

A FINCREST passará a adoptar um conjunto de actividades e de instrumentos, que internamente, serão designados por Sistema de Controlo de Gestão (SICG). A adopção do referido sistema de controlo de gestão adequa-se a realidade da organização a constituir de acordo com os seguintes critérios:

- Dimensão;
- Negócio;
- Estilo de gestão;
- Cultura organizacional.

A FINCREST determina e estabelece 7 princípios fundamentais do controlo de gestão, designadamente:

- Os instrumentos de controlo de gestão têm os objectivos de natureza financeira e não financeira;
- Descentralização, delegação e responsabilização no cumprimento das tarefas internas;
- Convergência dos objectivos individuais com os objectivos estratégicos da FINCREST;
- Instrumentos de controlo de gestão catalisadores de acções e menos burocráticos;
- Influência no comportamento de todos os funcionários, colaboradores directos ou indirectos da sociedade;
- Plano de carreira, de incentivos e prémios para os funcionários da FINCREST;
- Plano de avaliação pontual e rigoroso do desempenho de todos os intervenientes na actividade da FINCREST.

Para a FINCREST um controlo de gestão efectivo só é possível com o recurso a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecerem e a aceitarem objectivos, a planearem a forma de os alcançar, a monitorizarem o grau de cumprimentos dos mesmos e, consequentemente, que permitam a avaliação de desempenho dos gestores.

Os instrumentos são de variada ordem, como por exemplo, o controlo orçamental que não assenta apenas em matéria de desvios, mas que pretendemos uma política preventiva na medida em que diminuirá sobremaneira as acções reactivas da FINCREST, e com isto elimina dois pontos fracos, que em nosso entender enfermam a maioria das organizações financeiras, designadamente:

- Lentidão na produção e obtenção da informação de gestão, num contexto em que a decisão e a acção atempada ou de antecipação assumem um papel determinante;



FINCREST

- A informação é de cariz puramente financeira, não evidenciando informação de carácter qualitativo relevante. Ainda que uma sociedade comercial esteja a cumprir os objectivos orçamentais, isso não elimina o facto de estar a

condicionar o futuro da mesma, caso não esteja a considerar a evolução do seu posicionamento no mercado, a sua estrutura de carteira de clientes, os índices de satisfação dos seus clientes, a inovação e actualização dos seus produtos/serviços, os indicadores de produtividade, os índices de desenvolvimento e motivação dos seus recursos humanos, entre outros, que poderão conduzir ao afastamento dos objectivos do Plano Operacional e, consequentemente, dos objectivos estratégicos.

Assim, para evitar os pontos fracos acima referidos, a FINCREST decidiu:

- Adoptar políticas e métodos contabilísticos que reduzam o tempo de fecho da contabilidade geral e analítica;
- Implementar, na medida do possível, tendo em conta o custo benefício, soluções informáticas que permitam a obtenção rápida de dados de gestão;
- Utilizar instrumentos de pilotagem do tipo *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

A FINCREST passa a adoptar como instrumentos de controlo de gestão, os seguintes:

- Instrumentos de Pilotagem;
- Instrumentos Comportamentais;
- Instrumentos de Diálogo.

1. Instrumentos de Pilotagem

são as ferramentas que a FINCREST pretende usar para monitorizar o curso das actividades da mesma, a direcção que percorre a cada momento, escolher a melhor decisão a tomar.

Fazem parte dos Instrumentos de Pilotagem:

- i. O **Plano Operacional**: que se traduz na operacionalização da estratégia definida no Plano Estratégico. É um instrumento de natureza previsional (a FINCREST adoptou um de 3 anos) e procura avaliar em que medida os objectivos estratégicos são realizáveis. Nele são definidas as políticas comerciais, de marketing, financeiras, de investimento, de produção, de organização e de recursos humanos, que conduzam à viabilização e cumprimento dos objectivos estratégicos;
- ii. O **Orçamento Operacional e Controlo Orçamental**: instrumento que a FINCREST adoptou de natureza previsional (3 anos) e traduz-se na operacionalização do Plano Operacional. Nesta fase, são negociados,

aprovados e estabelecidos, para organização e para cada área da organização, os objectivos e os respectivos planos de acção para os atingir. O resultado final traduz-se na valorização das diferentes componentes de natureza económica e financeira (proveitos, custos, resultados, investimentos, tesouraria) de curto prazo, que possibilitam posteriormente, o controlo orçamental periódico (por exemplo: mensal ou trimestral). Este controlo consiste na comparação das realizações (valores reais obtidos) com o valor previsto no orçamento, para um dado período, salientando e analisando os desvios, por forma a identificar-se as causas e adoptar as medidas correctivas necessárias.

