

Mestrados

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

2016/2017



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO



Sistemas de Controlo de Gestão

Sofia M. Lourenço

Professora Auxiliar, ISEG/ULisboa

Doutorada em *Business Administration*, Harvard Business School



Sistemas de Controlo de Gestão

3



Sistemas de Controlo de Gestão

Instrumentos de gestão organizados de forma integrada por forma a induzir determinados comportamentos e a influenciar a tomada de decisão, de modo a atingir os objectivos estratégicos e o nível desejado de performance.

4



✖ Exemplos de Sistemas/Instrumentos de Controlo de Gestão

- ✖ Balanced scorecards
- ✖ Orçamentos
- ✖ Sistemas de gestão de projectos
- ✖ Sistemas de gestão de quota de mercado/lucros de produtos
- ✖ Sistemas de gestão de recursos humanos
- ✖ Sistemas de custos
- ✖ Centros de Responsabilidade
- ✖ Preços de Transferência Internos

5



Performance

- Financeira
- Não Financeira
- Organizações sem fins lucrativos
- Stakeholders e Stockholders
- Eficácia vs Eficiência
- Curto Prazo vs Longo Prazo

6

Como gerir para atingir objectivos estratégicos?

- Planear, Organizar, Dirigir e Controlar
- Instrumentos da gestão para influenciar comportamentos e a tomada de decisão
 - Informação
 - Incentivos
 - Direitos de decisão

7

Os sistemas de controlo de gestão são adoptados pelas organizações atendendo a uma série de factores contextuais:

- Dimensão;
- Estratégia;
- Estrutura;
- Tecnologia;
- Ciclo de vida;
- Cultura;
- ...

Mais sobre este tema nas aulas seguintes...

8

Estratégia

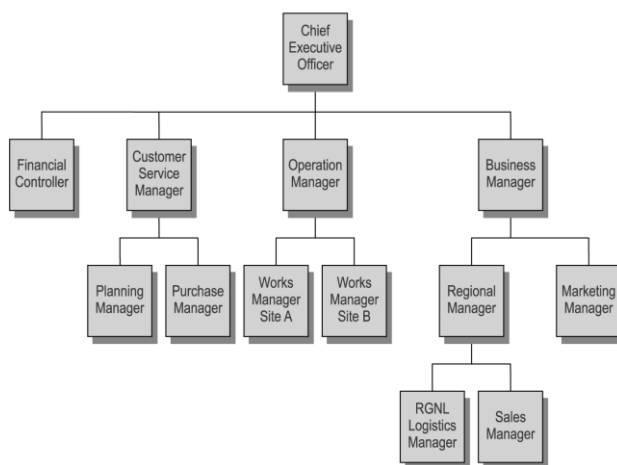
- 5 Ps da Estratégia (Mintzberg)
 - Perspective
 - Position
 - Plan
 - *Ploy*
 - Pattern
- Estratégias Genéricas de Porter: Diferenciação, Liderança pelos Custos, Foco
- Análise SWOT
- Matriz BCG e Matriz GE
- Análise da Cadeia de Valor
- ...

