

Iniciativa de Formação para Empresários: Competências em Gestão Nível Avançado



INSTRUMENTOS DE APOIO À GESTÃO



Denise Capela dos Santos

Lisboa, Janeiro e Fevereiro de 2013

Objectivos pedagógicos da disciplina

2

- Interpretar e utilizar os principais instrumentos e indicadores de apoio à gestão;
- Implementar mecanismos de controlo de gestão.



Conteúdos Programáticos

3

1. Controlo de Gestão

Definição de controlo de gestão

Fases de desenvolvimento do controlo de gestão

2. Instrumentos de controlo e indicadores de apoio à gestão

Contabilidade analítica:

Balanço e Demonstração de resultados

Instrumentos de pilotagem:

Orçamento e controlo orçamental

Tableau de Bord e Balanced Scorecard

Instrumentos de orientação do desempenho:

Critérios de avaliação de desempenho

Instrumentos de diálogo:

Relatórios de reuniões



3. Projecto de implementação de um sistema de controlo de gestão

1. Controlo de Gestão

4

Definição de Gestão

“É o domínio das competências e técnicas destinadas a **motivar** todos os colaboradores para que se tornem mais produtivos, através de **incentivos** e punições em função do desempenho avaliado frequentemente na procecussão das **metas** estipuladas, tendo em conta os **objectivos** previamente definidos.”



1. Controlo de Gestão

5



Definição de Controlo de Gestão

“É o policiamento e a burocratização da gestão.”

“É o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis pela empresa para atingir os objectivos fixados.”

“O controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que motivem 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.”

Jordan et al. (2008)

1. Controlo de Gestão

6

Definição de Controlo de Gestão



1. Controlo de Gestão

7

Definição de Controlo de Gestão

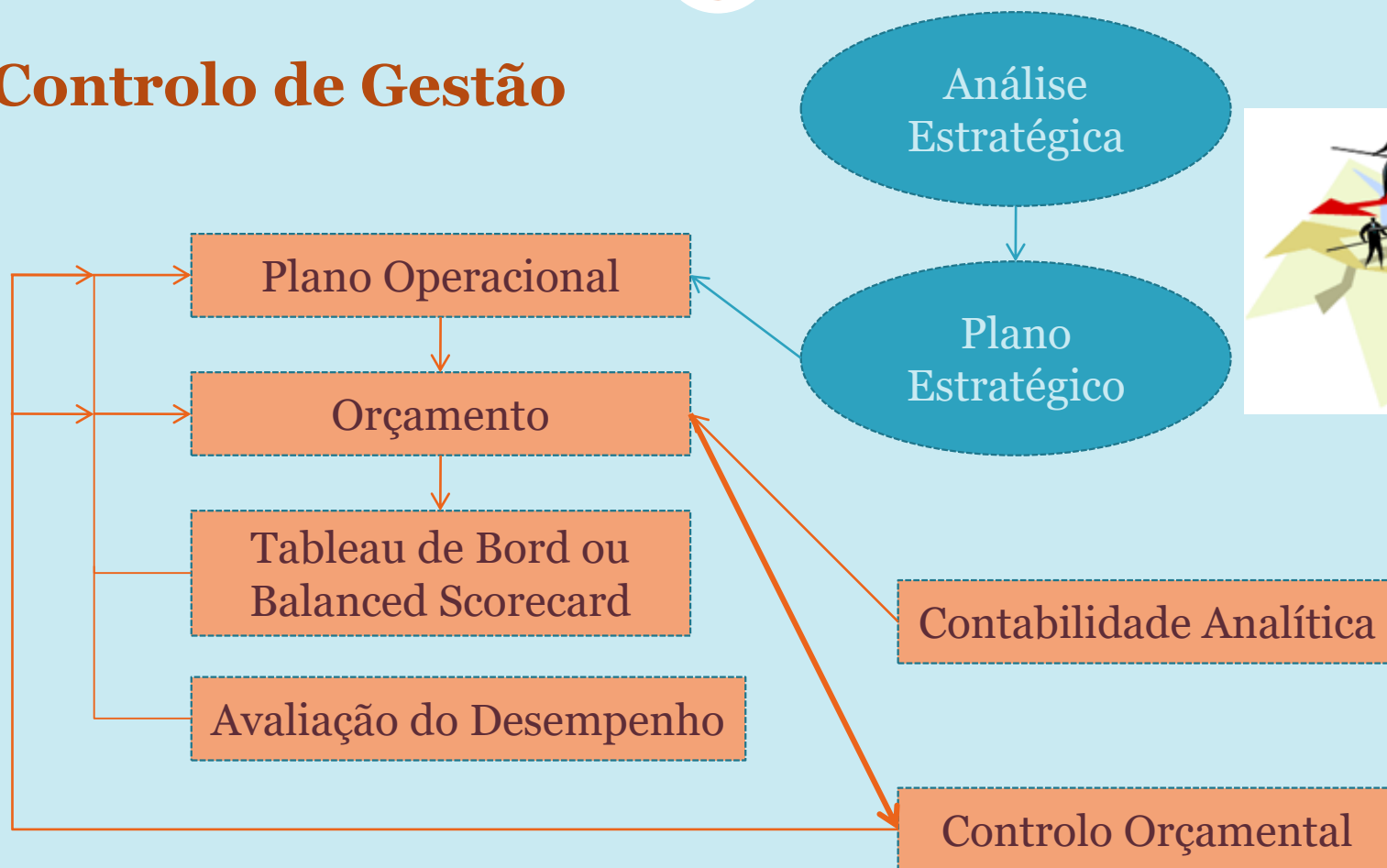
“Orienta no sentido da **implementação da estratégia**, o que significa conceber um conjunto de instrumentos orientados para o **futuro**, para as **necessidades** da empresa, e para a **motivação**, empenho e **responsabilização** dos colaboradores, na convergência de interesses entre cada sector e no alinhamento com a estratégia.”



