



Universidades Lusíada

Fançony, Célsio Ivandro dos Reis, 1985-

Gestão orçamental para bancos centrais : estudo de caso

<http://hdl.handle.net/11067/3757>

Metadados

Data de Publicação	2018-02-22
Resumo	<p>Quando o tema é Banco Central tornou-se comum as atenções estarem voltadas para a política monetária, a supervisão das instituições financeiras e até para o mercado cambial, em suma para os aspetos macroeconómicos ligados a essa instituição. Mesmo durante o ensino raramente é apresentada a Instituição, mas sim as matérias que são consideradas como do “metier” da mesma. A presente dissertação não pretende mostrar a fotografia externa deste organismo, mas sim a sua forma de gestão e o efeito dess...</p> <p>When the subject is Central Bank, attention is usually focused on monetary policy, the supervision of financial institutions, even foreign exchange market, in short the macroeconomic aspects related to this institution. Even during teaching, it is rarely presented to the institution, but rather the subjects that are considered as the "metier" of the institution. The present dissertation does not intend to show the external photograph of this organism, but its management and the effect of these ...</p>
Palavras Chave	Bancos centrais, Gestão contabilística, Gestão bancária, Orçamento
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-25T20:53:23Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Gestão orçamental para bancos centrais:
estudo de caso**

Realizado por:
Célsio Ivandro dos Reis Façony
Orientado por:
Prof. Doutor António Jorge Duarte Rebelo de Sousa

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador: Prof. Doutor António Jorge Duarte Rebelo de Sousa
Arguente: Prof. Doutor Miguel Alexandre Teixeira Coelho

Dissertação aprovada em: 19 de Fevereiro de 2018

Lisboa
2017



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Gestão orçamental para bancos centrais:
estudo de caso**

Célsio Ivandro dos Reis Fançony

Lisboa

Outubro 2017



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Gestão orçamental para bancos centrais:
estudo de caso**

Célsio Ivandro dos Reis Fançony

Lisboa

Outubro 2017

Célsio Ivandro dos Reis Fançony

Gestão orçamental para bancos centrais: estudo de caso

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Financeira

Orientador: Prof. Doutor António Jorge Duarte Rebelo
de Sousa

Lisboa

Outubro 2017

Ficha Técnica

Autor Césio Ivandro dos Reis Façonny
Orientador Prof. Doutor António Jorge Duarte Rebelo de Sousa
Título Gestão orçamental para bancos centrais: estudo de caso
Local Lisboa
Ano 2017

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

FANÇONY, Césio Ivandro dos Reis, 1985-

Gestão orçamental para bancos centrais : estudo de caso / Césio Ivandro dos Reis Façonny ; orientado por António Jorge Duarte Rebelo de Sousa. - Lisboa : [s.n.], 2017. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - SOUSA, António Jorge Duarte Rebelo de, 1952-

LCSH

1. Bancos centrais
2. Gestão contabilística
3. Gestão bancária
4. Orçamento
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Banks and banking, Central
2. Managerial accounting
3. Bank management
4. Budget
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HG1811.F36 2017

Dedicatória

Aos meus pais Alberto e Josefa, pelo apoio incondicional aos meus estudos e escolhas. Vocês serão sempre o meu refúgio e fortaleza.

A minha querida esposa Neusa, pelo incentivo para que concluísse o mestrado. Em ti encontro o meu equilíbrio.

Aos meus filhos Laís, Jorge, Tiago e Célsio, por permitirem o meu retiro para estudar. Vocês são de longe a minha maior alegria.

AGRADECIMENTOS

A conclusão do presente trabalho só foi possível graças ao apoio, ajuda, orientação e compreensão, acompanhamento e incentivo de várias pessoas a quem gostaria de dirigir os meus maiores agradecimentos.

Em primeiro lugar um especial agradecimento ao meu orientador, o professor Doutor António Rebelo de Sousa, por ter aceite esta empreitada, pela deontologia nos ensinamentos transmitidos, e pela orientação transcendente. As nossas conversas sobre conjuntura revelaram-se para mim aulas, que pretendo desenvolver em futuros projetos.

Gostaria também de agradecer ao pessoal da Mediateca por todo o suporte e apoio prestado, em especial à Sra. Catarina Graça que mesmo em distâncias continentais foi de uma mestria na orientação da formatação do presente documento.

A realização deste mestrado não teria sido possível sem o apoio da Universidade Lusíada de Angola e do Banco Nacional de Angola pelo que agradeço aos principais impulsionadores Dr. Rui Mingas, Professor Doutor Capela Tapa e Professor Doutor Manuel Correia pela Universidade Lusíada de Angola, Dr. António André Lopes, Dra. Cristina Florência Van-Dunnem, Dr. Gilberto Capeça, Dr. Sérgio Serrão, Dra. Lúcia Nkengue e D. Benedita Madureira pelo Banco Nacional de Angola, cada um ao seu modo foi um(a) professor(a) e inspiraram-me na escolha do tema e nos capítulos que reuni.

Também não teria sido possível sem o acumular de conhecimentos transmitidos pelos meus professores académicos do IMTG, ULA e ULL. Afinal, a vida é uma escola em construção e cada um montou o seu bloco na minha, tenho-vos em extrema consideração.

Finalmente a minha família, pai, mãe, esposa, filhos, padrinhos, amigos, colegas um agradecimento muito especial, pois, sem o vosso incondicional apoio, paciência e compreensão, não teria como tornar este trabalho possível.

Epígrafe

“Ceteris paribus”; no entanto, na gestão a única variável constante é a mudança”.

Célsio Façonny

APRESENTAÇÃO

Gestão orçamental para Bancos Centrais: Estudo de Caso

Célsio Ivandro dos Reis Fançony

Quando o tema é Banco Central tornou-se comum as atenções estarem voltadas para a política monetária, a supervisão das instituições financeiras e até para o mercado cambial, em suma para os aspetos macroeconómicos ligados a essa instituição. Mesmo durante o ensino raramente é apresentada a Instituição, mas sim as matérias que são consideradas como do “metier” da mesma.

A presente dissertação não pretende mostrar a fotografia externa deste organismo, mas sim a sua forma de gestão e o efeito dessas políticas na sua governação. Pretende-se aqui, quebrar o secretismo à volta desta instituição e apresentar as particularidades do seu funcionamento, olhando para as diversas realidades dos Bancos Centrais, dos quais pertencentes à SADC e outros à CPLP, no intuito de não limitar o conhecimento sobre estas instituições.

Para apresentar estas instituições, far-se-á recurso à gestão orçamental, que é uma ferramenta de gestão que também conta com algum antagonismo entre autores de livros do foro dessa disciplina e até mesmo, de gestores de renome. Serão apresentadas as limitações, as particularidades e o que representam para este tipo de Organizações.

Numa perspetiva ampla, a pesquisa efetuada com esta dissertação enriquece o conhecimento sobre os Bancos Centrais na visão administrativa, bem como introduzem na Gestão Orçamental uma blindagem face às opiniões adversas à sua eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Gestão Orçamental, Controlo de Gestão, Banco Central, Contabilidade.

PRESENTATION

Budget management for Central Bank: Study case

Célsio Ivandro dos Reis Fançony

When the subject is Central Bank, attention is usually focused on monetary policy, the supervision of financial institutions, even foreign exchange market, in short the macroeconomic aspects related to this institution. Even during teaching, it is rarely presented to the institution, but rather the subjects that are considered as the "metier" of the institution.

The present dissertation does not intend to show the external photograph of this organism, but its management and the effect of these policies in its management. The intention here is to break the secrecy around this institution and present the paths of its functioning looking at the various realities of the Central Banks, some SADC and others of the CPLP in order not to limit the scope of knowledge about these majestic institutions.

In order to present these institutions, budget management will be used, which is a management tool that also has some antagonism between book authors from the management forum and even from renowned managers. It will present the limitations, the particularities and what it represents for this type of organizations.

In the big picture, the findings made with this dissertation enrich the knowledge about the Central Banks in the administrative view, as well as introduce in the Budget Management a shielding against the opinions adverse to its efficiency and effectiveness

Keywords: budget management, management control, Accounting, Central Bank.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Ferramentas do controlo de Gestão. ([Adaptado a partir de:] Jordan, et al., 2011 p. 33).....	26
Ilustração 2 - Estágios do processo de planeamento ([Adaptado a partir de:] Drury, 2000)	27
Ilustração 3 - Fluxo da elaboração do orçamento	43
Ilustração 4 - Organograma do Banco Central do Brasil. (Brasil. Banco Central do Brasil, 2017).	62
Ilustração 5 - Organograma do Banco de Portugal. (Portugal. Banco de Portugal, 2017).	62
Ilustração 6 - Organograma do Banco Central de Cabo Verde.(Cabo Verde. Banco de Cabo Verde, 2017)	63
Ilustração 7 - Balanço genérico	64
Ilustração 8 - Balanço genérico dos Bancos Centrais.....	64
Ilustração 9 - Balanço do Banco Nacional de Angola em 31 de Dezembro de 2015 em Milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Angola. Banco Nacional de Angola, 2015).	65
Ilustração 10 - Balanço do Banco Central do Brasil em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Brasil. Banco Central do Brasil, 2015).	66
Ilustração 11 - Balanço do Banco de Cabo Verde em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Cabo Verde. Banco de Cabo Verde, 2015).	66
Ilustração 12 - Balanço do Banco de Portugal em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Portugal. Banco de Portugal, 2015).	67
Ilustração 13 - Balanço do Banco de Botswana em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Botswana. Bank of Botswana, 2015).	67
Ilustração 14 - Balanço do Banco da Namíbia em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Namibia. Bank of Namibia, 2015)... ..	68
Ilustração 15 - Balanço do Reserve Bank of Zimbabwe em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Zimbabwe. Reserve Bank of Zimbabwe).....	68
Ilustração 16 - Espécime do Balanço de execução orçamental da esfera pública	78
Ilustração 17 - Espécime de um Balanço orçamental de Bancos Centrais	79
Ilustração 18 - Espécime de Demonstração de Resultado orçamental	80
Ilustração 19 - Espécime da Demonstração de resultado orçamental com ênfase aos estágios da realização das despesas e receitas	80
Ilustração 20 - Espécime da Demonstração de fluxo de caixa orçamental	81

Ilustração 21 - O BSC na tradução da estratégia em termos operacionais. ([Adaptado a partir de:] Kaplan e Norton (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, "Harvard Business Review (January-February 1996).	85
Ilustração 22 - Medidas essenciais. ([Adaptado a partir de:] Kaplan e Norton, 1996 p. 68)	86
Ilustração 23 - Perspetiva da cadeia de valor em um processo interno (Cliente). ([Adaptado a partir de:] Kaplan e Norton, 1996).....	87
Ilustração 24 - Nível de utilização do Orçamento nos Bancos Centrais dos países indicados.	96
Ilustração 25 - Representação gráfica dos problemas da gestão orçamental por tipo de problemas antes dos filtros.	97
Ilustração 26 - Balanço BC's para construção de cenários.....	112
Ilustração 27 - Operação de pagamento e emissão de notas e moedas.....	112
Ilustração 28 - Representação do Balanço de um BC, na compra de um imóvel.	113
Ilustração 29 - Representação do efeito da venda de divisas pelo BC no Balanço..	114
Ilustração 30 - Efeito ilustrativo de algumas operações na Base Monetária.	115
Ilustração 31 - Modelo de reporte da BM com base em informações contabilísticas.	116
Ilustração 32 - Ilustração do comportamento do balanço em caso de emissão de um TBC.	119
Ilustração 33 - Comportamento do Balanço em caso de reembolso do TBC.	119
Ilustração 34 - Comportamento do Balanço em caso de aumento da TRO.	120
Ilustração 35 - Comportamento do Balanço em caso de redução da TRO.	120
Ilustração 36 - Comportamento do Balanço do BC em caso de uma operação de redesconto.....	121
Ilustração 37 - Comportamento do Balanço do BC em caso de especialização dos juros e reembolso do valor cedido.	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características da contabilidade financeira e da Contabilidade de gestão ..	30
Tabela 2 - Comparação entre o plano Estratégico, operacional e o orçamento	36
Tabela 3 - Informação prestada nas demonstrações financeiras	38
Tabela 4 - Relação do estágio da despesa na linguagem orçamental e logística.	39
Tabela 5: Mapa resumo de matérias e artigos relacionados em 7 BC's	58
Tabela 6 - Vantagens e desvantagens no processo decisório	60
Tabela 7 - Resumo dos problemas do processo da GO na visão dos autores referenciados na dissertação e gestores dos BC's	94
Tabela 8 - A visão do autor dos problemas da gestão orçamental.....	95
Tabela 9 - Problemas identificados como duplicados ou facilmente integráveis em problemas existentes	98
Tabela 10 - Comportamento dos Instrumentos de política monetária na perspetiva económica e Contabilística	121
Tabela 11 - Forma de tratamento da IAS 21 nos BC's.....	124

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS (ILUSTRATIVO)

AAAUL	-	Associação de Antigos Alunos da Universidade Lusíada
ABC	-	Activity Based Costing
BC	-	Banco Central
BC's	-	Bancos Centrais
BCB	-	Banco Central do Brasil
BCG	-	Banco Central Generico
BCPLP	-	Bancos Centrais dos Países de Língua Portuguesa
BCV	-	Banco de Cabo Verde
BdP	-	Banco de Portugal
BM	-	Base Monetária
BNA	-	Banco Nacional de Angola
BSC	-	Balanced Score Card
BT	-	Bilhetes do Tesouro
CMP	-	Custo Médio Ponderado
CPLP	-	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CUT	-	Conta Única do Tesouro
DC	-	Dinheiro em Circulação
DF's	-	Demonstrações Financeiras
DFC	-	Demonstrações de Fluxo de Caixa
DR	-	Demonstração de Resultado
FASB	-	Financial Accounting Standards Board
FMI	-	Fundo Monetário Internacional
IAS	-	International Accounting Standard
IASB	-	International Accounting Standards Board
IFB's	-	Instituições Financeiras Bancarias
ME	-	Moeda Estrangeira
MN	-	Moeda Nacional
MPD	-	Método das Partidas Dobradas
NIC	-	Normas Internacionais de Contabilidade
NICRF	-	Normas Internacionais de Contabilidade e Relato Financeiro
OCPCA	-	Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola
OGE	-	Orçamento Geral do Estado
OMMI	-	Operações no Mercado Monetário Interbancário
OT	-	Obrigações do Tesouro

- PGC - Plano Geral de Contabilidade
- RBZ - Reserve Bank of Zimbabwe
- RI - Reservas Internacionais
- RIB - Reservas Internacionais Brutas
- RIL - Reservas Internacionais Liquidas
- SADC - Southern Africa Development Community
- SNC - Sistema de Normalização Contabilística
- TBC - Títulos do Banco Central
- TT - Títulos do Tesouro
- ULA - Universidade Lusíada de Angola
- ULL - Universidade Lusíada de Lisboa

SUMÁRIO

1. Introdução	17
1.1. Objetivos da pesquisa, problema e questões	18
1.1.1. Parte I: Gestão orçamental como ferramenta de excelência para gestão .	19
1.1.2. Parte II: Falar contabilística e financeiramente de Banco Central	19
1.1.3. Parte III: Alicerces para Gestão Orçamental de um Banco Central.....	19
1.2. Metodologia.....	20
1.3. Resumo do problema da pesquisa, objetivo e metodologia	20
1.4. Justificação	22
1.5. Estrutura do trabalho	22
2. Enquadramento teórico	25
2.1. Gestão Orçamental	26
2.1.1. Importância da contabilidade	27
2.1.2. Planeamento	33
2.1.3. Saber antes e durante a implementação da gestão orçamental	37
2.1.3.1. Orçamento empresarial e orçamento público.....	37
2.1.3.2. Regime de acréscimo vs base de caixa	38
2.1.3.3. Princípios orçamentais.....	40
2.1.4. Orçamento e Orçamentação.....	40
2.1.4.1. Orçamento.....	40
2.1.4.2. Orçamentação	43
2.1.5. Controlo orçamental	46
2.1.6. Processo de avaliação e decisão.....	48
2.2. Banco Central.....	50
2.2.1. Estatuto	52
2.2.2. Estrutura organizacional	59
2.2.3. Estrutura Económica e Financeira	63
3. Parte I: Gestão orçamental como ferramenta de excelência para gestão	69
3.1. A problemática da gestão orçamental	69
3.1.1. Limitações e desvantagens da gestão orçamental	70
3.1.2. Orçamentação Vs. Previsão	74
3.2. Modelos, Instrumentos e personagens do controlo de gestão	76
3.2.1. Relatórios Orçamentais	76

3.2.2. Modelos Orçamentais.....	81
3.2.3. Outras ferramentas de Gestão	84
3.2.3.1. Balanced Scorecard	84
3.2.3.2. ABC.....	89
3.2.4. Personagens	92
3.3. Análise e discussão dos resultados.....	93
4. Parte II: Apresentação contabilística e financeira do Banco Central.....	107
4.1. O efeito contabilístico dos seus macro-objetivos	107
4.1.1. O enquadramento contabilístico da moeda nacional.....	108
4.1.2. Política monetária.....	116
4.1.3. A armadilha cambial - Reflexão sobre a IAS 21.....	122
4.2. 25 Rácios para Bancos Centrais	127
4.3. Descobertas e discussões.....	131
5. Parte III: Alicerces para gestão orçamental de um Banco Central.....	133
5.1. Regulamento.....	133
5.2. Construção de um protótipo	134
5.2.1. Escolha do modelo	135
5.2.2. Fonte de informação.....	135
5.2.3. Relatórios	136
5.3. Reflexões e Conclusões.....	136
6. Reflexões sobre a qualidade e validade do desenho da pesquisa.....	139
6.1. Sumário dos resultados.....	139
6.2. Contribuições e implicações	142
6.3. Limitações e direcionamento para futuras pesquisas	143
6.4. Conclusão final.....	144
Referências	147
Apêndices.....	155
Lista de apêndices.....	157
Apêndice A	159
Apêndice B	163
Apêndice C	167
Apêndice D.....	175
Apêndice E	183

1. INTRODUÇÃO

O casamento entre Banco Central e gestão orçamental é um tema pouco comum na literatura científica. Isoladamente são peças bastantes debatidas, sendo que o Banco Central é constantemente apresentado na vertente macroeconómica, e a gestão orçamental na vertente pública e industrial. A ideia, neste trabalho, consiste em combinar estas duas matérias e trazer com elas a parte prática e a visão financeira de um Banco Central. Para tal achou-se necessário recorrer à contabilidade como um elo entre as duas.

