

---

# 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

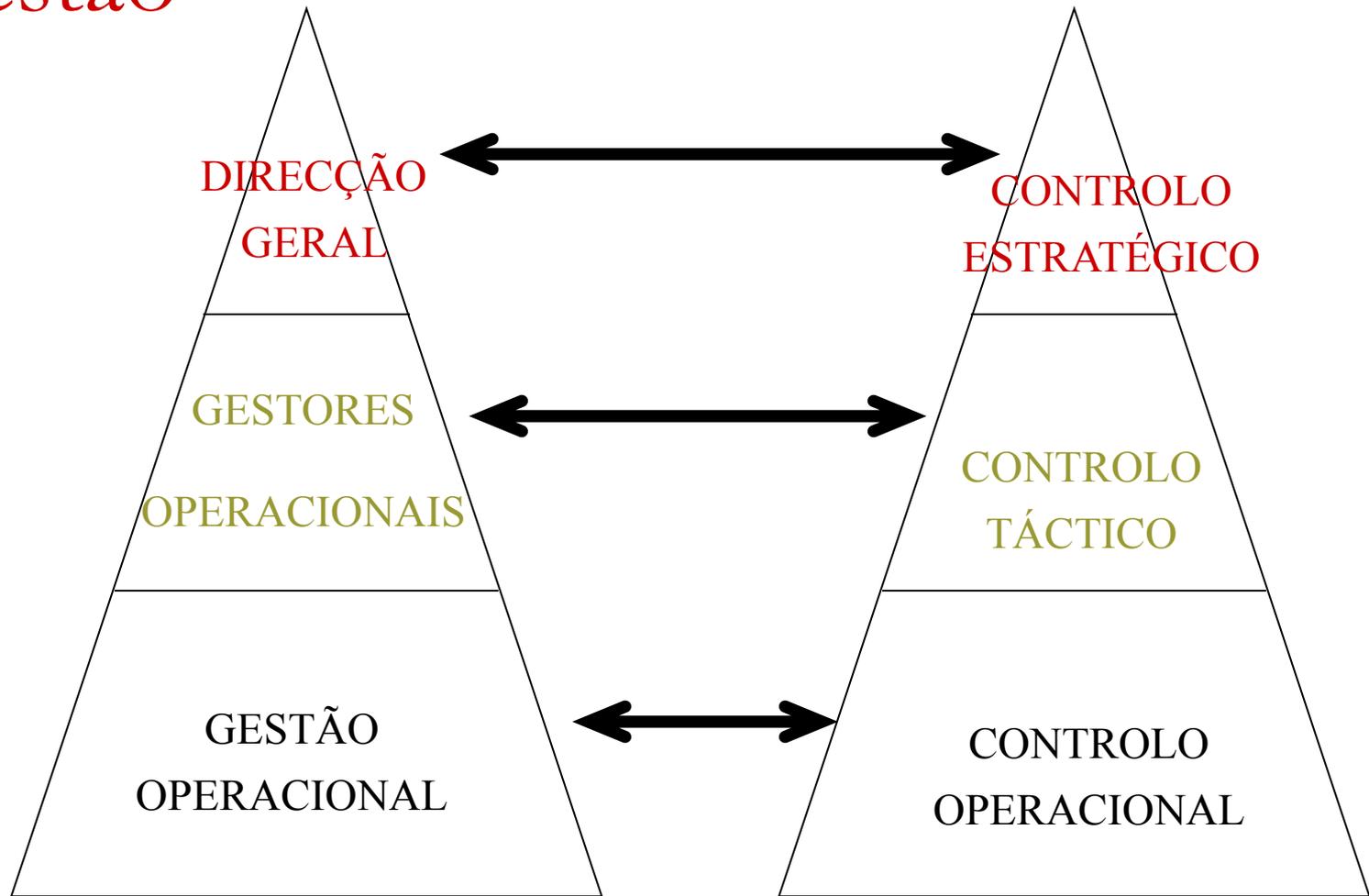
Estatísticas de pessoal



# 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 controlo

- 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