1. Controlo de Gestão

8

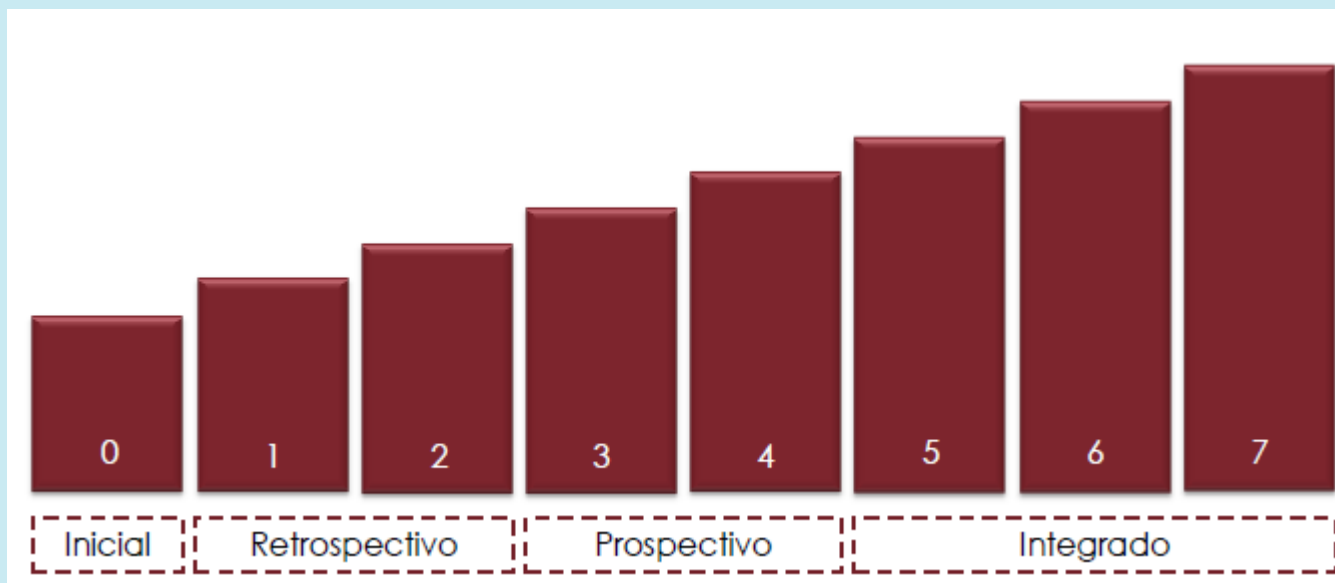
Controlo de Gestão



1. Controlo de Gestão

9

Fases de Desenvolvimento do Controlo de Gestão



1. Controlo de Gestão

10

Fases de Desenvolvimento do Controlo de Gestão

FASE 0 – Obrigatoriedade Legal

- Contabilidade geral obrigatória por lei
- Análises Pontuais
- Controlo dos extractos bancários
- Folhas de obra, livro de fiados, etc

FASE 1 – Unidade Contabilística

- Contabilidade geral operacional
- Procedimentos administrativos de aprovação de despesas, de lançamento de proveitos, de controlo do pessoal, etc
- Circuitos de informação minimamente definidos
- "Tableau de bord" financeiro e global

FASE 2 – Contabilidade de Base Múltipla

- Contabilidade analítica
 - Centros de custos
 - Vendas por tipo de produto
 - Critérios de afectação dos custos aos produtos
 - Resultados por tipo de produtos
- Centros de responsabilidade
- "Tableau de bord" informativos



Inicial



Retrospectivo

1. Controlo de Gestão

11

Fases de Desenvolvimento do Controlo de Gestão

FASE 3 - Orçamentação

- Objectivos anuais por centros de responsabilidade
- Orçamentos por centro de responsabilidade
- Orçamentos por mês ou por trimestre
- "Tableaux de bord" com sinais de alerta
- Análise de desvios
- Reuniões de controlo orçamental

FASE 4 – Evolução para Pensamento Estratégico

- Reuniões de discussão da estratégia
- Definição estratégica não formalizada
- Não existe plano formal de implementação estratégica
- Não se sabe muito bem qual a ligação que existe entre estratégia e orçamento



Prospectivo

1. Controlo de Gestão

12

Fases de Desenvolvimento do Controlo de Gestão

FASE 5 – Planeamento Estratégico

- Existe plano estratégico e operacional
- Os planos e os orçamentos estão integrados
- Não há por vezes coerência temporal entre planos e orçamentos

FASE 6 – Maturidade do Controlo de Gestão

- Concordância temporal na elaboração dos planos e orçamentos
- Os desvios são analisados mensalmente e tomadas decisões correctivas
- Existe participação dos quadros na elaboração da estratégia, na discussão dos planos e elaboração do orçamento
- A gestão está descentralizada
- A contabilidade está de acordo com as necessidades verificadas nos diversos centros de responsabilidade e é coerente com o orçamento

FASE 7 – Acompanhamento integrado

- Acompanhamento previsional integrado
- Eliminada a rigidez da calendarização previsional
- As novas previsões podem alterar as previsões iniciais efectuadas no orçamento anual



Integrado

Definição de Instrumentos de Apoio à Gestão

“Instrumentos de previsão, planeamento, determinação, audição e de acompanhamento de resultados que assegurem o futuro da empresa.”

Produtos Clientes	Instrumentos de Pilotagem	Instrumentos de Orientação de Comportamento	Instrumentos de Diálogo
Direcção Geral	Assegurar a coerência a longo/curto prazo Localizar os obstáculos a ultrapassar	Adequar a estrutura à estratégia Tornar possível uma delegação formalizada	Definir os objectivos e a estratégia
Hierarquia Intermédia	Antecipar Acompanhar Manter o Controlo	Delegação Manter um poder de orientação	Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados
Responsáveis Operacionais	Ajuda à decisão Meio de auto-controlo Precisar objectivos e meios	Definir os limites da autoridade e da responsabilidade de cada um Estabelecer as bases do contrato com a hierarquia para a avaliação do desempenho	Envolver-se Participar

Sistema de Contabilidade Analítica para a Gestão

A contabilidade analítica só serve a gestão se contribuir para o apoio eficiente à tomada de decisão, nomeadamente no controlo de gestão onde serve como base a outros instrumentos de gestão e ao controlo retrospectivo dos resultados.

A **informação financeira** é um instrumento fundamental ao acompanhamento das actividades exercidas e dos recursos utilizados, permitindo avaliar a performance económica e financeira das empresas.



