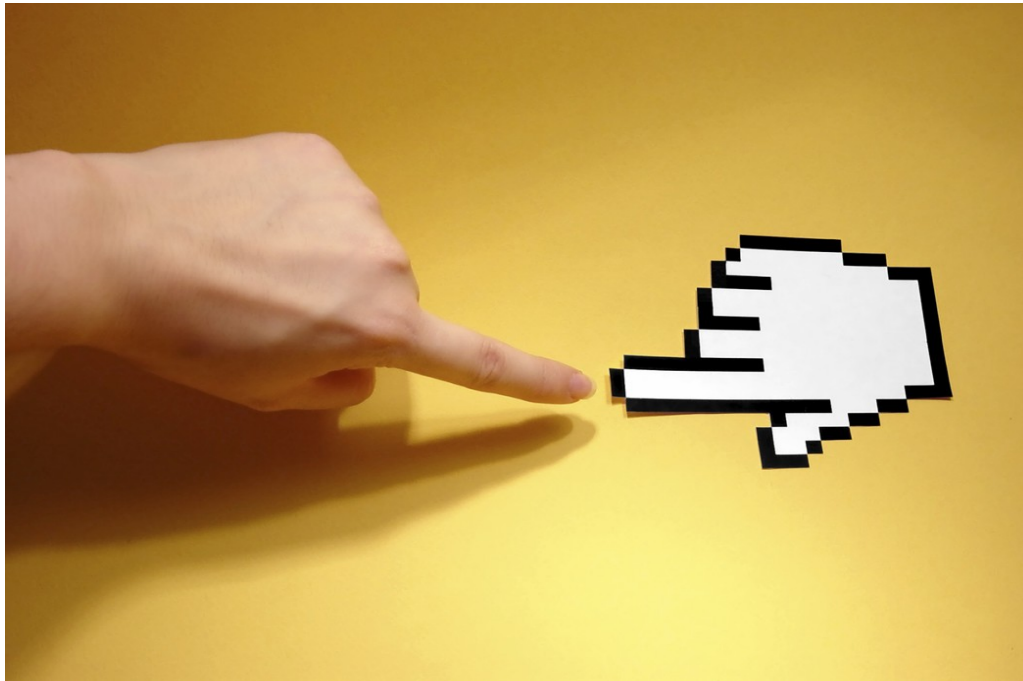
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Dificuldades de implementação

Dificuldade de fixação dos objetivos

Os objetivos que se fixam devem ser aqueles que é possível conseguir em condições normais de funcionamento da empresa e do meio em que se insere

Elaboração do orçamento anual



Tipologia

- A tipologia dos orçamentos resulta da necessidade de contemplar de forma diferente a natureza das actividades realizadas numa empresa.
- Orçamentos de Operações ou de Exploração
- Orçamento de Investimentos;
- Orçamento Financeiro;
- Orçamento Global ou de Exercício;

Tipologia

Orçamentos de Operações/Exploração

- Contemplam o conjunto de actividades da cadeia de valor da empresa ou das funções agrupadas pelas mesmas, tais como Comercial, Produção, Aprovisionamentos, Armazenamento e Distribuição, e actividades de apoio, como Recursos Humanos, sistemas de informação, etc.

Orçamentos de Exploração

■ Orçamento de Operações



Orçamento de
Vendas

Orçamento
de Produção

Orçamento
de Gastos

(comerciais, de distribuição
e gerais)

Este orçamento divide-se em três campos, Vendas,
Produção e Gastos.

Tipologia

Orçamento de Investimentos

- Que detalha o conjunto de investimentos que se vão realizar no período em questão, divididos por tipo e com um valor associado a cada um.

Tipologia

Orçamento Financeiro

- Avalia as necessidades de financiamento
- Estabelece a captação de recursos que complementem as necessidades totais identificadas.

Tipologia

Orçamento Global

- Conjunto dos três orçamentos anteriormente referidos = Orçamento Global
- Estão directamente inter-relacionados entre si.

Fases Elaboração Orçamental

- A partir do programa de vendas e da política comercial que for definida para o ano em questão, elabora-se o **orçamento de vendas e orçamento de custos das vendas** (ex.Transportes, comissões, etc.)
- Como nesta altura já se dispõe dos custos das matérias-primas e também dos custos das unidades de obra, podemos elaborar o **orçamento dos custos de produção** onde se determina, para cada produto, o custo unitário.

Elaboração do orçamento anual

(Continuação)

- Após se conhecerem estes custos unitários, podemos elaborar o **orçamento de stocks de produtos acabados**, onde se calcula o valor dos stocks daqueles produtos no fim de cada mês.
- Também a partir do **orçamento de custos das compras** é possível elaborar o **orçamento de stocks de matérias**.
- Há que elaborar o orçamento para a direção comercial, direção administrativa e financeira, direção de pessoal. Dever-se-ão também prever os restantes custos e proveitos da empresa.

Elaboração do orçamento anual

(Continuação)

- Partindo do programa das compras, elabora-se o **orçamento de compras**, em que se prevê o valor de compras das matérias (custos externos).
- O orçamento de compras compreende apenas custos externos, pelo que, para determinarmos os custos das matérias em armazém temos que **elaborar o orçamento de custos das compras**. Neste orçamento, adicionam-se os custos internos, através da imputação dos custos das secções que concorrem para o aprovisionamento (descarga, arrumação nos armazéns e armazenagem).