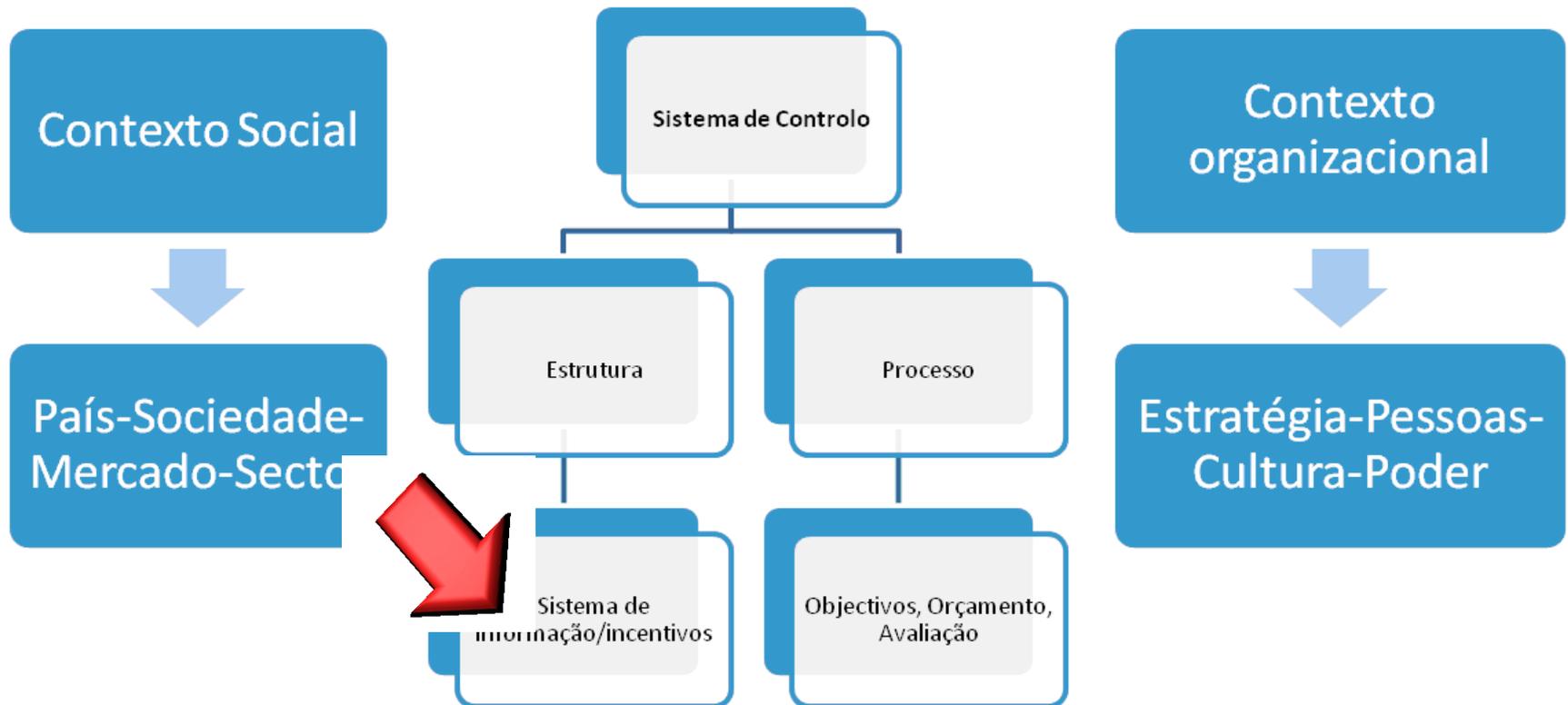
- *"Num sistema hierárquico, os funcionários tendem a ser promovidos até ao seu nível de incompetência."*

(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;