Muito se diz sobre a ineficiência da gestão orçamental, pelo menos a tradicional (Welch, J. e Welch, S., 2005, p. 189; Jordan, H., et al., 2011, p. 35; Caiado, A. e Campos, J., 2008, p. 467).

[...] O processo de orçamentação na maioria das empresas tem de ser a prática mais ineficiente na gestão. Ele suga a energia, tempo, diversão e grandes sonhos fora de uma organização. E ainda, como formulação de estratégia, as empresas afundam incontáveis horas em escrever orçamentos. Que desperdício! (Welch, et al., 2005 p. 197)

Por outro lado, os Bancos Centrais também possuem a sua quota-parte de interrogações por serem de longe das mais complexas organizações no mundo. O elemento mais questionável nelas é o seu poder de emissão monetária. Poder-se-ia com isso colocar questões sobre a necessidade de gestão, visto que a sua autossustentabilidade (no caso dos BC autónomos) não seria comprometida independentemente do contexto económico do seu país.

O uso da gestão orçamental, também pode ser um assunto - será que a usam, porquê e como a usam?

Teias de questões surgem quando colocada a figura de um Banco Central nestes moldes e a lista não para por aí. Como é que os Bancos Centrais pagam pelas suas despesas, salários, mobiliários, carros, *leasings*, e demais serviços que lhes são prestados? Será que o portfólio de ativos é em primeira instância, o garante destas obrigações? E a famosa independência, até onde começa a liberdade de um Banco Central e onde termina o alcance da intervenção do Governo? "Pode um Banco Central falir?" (Buitter, 2008) Apesar das questões da dissertação não serem, de forma literal, as acima mencionadas, vê-las respondidas é o melhor caminho para perceber o funcionamento desta organização.

Assim, a estratégia neste trabalho passa por observar o comportamento de parte dos Bancos Centrais da CPLP e alguns da SADC, para apresentar a realidade destes organismos, suas práticas e procedimentos, para formular uma proposta que atenda àquele que poderia ser um modelo de gestão orçamental transversal.

O interesse pessoal e profissional ditou a escolha do tema e apresentá-lo como um estudo de caso fornecerá maior riqueza à investigação e maior abertura às informações de gestão interna dos Bancos Centrais. Por outro lado, proporcionar a visão de um “controller” sobre a instituição e medicar as doenças apontadas por diversas figuras ao processo de gestão orçamental, sempre foi um desígnio que o autor tem vindo a manifestar desde o término da licenciatura.

1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA, PROBLEMA E QUESTÕES

Este trabalho visa apresentar os modelos orçamentais dos Bancos Centrais, catalogar cada especificidade destas organizações e identificar espaço para melhorias e construção de um modelo que satisfaça as necessidades de todos de forma transversal.

O problema reside nas insuficiências constantemente apontadas para esta ferramenta e apurar se existem condições para a tornar, uma ferramenta de excelência para gestão. Por outro lado, olhar por detrás da cortina dos Bancos Centrais e perceber o seu funcionamento e principalmente como e porquê utilizam a gestão orçamental.

Para atender aos problemas levantados e após efetuada uma revisão na literatura sobre o tema “gestão orçamental”, procedeu-se à formulação das questões de pesquisa:

1. Será que a gestão orçamental atende às necessidades dos Bancos Centrais?
2. Será que os Bancos Centrais precisam de gestão corporativa?

A dissertação foi elaborada em três peças, para dar o espaço a que cada matéria mereça e atenda ao propósito da dissertação. Esta não deverá limitar-se a apresentar problemas e a respondê-los, antes devendo, também, contribuir para a ciência com novas ideias e fazê-lo de modo a que o testemunho seja passado de uma forma científica e perceptível nos vários níveis académicos.

Nos subcapítulos seguintes será apresentada uma resenha sobre os três documentos, para introduzir o âmbito de cada um na dissertação, bem como as questões a serem respondidas diante dos problemas apresentados.

1.1.1. PARTE I: GESTÃO ORÇAMENTAL COMO FERRAMENTA DE EXCELÊNCIA PARA GESTÃO

Seria interessante aferir com precisão a correlação do sucesso de uma organização com a eficácia dos seus instrumentos de gestão. Mas, na gestão todas as variáveis têm o seu peso e medida, cada variável tem uma quota de participação no sucesso ou insucesso de uma organização, mercado, concorrente, tipo de indústria, pessoas, capital, modelo de gestão e ferramentas de gestão. O processo orçamental assume um papel importante como instrumento de pilotagem da gestão, não só porque obriga os gestores a analisarem as condições e a forma como exercem as suas atuais atividades e responsabilidades, como também a identificar expectativas e planos de ação para o futuro próximo (Borges, et al., 2014 p. 333).

Nesta primeira parte far-se-á uma revisão da literatura e de parte da informação referente ao processo de entrevistas informais e dos inquéritos efetuados aos gestores dos Bancos Centrais para identificar aquelas que são as limitações do processo de gestão orçamental, bem como na identificação das ferramentas que são utilizadas para ultrapassar estas lacunas.

1.1.2. PARTE II: FALAR CONTABILÍSTICA E FINANCEIRAMENTE DE BANCO CENTRAL

Esta segunda parte é sobre o funcionamento interno dos Bancos Centrais, tratando sobre o efeito dos seus macro objetivos na gestão da instituição, e apurando se uma política pode ou não ditar o resultado do exercício destas instituições. Por se tratar de uma apresentação financeira da instituição é importante perceber se a linguagem contabilística se encontra padronizada, e perceber os entraves de uma possível harmonização.

1.1.3. PARTE III: ALICERCES PARA GESTÃO ORÇAMENTAL DE UM BANCO CENTRAL

A terceira corresponde à consolidação das duas anteriores e consiste em apresentar soluções para os problemas identificados e apoiar a construção de um protótipo

informático para gestão orçamental. Questões como “como” e “porquê” são levantadas nesta parte, para garantir que os contributos concedidos à pesquisa são atendidos.

1.2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho obedece a duas fases de pesquisa, sendo elas a descritiva e a exploratória.

A primeira é a descritiva, cujo propósito é o levantamento dos processos da gestão orçamental e do funcionamento interno dos Bancos Centrais. Nesta fase, predomina a revisão literária e o questionário efetuado aos Bancos Centrais. No geral, será feita uma observação aos procedimentos (Yin, 2009 p. 6) e é sobre essa fase que o enquadramento teórico e os dois primeiros documentos estarão vinculados.

Na segunda fase, será feita uma pesquisa exploratória e é nesta que estará assente, de forma predominante, o estudo de caso que corresponde ao tema do terceiro documento.

O estudo de caso efetuado neste trabalho envolve um conjunto de Bancos Centrais, da SADC e da CPLP. De modo a manter a confidencialidade de certas matérias tomadas por estas instituições como classificadas passaremos ao longo do trabalho a chamar de Banco Central Genérico (BCG), que será um híbrido dos Bancos Centrais participantes na pesquisa, não descurando a especificidade de cada um.

A informação a ser observada destes bancos remonta a dados de 2014 à 2016, apoiando-se na análise de relatórios, legislação, questionário, entrevistas informais efetuadas a colaboradores e outros, recolhidos nos seus “sites oficiais”. Outro dado que também será tomado em consideração na pesquisa descritiva é a experiência do autor, atendendo a que o mesmo faz parte de uma das unidades de estudo.

1.3. RESUMO DO PROBLEMA DA PESQUISA, OBJETIVO E METODOLOGIA

Segue-se o resumo do problema da pesquisa, do objetivo específico e a metodologia desta dissertação.

Parte I: Gestão orçamental como ferramenta de excelência para gestão

Questões da pesquisa:

- Quais as deficiências indicadas pelos estudiosos sobre a matéria?
- Quais as deficiências indicadas pelos Gestores?

- Quais as alternativas, para fazer face às deficiências?

Objetivo:

- Identificar as deficiências comuns para encontrar teorias ou instrumentos alternativos para robustecer o modelo orçamental e apoio na tomada de decisões.

Metodologia:

- Pesquisa descritiva (bibliografia e inquérito a pessoas relacionadas ao tema nos BC de alguns países da CPLP ou SADC)

Parte II: Apresentação contabilística e financeira do Banco Central

Questões da pesquisa:

- Perseguir o lucro ou garantir a solvabilidade?
- Objetivos basilares e ou a gestão interna?
- Qual o preço da autonomia financeira, administrativa e política?

Objetivo:

- Apresentar o funcionamento Interno (económico e financeiro) dos Bancos Centrais.

Metodologia:

- Pesquisa descritiva (bibliografia, documentários, legislação, filmografia e estudo de caso)

Parte III: Alicerces para Gestão Orçamental de um Banco Central

Questões da pesquisa:

- Qual é a sua meta?
- Como se quer controlar?
- Porque se quer controlar, i.e., qual a razão de ser do controle?

Objetivo:

- Reunir os contributos e limitações apontadas nos dois documentos anteriores e, fazendo recurso a experiência adquirida, conceder ideias para construção de um protótipo de Gestão orçamental que atenda às necessidades dos Bancos Centrais da CPLP ou SADC.

Metodologia:

Pesquisa descritiva e exploratória (bibliografia, legislação, e estudo de caso)

1.4. JUSTIFICAÇÃO

Existe um silêncio literário à volta de temas do foro da Gestão Financeira sobre Bancos Centrais. Tornou-se evidente que falta na academia algo mais, além das matérias do fórum económico desta instituição.

Outro fator motivador é a necessidade que o autor tem em disseminar a abrangência da gestão orçamental na sua unidade de trabalho e, de alguma forma ultrapassar algum ceticismo existente à volta do orçamento na literatura. Com o acumular de experiência e troca de conhecimentos com outros Bancos Centrais tornou-se possível aferir que a pesquisa serve não só à sua unidade, mas às demais.

Por outro lado, dar relevo à contabilidade de Bancos Centrais poderá ser um dos primeiros passos para desbloquear o misticismo e secretismo à volta desta área.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo contextualiza o problema, as questões e os objetivos da pesquisa, bem como a metodologia escolhida para a pesquisa e as motivações que levaram à escolha do estudo de caso sobre a Gestão Orçamental em Bancos Centrais. Para facilitar o posicionamento e o âmbito do trabalho foi elaborado um quadro resumo do problema, objetivo e a metodologia escolhida para o trabalho.

O capítulo dois trata da revisão da literatura sobre a Gestão Orçamental e sobre Bancos Centrais. Na primeira parte, correspondente à gestão orçamental, é descrita a evolução da ferramenta a que se destina atender, os modelos existentes, os próprios processos e associados, bem como a sua última peça, o controlo. Depois, procura-se olhar para os Bancos Centrais, caracteriza-los tanto na sua cultura, estatutos, disposição corporativa e apresentação Financeira.

No terceiro capítulo, intitulado Gestão orçamental como ferramenta de excelência para gestão, dar-se-á prioridade a três assuntos, o primeiro ligado à problemática associada à Gestão orçamental, o segundo aos instrumentos complementares e substitutos dessa ferramenta e os personagens envolvidos no processo, e por último, a análise e discussão dos resultados descobertos na pesquisa.

O quarto capítulo consiste na apresentação do funcionamento financeiro de um Banco Central na visão contabilística, sendo que esta é a principal fonte de informação do orçamento. Far-se-á apresentação do comportamento contabilístico na realização dos seus objetivos macroeconómicos e de exploração, olhando também para o estado da harmonização contabilística nos Bancos Centrais.

O quinto capítulo consiste no purgar da tão ostracizada ferramenta. Trata-se de blindar a gestão orçamental das insuficiências apontadas, utilizar o “benchmarking” dos diversos Bancos Centrais para gerar um processo com regulamentos e manuais coesos e construir um protótipo com base no desenho que este capítulo há-de apresentar, i.e., não será somente descrito como deveria ser, mas também se procurará demonstrar “in loco” como funcionaria.

O capítulo sexto mostra quais as conclusões que podem ser extraídas do trabalho desenvolvido e quais os impactos esperados nos modelos dos Bancos Centrais. São ainda, sugeridas algumas linhas orientadoras para futuros trabalhos nesta área, quer ao nível da gestão orçamental, em geral, quer concretamente aplicada ao tipo de organização estudada.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A história tem revelado que o nosso mundo está cada vez mais propenso a cenários económicos distantes do cenário ótimo. As recentes crises financeiras colocaram enormes tensões nas finanças e orçamentos dos governos e em muitas outras entidades. As incertezas provocadas pela crise nos mercados financeiros internacionais, com repercussões em alguns países no mercado cambial e monetário, tornaram-nos conscientes de que são necessárias ações a curto prazo para nos prepararmos melhor em caso de nova crise financeira se não durante a mesma. Tal comprometimento estende-se às famílias, empresas públicas ou privadas, unidades orçamentais, institutos públicos e até mesmo Bancos Centrais. Essas incertezas mostram-nos como somos vulneráveis e que não podemos mais nos permitir não ter sistemas adequados, planos bem definidos, cenários acautelados, tudo para mitigar as consequências de possíveis choques externos.

O ponto de partida na gestão passa por definir objetivos e traçar estratégias para os atingir. Neste processo é, ainda, necessária a análise dos recursos disponíveis, da capacidade de produção, da motivação, do meio, do controlo e da reação aos resultados apurados. De acordo com Caiado (2015 p. 490), são funções da gestão o planeamento, a organização, a direção e o controlo. Alguns anos atrás os mesmos autores (Caiado, et al., 2008 p. 414) haviam simplificado a pesquisa de outros autores “[...] Henry Fayol identificou as funções de planeamento, organização, comando, coordenação e controlo e, mais recentemente, Jacques Lobstein acrescentou a função de animação (criatividade, promoção e desenvolvimento de pessoas)”.

Muitas são as ideias e conceitos apresentados para formular os ingredientes da gestão moderna, seja para fazer face às adversidades, como para a evolução da própria entidade.

A primeira ideia neste capítulo consiste em percorrer a gestão orçamental de ponto-a-ponto contemplando a literatura da finança empresarial e pública em matéria de orçamento. A ideia corresponde ao subcapítulo 2.1 que compreende o itinerário da gestão orçamental, nas matérias a serem observadas quando a sua implementação for para uma instituição com características distintas, como de um Banco Central.

A segunda ideia neste capítulo consiste na apresentação dos estatutos, cultura, organização e balanços patrimoniais dos Bancos Centrais. A ideia corresponde ao subcapítulo 2.2 que compreende os pontos acima indicados.

De entre as ideias basilares, uma deveria ser tomada como ideia-chave, se não como a regra de ouro da gestão, que seria:

Não há nada para controlar, se não existir em primeira instância um plano.

2.1. GESTÃO ORÇAMENTAL

A gestão orçamental compreende um processo normalmente “monitorizado” em modelos descentralizados, ou “realizado” em modelos centralizados, pelo Departamento de Controlo de Gestão. Este processo consiste na tradução de um plano operacional de uma instituição numa agenda de ações quantificadas abrangendo um horizonte temporal de um ano, i.e., o orçamento. Por outro lado, o controlo orçamental consiste na comparação dos resultados reais e dos orçamentados para apurar o grau de execução e os desvios que os originaram. Chamaremos a este controlo clássico e desenvolveremos esta questão em capítulo próprio, a fim de serem tomadas medidas corretivas (Caiado, et al., 2008 p. 470).

