



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Recursos financeiros**

Peça: **Controlo de gestão**

setembro 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Avaliação e medição – Indicadores de desempenho

Índice

1. Controlo de Gestão, o que é, e para que serve?.....	2
2. Controlo Orçamental e Análise de Desvios.....	3
3. Tableau de Bord e Indicadores de Gestão (KPI/Key Performance Indicators).....	5

1. Controlo de Gestão, o que é, e para que serve?

De uma forma simples, podemos dizer que o Controlo de Gestão é a verificação, e sobretudo a **análise** se os objetivos/resultados que foram pensados, planeados e aprovados estão a ser atingidos, e, por outro lado, se os responsáveis pela gestão estão a seguir a estratégia definida.

Se tal não se verificar há que perceber o porquê. Se foram causas externas sobre as quais não podemos agir, há que rever o inicialmente planeado, até mesmo a estratégia definida. Se se deve a factores internos à organização, então temos de corrigir e ajustar a actuação.

São, portanto, três as premissas do sistema de controlo:

- Controlar o que se previu,
- Permitir a identificação de responsabilidades,
- Identificar as causas dos desvios.

O controlo só faz sentido se tiver havido um planeamento inicial, pois de outro modo como podemos saber se estamos a seguir na direção prevista, se não definimos à priori, a direção que queremos tomar!



É fundamental ter em atenção que planejar e não controlar é uma pura perda de tempo e, podemos mesmo dizer, uma expressão de ineficiência da gestão ! Assim como, controlar sem ter planeado, pode se confundir com policiamento, vigilância e perseguição, sendo desconcertante em termos comportamentais.

Um outro aspecto a ter desde logo em conta do ponto de vista funcional, é que o controlo de gestão é transversal a toda a organização, e não se restringe à área financeira, como muitas vezes se crê. Há quem defenda que nem deve estar enquadrado nessa área, mas sim ser uma unidade autónoma, de staff.

2. Controlo Orçamental e Análise de Desvios

Só se pode **CONTROLAR** o que se consegue **MEDIR**

Sendo o Orçamento a expressão quantitativa de um plano, podemos dizer que o Orçamento é um instrumento de controlo, e que faz parte das peças que se utilizam no Controlo de Gestão.

O controlo deverá ser efectuado com a maior regularidade possível, preferencialmente numa base mensal, pois só com um acompanhamento constante se pode perceber como a organização se está a comportar, como está a evoluir, e assim poder agir com maior rapidez e introduzir factores correctivos, se tal for necessário. Se hoje detectamos um problema ocorrido há cinco meses, de pouco nos vai ser útil, possivelmente já nada se pode fazer!

Normalmente após a aprovação do Orçamento costuma-se fazer a sua mensualização, o que não significa obviamente dividir todas as rubricas por doze. Aquela deverá ser feita tendo em atenção as especificidades de cada mês, o número de dias, se é altura de férias ou de natal, se vão ocorrer determinados acontecimentos excepcionais, ... por exemplo.

Também devemos ter em atenção o tipo de custo que estamos a tratar, assim como os proveitos. Enquanto os custos fixos por exemplo são mais constantes ao longo do ano, os custos variáveis e os proveitos estão relacionados com a atividade, com a produção, e esta pode não ser constante ao longo do ano. Se tivermos uma atividade que se vai realizar num período específico, não faz sentido diluir os custos e proveitos inerentes ao longo do ano.

Ficamos assim com o nosso Orçamento repartido em doze orçamentos mensais, o que nos vai ser muito útil para mensalmente compararmos a realidade com o previsto, e assim fazermos uma análise dos desvios verificados.

Um aspecto que é extremamente importante é que o orçamento deve ser feito de acordo com o plano de contas, pois só deste modo é possível a comparação directa dos balancetes com o orçamento. Além de dar o dobro do trabalho fazer "à mão " toda uma contabilidade paralela, na maioria das vezes não se verifica se há coincidência entre as duas.!!

Aqui chamamos a atenção para que os resultados mensais, sejam eles contabilísticos, sejam relativos ao pessoal, à atividade, a todos os indicadores de gestão, deverem estar disponíveis com a maior celeridade após o fecho do mês, arriscando sugerir que numa semana tal deveria ser possível!