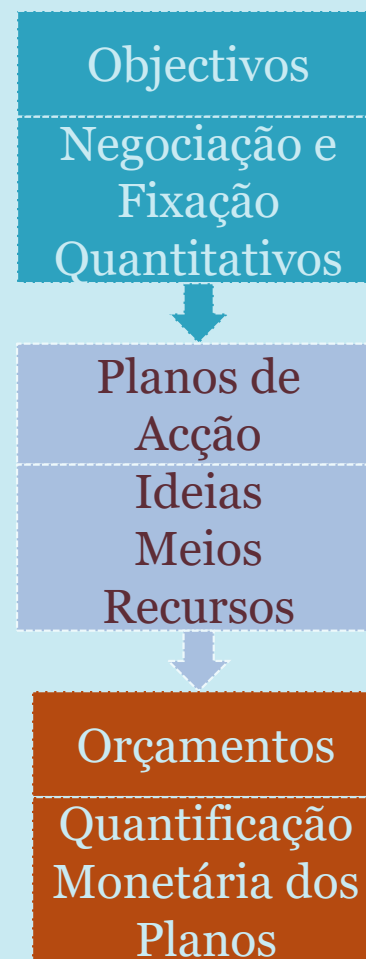
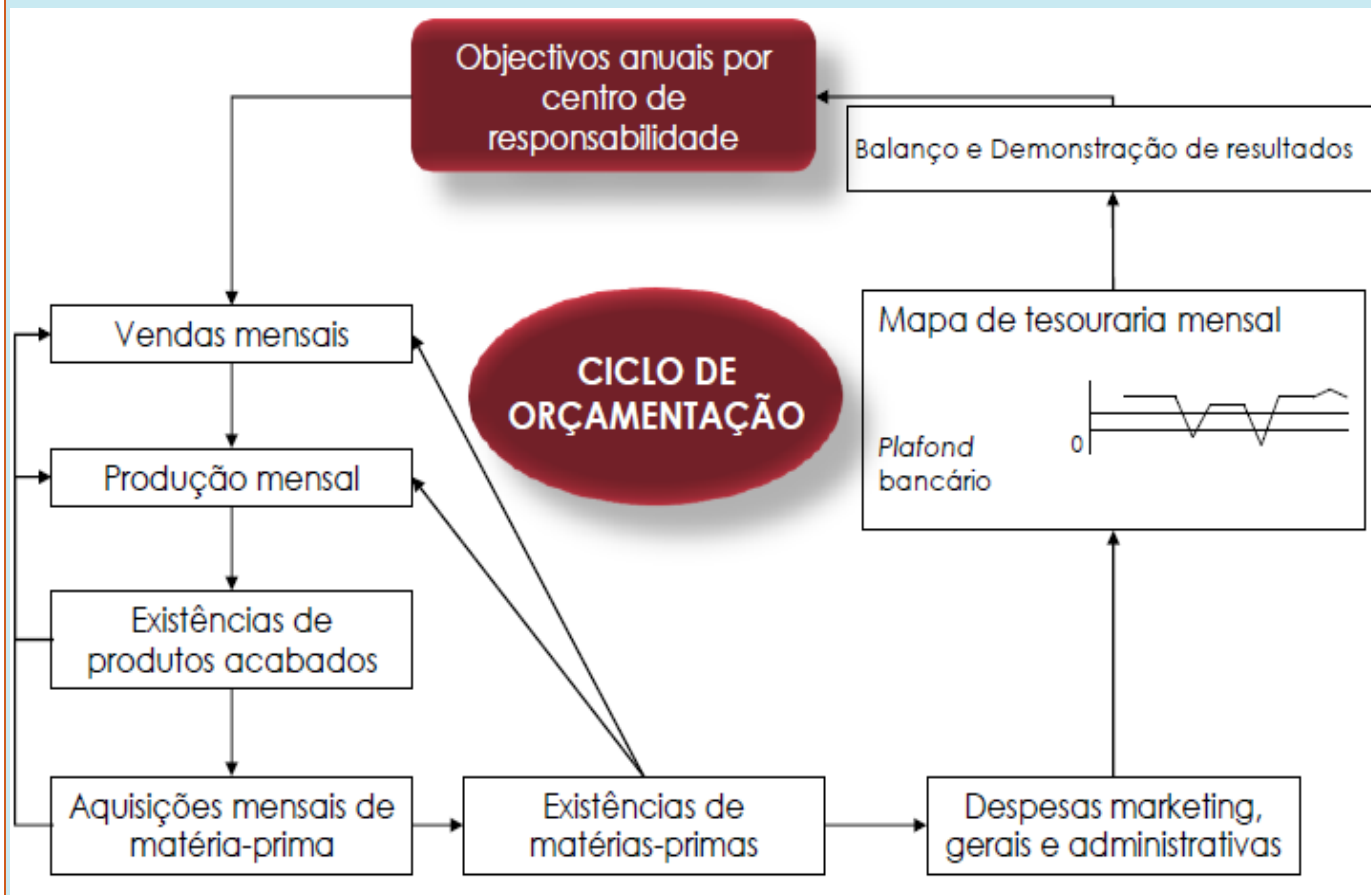
Avaliação do Desempenho Económico-Financeiro