Na literatura o orçamento é considerado um instrumento entre vários, de cariz técnico, para que os gestores possam fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados (Jordan, et al., 2011 p. 33), i.e., pilotar ao longo dos passos do controlo de gestão.

Segundo Jordan (2011 p. 33) “os instrumentos de pilotagem são constituídos, nomeadamente, pelo plano operacional, pelo orçamento, pelo controlo orçamental e pelos tableaux de bord [...]”; paralelamente a estes instrumentos, existem instrumentos de direção e a relação entre eles é frequentemente unilateral como mostra a ilustração abaixo.

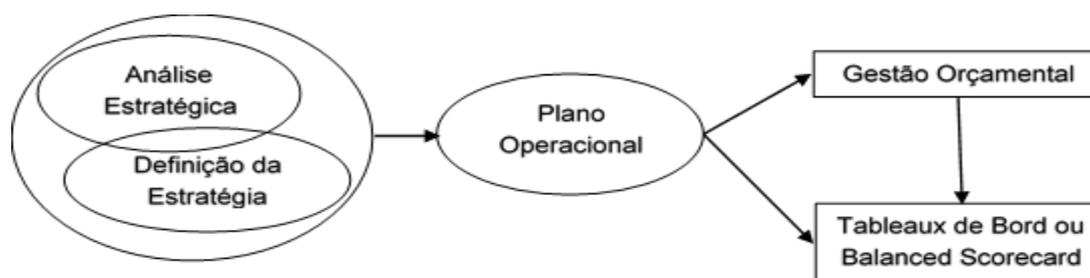


Ilustração 1 - Ferramentas do controlo de Gestão. ([Adaptado a partir de:] Jordan, et al., 2011 p. 33)

Uma outra visão sobre o mesmo processo (Gestão orçamental) é de Drury (2000 p. 547), que apresentou o estágio do processo de planeamento em 7 etapas tal como consta da ilustração abaixo, num processo que a decisão baseada nos resultados obtidos pode ditar a alteração do orçamento e até mesmo da estratégia.

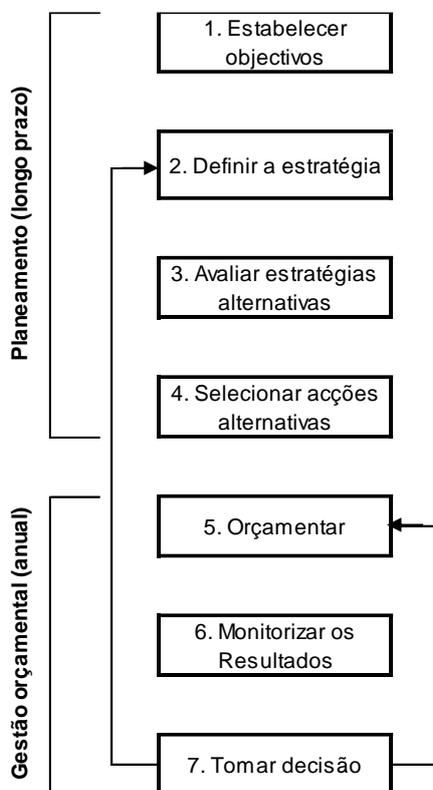


Ilustração 2 - Estágios do processo de planeamento ([Adaptado a partir de:] Drury, 2000)

A contabilidade é igualmente considerada uma ferramenta útil para o controlo de gestão; mais do que isso, ela representa uma das principais fontes de informação do orçamento.

2.1.1. IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE

A contabilidade é uma das ciências com séculos de evolução; na verdade, acredita-se que a mesma exista desde o tempo em que o ser humano começou a realizar trocas de mercadorias, sendo muito mais tarde eternizada e tomada como ciência como tal, pelo contributo de Luca Bartolomeo de Pacioli com a sua obra “Summa de Arithmetica, Geometria proportioni et propornalità” traduzido para português “Coleção de conhecimentos de aritmética, geometria, proporção e proporcionalidade”, de 1494. Neste livro Pacioli fez a primeira divulgação pública sobre o método das partidas dobradas conhecido como “el modo de Vinegia” ou método veneziano, que hoje é

considerado um axioma no que se refere a contabilidade e normalmente interpretado como “cada débito possui um ou mais créditos correspondentes”.

Segundo Pacioli (1994 p. 14), em matéria de boa gestão financeira é necessário três coisas e as mesmas foram citadas por ordem de relevância:

1. **Dinheiro:** Seja disponibilidade, seja um ativo equivalente ou até mesmo financiamento, dinheiro é o ponto de partida para qualquer negócio.
2. **Ter um bom contabilista:** Pacioli sugere que o segundo requisito para manutenção de um bom negócio, seja empregar um bom contabilista, e por contabilista dever-se-ia entender aquele que tenha o conhecimento prático da contabilidade elementar.
3. **Controlo interno:** O terceiro requisito é possuir um bom sistema de controlo interno, onde possam registar-se as transações de modo sistémico, para que possa entender-se o seu significado e o melhor método para o fazer é usando o **método das partidas dobradas.**

Continuando com um pouco de história, Gomes (2010 p. 11) comenta que após Pacioli, que pode ser considerado como o principal difusor da contabilidade a partir de 1494, outros autores chegaram com mais contribuições:

1. Francesco de Villa – La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche;
2. Antonio Tonzig – juntamente com Francesco de Villa, são os precursores da chamada Escola Administrativa de Contabilidade;
3. Giovanni Massa – autor do Trattato Completo di Ragioneria;
4. Vincenzo Mazzi – definiu em 1923 o património como objeto de estudo da Contabilidade;
5. Giovanni Rossi – precursor da Escola Matemática de Contabilidade;
6. Giuseppe Cerboni – fundador da Escola Toscana;
7. Fábio Besta – enfatiza que o valor é o elemento fundamental da conta e considerou o património como objeto de estudo da Contabilidade. Autor de La Ragioneria;
8. Eugen Schmalenbach – fundador da Escola Alemã;

9. Gino Zappa – seguidor da tradição da Escola Veneziana;
10. Francisco D'Auria – introduziu no Brasil a corrente do pensamento universalista;
11. Antonio Lopes de Sá – avançou com a Contabilidade para a chamada corrente neopatrimonialista.

Apesar do método das partidas dobradas ser o mais conhecido, existe, ainda, outra forma de escriturar as operações contabilísticas, pelo que é importante proceder a diferenciação:

Método das partidas simples ou unigrafia – consiste na inscrição em cada conta dos movimentos que lhe são respeitantes, sem qualquer interligação com inscrições feitas em outras contas;

Método das partidas dobradas ou digráfico – segundo este método todo o débito em uma conta origina um crédito noutra ou noutras e vice-versa, o mesmo é dizer que cada facto patrimonial determina um registo em duas ou mais contas, de modo a que ao valor de cada débito (ou débitos) corresponda sempre um crédito (ou créditos) de igual valor.

(Pinto, et al., 2005 p. 27)

A contabilidade, como qualquer bom sistema de controlo interno, regista e processa inputs de informação que envolvam alterações à situação patrimonial de uma instituição e reporta outputs desta informação através dos seus mapas. O detalhe, o destinatário e o objetivo dessa informação, são normalmente os indicadores do tipo de contabilidade necessária ou com a qual se está confrontado. Assim, importa explicar que existem dois tipos de contabilidade, que podem servir para diversos ramos de atividade económica.

Quanto ao tipo, elas podem ser:

1. Contabilidade financeira que também pode ser designada por geral ou externa e que tem como orientação o tratamento da informação sobre o património da organização para facilitar a tomada de decisão dos stakeholders dessa informação;
2. A contabilidade de gestão, que também se designa por contabilidade analítica, interna ou de custos, tem como orientação o tratamento da informação dos processos e produtos para ser usada internamente pelos gestores no *planeamento, controlo e tomada de decisões*.

Para um rápido panorama destas duas contabilidades a Tabela 1 sumariza as características de ambas, tendo a visão de Tapa (2008 pp. 3-5) e Nunes (2006).

Tabela 1 - Características da contabilidade financeira e da Contabilidade de gestão

Características	Contabilidade financeira	Contabilidade de Gestão
Outras nomenclaturas	Contabilidade geral, externa, patrimonial.	Contabilidade analítica, de custo, administrativa, interna e “gerencial”.
Destinatários da informação	Pessoas e entidades externas com interesses na organização tais como investidores, sócios, bancos, clientes, fornecedores e autoridades fiscais.	Pessoas internas à organização, nomeadamente: trabalhadores, gestores funcionais executivos de topo, “controlers” e eventualmente consultores.
Definição de atividades	Mais definido; menor utilização de outras disciplinas.	Menos definido; maior utilização da economia, ciências da decisão e do comportamento.
Tipo e âmbito da informação	Permite constatar um resultado global, sem que necessariamente explique a sua origem.	Permite a análise da formação do resultado global, destacando contribuição das diferentes atividades para o resultado global da empresa. Pode também incluir informação não monetária.
Âmbito temporal	Menos flexível (Ano, Semestre, Trimestre)	Flexível (dia, semana, mês)
Fonte de informação para modelo orçamental	Centralizado	Descentralizado
Natureza da informação e forma de reporte	Regulamentada, com princípios e mapas obrigatórios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Balanço 2. Demonstração de Resultados 3. Demonstração de Fluxo de Caixa¹ 4. Mapas anexos 	Não existe regulamentação sobre a natureza, nem um formato padronizado de prestação da informação. Os modelos são definidos internamente.

Fonte: ([Adaptado a partir de:] Nunes, 2006 ; Tapa, 2008 pp. 3-5)

Outra matéria que tem vindo a ganhar espaço com o estatuto de contabilidade é a gestão orçamental ou como tem sido tratada, contabilidade orçamental. Conceptualmente, a contabilidade efetua o registo das mutações patrimoniais ocorridas de uma entidade, e esta prática serve tanto para contabilidade financeira como de gestão. Com a introdução da contabilidade orçamental que goza apenas a prerrogativa de prever as possíveis alterações ao património de uma entidade e controlar a execução da mesma face ao plano, altera-se o conceito desta ciência (contabilidade), que além da visão dos eventos passados que resultem na alteração da estrutura patrimonial das instituições, passaria também a prever futuras alterações nas contas materialmente relevantes a nível orçamental, i.e., informação contabilística prospetiva e o respetivo controlo ou ainda, limitaria o conceito da contabilidade como o ato de registo de eventos que afetem a situação patrimonial da organização. Apenas um senão, e Mendes (2015

¹ Em muitos países o Mapa de Demonstração de Fluxo Caixa não é de carris obrigatório.

p. 6) como muitos autores, apontam o objetivo da contabilidade orçamental como meio de acompanhamento da execução do orçamento de uma entidade, o que nos permite realizar uma breve crítica. A execução do orçamento tem como fonte ou a contabilidade financeira ou de gestão, na maior parte das vezes o orçamento não inscreve nada além das previsões (forçado, mas chamemos método das partidas simples) ou os seus rácios de controlo; logo, a execução não é parte produtiva deste processo, mas sim parte integrante do processo, sem ela não existiria contabilidade orçamental, teríamos apenas a tradução monetária do plano operacional da entidade. Já os dois tipos anteriores (geral e financeira, i.e., patrimonial) podem existir sem a necessária dependência entre eles. A crítica perde força, quando colocado um modelo orçamental que não se limita a inscrever as previsões como também regista o estágio das receitas e despesas, não dependendo inteiramente da contabilidade geral ou de gestão. Nestes casos sim, estaríamos perante a um processo completo e o estatuto de contabilidade orçamental é aceite.

Outra especificidade na contabilidade são os sectores onde se insere, i.e., a sua aplicabilidade, segundo Silva (2008 pp. 9-11) elas podem ser:

- Contabilidade Comercial e de Serviços: Normalmente confundida com contabilidade Financeira ou geral, no ensino das ciências económicas é quase sempre a primeira a ser introduzida. Esta contabilidade é aplicada ao sector comercial, prestadores de serviços comerciais, e entidades que se destinam à venda e compra de mercadorias.
- Contabilidade Bancária: Frequentemente rotulada como inversa da contabilidade geral, quando pode assumir qualquer um dos tipos de contabilidade (geral/financeira ou de gestão). Utilizada pelas instituições bancárias.
- Contabilidade Seguradora: Aplicada às empresas de seguros.
- Contabilidade Pública: Aplicada a entidades públicas, unidades orçamentais e até mesmo ao governo. Nessa contabilidade existe uma forte ligação com a regulamentação afeta às finanças públicas dos países, ou mesmo na

regulamentação específica sobre o orçamento geral do estado e prestação de contas.²

- Contabilidade Hospitalar: Aplicada às empresas hospitalares.
- Contabilidade Fiscal: É a adaptação da rotina contabilística para o cumprimento das obrigações fiscais, para prestar a declaração de acordo com a regulamentação tributária vigente, em cada país.
- Contabilidade para Bancos Centrais: Como o nome indica, aplica-se aos Bancos Centrais. No entanto, quando estas instituições são consideradas como unidades orçamentais, tendem a fazer divulgações no formato próprio e de contabilidade pública.

Identificados os tipos e os ramos onde se insere a contabilidade, é já perceptível que o formato deste tema há-de circundar à volta da contabilidade de gestão e da atividade dos Bancos Centrais, com algumas referências à contabilidade pública para garantir que todas as variáveis tenham sido apresentadas antes da proposta de um modelo. Com isso pretende-se:

- O envolvimento dos gestores de topo e intermédios no processo;
- Identificação da rentabilidade por atividade e produto;
- Reconhecimento da estrutura de custos por natureza e centros de responsabilidade;
- Garantir o acompanhamento analítico dos projetos;
- A aprendizagem decorrente do envolvimento das áreas operacionais e de suporte da organização;
- Desenhar linhas e formas de disseminação dos objetivos para que se definam os respetivos planos de ação e a interceção com o orçamento.

² Em Angola a regulamentação sobre o orçamento também acaba por estabelecer regras para contabilidade pública. No Brasil o mesmo se processa através da Lei 4.320/64

2.1.2. PLANEAMENTO

Este subcapítulo há-de retratar o conceito e objetivos por detrás do planeamento estratégico e operacional, bem como a ligação ao orçamento.

Planeamento estratégico

Para Caiado, et al. (2008 p. 468), os planos não representam a primeira peça da gestão pois para eles, os objetivos, os planos e orçamentos são resultado da tomada de decisão dos órgãos de gestão com base nas previsões realizadas no âmbito da conjuntura e do sector de atividade da organização.

O posicionamento e o conceito de planeamento ganha de autor a autor um formato próprio.

Em seu livro sobre a Teoria Geral da Administração, Idalberto Chiavenato, dá relevância à Teria Neoclássica sobre o planeamento estratégico, traduzindo a visão militar do assunto para termos empresariais.

“[...] a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo.” (Chiavenato, 1999 p. 602)

Já Caiado na sua definição de planeamento toma uma visão mais analítica.

O planeamento estratégico é um instrumento de pilotagem a curto, a médio e a longo prazos da empresa, que permite passar de uma reflexão geral sobre os produtos e serviços e da estratégia aprovada à formalização dos objetivos, dos planos de ação e dos orçamentos. (Caiado, et al., 2008 p. 468)

Apesar da interpretação da citação acima propiciar a perceção de que a previsão antecede o plano, é importante que se assuma um posicionamento de interpretação extensiva sobre o que autor pretendia dizer, i.e., a intenção de uma previsão seja da conjuntura ou do sector em que se está inserido não parte do nada, requer sempre um plano, e terá sempre um ou vários objetivos por de trás.

Jordan et al., (2011 p. 55), por sua vez, interpreta o planeamento estratégico como sendo “[...] o processo que conduz à decisão sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir”.

Já Borges e Rodrigues (Borges, et al., 2014) sem fazer grande ênfase na distinção do plano estratégico ou do operacional concentra a sua narrativa na estreita ligação entre o orçamento e o planeamento, definindo o planeamento como:

[...] o processo através do qual a empresa analisa o seu ambiente, as suas características (pontos fortes e fracos), escolhe uma estratégia, identifica os seus objetivos e seleciona os meios e recursos (técnicos, humanos, financeiros, organizacionais, etc) para os realizar.