9

Estruturas Organizacionais

- Funcional

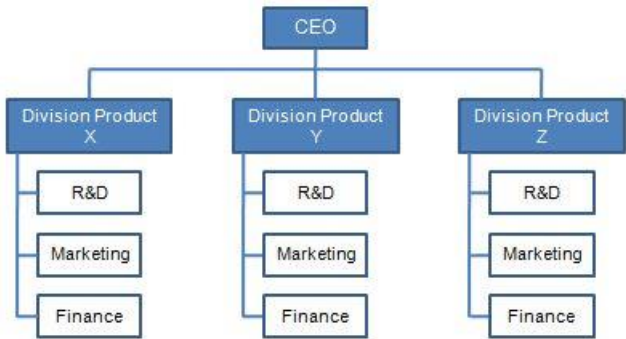
Functional Organization Structure



10

Estruturas Organizacionais

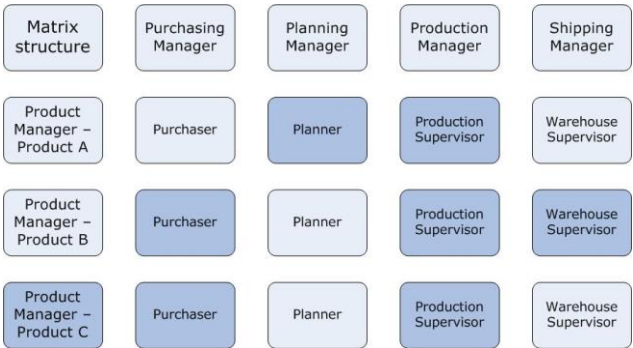
- Divisional
 - Produto
 - Região
 - Processo
 - Cliente



11

Estruturas Organizacionais

- Matricial
 - Combinação de anteriores: Função e Divisão



12

O papel do Controlo de Gestão?

13

Controlo de Gestão

✗ Anthony e Govindarajan (2003)

Processo conduzido de forma repetitivo e coordenado através do qual os gestores asseguram que as pessoas com quem trabalham implementam as estratégias concebidas.

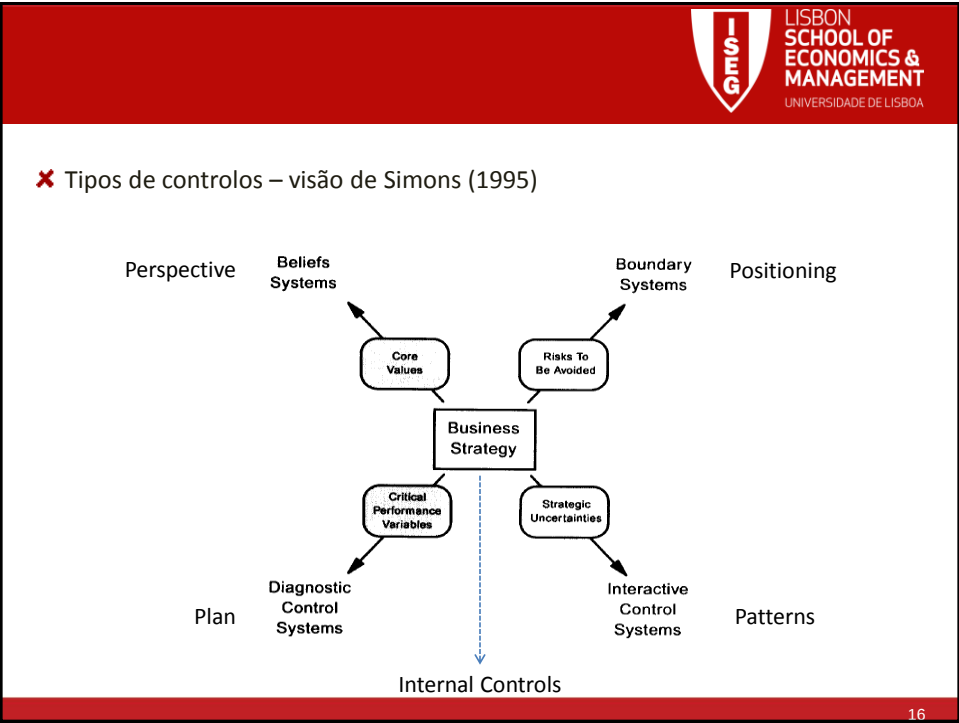
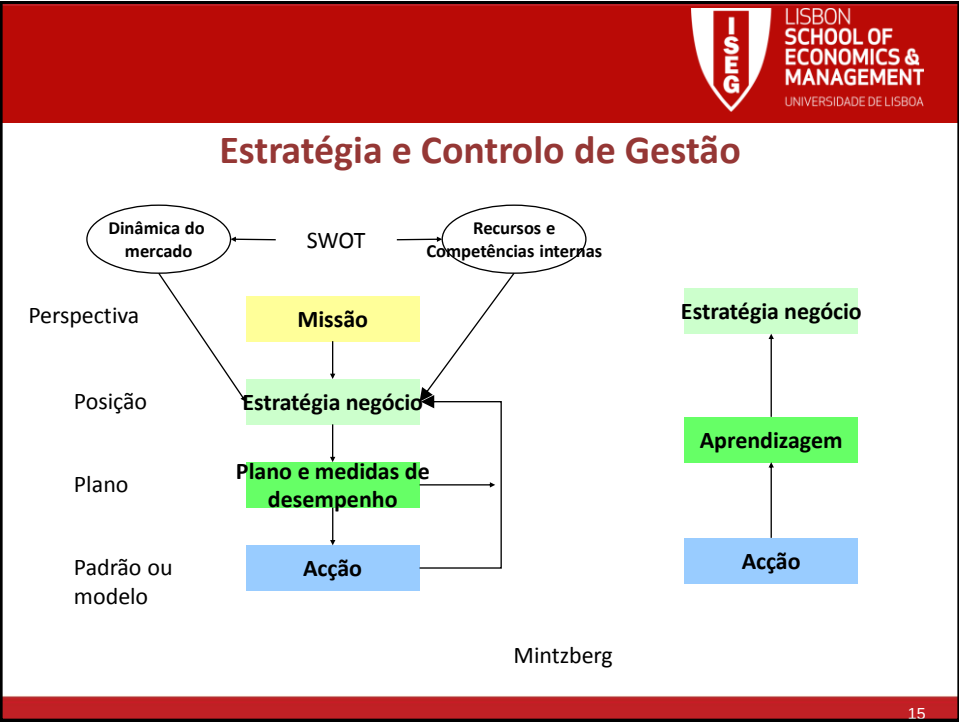
✗ Merchant e Van der Stede (2007)