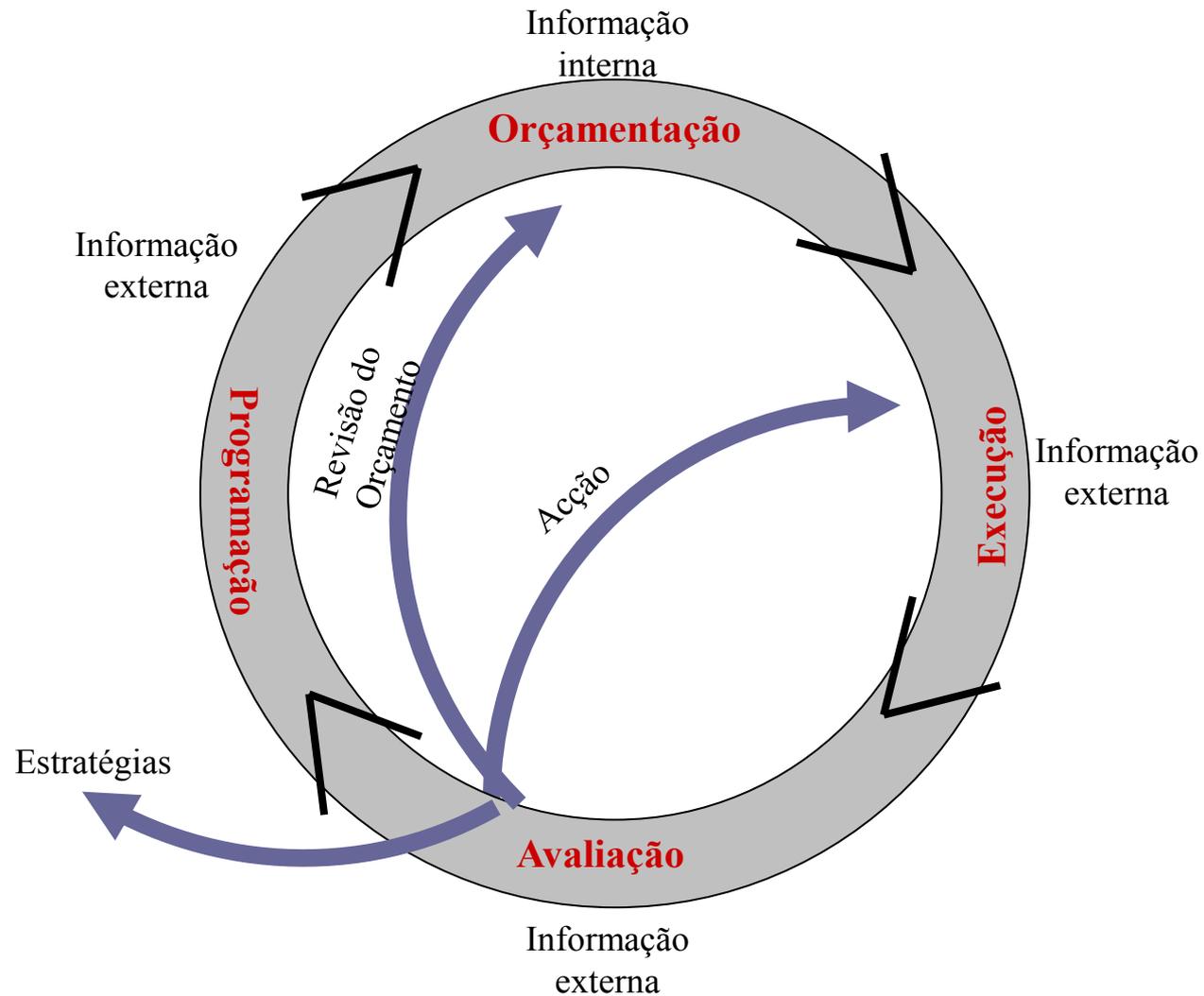
## Em resumo....

- 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



# 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 provisionamento 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.

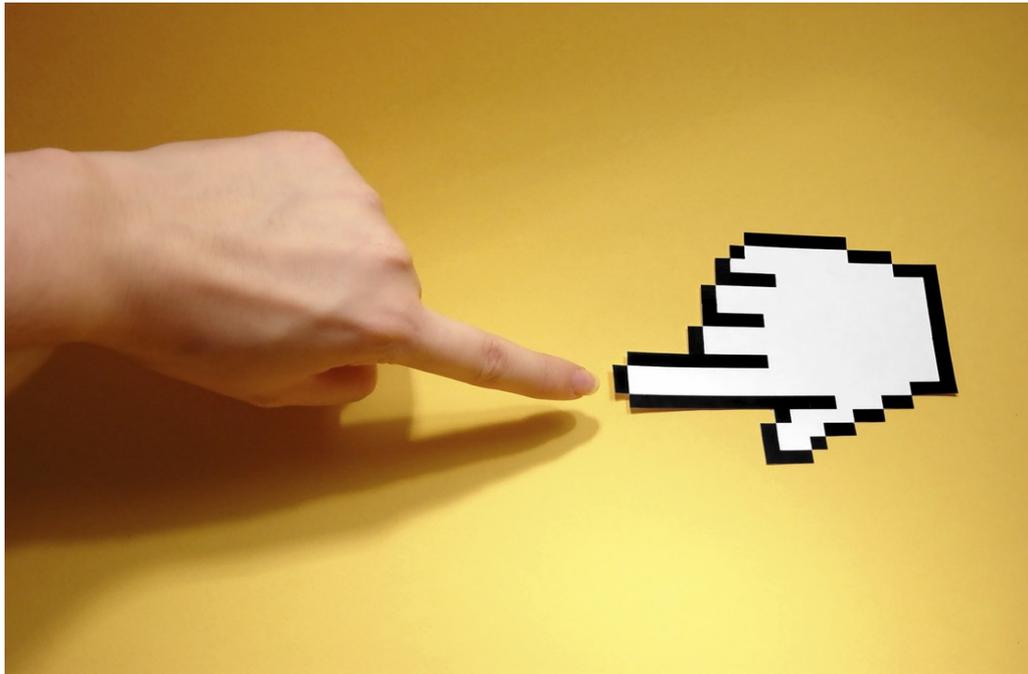
# IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

## 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 défice 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, contem 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.