Segundo Jordan, et al. (2011 p. 59) e Borges & Rodrigues (2014 p. 334), Bernard Viollier ex-presidente da Associação Francesa de estratégia e desenvolvimento de negócios (AFPLANE) resume o interesse no planeamento a cinco razões:

1. Analisar e gerir mudança: Porque o gestor que dedica tempo a formular estratégias, mais facilmente consegue antecipar alterações no ambiente onde está inserido e adaptar a sua organização para explorar novas oportunidades ou se manter competitiva no mercado.
2. Traçar as vias de desenvolvimento coerente: Porque é necessário, além de apontar os objetivos e definir ações para os concretizar, estabelecer as prioridades, a consistência e a coerência entre os objetivos e as ações.
3. Melhorar os resultados da empresa: Porque o plano não deve somente consistir na conclusão dos objetivos passados, pois os planos de outrora podem não se compadecer com o contexto atual. Assim, o foco terá de ser sempre melhorar o resultado da empresa, estabelecendo objetivos ambiciosos mas alcançáveis.
4. Permitir a integração da empresa: Porque a chave de qualquer plano de sucesso é o alinhamento e para isso é preciso existir comunicação a todos níveis;
5. Servir de instrumento de aprendizagem: Porque, com planeamento estudamos tendências, reações aquelas que são as decisões de hoje com base nas previsões e acima de tudo aprendemos a gerir com base na experiência.

Plano operacional

O plano operacional é a tradução tática do plano estratégico, i.e., enquanto o plano estratégico representa o que podemos fazer, o plano operacional representa como vamos fazer. A sua materialização passa por identificar a nível da gestão intermédia ou por centro de responsabilidade as ações necessárias para o cumprimento das atividades estratégicas, bem como as ações para aperfeiçoar o funcionamento das atividades correntes (Jordan, et al., 2011 p. 64). As ações nelas indicadas podem ser

variáveis qualitativas ou quantitativas e são normalmente caracterizadas como atividades a decorrer num período de curto e médio prazos.

Existem certos cuidados a manter na elaboração e execução dos planos estratégicos e Aileron (2011), como formador de opinião e contribuinte na revista eletrónica da Forbes, escreveu um artigo sobre 10 razões que levam um plano estratégico a falhar:

1. **Ter um plano por ter.** Algumas organizações de forma emotiva desenvolvem planos, pelo senso comum de que boas organizações têm planos. Não o façam. Tal como tudo na vida, mais facilmente saís do plano. Se pretendes investir tempo para o fazer, melhor é fazê-lo corretamente.
2. **Não perceber o meio ou focar simplesmente no resultado.** Os gestores têm de prestar atenção às alterações relacionadas com a envolvente do negócio, definir prioridades e perseguir estes resultados.
3. **Meio compromisso.** Sócios, presidentes, governadores, gestores de topo devem estar de forma integral comprometidos e perceber como o plano estratégico pode melhorar as suas organizações. Sem esse conhecimento, é difícil ficar comprometido com o processo.
4. **Não ter as pessoas certas envolvidas.** As figuras responsáveis pela execução dos planos, devem ser envolvidas desde o início. As figuras responsáveis pela elaboração do plano devem acompanhar a execução do mesmo.
5. **Elaborar o plano e colocá-lo num pedestal:** É tão mau quanto não ter um plano; para o plano ser considerado como uma ferramenta eficiente de gestão deve ser continuamente revisto [...]
6. **Incapacidade para mudar:** A sua instituição e o seu plano estratégico devem ser flexíveis e de fácil adaptação à medida que os cenários se alterem.
7. **Ter as pessoas erradas nos lugares de gestão:** [...] As “pessoas certas” incluem aquelas que defenderão o plano e que vão atingir os objetivos traçados no intuito de manter a empresa sob carris.
8. **Ignorar a realidade do mercado, factos e suposições:** Não enterre a sua cabeça na areia quando se trata de realidade de mercado e não ignore potenciais problemas mesmo que não tenham impacto imediato no seu negócio. [...]
9. **Nenhuma responsabilidade ou acompanhamento:** Seja forte quando o plano estiver em desenvolvimento e os recursos alocados. Garanta que existam consequências pelo não cumprimento da estratégia.
10. **Metas irrealistas ou falta de foco e recursos:** Os planos estratégicos têm de ser consistentes e possuir objetivos alcançáveis [...]. Poucos mas objetivos é melhor que muitos e fantasiosos. [...]

A relação entre o planeamento e o orçamento não é de dependência, mas sim de apoio. Isoladamente são peças que funcionam, mas que não estariam a ser utilizadas de forma eficaz. Outra forma pouco eficaz de combinar estas ferramentas é realizando a tarefa na ordem inversa, que consiste na definição de tetos orçamentais por extrapolação dos resultados dos exercícios anteriores (este método também é conhecido como “Target Cost” que é uma derivação da ferramenta de custeio), passando depois por analisar quais os meios disponíveis para concretização desses novos resultados previsionais e por último gerir as consequências com o que foi possível atingir. Jordan et. Al., (2011 p. 79) chamam à isso, inversão perversa do processo orçamental.

Em forma de resumo a tabela abaixo destaca alguns pontos de relação entre os planos e o orçamento, bem como permite comparar o escopo destas três matérias.

Tabela 2 - Comparação entre o plano Estratégico, operacional e o orçamento

Plano Estratégico	Plano Operacional	Orçamento
Envolve a organização como uma totalidade.	Refere-se a cada departamento ou unidade da organização.	Envolve a organização como um todo e pode representar individualmente cada departamento ou sector.
É um meio para alcançar os objetivos organizacionais.	É um meio para alcançar objetivos departamentais.	É a tradução monetária dos objetivos departamentais e organizacionais.
É orientada para o longo prazo.	É orientada para médio ou curto prazos.	É orientado para o curto prazo
É decidida no nível institucional da organização.	É definido no nível intermediário por cada gerente de departamento ou unidade da organização.	É aprovado a nível Institucional e em modelos descentralizados é definido a nível intermédio.
Análise das Oportunidades e ameaças	Análise dos pontos fortes e fracos	Análise financeira da previsão
Tem por base os objetivos da organização	Tem em grande escala como base o plano estratégico da organização	Tem em grande escala o plano operacional
Possui indicações qualitativas e quantitativas.	Possui ações qualitativas e quantitativas	Traduz o plano de ações em termos monetários.

Fonte 1: Adaptado a partir de (Chiavenato, 1999 p. 602)

2.1.3. SABER ANTES E DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Para ajudar a perceber os formatos que a gestão orçamental pode assumir, é importante introduzir alguns elementos que ditam, em grande medida, a forma como ela é representada numa organização. Neste capítulo serão apresentadas duas visões orçamentais resultantes do sector em que estão a ser realizadas. Vamos perceber o regime de caixa e o regime de acréscimo, vamos olhar para os princípios orçamentais que à priori são transversais ao sector e à industria que os esteja a implementar.

2.1.3.1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL E ORÇAMENTO PÚBLICO

À semelhança da contabilidade o orçamento possui também um classificador contabilístico, i.e. um plano de contas, que muitas das vezes é parte (quando assumidas somente as contas relevantes para serem monitorizadas ou, ainda, que tenham afetação direta com as ações que se pretendam implementar) ou mesmo todas as contas da contabilidade implementada na organização.

O orçamento do sector empresarial na disposição final dos seus mapas tende a convergir de entre vários aos principais documentos da contabilidade geral, acrescentando o sufixo “previsional” a estes mapas, Balanço previsional que há-de demonstrar as potenciais mutações patrimoniais, Demonstração de resultado previsional que determina se é expectável a obtenção de lucro ou prejuízo e o mapa de Demonstração de fluxo de caixa previsional que há-de expressar os fluxos financeiros expectáveis para o ano seguinte. Já quanto aos mapas do sector público importa realçar que em função da natureza económica, tende a obedecer à seguinte estrutura: 1. Receitas (corrente e de capital); 2. Despesas (corrente e de capital) e 3. Financiamento. O resultado desta estrutura dá, então, lugar a uma estimativa superavitária ou deficitária.

De forma mais resumida, apresenta-se na tabela abaixo a informação contabilística na vertente patrimonial e pública, para elucidar os fluxos existentes nas demonstrações financeiras.

Tabela 3 - Informação prestada nas demonstrações financeiras

Contabilidade Patrimonial		
Óptica Financeira	Despesas	Balanço
	Receitas	
Óptica Económica	Custos	Demonstração de Resultado
	Proveitos	
Óptica de Tesouraria	Pagamentos	Mapa de Fluxo de Caixa
	Recebimentos	
Contabilidade Pública		
Óptica orçamental	Despesas	Mapas de controlo orçamental
	Receitas	
	Financiamento	

Fonte: Adaptado a partir de: (Pinto, et al., 2013)

Além da diferença nos seus principais mapas existe também o fator vinculativo no que se refere à sua aplicabilidade, os orçamentos públicos têm um posicionamento legal porque representam o compromisso do governo para com os cidadãos durante um exercício, i.e., é um documento onde é expresso o plano financeiro de uma política pública. Já o orçamento empresarial é normalmente flexível e adaptável, não têm força de lei (Pinto, et al., 2013). Por outro lado, os beneficiários ou interessados nas informações nelas prestadas diferem, de acordo com a relação que têm com a organização.

2.1.3.2. REGIME DE ACRÉSCIMO VS BASE DE CAIXA

Nesta matéria importa olhar o contexto ou a esfera de utilização do orçamento, nomeadamente a contabilidade em uso.

Para a contabilidade pública os fluxos de receitas e despesas (corrente e de capital) são frequentemente vistas no regime de caixa. No entanto a ótica orçamental que também impera na esfera da contabilidade pública trás também consigo algumas regras, como o estágio ou as fases de reconhecimento das despesas, a cabimentação, o compromisso, a liquidação e o pagamento. A cabimentação corresponde ao processo de cativar um determinado montante decorrente de uma necessidade identificada e planeada para execução num horizonte temporal controlável (mensal ou trimestral). O compromisso é o reconhecimento do fornecedor ou prestador do serviço, da data de entrega da mercadoria ou de prestação do serviço e do valor. A liquidação é o reconhecimento que o serviço foi prestado ou o bem foi entregue. O pagamento é o desembolso pelo serviço prestado ou pelo bem pago.

Ainda sobre os estágios, existem outras linguagens e correlações entre estas três disciplinas (logística, orçamento e contabilidade), apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 4 - Relação do estágio da despesa na linguagem orçamental e logística.

Linguagem orçamental	Orçamentação	Cabimentação	Compromisso	Liquidação	Pagamento
Linguagem logística	✗	Requisição	Nota de encomenda	Registo de Fatura	Pagamento
Registo orçamental	✓	✓	✓	✓	✓
Registo contabilístico	✗	✗	✗	✓	✓

Para a contabilidade do sector privado prevalecem as três óticas mencionadas no capítulo anterior (financeira, económica e de tesouraria). A ótica financeira corresponde às massas patrimoniais do Balanço, ativo e passivo, ou ainda, bens, direitos e obrigações. Nesta ótica não-de constar a evolução das exigibilidades para com terceiros e os valores a receber. A ótica económica corresponde à apresentação dos resultados onde são expressos os custos como sendo resultado de um processo de transformação ou de qualquer atividade operacional e os proveitos resultantes desta mesma atividade. A ótica de tesouraria corresponde à entrada e saída de meios monetários da entidade.

O regime de caixa no orçamento possui a particularidade da possibilidade de transporte de fundos, despesas e receitas para exercícios seguintes desde que as mesmas sejam inscritas, nos respetivos orçamentos em que se prevê a sua efetivação. O mapa orçamental há-de conter, além da classificação já mencionada, três grandes linhas que podem assumir distintas nomenclaturas, mas que estão relacionadas com pagamentos ou recebimentos atrasados. Ex: 1.excedente/déficit dos exercícios anteriores, 2 pagamentos atrasados, 3 receitas de atrasados.

Na contabilidade privada impera o princípio da especialização ou como também é conhecido do acréscimo (um dos PCGA) que enuncia “ que todos os proveitos ou custos devem ser reconhecidos no período a que reportam, i.e., obtidos ou incorridos, independentemente da data do seu pagamento ou recebimento”. Ou seja, o tratamento é diferente de um orçamento na ótica de caixa em que os registos das despesas ou receitas podem transitar no caso da não efetivação do pagamento ou recebimento.

2.1.3.3. PRINCÍPIOS ORÇAMENTAIS

Apesar do orçamento não possuir rigidez nos seus mapas ou procedimentos existem princípios que norteiam o seu funcionamento e para o Orçamento do Estado (OE) estes princípios são geralmente apresentados na legislação:

1. Anualidade ou periodicidade: Enuncia que o orçamento deve ser vinculado a um exercício económico. Nesse horizonte temporal considera-se a aprovação e a execução;
2. Princípio da unidade: Enuncia que no orçamento devem estar contempladas todas as fontes de receitas, bem como todas as despesas;
3. Princípio da universalidade: Enuncia que o orçamento deve ser único e que cada esfera do governo deve neste documento estar representada;
4. Princípio da não afetação das receitas: Enuncia que as receitas não devem estar vinculadas à realização de despesas específicas, sob pena de se perder a flexibilidade na afetação dos recursos;
5. Princípio da clareza: Enuncia que a informação deve ser apresentada de modo a que se priorize os interesses dos utilizadores destas informações;
6. Princípio da publicidade: Vela pela transparência e pleno acesso às informações mínimas necessárias para os utilizadores destas informações;
7. Princípio do equilíbrio: Pressupõe que o Governo não absorva da coletividade mais do que o necessário para o financiamento das atividades a seu cargo; por outro lado, condiciona-se a realização dos dispêndios à capacidade efetiva de obtenção de ingressos capazes de os financiar.

2.1.4. ORÇAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO

2.1.4.1. ORÇAMENTO

De um modo simplista, entende-se por orçamento o cálculo previsional das entradas necessárias para cobrir as saídas (gastos, custos e investimentos). Estas entradas e saídas são preferencialmente reflexo do plano de atividades da instituição a decorrer durante um exercício económico.

“O orçamento é uma ferramenta de gestão a curto prazo, integrado num conjunto mais amplo conhecido no controlo de gestão como instrumento de pilotagem da gestão.” (Borges, et al., 2014 p. 334)

“O orçamento, enquanto documento financeiro, é a tradução monetária dos planos de ação.” (Jordan, et al., 2011 p. 80)

“O orçamento é um plano quantificado, geralmente abrangendo o horizonte temporal de um ano, envolvendo determinados recursos, a cargo de um gestor responsável.” (Caiado, et al., 2008 p. 470)

O orçamento não é um assunto estranho para organizações com fins lucrativos, já para o Estado, é lei. O professor António de Sousa Franco em seu livro sobre Finanças públicas e direito financeiro definiu (1992, p.54) o Orçamento do Estado como:

[...] uma previsão, em regra anual, das despesas a realizar pelo Estado e dos processos de as cobrir, incorporando a autorização concedida à Administração Financeira para cobrar as receitas e realizar despesas e limitando os poderes financeiros da Administração em cada período anual.

Esta ferramenta só é considerada legítima quando tem nos seus pilares a clareza dos seus objetivos. Estes mapas, seja na visão pública ou privada, estão sempre constituídos por entradas que podem ser de cariz financeiro, operacional ou de outras fontes e saídas que podem ser os gastos incorridos pela instituição. Sendo que tanto as entradas e as saídas podem tomar várias formas, dependendo da linguagem contabilística e do tipo de instituição a que servem, i.e., pública ou privada.

A utilização do orçamento reveste-se de essencial importância para as organizações e, de entre os vários, destacam-se quatro fatores:

1. Instrumento de gestão: Que tem por objetivo mapear as necessidades de recursos para cobrir os gastos potenciais das diferentes atividades que concorrem para o cumprimento do plano estratégico e operacional;
2. Suporte e credibilidade: Pois é reflexo de que existe um plano, quantificável, estruturado e devidamente suportado por de trás de um ou vários objetivos organizacionais, sendo que para servir de suporte carece que seja comunicado aos atores do processo;

3. Gestão de expectativas: Permite apresentar e deixar claro quais são as metas a nível da organização e a nível departamental, para posterior monitorização de desempenho e avaliação de performance.
4. Apoio no processo de monitorização: Porque permite comparar a utilização dos recursos e o desempenho das entradas, saber se estes incorporam ou não valor às atividades a que estavam destinadas, bem como aferir o desempenho dos gestores.