Processo pela qual a gestão: i) assegura que as pessoas da organização levam a cabo os objectivos e as estratégias da organização; ii) encoraja, permite e por vezes força os empregados a agir no melhor interesse da organização.

✗ Simons (2000)

Procedimentos e rotinas formais que proporcionam informação que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas actividades da organização.

14



Levers of Control

✗ Belief systems

- ✗ Conjunto de valores e crenças transmitidos formal e sistematicamente pela gestão de topo de modo a dar propósito, significado e direcção à organização
- ✗ Dependem dos “Core values” - valores que definem a missão da empresa, são o critério para efectuar trade-offs, decorrem muitas vezes dos valores e visão do fundador
- ✗ Ex: declaração de missão e visão, valores da organização

17

Levers of Control

✗ Boundary systems

- ✗ Sistemas que identificam os riscos a evitar, e determinam comportamentos aceitáveis/não aceitáveis
- ✗ Dois tipos de boundary systems
 - ✗ Command and control - Dizer o que fazer - *compliance*
 - ✗ *Accountable for outcomes* - Dizer o que não fazer – *innovation*
- ✗ Exemplos
 - ✗ códigos de conduta
 - ✗ regulamentos e procedimentos
 - ✗ actividades proibidas
 - ✗ oportunidades a evitar

18

Levers of Control

✗ Internal Controls

- ✗ Políticas e procedimentos que salvaguardam os activos de roubo ou danos físicos e que asseguram a fiabilidade dos dados contabilísticos e do sistema de reporte financeiro
- ✗ Três grandes categorias:
 - ✗ Structural Safeguards – desenhados para assegurar uma clara definição da responsabilidade de cada indivíduo ao lidar com activos e com dados contabilísticos
 - ✗ Systems Safeguards – desenhados para assegurar procedimentos adequados para o processamento de transacções, bem como o reporte atempado de informação para a tomada de decisão
 - ✗ Staff Safeguards - desenhados para assegurar que o pessoal encarregue da contabilidade e do processamento de transacções tem o nível adequado de competências, formação e recursos

19

✗ Structural Safeguards

- ✗ Segregation of duties
- ✗ Defined levels of authorization
- ✗ Restricted access to valuable assets
- ✗ Independent internal audit function
- ✗ Active audit committee of the board

✗ Systems Safeguards

- ✗ Complete and accurate record keeping
- ✗ Restricted access to information systems and databases
- ✗ Relevant and timely management reporting
- ✗ Adequate documentation and audit trail

✗ Staff Safeguards

- ✗ Adequate expertise and training for all accounting, control and internal audit staff
- ✗ Rotation in key jobs
- ✗ Sufficient resources