Exercício 1

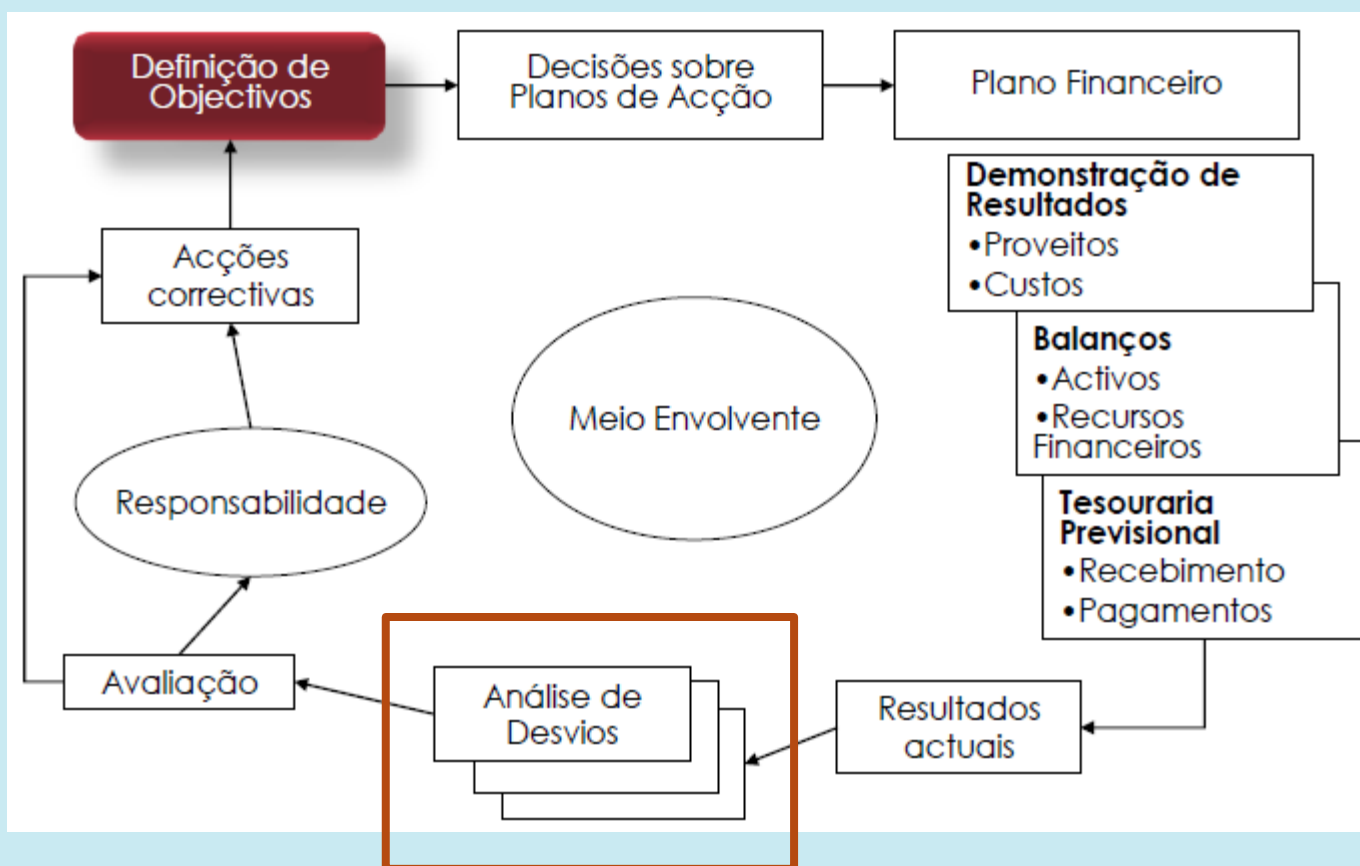
Balanço e Demonstração de Resultados



IP1: Orçamento



IP2: Controlo Orçamental



Avaliação do Desempenho Económico-Financeiro

Exercício 2

Orçamento e Controlo Orçamental

$$\text{Desvios no Orçamento} = V_x * M_x * P_x$$

Volume – Quantidade vendida de produtos

Mix – Peso das vendas do produto x no total da carteira de produtos

Preço – Preço de venda unitário de x



IP3: Tableau de Bord

Concepção Prática do Sistema

Fase 1. Definição do Organograma de Gestão

Fase 2. Determinação dos Objectivos e das Variáveis-Chave de Acção

Fase 3. Escolha dos Indicadores

Fase 4. Recolha das Informações

Fase 5. Construção e Regras de Utilização



IP3: Tableau de Bord

Factores Comparativos	Tableau de Bord	Controlo Orçamental
Base em Centros Responsabilidade	Sim	Sim
Evidenciam desvios	Sim	Sim
Gestão por Excepção	Sim	Sim
Dependência Orçamental	Não	Total
Tipo de Linguagem	Variada	Financeira
Base de Informação	Variada	Contabilística
Natureza da Informação	Externa e Interna	Interna
Rapidez na Elaboração	Grande	Reduzida
Flexibilidade no Tempo	Muita	Limitada
Relação com os Objectivos e Meios	Total	Alguma
Grau de Síntese, decomponível	Forte	Fraco

IP3: Tableau de Bord

Tableau de Bord	Sistema Informação Gestão
Seleccionam número limitado de dados importantes	Exaustividade na recolha e tratamento dos dados
Privilégiam a rapidez de obtenção de informações	Privilégiam a exactidão das informações, pondo em causa a sua celeridade
Linguagem múltipla (indicadores diversificados)	Linguagem de base essencialmente financeira
Visam proporcionar informações para acções a muito curto prazo	Informações para o conhecimento da situação; acções pouco imediatas
Utilizadores Internos (gestores)	Utilizadores internos e externos, com preocupações de carácter legal e fiscal (gestores e terceiros)
Tratam de maneira específica a realização dos objectivos de cada centro de responsabilidade	Abordam a performance de uma empresa de modo mais global e geral

IOD: Avaliação do desempenho

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ONTEM

Poder estava ligado ao nível hierárquico

Capital Tangível
(Capital físico e financeiro)

Pessoas era vistas como custo

HOJE

Poder está ligado ao conhecimento

Capital Intangível
(Capital humano)