Os propósitos da utilização do orçamento acima sumarizados foram detalhados na obra *Management & Cost Accounting* de Drury (2000 pp. 549-551) considerando-se seis motivos:

1. Planeamento: O orçamento é o refinar do plano estratégico e operacional. A sua utilização serve para garantir que os gestores não se descuidem com as tarefas do dia-a-dia esquecendo-se de planear futuras operações. Este processo permite, também, que os gestores antecipem problemas, contemplem mudanças nos próximos anos e que desenhem medidas de superação.
2. Coordenação: O orçamento é o veículo utilizado por diversas partes da organização para consolidar ações individuais, num plano comum. Aqui a ideia não se limita à convergência dos planos, mas entende-se também a possibilidade de que as ações de um determinado departamento sejam conduzidas por um departamento especializado, sendo que todas concorram para um plano comum. Pode dizer-se que o orçamento obriga a que os gestores olhem para as atividades uns dos outros, para garantir que não existam duplicações de esforço ou conflito nas ações.
3. Comunicação: O processo de comunicação a todas as partes envolvidas no processo orçamental ajuda os intervenientes a perceberem o seu papel, a conhecer o plano e as políticas definidas, para alcançar o estabelecido no orçamento.
4. Motivação: O orçamento tende algumas vezes a tornar-se uma faca de dois gumes. Existem circunstâncias em que o orçamento pode representar um fator motivador, na medida em que estabelece novos desafios para os gestores que são encorajados a seguir, como também pode representar um elemento

desmotivador, na medida em que os riscos associados são maiores que os desafios propostos.

5. Controlo: O orçamento funciona como um barómetro dos resultados alcançados face aos pretendidos. Comparando as várias categorias de despesas e receitas pode estabelecer-se quais são os planos que carecem de atenção, observando as razões dos desvios ou do nível de execução discordante da meta definida. Poderá, ainda, investigar-se as razões e quiçá encontrar ineficiências em algum processo que permitiria tomar as medidas apropriadas de correção.
6. Avaliação de performance: A avaliação do desempenho dos gestores é pouco associada ao sucesso ou insucesso do cumprimento do seu orçamento. Nos dias de hoje, muitos autores introduzem este elemento nas suas obras destacando a importância deste fator no desenvolvimento do comportamento humano nas organizações. Em consequência, poucas organizações (mas já com um número com tendência crescente) levam as novas filosofias e pensamentos à prática, com registo no histórico de carreira dos seus gestores o desempenho no cumprimento do orçamento.

2.1.4.2. ORÇAMENTAÇÃO

O processo de gestão orçamental requer dos gestores de topo uma agenda com datas precisas, informações específicas, cronograma de cumprimento dos objetivos definidos, gestores intermédios com conhecimento da sua área de atuação e das atividades necessárias para o cumprimento dos planos estratégicos e operacionais da organização e, por fim, mas não menos importante, bons controlers (contabilistas ou gestores designados para apoiar no processo de elaboração do orçamento e monitoração do mesmo).

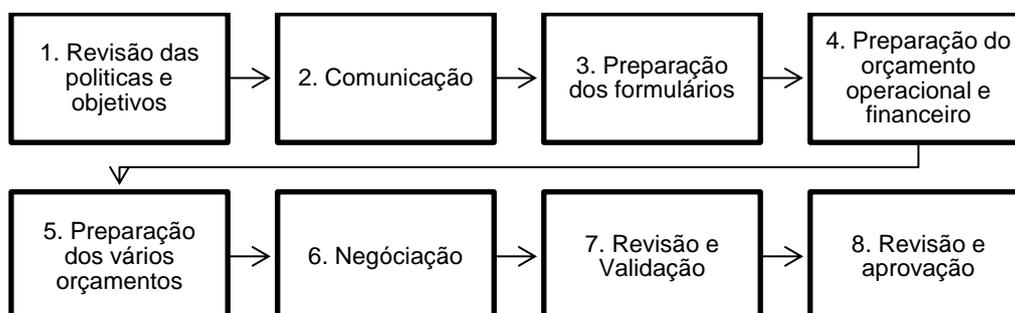


Ilustração 3 - Fluxo da elaboração do orçamento

Para garantir uma melhor eficiência no processo de orçamentação de qualquer instituição ou organização é necessária a existência de quatro grupos de intervenientes no processo, os que elaboram, os que validam, os que aprovam e os que apoiam. Estes personagens serão apresentados em maior detalhe no capítulo 3.2.2. Paralelamente a estas figuras, é necessária a existência de regras e procedimentos internos para a gestão orçamental devidamente catalogados (Manual de procedimentos e regras para gestão orçamental), para que exista harmonia no processo e nas regras conhecidas essencialmente pelos intervenientes.

A primeira etapa do fluxo corresponde à definição de planos de longo e médio prazos. Esta tarefa é normalmente elaborada por um conselho de gestão que incorpora gestores de topo e intermédios, o que permite uma certa facilidade no desenho das metas esperadas, na medida em que os gestores de topo são parte integrante do processo definido e os gestores intermédios que conhecem melhor que a gestão do topo a capacidade produtiva da sua área. Sendo que o desdobramento da definição das políticas e objetivos representam uma maior pressão para os gestores intermédios do que para os gestores do topo. Uma forma simplificada de ver esta etapa é reter que o topo define os objetivos e faz a gestão das expectativas, os gestores intermédios propõem o que é alcançável no escopo da visão superior e cumprem com a deliberação.

Definidas as políticas e objetivos é necessário a disseminação dos mesmos. Não existe vantagem nenhuma em estabelecer metas, objetivos ousados, se não envolver a força motora da organização, o capital humano. Esse envolvimento é necessário não só para que o trabalhador saiba quais são os objetivos da organização, as ações que terá de desenvolver, mas também para verificar se de alguma forma os seus objetivos pessoais comungam com os objetivos da organização. Não existe trabalhador mais improdutivo do que aquele que somente faz o que é suposto fazer no dia-a-dia, por falta de conhecimento das estratégias e objetivos da organização. Existem maus exemplos em grandes organizações que não promovem a comunicação vertical e horizontal, onde trabalhadores de base não sabem sequer o objetivo da organização, os produtos e serviços da mesma. A comunicação é uma ferramenta poderosíssima para o sucesso de qualquer atividade.

Conhecidos os objetivos, o histórico financeiro, o calendário de elaboração e aprovação do orçamento, é altura da preparação dos formulários para inscrição do orçamento

(elaboração). Em organizações onde estes formulários já estão instituídos ou que possuem um sistema informático funcional, esta tarefa requer um esforço reduzido.

No início da elaboração das propostas orçamentais, as unidades operacionais, ou geradoras de receitas devem ser as primeiras a apresentar as propostas, para determinar os meios disponíveis para realização de despesas e investimentos. Em algumas lides diz-se que “o orçamento é a lei de meios antes de ser lei de despesas”. Jargões à parte, a capacidade geradora de receitas em muitas organizações é um dos fatores utilizados para estabelecer limites orçamentais.

Estabelecidos e divulgados os objetivos, os planos, os pressupostos financeiros, os serviços ou despesas já contratualizadas, e identificadas outras despesas correntes, começa então a fase de orçamentação das restantes unidades de estrutura.

Durante a elaboração da proposta deverá existir bastante interação entre as cadeias de aprovação e validação do orçamento. Como a proposta é inicialmente preparada pela última linha da gestão, existe a necessidade de garantir que a visão do mais operacional esteja alinhada com a do gestor intermédio e a do gestor intermédio com a do seu superior. A este processo chamamos de negociação e só assim há-de iniciar o processo de validação.

Logo após e muitas das vezes em paralelo com o processo de negociação, os “controllers” auxiliam os gestores intermédios no processo de revisão e validação da proposta. É verificado se a proposta cumpre todos os pré-requisitos definidos a nível regulamentar, seja na orçamentação ou na justificação das ações a serem realizadas, se se consegue rever a estratégia nesta proposta e comparar a presente estimativa com os desempenhos passados.

Revista e validada a proposta, o exercício passa para última cadeia de decisão. Cabe agora aos gestores de topo apreciarem a proposta apresentada pelos contabilistas ou “controllers”, que a defendem pelos gestores intermédios e pela confiança que têm nos números, no intuito de obter a aprovação ou o pedido de revisão da proposta.

O processo acima descrito corresponde à etapa nº 5 da **Ilustração 2** - Estágios do processo de planeamento ([Adaptado a partir de:] Drury, 2000).

2.1.5. CONTROLO ORÇAMENTAL

Não pode existir controlo sem objetivos e planos, pois estes determinam e especificam o comportamento desejável e os procedimentos que devem ser seguidos pelos membros da organização, para garantir que a organização opere da forma desejada. (Drury, 2000 p. 593)

O controlo possui diferentes níveis e tipologias.

No que concerne aos níveis ele pode ser controlo estratégico e tende a concentrar a sua atenção no ambiente externo da organização. Existe, também, o sistema de controlo de gestão que consiste num conjunto de mecanismos que focam, essencialmente, o ambiente interno da organização, sendo a sua meta influenciar o comportamento dos trabalhadores, de modo a garantir um aumento da probabilidade de cumprimento dos objetivos da organização.

Quanto à tipologia ou mecanismos, referenciando Ouchi e Merchant (1998), Drury (2000, p.594) identificou três tipos:

1. Controlo de ação ou comportamental: Consiste em observar o posicionamento e o desempenho dos trabalhadores no seu dia-a-dia. É um controlo apropriado quando a relação causa - efeito é bem compreendida. Assim, quando os meios corretos são disponibilizados e utilizados, os resultados esperados são alcançados. Este mecanismo ou tipo de controlo só pode ser utilizado quando os gestores sabem que ações devem ser desenvolvidas ou empregues;
2. Controlo pessoal, cultural e social: Baseado na crença de que fomentando um forte sentido de solidariedade e de compromisso para com a organização, os trabalhadores acabam por interiorizar os objetivos da organização como seus. Existem, ao longo do processo histórico sucessos deste controlo, ainda que por mais perversos pareçam, como a Síndrome de Estocolmo, os pilotos japoneses *Kamikaze*, até pela religião muitas pessoas acabam tendo as suas ações influenciadas;
3. Controlo de resultados: Diferente dos dois mecanismos anteriores que tendem a influenciar a pessoa e normalmente precedem a ação, este é o mecanismo de controlo que não carece da observação constante do gestor, não precisa de conhecer os meios ou a psicologia necessária para influenciar os trabalhadores.

Para os gestores, basta determinar quais os resultados financeiros esperados. Este é o mecanismo de controlo sobre o qual o controlo orçamental deriva e eles envolvem o estágio descrito na etapa n.º 6 da Ilustração 2 - Estágios do processo de planeamento ([Adaptado a partir de:] Drury, 2000).

O orçamento auxilia os gestores na monitorização do desempenho das suas atividades, comparando pelas várias categorias de custos ou receitas, aquelas que são as expectativas contra as realizações, procurando descobrir as causas dos desvios. A este processo de garantir que as atividades da empresa decorrem como o planeado e os seus objetivos são alcançados chamamos de controlo, quando estes planos e objetivos são convertidos em linguagem financeira, chamamos de sistema de controlo contabilístico de gestão. Este sistema é vantajoso para gestores e acionistas porque permite que os mesmos possam medir o desempenho financeiro da organização e esta é uma das razões para este ser o método mais utilizado nas organizações.

Ainda sobre o controlo em sistema contabilístico de gestão é importante distinguir responsabilidades entre as várias unidades ou centros, sendo esta a melhor forma de controlar uma grande, média ou pequena organização, ao invés de controlar de uma forma geral e central.

Existem três tipos de centros de responsabilidades (Avillez, et al., 2006):

1. Centros de custos: São aqueles em que o responsável tem o poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos, ou seja, sobre a utilização de recursos;
2. Centros de resultados: são aqueles em que o responsável tem o poder de decisão sobre meios que se traduzem em custos e proveitos, isto é, não têm apenas poder sobre a utilização dos recursos que geram custos, mas também sobre recursos que geram vendas dos produtos, mercadorias ou passivos;
3. Centros de investimentos: são aqueles em que o responsável tem o poder de decisão sobre os meios que se traduzem não apenas em custos e proveitos, mas também noutros elementos patrimoniais, como sejam os ativos e ou passivos.

A forma mais conhecida de se efetuar o controlo orçamental é através de dois rácios orçamentais, desvio e grau de execução. Sendo que o desvio é a variável que mede a

diferença entre os valores orçamentados e os valores verificados, podendo assumir valores positivos ou negativos. A regra para utilização deste desvio prende-se com a necessidade destas duas variáveis estarem alinhadas no mesmo horizonte temporal, que passaremos a chamar de intervalo temporal do controlo.

$$\text{Desvio face ao orçamento (\%)} = \frac{\text{Valor real} - \text{valor orçamentado}}{\text{Valor orçamentado}} * 100$$

A segunda equação é o grau de execução, que mede o desempenho e ou a evolução da realização do orçamento, podendo assumir valores superiores a 100%, se e somente se, puderem ser realizadas despesas acima do que foi previsto. Esta equação possui duas regras: a primeira é do fórum matemático, que obriga à existência de um denominador ou de um valor orçamentado para se poder medir a evolução (na falta o que se obterá será um erro matemático) e a segunda regra prende-se, também, com um intervalo temporal em que o valor das realizações só podem assumir um horizonte temporal igual ou inferior face ao orçamentado. Assumimos por exemplo, que queiramos verificar o desempenho do primeiro trimestre comparado com o esperado para este mesmo trimestre, ou para o semestre, ou para ano e o exercício repete-se sempre com a regra de que o valor real terá de ser sempre menor ou igual que o valor orçamentado. A definição algébrica do grau de execução apresenta-se na fórmula abaixo:

$$\text{Grau de execução (\%)} = \frac{\text{Valor real}}{\text{Valor orçamentado}} * 100$$

2.1.6. PROCESSO DE AVALIAÇÃO E DECISÃO

O desempenho dos gestores e a decisão do que fazer com os desvios são problemas frequentes quando a proposta orçamental não possui um suporte sustentável desde o seu planeamento, ou mesmo quando a ferramenta é somente utilizada como um documento burocrático e não um instrumento de gestão.

Olhemos primeiro para a vertente Financeira e depois para a humana.

O primeiro exercício após tomada de conhecimento dos números é em primeira instância garantir que o orçamento ainda traduz os planos e objetivos da organização, pois se a base de trabalho for de um documento rígido, elaborado há meses atrás em que os pressupostos, as iniciativas previstas e as metas esperadas são completamente diferentes da atual visão ou contexto económico e financeiro, de nada adianta passar

para próxima etapa. Neste caso, é necessário ajustar a proposta orçamental se o plano for manter a mesma base de receitas ou de custos, ou dever-se-á rever (revisão) a proposta inicial se a nova proposta alterar as massas orçamentais.

A segunda tarefa é identificar os grandes desvios e analisar as razões. Nestes casos o processo de decisão pode sempre atuar em três variáveis, a saber, pessoas, orçamento e ações (realizações). Nesta fase, é necessário que os controllers realizem um trabalho antecipado na altura da apresentação dos relatórios de controlo, identifiquem os desvios ou as baixas execuções, analisem e apurem as razões, proponham resoluções. Assume-se erradamente que o trabalho do “controller” termina com o relatório de controlo sem recomendações ou sugestões, se assim for, os próprios “controllers” representam a real razão pela qual o orçamento na sua instituição não representa uma ferramenta de gestão.

A terceira etapa consiste em criar ou fazer rotina deste processo. Controlar, rever, corrigir ou manter e repetir o processo na frequência que a organização necessitar (mensal, trimestral, semestral).

Na vertente humana, é preciso perceber que o longo percurso no processo de orçamentação exige dos participantes um investimento de tempo. A definição de metas financeiras, que passam pela tradução dos objetivos e planos para uma linguagem orçamental, a análise do desempenho histórico e do processo de negociação das metas e aprovação de um documento que no final terá como único objetivo cumprir formalidades, é outro dos principais fatores que levam os gestores a desacreditar nesta ferramenta. É necessário que o esforço de um gestor neste processo seja reconhecido como reflexo do comprometimento com a instituição, bem como indicador de que existe definição de atividades para a sua área de jurisdição; mais ainda, é o marcador que o mesmo se propõe a cumprir e, por conseguinte, a ser avaliado.

Diz-se que quanto maior for a dificuldade dos objetivos fixados no orçamento, menor é a probabilidade de sucesso. A não ser que estes objetivos ambiciosos comunguem com os objetivos não só dos gestores que tendem a perseguir o seu cumprimento, mas também dos trabalhadores envolvidos. Para tal é necessário que estas partes estejam envolvidas no processo de definição dos planos operacionais e estratégicos, dando o seu contributo e sentindo que o mesmo é parte integrante no crescimento da organização.

A melhor forma de medir e ganhar sensibilidade quando a matéria é a avaliação e a decisão relacionada com a vertente humana é estudar ou observar o efeito da performance ou motivação diante dos objetivos fixados aos gestores e à sua equipa. Como? Criando estímulos e punições diante dos resultados. Os estímulos podem ser na perspetiva de reconhecimento com prémios, exaltação pública; as punições podem ser a ausência de progressão.

2.2. BANCO CENTRAL

Os Bancos Centrais são organismos extremamente complexos, que não estão orientados para o lucro. Logo, as receitas não representam sinal de eficiência, na mesma ordem que apresentar resultados negativos não requer que o Banco Central tenha de ser recapitalizado ou declarar insolvência. Estes organismos possuem um poder que nenhuma outra organização tem, a capacidade de criar dinheiro.