20

Levers of Control

✗ Diagnostic Systems

- ✗ Sistemas de controlo utilizados pelos gestores para monitorizar os resultados operacionais e corrigir desvios face às metas pré-estabelecidas.
- ✗ Qualquer SCG pode ser utilizado de modo diagnóstico desde que seja possível
 1. Estabelecer uma meta à partida;
 2. Medir o resultados;
 3. Calcular desvios face à meta;
 4. Usar a informação do desvio para modificar inputs e/ou processos de modo a que o desempenho real se aproxime da meta

21

Levers of Control

- ✗ Exemplos de SCG usados de modo diagnóstico: orçamentos, BSC, sistemas de gestão de projectos, sistemas de GRH, sistemas de custeio
- ✗ Os gestores têm de seleccionar selectivamente os SCG que usam de modo diagnóstico por forma a garantir a implementação da estratégia e que a atenção se foque no essencial (*management by exception*).

22

Levers of Control

- ✗ Factores chave na gestão dos Diagnostic Systems:
 - ✗ Estabelecer e Negociar Metas
 - ✗ Alinhar as Métricas de Avaliação de Performance com a estratégia
 - ✗ Desenho do sistema de incentivos
 - ✗ Rever os relatórios de excepção (desvios)
 - ✗ Fazer o follow up dos desvios significativos
- ✗ Riscos na utilização dos Diagnostic Systems:
 - ✗ Medir as Métricas erradas
 - ✗ Gestores que criam Folgas nas Metas
 - ✗ *Gaming the System*
 - ✗ *Smoothing*
 - ✗ *Biasing*
 - ✗ *Illegal Acts*

23

Levers of Control

- ✗ Interactive Systems
 - ✗ Os SCG utilizados de modo interactivo são aqueles que permitem à gestão de topo acompanhar as incertezas estratégicas = ameaças/opportunidades que podem invalidar a estratégia da empresa.
 - ✗ São sistemas que os gestores utilizam para se envolverem directamente na tomada de decisão dos subordinados. E como tal permitem que toda a organização se foque nas incertezas estratégicas: *Everyone watches what the boss watches*
 - ✗ A informação recolhida nestes sistemas é usada para desafiar os pressupostos dos cursos de acção escolhidos pelos subordinados, gerando comunicação e diálogo nos diferentes níveis organizacionais sobre a estratégia da empresa.

24

Levers of Control

- ✗ Critérios para um SCG ser usado de modo interactivo:
 - ✗ A informação deve ser simples e fácil de compreender
 - ✗ A informação deve reflectir uma incerteza estratégica
 - ✗ Deve ser usado pelos gestores de diferentes níveis organizacionais
 - ✗ Deve gerar novos cursos de acção

25

Levers of Control

- ✗ Escolha dos factores que levam um SCG a ser usado de modo interactivo:
 - ✗ Dependência Tecnológica
 - ✗ Elevada => Sistemas de Gestão de Projectos
 - ✗ Reduzida => Sistemas de Gestão de Marcas, Planos financeiros
 - ✗ Regulação: Em mercados (semi-) regulados sistemas de informação sobre a dinâmica política e lobbying são fundamentais
 - ✗ Complexidade da Cadeia de Valor
 - ✗ Elevada => Planos financeiros que articulem a interdependência das diversas áreas
 - ✗ Reduzida => Orçamentos que reflectam volumes e quotas de mercado
 - ✗ Facilidade na resposta a concorrentes
 - ✗ Fácil => Sistemas de gestão da marca
 - ✗ Complexa => Planos financeiros e Sistemas de Gestão de Projectos