Pessoas devem ser vistas como garante dos resultados

Hoje precisamos de
Profissionais do Conhecimento



ID: Avaliação do Desempenho

Definição de Metas/Objectivos Personalizados

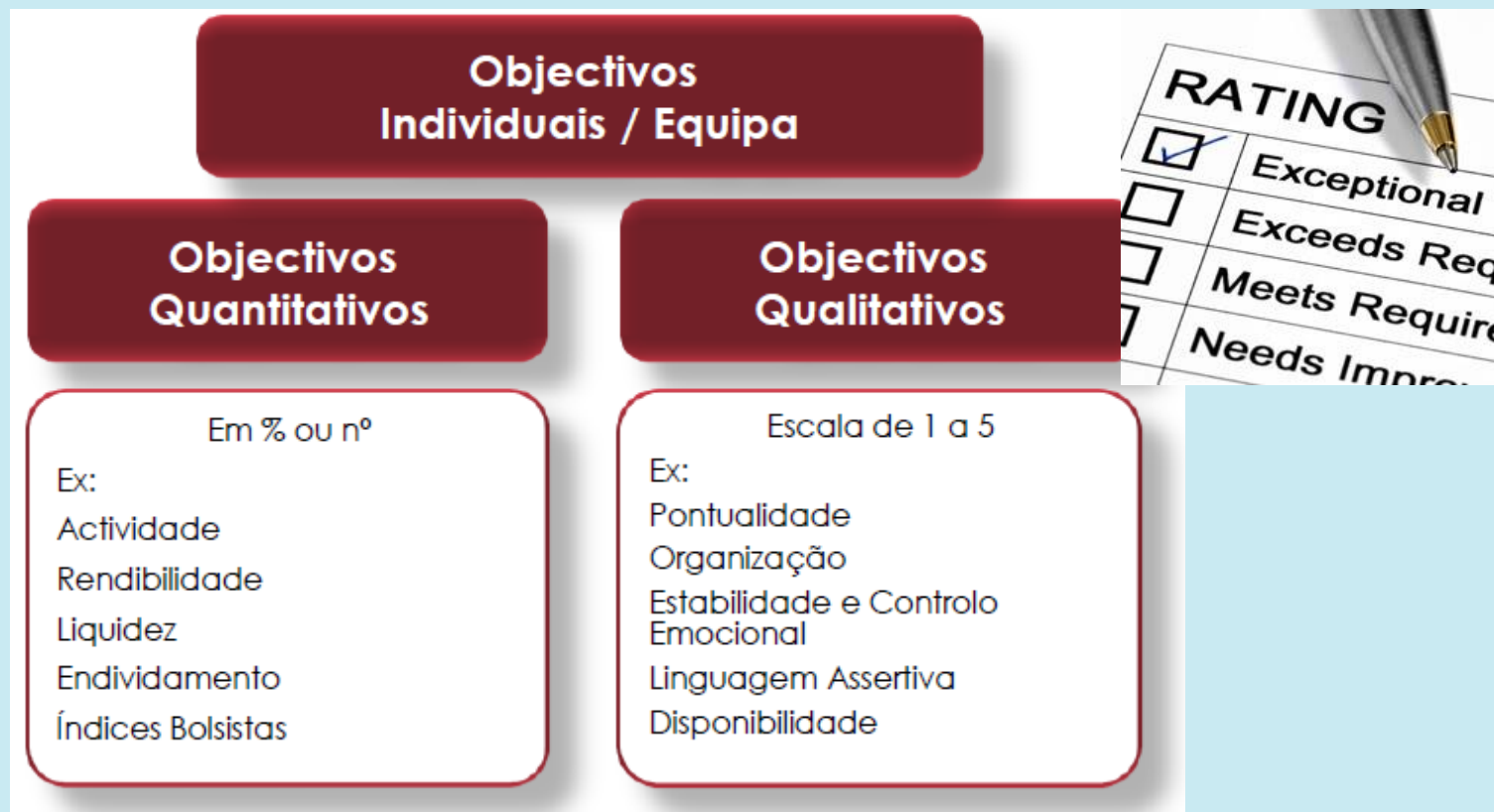
REIMADA



- R - REALISTAS** - Possível de ser realizados
- E - ESPECÍFICOS** - Apresentados de forma clara, precisa e expressando os resultados a atingir
- I - INTEGRADOS** - Com todos os objectivos (Individuais e Globais da empresa)
- M - MESNSURÁVEIS** - Só incidir naquilo que o gestor consegue agir ou actuar
- A - ACORDADOS** - Justos, equitativos e acordados, aceites e não impostos
- D - DATA DE LIMITE** - As tarefas devem ter data de limite para concretização
- A - AMBICIOSOS** - Que envolvam desafio, desenvolvimento de competências, esforço, etc.

ID: Avaliação do Desempenho

Definição de Metas/Objectivos Personalizados



IOD: Avaliação do desempenho

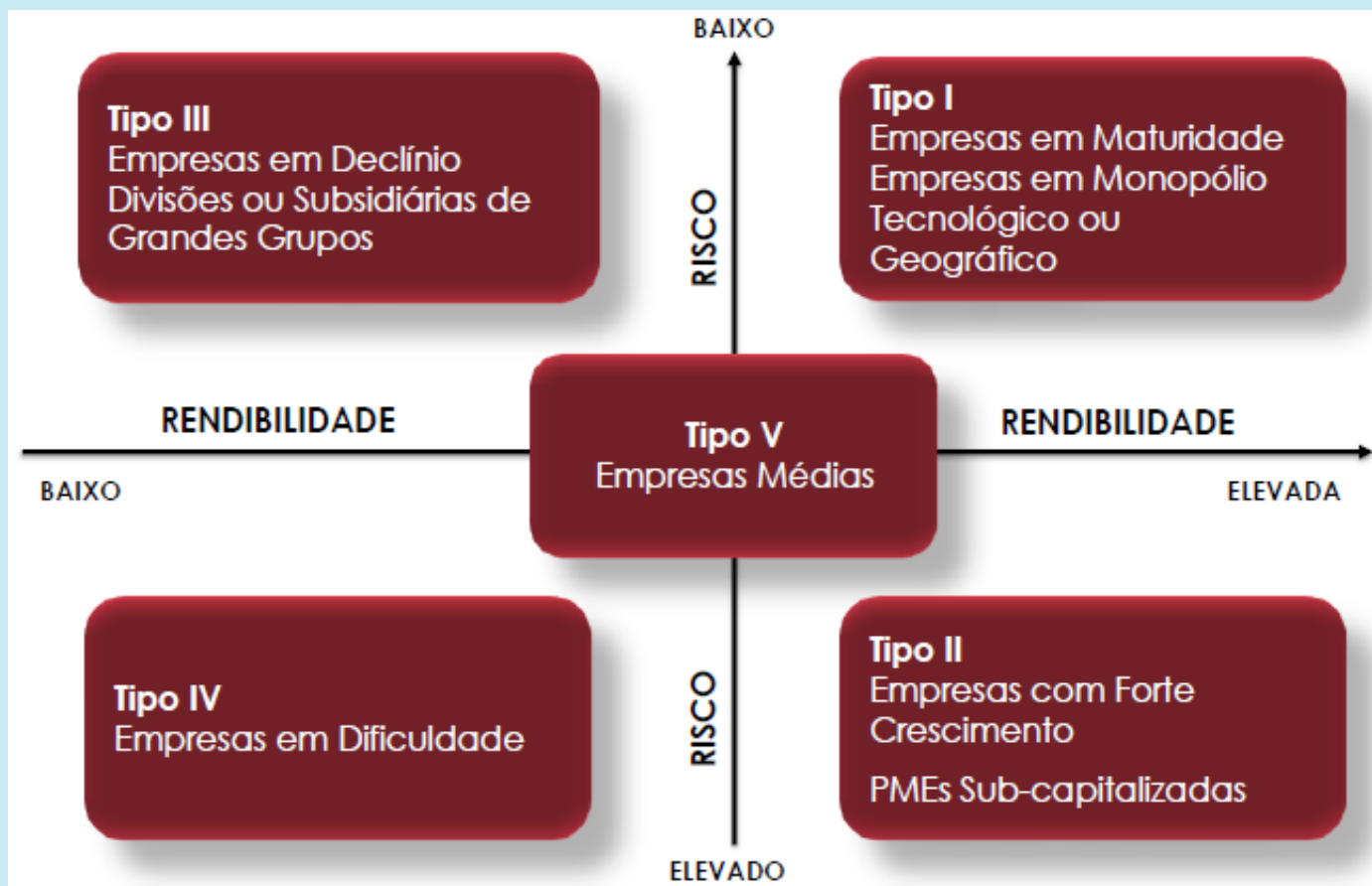
“O salário base remunera a função; os incentivos remuneram as pessoas.”
“A compensação é um direito; o reconhecimento é um presente.”