Questão: O que esta fotografia de Banco Central tem de errado?

Resposta: Duas coisas, nada e tudo.

Começemos com o “nada”. A afirmação é verdadeira e circunstancial, os Bancos Centrais têm como função principal garantir a estabilidade económica e preservar o valor da moeda do seu país. Para isso, dotou-se o BC com um conjunto de poderes para a realização destas tarefas e para que a sua atividade não fosse tomada como mercantil, definindo-se que o seu fim era não lucrativo³. Assim ele opera como banqueiro do governo, guardião das reservas internacionais, executor da política monetária e cambial (Operações em Mercado Aberto de títulos e de divisas), banco dos bancos, supervisiona o sistema financeiro e é a autoridade que possui o monopólio da emissão da moeda. Por outro lado, a definição de insolvência de forma resumida é a incapacidade de uma instituição honrar com os seus compromissos e no caso de existir essa necessidade o Banco Central só tem de criar dinheiro e liquidar este crédito/obrigação.

Vamos olhar agora para o “tudo” de errado com esta fotografia dos Bancos Centrais. Primeiro, dizer que é fácil ser enganado pela ilusória imagem de fidelidade e transparência dos Bancos Centrais, não se trata de um plano maquiavélico com anos

³ Nem sempre foi assim. Os registos históricos dizem que o primeiro Banco Central foi um Banco privado e que havia sido formado para financiar os estados nas suas guerras.

de criação, não se trata de uma conspiração como alguns artigos e declarações de economistas tentam tratar. O facto de existir a pouca abertura na literatura e ensino sobre Bancos Centrais além da sua política monetária cambial dá lugar a um leque de reflexões empíricas e testemunhos constantemente agredidos entre especialistas na matéria. Pelo que acho importante juntar-me ao grupo e contribuir com a minha opinião como financeiro e como parte dos dois mundos nesta matéria, académico e trabalhador de Banco Central. A minha reflexão sobre esta realidade terá como base o conhecimento que tenho sobre BC's não especificando o país ou região, e sustentando-a com questões triviais cuja resposta não poderia mudar de formato somente por se tratar de BC's. Primeiro sobre "o não estar voltado para o lucro", pergunto o que é que um sócio que realiza investimentos financeiros em uma organização espera? O retorno do valor investido? A resposta é não só, o investidor não quer somente obter o retorno do seu investimento, ele espera ter o seu valor investido atualizado à presente data e, mais do que isso, espera obter lucro. A estranha ideia pode até deixar os mais céticos, que no caso seriam os vanguardistas da imagem clássica dos BC (maioritariamente figuras relacionadas a BC), tentados a continuar a refutar sobre "o não estar voltado para o lucro". Ainda assim apresento mais um argumento sobre esta matéria. Vamos agora dar uma volta aos estatutos dos BC's, que são tão antigos como os vanguardistas e que contempla disposições sobre distribuição de dividendos. Questão se o lucro não é o objetivo, qual seria a razão de prever a distribuição destes dividendos e não utilizar este proveito somente para formação ou reforço das reservas?

Em segundo lugar e sobre a capacidade do banco, ainda que com resultados negativos, conseguir honrar com os seus compromissos pela capacidade de imprimir dinheiro. Aqui a razão da verdade circunstancial da afirmação, poder fazer, ele pode, mas será que deve? Por outro lado, e aqui a visão contabilística, por que razão os Bancos Centrais contabilizam o dinheiro em circulação no passivo (obrigações)? Estaríamos a honrar os compromissos reduzindo o crédito com terceiros criando créditos no nosso balanço, i.e., obrigações por obrigações. Será que o facto de emitir dinheiro significa que o BC é o proprietário do dinheiro? Como se paga esta obrigação? No meio de tantas questões (mesmo com respostas) como é possível não estar "tudo" errado?

Nesta segunda parte do enquadramento teórico, as atenções estarão voltadas para os sete Bancos Centrais selecionados como referência para o estudo de caso, sendo que a CPLP será representada por Portugal, Brasil e Cabo Verde, a SADC por Botswana, Zimbabwe e Namíbia e pertencendo aos dois grupos Angola. As atenções neste capítulo

estarão voltadas para a comparação dos estatutos e filosofias por detrás dos mesmos, apresentando-se a estrutura organizacional e por fim os seus Balanços Financeiros.

2.2.1. ESTATUTO

Para Blinder (1998 p. 54), a independência dos bancos centrais significa duas coisas: primeiro, que o banco central tem a liberdade para decidir como alcançar seus objetivos e, segundo, que suas decisões são muito difíceis para qualquer outro ramo de governo reverter. Mas ele chama, ainda, a atenção para o facto de que, quando diz que um banco central é independente, tal significa que tem grande latitude para decidir e como prosseguir seus objetivos. Isso não significa que o banco possa seleccionar os objetivos por si só. Pelo contrário, em uma democracia, parece inteiramente apropriado as autoridades políticas definirem as metas e, em seguida, instruir o banco central para persegui-las. Para ser independente, o banco deve ter grande discricção sobre como usar seus instrumentos para cumprir seus objetivos legais, mas não precisa de ter a autoridade para definir os objetivos em si e o mesmo autor vai mais longe, afirmando que dar ao banco tal autoridade seria uma concessão de poder inapropriadamente ampla. Resumindo, o banco deve ter independência de instrumento, mas não independência na definição de metas.

A questão da autonomia dos bancos centrais e outras questões concernentes a esta instituição levantam sempre várias reflexões entre autores, mas melhor que seguir opiniões é observar as leis e suas disposições sobre o poder e alcance destes bancos centrais. Serão transcritos e analisados alguns artigos da lei dos BC's da CPLP e da SADC, dando-se relevo a nove matérias, nomeadamente: a natureza, a existência de um capital social, as atribuições, o orçamento, o relatório e as contas, a distribuição de resultados, a isenção fiscal e se pertence a um sistema de união monetária e qual a entidade que condiciona a sua total autonomia.

Sobre a natureza dos bancos centrais podemos observar as seguintes disposições:

“Artigo 1º

(Natureza)

O Banco Nacional de Angola, é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.” (Angola. Leis e Decretos, 2010)

“Artigo 1º

O Banco de Portugal, adiante abreviadamente designado por Banco, é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio.” (Portugal. Leis e Decretos, 1998)

“Artigo 1º

(Natureza)

O Banco de Cabo Verde, adiante designado por Banco, é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.” (Cabo Verde. Leis e Decretos, 2002)

“**Art. 1º** O Banco Central do Brasil (BCB), criado pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional.” (Brasil. Leis e Decretos, 2016)

Com exceção do Brasil, que assume o papel de uma autarquia mas permanecendo vinculado ao Ministério da Fazenda, que equivale ao Ministério das Finanças, os restantes bancos centrais da CPLP são explicitamente similares sobre a extensão da sua autonomia, sendo que nos seus estatutos se referem a autonomia financeira, patrimonial e administrativa.

Poder-se-á perceber que a autonomia financeira, diferente do Banco do Brasil que depende do Orçamento Geral do Estado (OGE) Brasileiro, confere-lhes o poder de honrar os seus compromissos com fundos próprios. Pode também perceber-se que a autonomia patrimonial subentende que estes três bancos possuem património próprio e como tal são contabilisticamente reconhecidos como património da instituição. A autonomia administrativa é que pode gerar aqui uma dupla interpretação, porque conceptualmente entende-se por autonomia administrativa a capacidade de praticar atos administrativos insuscetíveis de censura por outros órgãos e sem qualquer interferência externa. A questão é que estes atos administrativos podem ser referentes a gestão interna ou a gestão dos objetivos core desta instituição.

No Brasil, por exemplo, a sua política monetária tem, antes da execução, deve passar pelo crivo do Conselho Monetário Nacional.

“Art. 3º A política do Conselho Monetário Nacional objetivará:

I - Adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia nacional e seu processo de desenvolvimento;

II - Regular o valor interno da moeda, para tanto prevenindo ou corrigindo os surtos inflacionários ou deflacionários de origem interna ou externa, as depressões econômicas e outros desequilíbrios oriundos de fenómenos conjunturais;

III - Regular o valor externo da moeda e o equilíbrio na balança de pagamento do País, tendo em vista a melhor utilização dos recursos em moeda estrangeira;

IV - Orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, quer públicas, quer privadas; tendo em vista propiciar, nas diferentes regiões do País, condições favoráveis ao desenvolvimento harmónico da economia nacional;

V - Propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vista à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos;

VI - Zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;

VII - Coordenar a política monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública, interna e externa.”

[...]

Art. 6º O Conselho Monetário Nacional será integrado pelos seguintes membros:

I - Ministro da Fazenda que será o Presidente;

II - Presidente do Banco do Brasil S.A.;

III - Presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Económico;

IV - Sete (7) membros nomeados pelo Presidente da República, após aprovação do Senado Federal, escolhidos entre brasileiros de ilibada reputação e notória capacidade em assuntos económico-financeiros, com mandato de sete (7) anos, podendo ser reconduzidos. [...]” (Brasil. Leis e Decretos, 1964)

O Banco Central de Portugal é parte integrante do Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC) e está sujeito ao disposto aos seus estatutos e atua em conformidade com as orientações e instruções que o Banco Central Europeu (BCE) lhe dirija ao abrigo dos mesmos estatutos. (Portugal. Leis e Decretos, 1998) Somente este facto é suscetível de levantar suspeitas sobre a sua autonomia, mas alguns artigos abrandam os sinais de alerta como o artigo 6º nº 1 que enuncia que nos termos do artigo 106º do Tratado que institui a Comunidade Europeia, o Banco emite notas com curso legal e poder liberatório. Outros deixam claro que nada podem fazer no que toca às suas competências funcionais (core) sem que esteja de acordo com os condicionalismos decorrentes da sua participação no SEBC, segundo artigo 12º da Lei n.º5/98 de 31 de Janeiro.

O Banco Nacional de Angola e o Banco de Cabo Verde não dão espaço no seu estatuto de interpretação de que a sua autonomia seja de alguma forma beliscada por outros organismos. No entanto, Angola define a sua política monetária de forma colegial onde além da Administração do topo participam unidades relacionadas a estas matérias e o Ministério das Finanças também se faz representar. A aplicabilidade (instrumentos) é estritamente efetuada pelo BNA.

Os Bancos Centrais dos países anglófonos de África adotam uma postura de prudência ou de omissão da abrangência da sua autonomia, simplificando nos seus artigos que abordam sobre o seu estabelecimento e constituição que “[...]may hold and dispose of movable and immovable property and do all such other things as are necessary for or conducive to the proper carrying out of its objectives and the performance of its functions.” (Botswana. Law, Act, Decree, 1995).

Sobre o capital, com exceção do Brasil, todos os Bancos Centrais selecionados para pesquisa possuem capital e os seus valores, bem como o critério de distribuição dos proveitos mencionados nos seus estatutos. Alguns dos BC's têm o cuidado de não utilizar expressões que possam induzir que estão orientados ao lucro e outros nem mesmo usam a palavra “dividendos”, antes preferindo mencionar “distribuição do resultado do exercício”. O Banco Central de Angola é um exemplo explícito de negação para estas matérias, no artigo 89º (Angola. Leis e Decretos, 2010) não só não usa o termo “dividendo” como encabeça o artigo com a designação de “reservas” quando se trata da distribuição do lucro. Já o Banco de Portugal, menos defensivo, fala em lucros e em distribuição de dividendos no seu artigo 52º (Portugal. Leis e Decretos, 1998). Os países Lusófonos são muito semelhantes nesta matéria e aqui existe uma diferença com os anglófonos no cuidado com a linguagem, preocupando-se com a expressão “Resultado do Exercício” porque pode dar para os dois lados, lucro ou prejuízo, mesmo que colocada antes a reflexão que o RE é dado pela dedução ao proveito dos custos x, y, z. A linguagem por eles usada é “proveito líquido” e entende-se aí que já foram deduzidos todos os custos. Trata-se apenas de um preciosismo de forma, que para os lusófonos assume-se que esteja subentendido porque entende-se que só se distribui se o resultado for favorável (lucro, positivo, proveito líquido) e os anglófonos primam pela clareza e em não dar espaço a segundas interpretações (pelo menos nesta matéria).

As atribuições e funções dos BC's são geralmente as mesmas e não fogem do padrão: emitir e preservar o valor da moeda, promover a política monetária e cambial de modo

a manter a estabilidade económica e financeira do país, bem como a eficiência dos sistemas de pagamentos, gestão do meio circulante, supervisão das instituições financeiras e possibilitar que funcione como banqueiro do Estado, de entre outras funções. Mas é importante relembrar três casos especiais a saber, o Banco Central do Brasil que reflete bem a visão de Blinder no que se refere à autonomia sobre os instrumentos, mas não sobre a política, sendo que no caso do Brasil a política monetária está a cargo do Conselho Monetário Nacional, o Banco de Portugal que podemos também acomodar na mesma visão do autor já mencionado e por último o BC do Zimbabwe que é referência pois apesar de possuir estas características e de as mesmas estarem devidamente regulamentadas, teve um episódio de falência em 2006, em decorrência da hiperinflação que se registava no país, tendo feito quase um “reset” na moeda e operando até os dias de hoje com Dólar Norte-americano.

Para a realização da política monetária os BC's contam com um conjunto de instrumentos e operam no que chamamos Mercado Monetário Interbancário (MMI). Vamos então desmistificar estes três elementos:

1. Mercado Monetário Interbancário (MMI) é o segmento do mercado financeiro onde se realizam as operações com produtos financeiros de curto prazo, ou seja de prazo não superior a um ano. Este mercado é constituído pelos BC's e pelas instituições financeiras.
2. Operações no Mercado Monetário Interbancário (OMMI) são as atividades realizadas entre BC's e IF's, cujo fim para os BC's é a realização e a regulação da política monetária (influenciar as taxas de juros do mercado monetário absorvendo ou cedendo liquidez ao mercado) e para as instituições Financeiras é a captação de recursos e a sua remuneração;
3. Os produtos que normalmente são transacionados nas OMMI são os Títulos dos Bancos Centrais (TBC) e Bilhetes do Tesouro da carteira própria do BC.

De regresso aos destaques dos estatutos, temos a demonstração financeira que é uma matéria comum nas Leis orgânicas dos sete BC's observados e geralmente as suas disposições sobre o assunto são robustas em pormenores. O orçamento, por outro lado, parece ter um destaque tímido (apenas marcos temporais) nos estatutos dos BC da CPLP e nenhuma menção nos estatutos dos BC's da SADC (Anglófonos). Os

questionários efetuados deram um auxílio na perceção desta omissão e do estado do assunto nesses Bancos Centrais.

Em forma de resumo apresento uma tabela a identificar os artigos referentes às matérias acima abordadas, nos diplomas orgânicos dos Bancos Centrais selecionados para estudo.