26

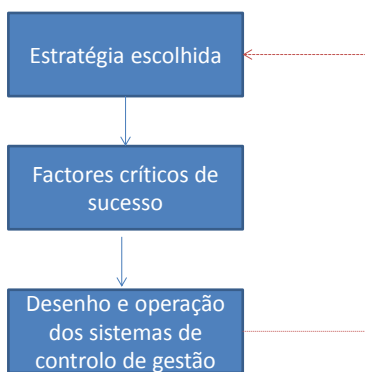
Levers of Control

- ✗ Muitas empresas utilizam apenas um SCG para ser usado de forma interactiva e os restantes de forma diagnóstica. Tal deve-se a razões:
 - ✗ Económicas – tempo do gestor é escasso e dispendioso;
 - ✗ Cognitivas – Limites à capacidade de processar informação complexa;
 - ✗ Estratégicas – Para sinalizar as incertezas estratégicas aos subordinados deve escolher-se apenas a informação críticas para não dispersar a sua atenção.
- ✗ Incentivos e SCG Interactivos
 - ✗ Incentivos baseados em SCG Interactivos podem levar a situações de *gaming*.
 - ✗ Deste modo, incentivos com base em fórmulas não são aconselhados.
 - ✗ Deve usar-se incentivos com base em avaliação subjectiva que recompense o esforço, inovação e contribuição para a gestão das incertezas estratégicas.

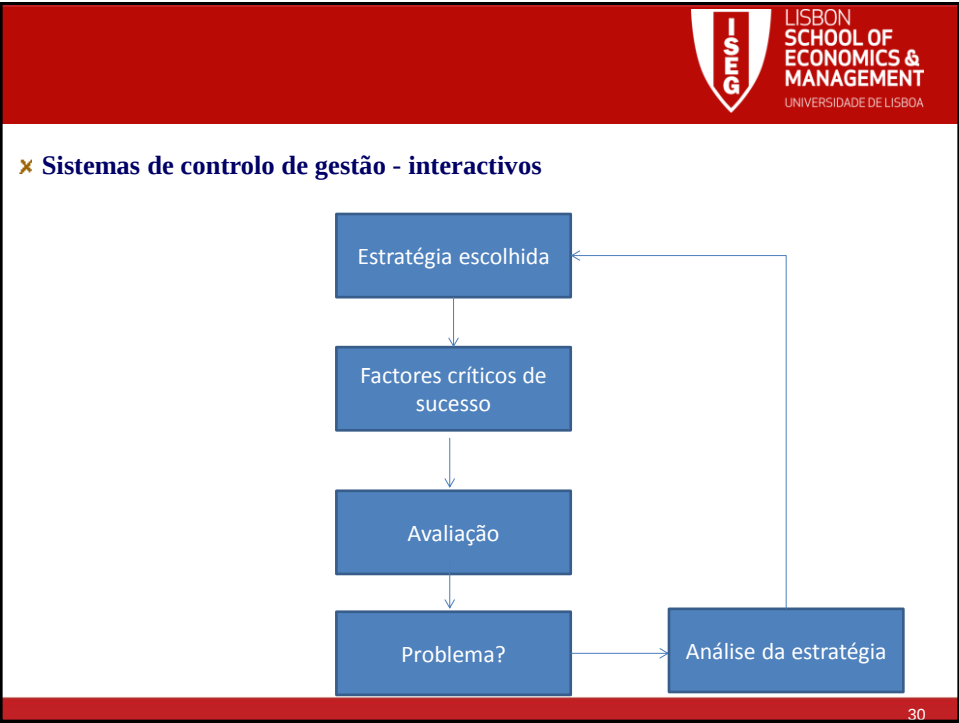
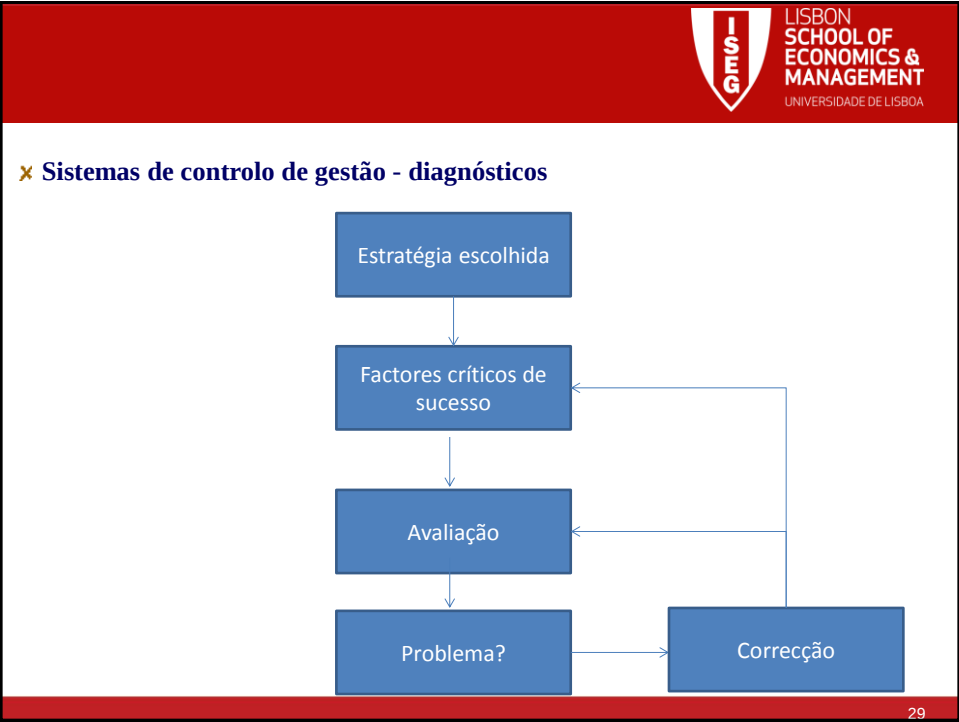
27