ID: Reuniões

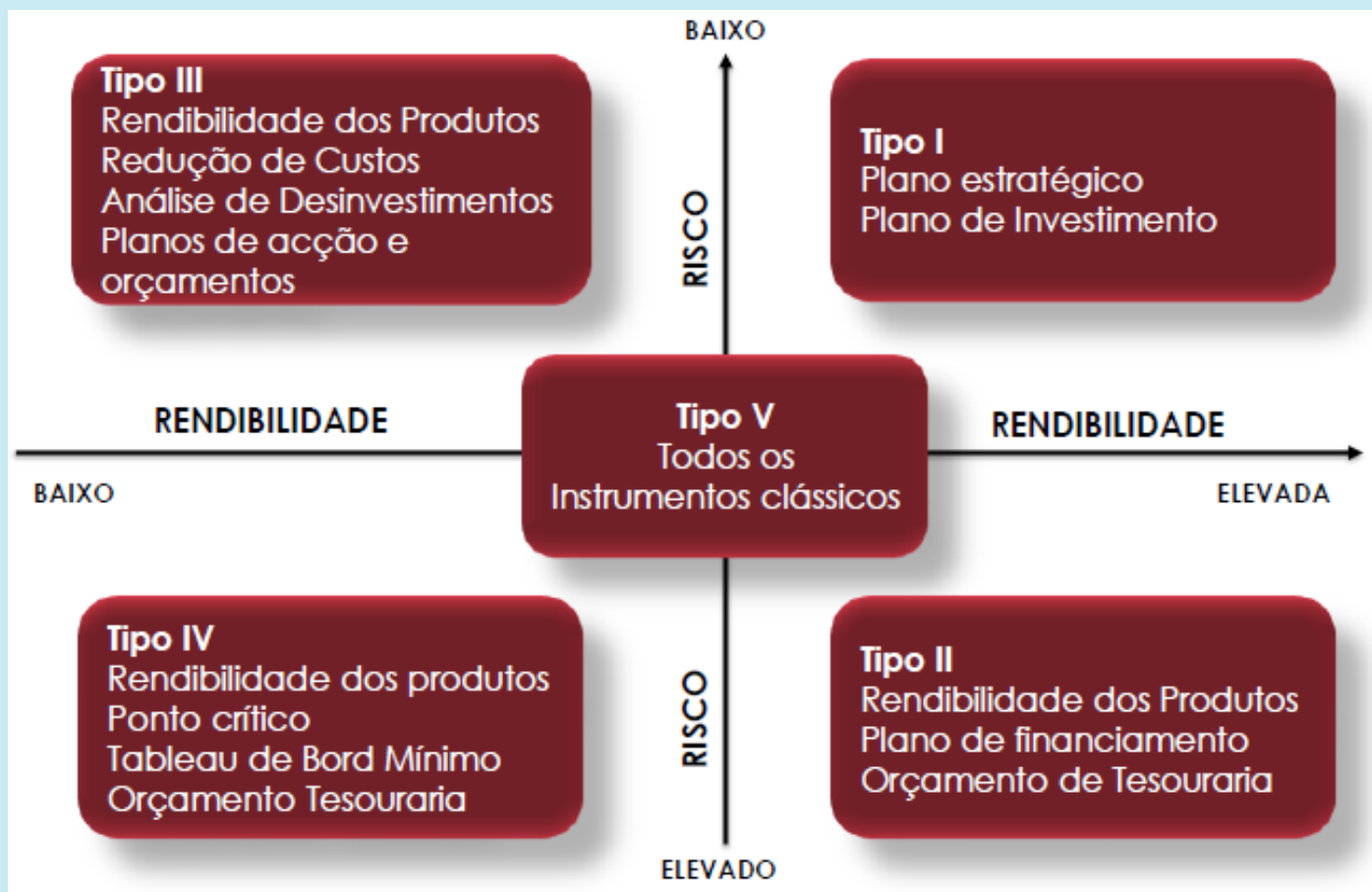
3. Implementação de um sistema de Controlo de Gestão