Elaboração do orçamento anual

(Continuação)

- É necessário também prever os investimentos e desinvestimentos a efectuar, elaborando-se os respectivos orçamentos.
- Como existe o objectivo de elaborar uma demonstração de resultados previsionais e um **balanço previsional**, todos os custos, proveitos, pagamentos e recebimentos a efectuar, devem ser previstos em orçamentos.
- A maior parte dos orçamentos envolvem pagamentos e recebimentos, pelo que **permitem a elaboração do orçamento de tesouraria**. Neste orçamento prevêem-se os pagamentos e recebimentos correntes. Assim, para além desta informação, é necessário considerar também a situação patrimonial da empresa no início do ano (clientes, fornecedores, etc.)

Elaboração do orçamento anual

(Continuação)

- A diferença entre recebimentos e pagamentos previstos, constitui o déficit ou excesso de tesouraria que deve ser financiado ou aplicado. Este estudo dá origem ao **orçamento financeiro** em que se prevê o movimento de capitais referido.
- A partir do conhecimento das necessidades de financiamento, calcula-se o seu custo, o que dá origem ao **orçamento de custos financeiros**.
- Elaborados os orçamentos parciais, podemos então construir a demonstração de resultados previsional.
- O balanço no início do ano, o orçamento de tesouraria e outros, contêm informações sobre as alterações verificadas na situação patrimonial, permitindo a elaboração do balanço previsional.

Orçamentos que integram o orçamento anual:

- Orçamento das vendas
 - Orçamento do custo das vendas
 - Orçamento dos custos de produção
 - Orçamento das compras
 - Orçamento dos custos não industriais
 - Orçamento de outros custos e proveitos
 - Orçamento de investimentos e desinvestimentos
 - Orçamento de tesouraria
 - Orçamento Financeiro
-
- »Demonstração de Resultados Previsionais
 - »Balanço Previsional

Orçamentos

- Orçamentos determinantes – Que “determinam” a actividade da empresa;
- Orçamentos resultantes – Que “resultam” dos orçamentos determinantes

O Orçamento de Vendas

- **Orçamento de vendas:** Prevê o valor das vendas a efectuar.
- É o orçamento mais relevante, pois estabelece as receitas da empresa.
- É o mais crítico, pois define e condiciona os restantes orçamentos;
- É o que envolve mais incerteza;

Orçamento de vendas

- A sua elaboração é feita através da técnica de agregação, ou seja, o resultado final é a soma dos Orçamento de vendas parciais.
- Podem ser estabelecidos por área geográfica, linhas de produto, tipos de cliente, etc.

Orçamento de produção

- Reflete o valor económico que a empresa tem que suportar (materiais incorporados na produção, mão de obra, custos gerais de produção, etc) para dispor das unidades de produto que pretende vender
- Directamente relacionado ao orçamento de vendas

Os Vários Orçamentos:

- **Orçamento do custo das vendas**: Regista o custo previsto dos produtos que se estimam vender.
- **Orçamento dos custos de produção**: Previsão dos custos globais das matérias-primas directas a consumir em conformidade com os custos unitários das matérias directas previstas no orçamento de compras e os custos de transformação dos centros e custos industriais. Este orçamento define a produção a efectuar de forma a responder aos objectivos de vendas fixados.

Os Vários Orçamentos:

- **Orçamento de compras:** Estimam-se as quantidades das diversas matérias que devem ser adquiridas e respectivos custos, a partir dos consumos que quer a produção, quer as secções não industriais prevêem efectuar

Os Vários Orçamentos:

- **Orçamento dos custos não industriais** : Previsão dos custos de funcionamento das secções comerciais e administrativas e os custos financeiros, através do orçamento dos custos não industriais.
- **Orçamento de outros custos e proveitos**: Os outros custos e proveitos operacionais, proveitos e custos financeiros estranhos á exploração, proveitos e ganhos extraordinários, custos e perdas extraordinários, devem ser previstos no orçamento de outros custos e proveitos.
- **Orçamento de investimentos e desinvestimentos**: É necessário quantificar os investimentos em capital fixo e os desinvestimentos para o período no orçamento de investimentos e desinvestimentos

Os Vários Orçamentos:

(Continuação)

- Os orçamentos operacionais referidos registam custos e proveitos de exercício em causa que permitem a elaboração da demonstração de resultados previsionais.
- Os orçamentos operacionais referidos permitem também prever os pagamentos e recebimentos que, com os débitos e os créditos existentes no início a que respeita o orçamento possibilitam a execução do orçamento de tesouraria que prevê os recebimentos e pagamentos correntes.

Os Vários Orçamentos:

(Continuação)

- **Orçamento Financeiro:** A previsão da vida financeira da empresa no período em análise é feita no orçamento financeiro em que se prevê as necessidades de financiamento ou a aplicação de excessos de tesouraria recorrendo não só à informática do orçamento de tesouraria sobre pagamentos e recebimentos correntes a efectuar no exercício mas também às situações de aplicações de tesouraria e de financiamentos no início do ano.
- **O Balanço Previsional:** Recorre a informações do orçamento de tesouraria quanto a despesas e receitas correntes por pagar ou receber, a dados do balanço no início do ano que se está a orçamentar quanto à situação inicial (Imobilizado, Capital Próprio), do orçamento financeiro relativamente às disponibilidades, aplicações de tesouraria e financiamentos, ao orçamento das secções e de investimentos para a variação do Imobilizado e à Demonstração de Resultados previsional quanto ao resultado e aos impostos do exercício.

Controlo Orçamental

- Não se deve ficar pelo planeamento e pela elaboração do orçamento anual.
- É importante analisar ao longo do tempo a que respeita o orçamento anual, a forma como está a ser executado.
- Tendo como termo de referência o que se previu no orçamento, faz-se uma avaliação da performance através da comparação dos objectivos, proveitos, custos e resultados reais com os que se orçamentaram, reportando-se esta informação à gestão para tomada de acções correctivas.