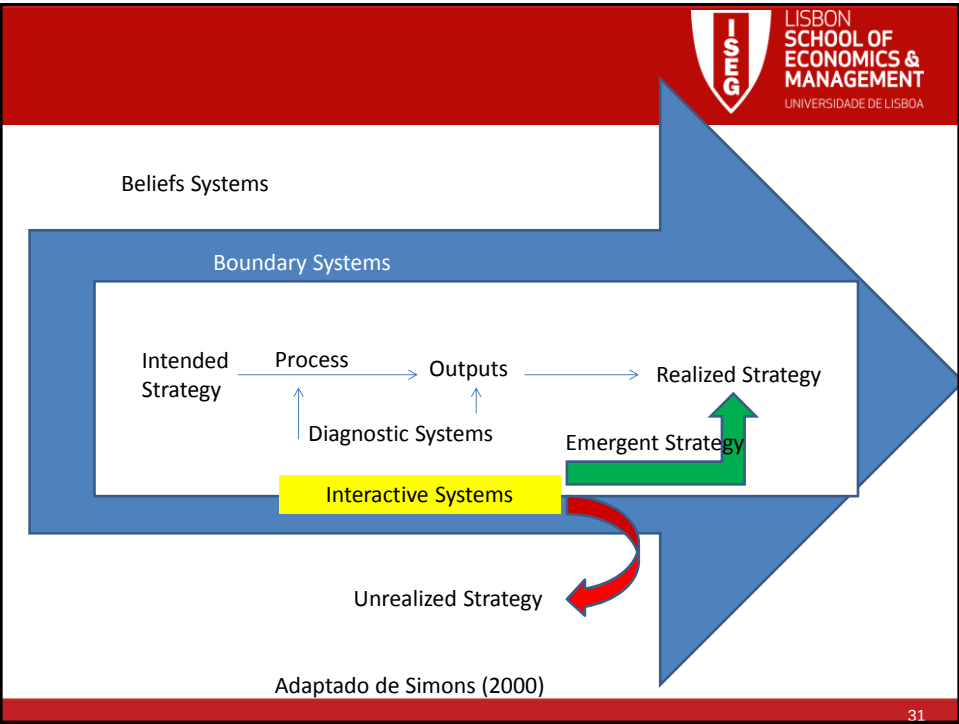
Levers of Control

- ✗ **Sistemas de controlo de gestão como instrumento para a implementação da estratégia**