- iii. **Tableau de Bord (TDB)¹² e Balanced Scorecard (BSC):** instrumentos rápidos em fornecer informações de gestão quantitativa e qualitativa e de natureza retrospectiva e prospectiva. Devem focar-se, no que é verdadeiramente importante, ou seja, o enfoque tem que ser em poucos indicadores chave de cada área (adaptáveis a cada gestor), mas que qualquer acção efectuada sobre os factores que influenciam esses indicadores provoque um verdadeiro impacto nos resultados dessa área.

2. Instrumentos Comportamentais

O sistema de controlo de gestão adoptado pela FINCREST impõe três instrumentos comportamentais que permitem orientar e influenciar os comportamentos dos gestores no interesse global da organização, designadamente:

- i. Organização em centros de responsabilidade (custos, receitas, resultados e investimentos);
- ii. Avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade;

Centros de Responsabilidade e métricas de avaliação

Centro de Responsabilidade	Métricas a utilizar
Centro de Custos	Custo Real vs Custo Padrão Custo Real vs Custo Orçamentado
Centro de Proveito	Proveito Real vs Proveitos Orçamentados
Centro de Resultado	Margens de Contribuição (variável) e ou directa; Resultados Operacionais (antes ou após dedução de impostos); EBITDA ³ ; Resultados líquidos

¹ Em português, Quadro de Bordo, em inglês, Dashboard

² Em francês, Tableau de Bord Prospectif

³ EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações)

Centro de Investimento	ROI ⁴ Resultado Residual ou EVA ⁵
------------------------	--

3. Instrumentos de Diálogo

A FINCREST privilegia os mecanismos de comunicação, como reuniões, relatórios e mapas. Pretendemos com isto desconstruir o cenário aparentemente complexo de colocar os gestores e operacionais a dialogar, bem como assumirem responsabilidades, que em nosso entender, acontece devido aos seguintes factores:

- Encarar-se o tema orçamento e objectivos como um mal necessário e a sua desvalorização. Por outro lado, quanto maior for o grau de imposição pela via hierárquica, menor será o envolvimento do gestor;
- Ser desagradável avaliar e confrontar os seus pares e subordinados, com base nos desvios verificados, que podem derivar em situações desconfortáveis, de tensão e de discussão;
- Alheamento do gestor em relação à análise da informação de gestão dada pelos instrumentos de pilotagem, não só pelos motivos apontados nos pontos anteriores, mas também porque, por vezes, não conseguem decodificar essa informação pelas mais diversas razões (falta de domínio em como a informação é obtida e não reconhecerem a informação como sendo útil à sua actividade);
- Fazerem-se substituir pelos *Controllers* mais incautos que têm para si que actividade de controlo de gestão consubstancia-se no “controlo-verificação-fiscalização”.

Assim, a FINCREST dispõe de dois instrumentos de diálogo relevantes:

- Comité Executivo (reunião mensal com o Conselho de Administração e os titulares dos cargos de chefia e direcção); e
- Comité Operacional (reunião mensal entre os titulares dos cargos de chefia e direcção e os coordenadores das equipas de trabalho).

Existirão ainda reuniões informais, quando necessário, e se ache oportuno, para além de um diálogo constante proporcionado pela proximidade dos gestores, fruto de uma relação quotidiana, inerente em qualquer organização profissional.

E.D.

Alberto Mendes

Mano Jorge de Jesus Mendes

FINCREST S.A.

Direcção

NIF: 5000822540

⁴ ROI: *Return on Investments* (Rendibilidade dos Capitais Investidos)

⁵ EVA: *Economic Value Added* (Valor Económico Agregado)