Deixem que vos fale um pouco da minha experiência profissional. Trabalhei numa multinacional do sector industrial, com cerca de 200 trabalhadores, em que as "dead lines" (datas limite), expressão bastante sugestiva ... eram muito apertadas, e foram sendo sempre cada vez piores, quer dizer, cada vez mais cedo tínhamos que reportar toda a informação, e estou a falar-vos de 5, 3 ou mesmo 2 dias úteis depois do final do mês. E no final do 1º dia tínhamos de dar uma estimativa do resultado do mês, o que não convinha de todo que fosse completamente "ao lado"...

Também o ano tinha que estar fechado e toda a informação pronta nos primeiros 15 dias do ano.

Portanto, compreendo que não é de todo uma tarefa fácil a do *Controller*, dado que tem de sensibilizar a organização para a necessidade da informação ser processada rapidamente, pois estando o controlo de gestão no final da linha, tem que reunir toda a informação atempadamente, para depois a poder tratar, analisar e divulgar, o que no caso das multinacionais implica a sua conversão num formato uniforme a todas as empresas do grupo.

Tenho ouvido organizações lamentarem-se que, no caso de a contabilidade ser feita externamente, a empresa de contabilidade dar a informação com três ou mais meses de atraso! Por favor exijam que tal não aconteça o trabalho de um mês deve ir sendo feito ao longo do mês e não três meses depois, é só uma questão contratual e de organização, não dá mais trabalho, nem demora mais, antes pelo contrário, as questões ou problemas que surgem são resolvidos mais rapidamente pois estão ainda na memória de todos !

Tudo isto foi só **para vos sensibilizar para a importância de a informação estar disponível o mais rapidamente possível e da necessidade da análise dos desvios entre o que previsto e o real**, pois só assim os várias direcções, departamentos e a direcção geral podem avaliar, agir e tomar as decisões adequadas.

Vi uma vez uma frase que me pareceu interessante "**A Gestão é informação e bom senso**"!

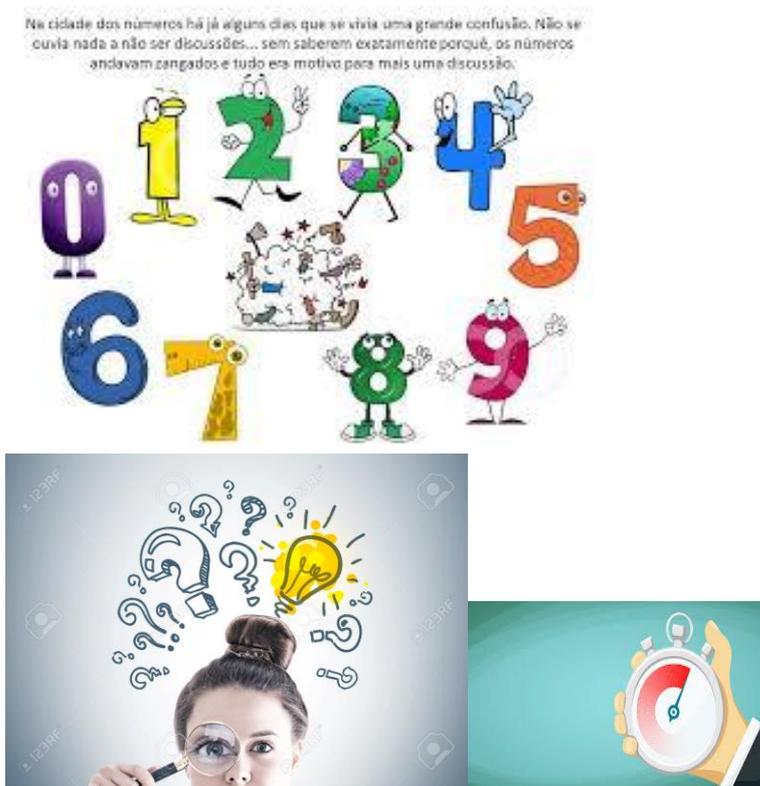
Convém que construam mapas com os valores mensais e com os valores acumulados à data, e que se apurem as diferenças entre o orçamentado e o real.

Aqui, e voltando ao início deste caderno, os desvios devem ser analisados, não só em função dos seus valores absolutos, ou relativos, mas sobretudo o mais importante é perceber o porquê dessa diferença.