Tabela 5: Mapa resumo de matérias e artigos relacionados em 7 BC's

Países	CPLP & SADC		CPLP			SADC		
	ANGOLA	BRASIL	CABO VERDE	PORTUGAL	BOTSWANA	NAMÍBIA	ZIMBABUWE	
Banco Central	Banco Nacional de Angola	Banco Central do Brasil	Banco de Cabo Verde	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Bank of Namibia	Reserve Bank of Zimbabwe	
Legislação	Lei n.º 16/10, de 15 de Julho	Lei n.º 4.395, de 31 de Dezembro	Lei n.º 10/M/2002, de 15 de Julho	Lei n.º 568, de 31 de Janeiro	Act n.º 13 of 1995 Chap.55:01	Act 15 of 1997	Act 5/1999, 2/2001	
Natureza	Artigo 1º	Artigo 8º	Artigo 1º	Artigo 1º	N.º 3	N.º 2	N.º 4	
Capital	Artigo 4º	Não possui	Artigo 4º	Artigo 4º	N.º 5	N.º 14	N.º 31	
Atribuições	Artigo 16º	Artigo 8º	Artigo 3º, 17º, 30º	Artigo 12	N.º 4	N.º 3	N.º 6, 7	
Principais atribuições e outras funções dos Bancos Centrais	Artigo 6º, 6º, 1	Artigo 10º, 1º	Artigo 6º	Artigo 6º	N.º 22	N.º 19	N.º 40	
1) Poder de emissão monetária	Artigo 18º	Artigo 10º, V, XI e Act. 11º, IV, V	Artigo 22º	Artigo 15º, 16º, 24º, 25º*	N.º 4*	N.º 3*	N.º 45, 46	
2) Total autonomia na política cambial	Artigo 40º, 48º	Artigo 11º, III	Artigo 22º, 24º	Artigo 15º, 16º*	N.º 4*	N.º 3*	N.º 47 - 50	
3) Total autonomia na política monetária	Artigo 21º	Artigo 10º, III, IV, XXIII**	Artigo 23º	Artigo 17º	N.º 36-53	N.º 32-29	N.º 6, (1), (e)	
4) Supervisão do sistema financeiro	Artigo 6º, 15º	Artigo 10º, 1º, I e RIBC/Cap. XI	Artigo 6º, 16º	Artigo 6º, 11	N.º 20, 29	N.º 17, 26	N.º 40 - 44	
5) Gestão do meio circulante	Artigo 29º, 38º	Artigo 11º, I, II	Artigo 27º, 29º	Artigo 18º, 19º*	N.º 54-65	N.º 40 - 49	N.º 8	
6) Banco de Estado	Artigo 28º, 42º	Artigo 11º, VI, VII	Artigo 19º, 25º	Artigo 14º	N.º 4*	N.º 3*	N.º 7, (1), (g)	
7) Sistema de pagamentos	Artigo 39º	Artigo 10º, VII	Artigo 26º	Artigo 20º, 23º*	N.º 30-35	N.º 27 - 31	N.º 47 - 50	
8) Gestão das Reservas Internacionais	Artigo 85º	RIBC/Capítulo XII	Artigo 56º	Artigo 52º	Nada declarado	Nada declarado	Nada declarado	
Orçamento	Artigo 86º	RIBC/Capítulo XII	Artigo 56º	Artigo 52º	Nada declarado	Nada declarado	Nada declarado	
Relatório e Contas obrigatórios.	Artigo 86º	RIBC/Capítulo IX	Artigo 57º, 58º	Artigo 53º, 54º	N.º 66	N.º 51	N.º 35	
Distribuição de resultados	Artigo 89º	Art. 8º Parágrafo Único	Artigo 57º, 63-7	Artigo 53º, 62º	N.º 6	N.º 15	N.º 32	
Reserva legal	Artigo 89º	Art. 8º Parágrafo Único	Artigo 57º, 63-7	Artigo 53º, 62º	N.º 6	N.º 15	N.º 32	
Outras reservas	Artigo 89º	Art. 8º Parágrafo Único	Artigo 57º, 63-7	Artigo 53º, 62º	N.º 6	N.º 15	N.º 32	
Estáreo	Artigo 89º	Art. 8º Parágrafo Único	Artigo 57º, 63-7	Artigo 53º, 62º	N.º 6	N.º 15	N.º 32	
Isenção Fiscal	Artigo 92º	Nada declarado	Artigo 64º	Nada declarado	Nada declarado	Nada declarado	Nada declarado	
SUM	Não pertence	Não pertence	Não pertence	Artigo 3º	Não pertence	Não pertence	Não pertence	
Entidade relacionada	Nada declarado	Conselho Monetário Nacional	Nada declarado	Sistema Europeu de Bancos Centrais	Nada declarado	Nada declarado	Nada declarado	
Notas								

*1 influenciada em decorrência da relação com SEBC
 * Não detalhou Adoptou as FRSS

2.2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional interna dos Bancos Centrais não é de todo semelhante, no que toca ao agrupamento dos seus departamentos, mas todos os BC's estudados tendem a apresentar a sua departamentalização por funções e outros apresentam-se de forma combinada. Antes de passarmos para uma breve apresentação da estrutura organizacional dos Bancos Centrais, dar-se-á espaço à revisão dos processos e estruturas cientificamente identificadas e catalogadas na visão neoclássica da administração, para perceber o modelo de departamentalização de cada BC.

Para Chiavenato (1999 p. 338), os princípios fundamentais da organização formal são:

1. Divisão do trabalho, pois existe uma forte adesão a esta abordagem pelos excelentes resultados apresentados no que toca à eficiência na execução das tarefas, simplificação das atividades e maior especialização e detalhamento das tarefas;
2. Especialização que no fundo é consequência do primeiro, e consiste na concentração de conhecimentos em uma área específica de acordo com a tarefa que desempenha, sendo as valências ganhas pelo processo repetitivo de execução de uma tarefa ou pelo investimento em aprendizado.
3. Hierarquia apesar da forte ligação com os dois princípios anteriores; este é um dos princípios mais antigos na formação das organizações e com a crescente divisão de trabalho e o conjunto de funções impostas pela especialização duas características sobressaem de entre várias, responsabilidade e autoridade.
4. Distribuição da autoridade e da responsabilidade, o que tem a ver com o posicionamento e a amplitude administrativa na cadeia de comando. Quanto maior for o posicionamento do gestor, maior o nível de responsabilidade e o escopo da atuação visando atender os objetivos da instituição. No que concerne ainda à hierarquia em uma sequência decrescente do nível de autoridade ou de comando tende na mesma proporção a ajustar o foco de atuação migrando entre os objetivos institucionais e os intermédios e por fim os mais operacionais.

Ainda sobre o a autoridade, diversos autores debatem sobre o melhor modelo de comando, uns defendem um modelo em que as decisões devem ser tomadas no cume da organização e outros defendem que deva existir escalas de decisão e que as

mesmas devam corresponder ou atender a um determinado agrupamento ou departamentalização na organização.

Tabela 6 - Vantagens e desvantagens no processo decisório

	Centralização	Descentralização
Vantagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa. 2. Tomadores de decisão situados no topo são geralmente mais bem treinados do que os que estão nos níveis mais baixos. 3. As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais. 4. Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais com a descentralização. 5. Certas funções - como compras - promovem maior especialização e aumento de habilidades com a centralização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação. 2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação. 3. Maior participação no processo decisório, promove motivação e moral elevada entre os gestores intermédios. 4. Proporciona excelente treinamento para os gestores intermédios.
Desvantagens	<ol style="list-style-type: none"> 1. As decisões são tomadas por gestores que estão distanciados dos factos. 2. Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas. 3. Administradores nos níveis inferiores estão distanciados dos objetivos globais. 4. As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras e maior custo operacional. 5. Pelo envolvimento de muitas pessoas, cresce a possibilidade de distorções e erros pessoais no processo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos. 2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos gestores intermédios. 3. Riscos da sub-objetivação: os gestores podem defender mais os objetivos departamentais do que os institucionais. 4. As políticas e os procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Fonte 2: Adaptado a partir de: (Chiavenato, 1999 pp. 350, 356)

Na visão de Teixeira (2013 p. 118), o processo de organização ou escolha do modelo de departamentalização é antecedido pela perceção dos objetivos da organização e do tipo de estrutura que melhor se adapta. Depois, há necessidade de definir o tipo de funções ou atividades necessárias para o cumprimento dos objetivos da organização. Após estas atividades há que agrupar as funções que apresentem alguma similaridade, com base no critério que se entenda relevante para o efeito, a este processo chama-se “departamentalização”.

Com base no processo acima apresentado é importante distinguir de forma sucinta três novos conceitos (no presente documento): funções, departamentalização e diferenciação.

Para Chiavenato, I. (1999) e Teixeira, S. (2013), a função corresponde a uma atividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra. Temos como exemplos de funções, a função financeira, a função estatística, a função de gestão do meio circulante, sendo que cada uma não oferece margem de confusão da sua orientação.

A departamentalização é o processo de agrupamento das funções ou atividades semelhantes. Os tipos de departamentalização podem ser por funções, produto, cliente, área geográfica, projeto ou pode ainda, assentar em metodologias combinadas.

A diferenciação está relacionada com os níveis hierárquicos dos agrupamentos efetuados, sendo que pode criar diferenciação horizontal e diferenciação vertical.

Apresentar-se-ão de seguida alguns organogramas dos BC's:

O Banco Central do Brasil apresenta um organograma do tipo circular, que representam varios níveis hierarquicos, e à medida que se aproximam do centro, os níveis hierarquicos são gradativamente mais elevados. No centro do organigrama, fica o órgão de nível mais elevado (o Presidente do BCB).

O Banco de Cabo Verde apresenta o seu organograma na forma clássica, apresentando as características mais importantes da estrutura organizacional.

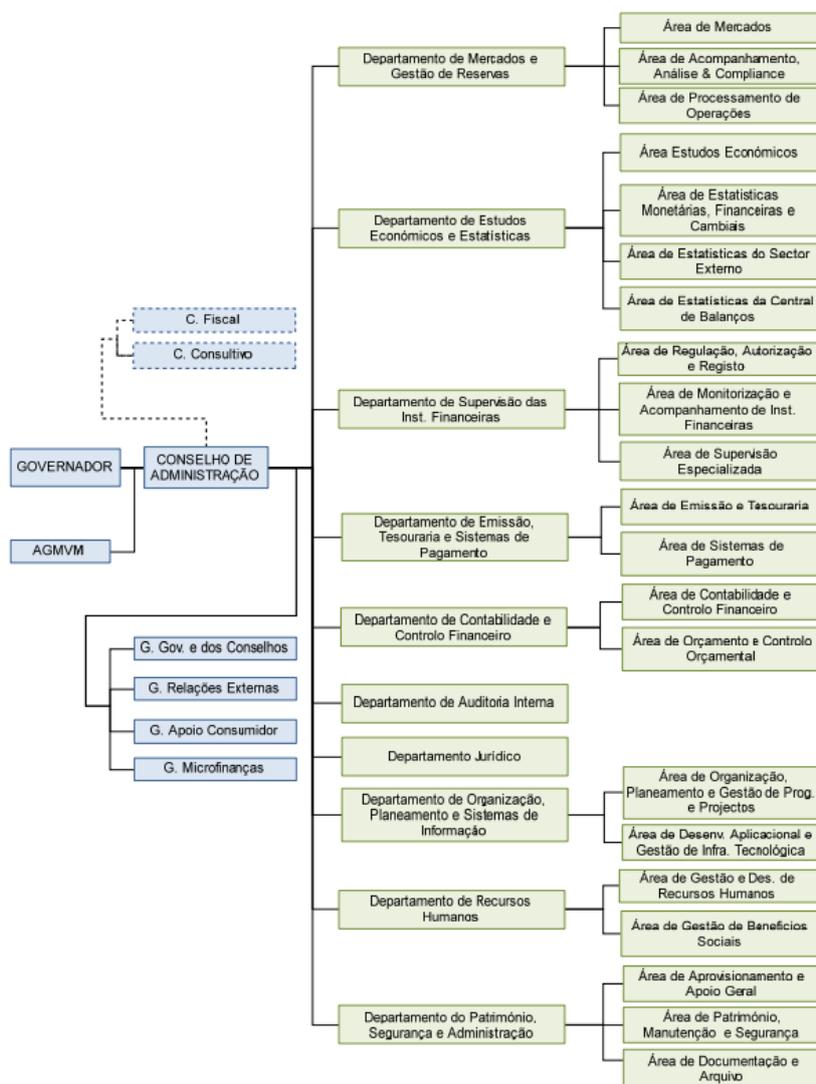


Ilustração 6 - Organograma do Banco Central de Cabo Verde.(Cabo Verde. Banco de Cabo Verde, 2017)

2.2.3. ESTRUTURA ECONÓMICA E FINANCEIRA

O documento obrigatório mais conhecido da contabilidade é o Balanço, o segundo axioma mais conhecido da contabilidade é, por acaso, a fórmula do Balanço.

$$\textit{Ativo} - \textit{Passivo} = \textit{Situação Líquida}$$

Este também é o documento que torna a contabilidade uma matéria romântica, em que o preciosismo deste romanismo oculto encontra-se precisamente na leitura das suas

massas patrimoniais, “meu bem”, é “minha obrigação”. Dito desta forma parecem frases de novela, mas trata-se do episódio diário da contabilidade.

O Balanço dos Bancos Centrais não foge às regras básicas deste documento, possuindo as massas patrimoniais conhecidas, ativo, passivo e situação líquida.

Balanço	
Ativo	Passivo + SL
Bens + Direitos	Obrigações
	Situação Líquida

Ilustração 7 - Balanço genérico

Em linhas gerais, os BC's possuem alguns elementos que se destacam de entre outros por essa razão resumo a informação do Balanço em 11 grupos nomeadamente (1) Reservas Internacionais, (2) Crédito Interno; (3) Operações no Mercado Monetário Interbancário Ativas (4) Outros Ativos; (5) Dinheiro em Circulação; (6) Reservas Bancárias; (7) Operações do Mercado Monetário Interbancário passivas, (8) Conta Única do Tesouro, (9) Órgãos Financeiros Internacionais, (10) Outros Passivos, (11) Capital próprio.

BALANÇO DOS BCs	
1. RI	5. DC
2. CI	6. RB
3. OMMI Activas	7. OMMI Passivas
4. Ot. A.	8. CUT
9. OFa	9. OFp
	10. Ot.P.
	11. CP
Total Activo	Total Passivo+CP

Ilustração 8 - Balanço genérico dos Bancos Centrais

Para termos a fotografia dos BC's de diversos países apresentar-se-á o balanço dos mesmos na moeda do país de origem e serão convertidos em Euros na data destes documentos.

Vamos iniciar a caracterização dos balanços ressaltando que normalmente os Balanços tendem a estar organizados por ordem de liquidez (do que mais fácil se torna líquido ou do que menos fácil se torna líquido) e por ordem de exigibilidade (do mais exigível para o menos exigível ou o inverso), outros ainda antes desta arrumação ordenam as suas

massas patrimoniais por moeda estrangeira (ME) e moeda nacional (MN). Nos BC's estas tendências não são fáceis de serem percebidas, mas nem por isso torna a informação nelas contidas confusas.

Iniciemos com a apresentação do Balanço do Banco Nacional de Angola. O BNA apresenta o seu balanço numa disposição vertical, a principal característica no que toca à organização é que não obedece a uma ordem de liquidez ou de exigibilidade, e também não obedece a uma ordem de agrupamento da moeda (o ativo quase que possui, mas o passivo não possui de todo). Quanto à sua massa patrimonial, o grande destaque é a sua expressiva Reserva Internacional (RI). Este livro possui também as notas anexas, que não estão expostas de acordo com a numeração indicada nos documentos importantes, como balanço e demonstração de resultado, uma falha na edição segundo entrevista informal realizada.

Balanço	Angola	
	Taxa de Câmbio	0,006805552
Exercício	2015	
Moeda do País	AOA	EUR
RI	3.507.987.129	23.873.788
CI	259.481.423	1.765.914
OMMI A.	205.147.525	1.396.142
OFIativo	0	0
Out.A.	101.808.681	692.864
Total Activos	4.074.424.758	27.728.709
DC	519.587.896	3.536.082
RB	1.111.718.421	7.565.857
OMMI P.	43.914.129	298.860
CT	1.380.718.438	9.396.551
Out.P.	293.153.444	1.995.071
Total Passivo	3.452.173.548	23.493.946
Cap.	270.000.000	1.837.499
Reavaliações	302.480.590	2.058.547
Reser.	36.820.936	250.587
RE	12.949.684	88.130
Total Capital Próprio	622.251.210	4.234.763
Passivo +CP	4.074.424.758	27.728.709

Ilustração 9 - Balanço do Banco Nacional de Angola em 31 de Dezembro de 2015 em Milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Angola. Banco Nacional de Angola, 2015).

O Banco Central do Brasil apresenta o seu balanço em forma de "T". Outra particularidade neste livro contabilístico⁴ é que eles ordenam tanto os seus ativos como passivos, primeiro pela moeda e depois pela ordem de liquidez (ativo) e de exigibilidade

⁴ O conceito de livros contabilístico ou a divulgação de livros contabilísticos era inicialmente divulgada nos códigos comerciais, passando mais tarde os documentos específicos da matéria (PGC, POC, SNC, CONTIF) passaram a dar maior ênfase a deliberação deste diploma.

(passivo). No seu balanço o resultado do exercício não é visualizado porque é diluído semestralmente no Tesouro (CUT)⁵. A 31 de Dezembro de 2015 o câmbio do Real para Euro equivale a Reais 0,235272/Euro.

Balanço do Banco do Brasil em 31/12/2015					
	Ativo		Passivo + Património Líquido		
	Reais	Euro		Reais	Euro
1. RI	1.471.172.680	346.125.739	5. DC	225.485.184	53.050.350
2. CI	24.724.053	5.816.877	6. RB	368.417.045	86.678.215
3. OMMI Activas	1.279.138.194	300.945.401	7. OMMI Passivas	975.123.928	229.419.357
4. Ot. A.	8.838.988	2.079.566	8. CT	1.036.601.593	243.883.330
			9. OFIp	12.457	2.931
			10. Ot.P.	74.752.158	17.587.090
			11. PL	103.481.550	24.346.311
Total Activo	2.783.873.915	654.967.584	Total Passivo+PL	2.783.873.915	654.967.584

Ilustração 10 - Balanço do Banco Central do Brasil em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. (Adaptado a partir de: Brasil. Banco Central do Brasil, 2015).

O Banco Central de Cabo Verde possui uma estrutura vertical, o seu ativo é ordenado pela moeda em primeira instancia e depois por ordem de liquidez. Já o passivo não é de fácil perceção no seu primeiro nível de agrupamento, mas a segunda é sempre priorizar a apresentação da ME e só depois a MN. Também apresenta esta mesma informação com os valores brutos (antes de expurgar a imparidade e amortizações) e valores líquidos.