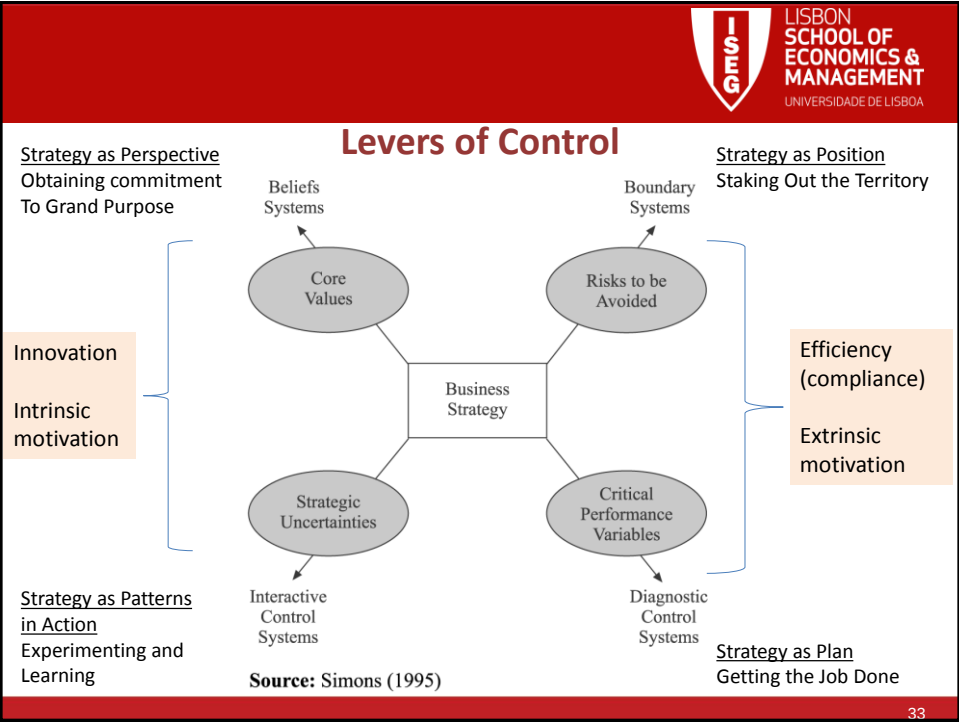
28





Levers of Control			
Control system	Purpose	Communicates	Control of strategy as
Beliefs systems	Empower and expand search activity	Vision	Perspective
Boundary systems	Provide limits of freedom	Strategic domain	Competitive position
Diagnostic control systems	Coordinate and monitor the implementation of intended strategies	Plans and goals	Plan
Interactive control systems	Stimulate and guide emergent strategies	Strategic uncertainties	Pattern of actions

Table I.
Relating the four levers of control to strategy
Source: Simons (1995, p. 304)



Levers of Control

Potential	Organizational Blocks	Managerial Solution	Control Lever
To contribute	Uncertainty about purpose	Communicate core values and mission	Beliefs systems
To do right	Pressure or temptation	Specify and enforce rules of the game	Boundary systems
To achieve	Lack of focus or of resources	Build and support clear targets	Diagnostic control systems
To create	Lack of opportunity or fear of risk	Open organizational dialogue to encourage learning	Interactive control systems



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Table 1 Four levers of control	
Control systems	Specifications
Diagnostic systems	Focus attention on goal achievement for the business and for each individual within the business Give the opportunity to the managers to measure outcomes and compare results with preset profit plans and performance goals
Interactive systems	Give managers tools to impose consistency and guide creative search processes Managers use one system interactively, such as profit planning systems that report planned and actual revenues and expenses and the intelligence systems that report information about social, political, and technical business issues Tactical day-to-day actions and creative experiments can be connected into a cohesive pattern that responds to strategic uncertainties.
Belief systems	A belief system is the explicit set of organisational definitions formally communicated by senior managers through mission statements and credos that give basic values, purpose and direction. It tells how the organisation creates value, the desired level of performance and how to manage internal and external relationships Management's vision, expressed in the mission statements and credos, motivates organisational participants to search for and create opportunities to accomplish the overall mission of the organisation These systems motivate the organisational members to belong and contribute to purposive organisations, create direction and momentum. Also provide guidance and inspiration for individual opportunity seeking
Boundary systems	These systems ensure that organisational members' activities fall within the acceptable domain of activity. For example, these systems ensure that business activities occur in defined product markets at acceptable level of risk Without boundary systems, creative opportunity seeking behaviour and experimentation can dispel the resources of the organisation

Source: Adapted from Simons (2000)