Não basta dizer que o proveito foi menor em "x", há que perceber porquê. O preço dos bens, ou serviços, foi menor? O número de serviços prestados foi menor? Há menos utentes do que estimado? ...

Os custos com pessoal estão muito mais altos ! Tivemos necessidade de contratar mais pessoas, mesmo que temporariamente para um projecto não previsto, estamos a pagar mais do que previmos, há mais algum encargo sobre as remunerações, ou aumentou alguma taxa? São este tipo de questões que têm de ser colocadas e entendidas.

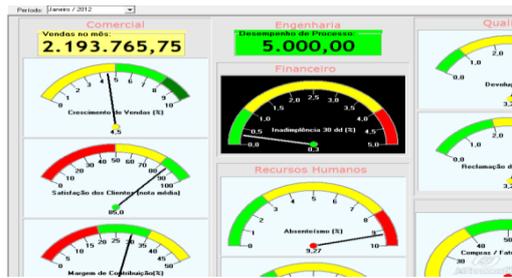
Os números só por si, nem sempre, ou quase nunca, dizem tudo, há que entendê-los, e quanto mais cedo melhor!



3. Tableau de Bord e Indicadores de Gestão (KPI/Key Performance Indicators)

O Controlo de Gestão deve basear-se num sistema de informação eficiente, que permita obter com rapidez e rigor os dados necessários para que se possam calcular os indicadores que se considerem fundamentais, monitorizar/controlar, para se saber onde estamos, como estamos, e se estamos a caminhar para a direcção traçada.

Tal como num avião, que possui um **Painel de Instrumentos/Tableau de Bord** que mostra todos as variáveis que estão constantemente a ser monitorizadas, por serem fundamentais para a segurança do avião e para que o vôo chegue ao seu destino sem sobressaltos, também na organização o seu Tableau de Bord deve ser o instrumento que permite esse controlo em permanência.



É, pois, um instrumento de gestão de curto prazo com vista à acção. Para isso deve ser:

- **Sintético**, ter um número reduzido de indicadores, mas que sejam os **factors chave**, que obviamente não são apenas financeiros, mas sim os que importa controlar no dia a dia;
- **Actualizado regularmente**, diariamente, semanalmente ou pelo menos mensalmente;
- Ser um **instrumento de comparação** entre o previsto, nos planos de acção, estratégicos ou nos orçamentos, e o realizado;
- Deve **promover e facilitar o diálogo** na organização.

Além desta informação mais sintética e de alerta, a organização deve definir também uma série de **Indicadores de Gestão/KPI's**, mais vastos e que dêem uma panorâmica geral de toda a actividade. Aqui já falámos de indicadores económicos, financeiros, relativos ao pessoal, comerciais, de actividade, de qualidade etc. O importante é que a organização defina quais são os indicadores que melhor espelham o seu desempenho e que sendo cruciais para a avaliação da sua actividade devem estar sempre sob atenção.

Deverão ser definidos indicadores para a organização como um todo, mas também por centros de actividade, áreas de negócio, departamentos ... sendo que nestes casos deverá haver uma discussão prévia entre a Direcção e os respectivos responsáveis. É fundamental que se estabeleça uma meta quantificável para cada indicador.

Como exemplo, não se esgotando de todo nestes casos, podemos referir:

- Prazo médio de recebimento e prazo médio de pagamento (que são indicadores de tesouraria);
- Fundo de maneiio, rácios de liquidez corrente e imediata, EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), margem operacional, o *break even point* (ponto de equilíbrio, quando os proveitos cobrem os custos atingindo um resultado de zero), rácios de rentabilidade (indicadores económicos e financeiros);

- Evolução do número de clientes, separados por comparticipados ou por actividades, captação de novos clientes, grau de satisfação dos clientes, quota de mercado (indicadores da área comercial);
- Número empregados por número de clientes (indicador de capacidade);
- Número de colaboradores, nº horas trabalhadas, absentismo.

Os responsáveis de cada área devem **ter acesso aos seus resultados**, à evolução dos seus indicadores de gestão, **devem analisar e compreender os desvios, e propor acções correctivas.**

É importante **que existam reuniões periódicas entre a Direcção e as 2ª linhas**, de divulgação dos resultados, como forma de promover a análise e o debate conjunto, sendo também o modo de os envolver na gestão e de os responsabilizar pelos resultados.