26



3. Implementação de um sistema de Controlo de Gestão

27



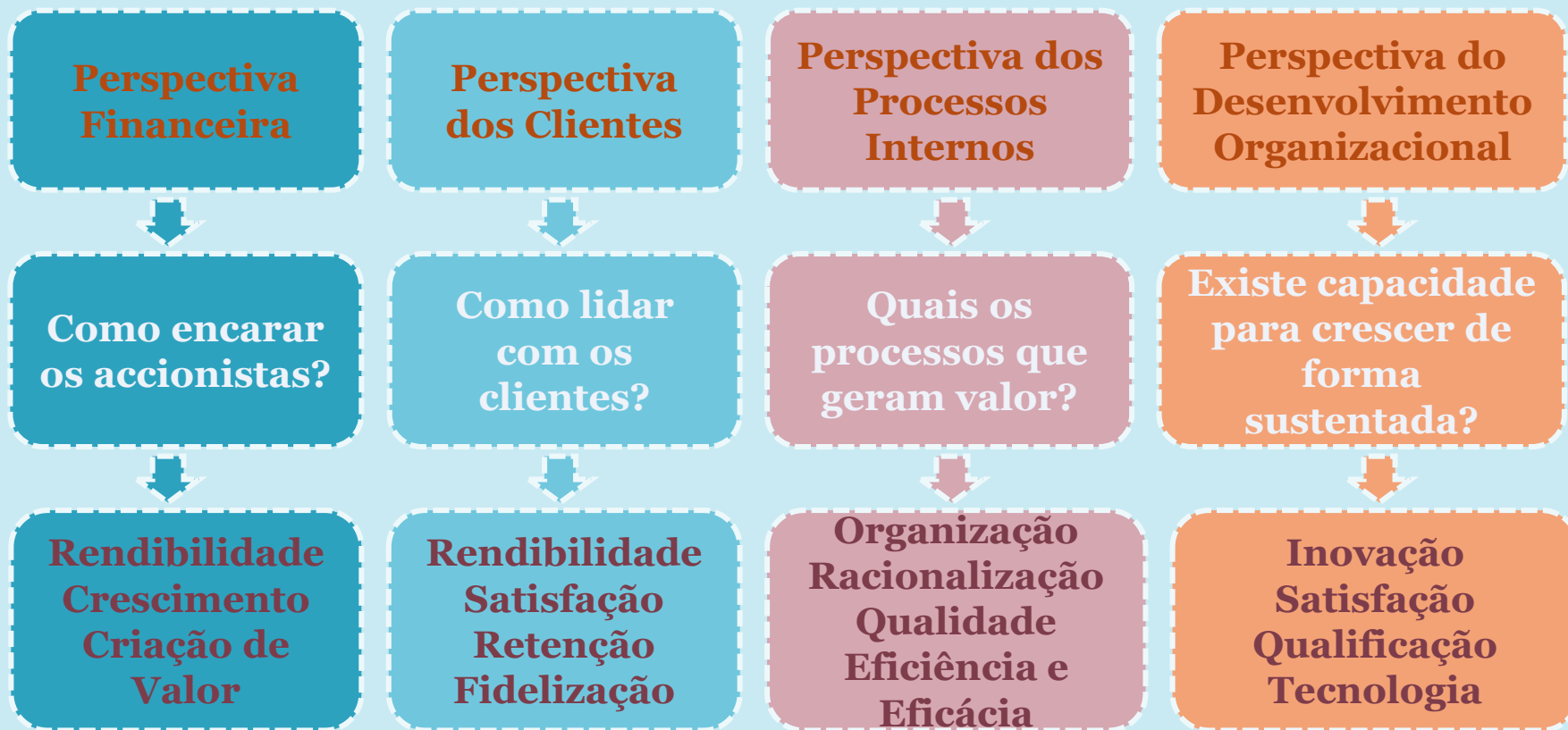
Avaliação do Desempenho Organizacional

Exercício 3

Tableau de Bord



IP4: Balanced Scorecard



IP4: Balanced Scorecard

Semelhanças Tableau de Bord e Balanced Scorecard

Instrumentos de medição de desempenho

Linguagem variada de cariz financeiro e não financeiro

Relacionados com os objectivos e meios de acção, que traduzem em indicadores

Informações muito sintéticas, passíveis de desagregação (drill-down)

Pretendem servir de referência ao cálculo do valor dos prémios e incentivos para os colaboradores

Forte personalização: a escolha dos indicadores é feita à luz e imagem das responsabilidades e dos meios de acção de cada gestor ou colaborador.

Promovem a comunicação e o diálogo interno

IP4: Balanced Scorecard

Tableau de Bord (França) vs Balanced Scorecard (USA)

Produto “operacional”

Monitorização dos elementos críticos na área técnico-produtiva

Divulgado em períodos de fraco desenvolvimento tecnológico

Objectivos definidos de forma livre pelos gestores

Conceito de variável-chave (acção a ser empreendida e que condiciona resultados)

Parte dos objectivos e dos planos de acção para definir os indicadores de desempenho

Produto de “marketing” da estratégia

Estudo e divulgação da estratégia

Sempre associado a sistemas de informação (para apoio à gestão)

Objectivos enquadrados em quatro perspectivas de análise

Distinção entre indicadores de resultados (lead) e indicadores de processos (lag)

Estabelecem-se os objectivos face à estratégia e definem-se os factores críticos para se identificarem os planos de acção.

Key Topics for Today



What is a “Balanced Scorecard”?

How to make the Balanced Scorecard (BSC) a strategic tool?

What are the HR measures for a strategic Balanced Scorecard?

IP4: Balanced Scorecard

Quatro Perspectivas do desempenho

Grupo XPTO

Financeira – 55%

MCR: 70%
Resultado da empresa
(RAI): 30%

Cliente – 20%

Índice de Satisfação do Cliente

Processos Internos– 15%

Nível de eficiência: 40%
Nível de eficácia: 60%

Aprendizagem e Desenvolvimento
Organizacional – 10%

Rotação dos colaboradores

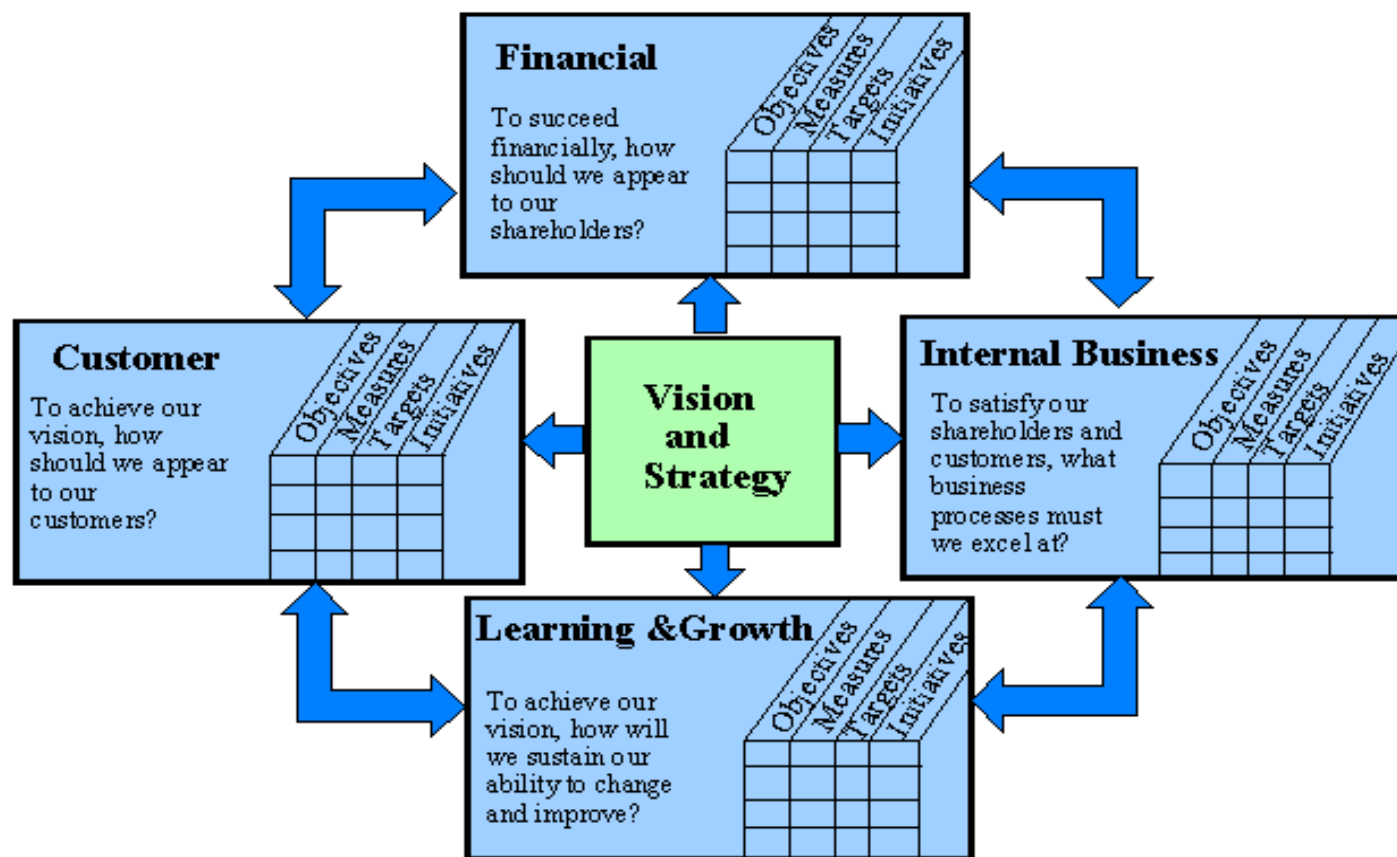
Score
100%

IP4: Balanced Scorecard

Grupo XPTO	Objectivos		Realizações	
	Valor	Score (%)	Valor (€)	Score (%)
Financeira – 55%				
MCR: 70%	30.000 €	38,5	36.000 €	46
RAI: 30%	500.000 €	16,5	450.000 €	15
Cliente – 20%				
Índice de Satisfação do Cliente	90%	20	80%	18
Processos Internos– 15%				
Nível de eficácia: 60%	100%	9	100%	9
Nível de eficiência: 40%	100%	6	70%	4
Aprendiz e Desenvolvimento Organizacional – 10%				
Rotação dos colaboradores	0	10	2	5
Total		100		97

Score real = Valor real / valor orç * peso persp * peso indicador

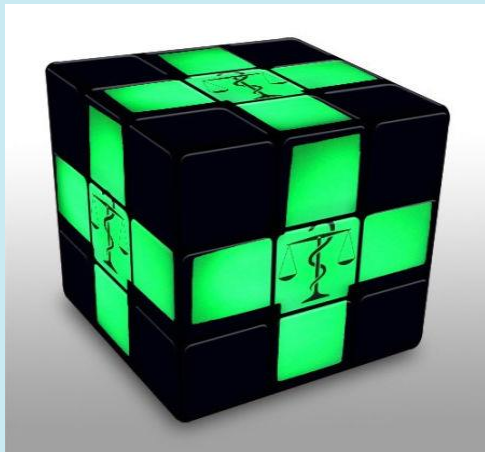
Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Exercício 4/Avaliação:

**Projecto de implementação de um sistema
de controlo de gestão numa empresa, recorrendo ao
Balanced Scorecard**



Conclusão

36

O **diagnóstico das necessidades** de uma empresa e a selecção dos instrumentos de apoio à gestão adequados para lhes dar resposta são etapas fundamentais para o sucesso de uma empresa.

Os **instrumentos de apoio à gestão** são ferramentas essenciais para o controlo, sobrevivência e crescimento sustentado de uma PME.

O **sistema controlo de gestão** tem como antecedente o **planeamento estratégico**, que deverá ser percebido pelo gestor, passa que possa responder às necessidades da empresa, sendo este sistema um factor de desenvolvimento e de diferenciação.

O gestor é responsável pela definição e implementação do **planeamento operacional** em partilha com os colaboradores, que servirá de base para a sua **avaliação de desempenho** (empenho no cumprimento dos objectivos alinhados com a estratégia), permitindo-lhe “gerir e contribuir para o futuro da empresa”.



Bibliografia

37

1. Bernardo, M.; *O balanced scorecard como moderno instrumento do controlo de gestão*; TOC 108 - Março 2009;
2. Buttignol, L.; *Sun Tzu - A Arte da Guerra para Uso dos Gestores*; Editorial Presença; 2005;
3. Freire, A.; *Estratégia: Sucesso em Portugal*; Editora Verbo; 1997;
4. Jordan, H.; Neves, J.C.; Rodrigues, J.A.; *O controlo de gestão : ao serviço da estratégia e dos gestores*; Áreas; 8ª ed; Lisboa; 2008;
5. Kaplan, R. e Norton, D. ; *The Balanced Scorecard: Measures that Drives Performance*; HBR; p. 71-79, 1992;
6. Loureiro, J.; *A relação entre o controlo de gestão, o planeamento estratégico e o desempenho da empresa: Um modelo conceptual*; Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro; 2006;
7. Nelson, B. & Economy, P.; *Management for Dummies*; Wiley Publishing Inc; 2003;
8. Seixo, J.; *Gestão do Desmpenho*; Manual Prático Lidel; 4ª Ed; 2007
9. Russo, J.; *Balanced Scorecard vs Tableau de Bord*; www.ctoc.pt, acedido em Dezembro de 2010.