Balanço Banco de Cabo Verde 2015		
Balanço BC em 31/12/2015	Escudos	Euro
Ativo		
1. RI	51 441 126	466 523
2. CI	706 279	6 405
3. OMMI Activas	6 561 993	59 511
4. Ot. A.	1 374 732	12 468
Total Activo	60 084 130	544 907
PASSIVO E CAPITALS PRÓPRIOS		
5. DC	10 778 618	97 752
6. RB	1 386	13
7. OMMI Passivas	38 197 062	346 411
8. CUT	4 534 242	41 121
9. OFIp	2 804 948	25 438
10. Ot.P.	3 620 671	32 836
11. CP	147 203	1 335
Total Passivo+CP	60 084 130	544 907

Ilustração 11 - Balanço do Banco de Cabo Verde em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. (Adaptado a partir de:] Cabo Verde. Banco de Cabo Verde, 2015).

O Banco de Portugal, também apresenta o seu Balanço na vertical. Particularidades na sua informação têm que ver com a ausência do funcionamento como banco do Estado, devidamente suportado pelos artigos 18º e 19º da sua lei orgânica (Portugal. Leis e Decretos, 1998). Outro grande destaque é o peso das relações com os Órgãos

⁵ A Conta Única do Tesouro representa o dinheiro do Estado ou do sector público no Banco Central e possui diferentes designações em alguns países.

Financeiros Internacionais e aqui neste balanço é importante frisar que é apenas a visão regional de uma supraestrutura monetária.

Balanço	Portugal	
	Taxa de Câmbio	1
Exercício	2015	
Moeda do País	EUR	EUR
RI	18.406.693	18.406.693
CI	29.371.911	29.371.911
OMMI A.	26.160.880	26.160.880
OFIativo	36.314.509	36.314.509
Out.A.	6.644.972	6.644.972
Total Activos	116.898.965	116.898.965
DC	24.685.930	24.685.930
RB	7.702.568	7.702.568
CT	5.593.433	5.593.433
Out.P.	4.349.269	4.349.269
Total Passivo	106.108.872	106.108.872
Cap.	1.000	1.000
Reavaliações	9.296.198	9.296.198
RET	0	0
Património	0	0
Total Capital Próprio	10.790.093	10.790.093
Passivo +CP	116.898.965	116.898.965

Ilustração 12 - Balanço do Banco de Portugal em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Portugal. Banco de Portugal, 2015).

O Banco de Botswana é o Banco central daquele país, apresenta as suas demonstrações financeiras na horizontal. O Balanço do Banco de Botswana possui uma organização das massas patrimoniais tanto no ativo como no passivo por agrupamento quanto a natureza económica em domésticas (internas; no país) e externas.

Balanço Banco de Botswana 2015		
Balanço BC em 31/12/2015	Pula	Euro
Ativo		
1. RI	84.881.006	8.215.245
2. CI	23.733	2.297
3. OMMI Activas		-
4. Ot. A.	526.374	50.945
Total Ativo	85.431.113	8.268.487
PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS		
5. DC	2.707.835	262.079
6. RB	5.067.372	490.448
7. OMMI Passivas	9.862.771	954.573
8. CUT	401.782	38.887
9. OFIp	1.252.843	121.257
10. Ot.P.	129.509	12.535
11. CP	66.009.001	6.388.710
Total Passivo+CP	85.431.113	8.268.487

Ilustração 13 - Balanço do Banco de Botswana em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Botswana. Bank of Botswana, 2015).

O Banco da Namíbia (BoN) organiza o seu balanço pela ordem de liquidez e exigibilidade, do menor ao maior nesses grupos. Outra particularidade neste Balanço é o estoque de Rands Sul-africano e os Kwanzas com grande destaque no seu ativo como depósitos.

Balço Banco da Namíbia 2015		
Balço BC em 31/12/2015	NAD	Euro
Ativo		
1. RI	23.557.196	1.397.194
2. CI	52.154	3.093
3. OMMI Activas	784.338	46.520
4. Ot. A.	1.401.068	83.098
9. OFIa	7.000.334	415.195
Total Ativo	32.795.090	1.945.101
PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS		
5. DC	4.510.774	267.537
6. RB	920.097	54.572
7. OMMI Passivas	956.735	56.745
8. CUT	10.371.094	615.117
9. OFIp	8.046.607	477.250
10. Ot.P.	115.300	6.839
11. CP	7.874.483	467.041
Total Passivo+CP	32.795.090	1.945.101

Ilustração 14 - Balço do Banco da Namíbia em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Namibia. Bank of Namibia, 2015).

Reserve Bank of Zimbabwe (RBZ) possui alguns pontos merecedores de se enumerar (1) a sua apresentação numa moeda que não a sua, (2) e o valor inalterado em Circulação Monetária ou Títulos em Circulação. O país passou por um período de hiperinflação de 2004 à 2009, em que as sucessivas reformas monetárias não resolveram a crise económica do país. A solução drástica foi tomada em Abril de 2009 quando Zimbabwe abandonou a sua moeda oficial. O País até à presente data realiza as suas operações com Dólar Norte-americano, o Rand Sul-africano e os Títulos do Governo, de forma a de estimular a economia e terminar com a inflação. Outra particularidade é o que se designou RET quando no seu balço se trata de Reserva não Distribuída, isto é Resultado dos Exercícios Transitados que se tem mantido constante desde 2009.

Balço	Zimbabwe	
	Taxa de Câmbio	0,920257386
Exercício	2015	
Moeda do País	USD	EUR
RI	110.328.158	101.530.302
CI	692.145.460	636.951.972
OMMI A.	0	0
OFIativo	673.938.223	620.196.627
Out.A.	428.879.969	394.679.959
Total Activos	1.905.291.810	1.753.358.860
DC	7.463.797	6.868.614
RB	544.408.711	500.996.137
CT	213.282.709	196.274.988
Out.P.	422.820.581	389.103.763
Total Passivo	2.316.563.687	2.131.834.843
Cap.	100.000.000	92.025.739
Reavaliações	50.964.997	46.900.915
RET	(903.715.388)	(831.650.761)
Património	341.478.514	314.248.125
Total Capital Próprio	(411.271.877)	(378.475.982)
Passivo +CP	1.905.291.810	1.753.358.860

Ilustração 15 - Balço do Reserve Bank of Zimbabwe em 31 de Dezembro de 2015 em milhares de unidades monetárias. ([Adaptado a partir de:] Zimbabwe. Reserve Bank of Zimbabwe).

3. PARTE I: GESTÃO ORÇAMENTAL COMO FERRAMENTA DE EXCELÊNCIA PARA GESTÃO

Os questionários e pesquisas efetuados no âmbito desta dissertação revelam que a gestão orçamental desempenha um papel importante na administração dos Bancos Centrais. Em muitos é a ferramenta de gestão de eleição, estando inclusive determinada nas suas leis orgânicas obrigatoriamente com marcos temporais para a sua realização.

Neste capítulo abordar-se-ão (1) as ineficiências apontadas a esta ferramenta, (2) procurando-se conhecer os modelos orçamentais e instrumentos alternativos ou mesmo de suporte a sua utilização, (3) os intervenientes no processo nos Bancos Centrais e (4) discutir os resultados obtidos da pesquisa efetuada, para dar resposta à primeira grande questão do tema sobre:

A necessidade ou não de utilização da gestão orçamental como ferramenta de gestão? E, ver atendidas as questões secundárias sobre:

1. Quais as deficiências indicadas pelos estudiosos sobre a matéria?
2. Quais as deficiências indicadas pelos gestores dos BC's?
3. Quais as alternativas para fazer face às deficiências?

Catalogadas as deficiências comuns, importará refletir sobre este capítulo e criar teorias ou instrumentos alternativos para robustecer o modelo orçamental, para apoiar na tomada de decisões.

3.1. A PROBLEMÁTICA DA GESTÃO ORÇAMENTAL

“Não é que não consigam ver a solução. É que não conseguem ver o problema.” Grover Cleveland (1837-1908), presidente americano. (Crainer, 1997)

“Depois de eliminarmos o impossível, aquilo que resta, por muito improvável que seja, tem de ser a verdade.” Arthur Conan Doyle (1859-1930). (Crainer, 1997)

Duas citações que apesar de estarem relacionadas com a resolução de problemas, encaram momentos e posturas diferentes diante da problemática. O pensamento que ressalta destas referências é que não basta pensar em soluções sem conhecer os problemas e não devemos assumir a solução dos problemas como a verdade absoluta.

A ciência tende sempre a impressionar-nos com grandes inovações e o ambiente tende sempre a revelar novos fenómenos e desafios. Nada é constante, a não ser a mudança.

Outro pensamento, ainda na vertente de identificação e resolução de problemas, é que em processos que funcionam em cadeia a identificação de problemas é preferível no início do processo do que no meio ou final. Para reduzir o esforço na resolução do mesmo e para que o erro não tome proporções desnecessárias.

3.1.1. LIMITAÇÕES E DESVANTAGENS DA GESTÃO ORÇAMENTAL

Segundo Drury (2000 p. 608), Merchant (1998) identificou três fatores incontrolláveis quando o assunto é gestão orçamental:

1. Fatores económicos e competitivos, porque os resultados das instituições são afetados por diversos fatores, seja pela mudança nas políticas económicas, fiscal, monetária e cambial, como pelo surgimento de novos produtos e ou concorrentes. Apesar da maior parte dos sistemas de controlo não protegerem os gestores do efeito negativo destas ocorrências, administrar consiste em precisamente dar soluções a estas mudanças para que a organização não arque com todos os riscos decorrentes destas alterações;
2. Eventos da natureza, porque as catástrofes naturais não são eventos que sejam fáceis de controlar ou de antecipar. Os gestores hoje protegem-se deste risco contratando seguros;
3. Interdependência, por estar relacionado com o modelo de gestão vertical e a relação entre as unidades de uma organização (gestão horizontal). Em causa está o efeito que a partilha de recursos, ou tomadas de decisões que não estão inteiramente dependentes de uma unidade (departamento) poderem refletir no resultado desse mesmo departamento e até mesmo da organização. Diferente dos dois fatores anteriores este elemento é controlável, pois o modelo organizacional é definido de acordo com a visão e os objetivos da organização.

Gustafsson e Pärsson (2010 pp. 11-12), por sua vez, levantaram duas preocupações concernentes ao orçamento fazendo recurso a vários outros autores:

1. A primeira está relacionada como a possibilidade de conflito de objetivos. A reflexão das autoras estava essencialmente centrada na crença de que o foco

de uma organização é atingir diferentes objetivos, como definir metas de negócio, fazer previsões rigorosas e alocar de forma eficiente os recursos. O consolidar destes objetivos poderia resultar em conflitos entre eles como, por exemplo, na definição das metas orçamentais os gestores tendem a estabelecer metas estimulantes e desafiantes; no entanto, o orçamento antes de incorporar os desejos dos gestores deve ter uma base real que poderá não ir de encontro com o que a equipa e o gestor assumam como desafiante. Outro exemplo é o orçamento como ferramenta para avaliação de desempenho dos gestores e equipas, que pode também gerar um conflito, na medida em que a avaliação não é feita ao orçamento como tal, mas sim ao desempenho ou resultados apresentados, só que, quando o modelo orçamental desta organização é rígido ao ponto de não se alterar em decorrência de mudanças nas condições iniciais que estiveram na base do planeamento, o resultado tende a ser afetado e conseqüentemente a avaliação da equipa e do gestor também. Ainda sobre o conflito de objetivos, as autoras reiteram a possibilidade de existir um fosso entre o cumprimento dos objetivos de curto prazo facilmente descortinados no orçamento e os objetivos no longo prazo (estratégia) quando estes não estão relacionados na organização, i.e., quando são elaborados como peças independentes. E explicam que facilmente os trabalhadores tendem a perseguir os objetivos anuais por estarem normalmente relacionados com prémios. Por outro lado, o orçamento não possui variáveis suficientes para cobrir os objetivos de longo prazo ou objetivos estratégicos, e nisso referem-se as metas não monetárias, i.e., não quantificáveis.

2. A segunda preocupação é relacionada com os comportamentos que podem surgir em decorrência da utilização do orçamento e as suas causas. As autoras apontam que, normalmente, quando os orçamentos são utilizados como avaliação de performance a equipa e os gestores tendem a não arriscar e limitam as suas atuações aos roteiros desenhados. Ainda sobre os comportamentos, as mesmas mencionam que os orçamentos fixados como contratos, geralmente os públicos ou privados que têm a orçamentação efetuada com base no histórico, tendem a induzir a equipa a realizar despesas, mesmo que não necessárias para garantir que não recebem menos dinheiro no próximo período.

O mais agressivo dos autores a apontar ineficiências ao processo de gestão orçamental foi Jordan et al. (2011), ou como chamou em sua obra “doenças do controlo orçamental”

que impedem de ser utilizada como um instrumento de acompanhamento eficiente. O autor apontou essencialmente duas fraquezas para o processo como um todo:

1. As previsões são calculadas em termos financeiros, por conseguinte o controlo orçamental avalia apenas a dimensão financeira dos resultados, sendo totalmente ineficiente para medir matérias externas à organização. Esta ineficiência na leitura dos elementos externos à organização acaba também por revelar que associar o orçamento à estratégia não é garante de que se consiga acompanhar e controlar a realização dos objetivos definidos.
2. Como consequência da primeira e pelos seus dados serem de origem contabilística, a gestão orçamental revela-se uma ferramenta lenta e quanto maior for o detalhe ou riqueza pretendida nesses controlos mais lento tende a ser o reporte.

O autor apresenta soluções para estes dois problemas, com novos sistemas de controlo de gestão, para encurtar o tempo de reporte e utilização de outras ferramentas como o “Balanced Scorecard” para cobertura dos resultados não mensuráveis via orçamento.

Depois da análise dos contras e potenciais soluções para os problemas do processo orçamental, o autor volta a sua atenção para o controlo, de forma pormenorizada, apresentando essencialmente dois problemas à análise dos desvios, sendo que: um é referente às limitações no que concerne à informação e, outro, é referente às limitações como instrumento de avaliação.

Sobre a problemática do desvio como instrumento de informação, os problemas tendem a convergir nos mesmos que inicialmente foram levantados no processo orçamental:

1. O facto de exprimir a informação apenas em termos financeiros;
2. A dependência de sistema de informação de índole contabilística (e aqui dá-se ênfase aos atrasos), inadequação da estrutura de informação face às necessidades e exigências do controlo de gestão, o risco do rigor contabilístico se sobrepor à necessidade de informação;
3. O rigor no sistema de análise de desvios, determinando de forma analítica as causas terá sempre impacto no processo de decisão.

“[...] um sistema de análise de desvios em que não se efetue uma adequada decomposição por causas poderá originar algumas perturbações na gestão. Equivale a reconhecer que o paciente está doente, mas desconhecer o mal de que sofre. Duas consequências poderão surgir: não saber qual o remédio a ministrar, ou receitar o remédio errado, isto é, levar o doente a morrer da cura em vez da doença.” (Jordan, et al., 2011)

Sobre a problemática do desvio como instrumento de avaliação do desempenho dos gestores, os autores apontam cinco críticas:

1. Os gestores têm de responder por resultados, estimados de forma subjetiva em virtude de existirem variáveis impossíveis de prever;
2. Muitas das variáveis tomadas na previsão podem não ser de controlo do gestor;
3. A análise do desvio está centrada na avaliação de desempenho a curto prazo, o que pode induzir os gestores a ignorarem os objetivos da organização de médio e longo prazos;
4. Os desvios estão estritamente relacionados com o orçamento, logo muitas das vezes os desvios podem não ser necessariamente um reflexo de uma gestão racional, mas sim de um orçamento com escolha de objetivos fáceis de alcançar e pouco ambiciosos;
5. O sistema de custeio pode imputar responsabilidades ao gestor de matérias que não sejam necessariamente controladas por eles.

Do questionário e entrevistas efetuadas aos Bancos Centrais participantes neste estudo, os problemas apontados acabam por voltar a tocar nos mesmos pontos que os autores frisaram em suas obras, como:

1. A Impossibilidade de mensurar o impacto comportamental decorrente da supervisão prudencial e OMMI;
2. Estabelecer na prática uma ligação e monitoração da relação estratégia e orçamento;
3. Definição de regras claras de orçamentação por unidades em matérias de responsabilidades partilhadas, ou usufruto de serviços de outras unidades;

4. Definição do próprio modelo orçamental em si, ou sobre a ótica e regime a utilizar (público ou privado);
5. A problemática do fluxo de caixa;
6. Implementação da contabilidade analítica.

3.1.2. ORÇAMENTAÇÃO VS. PREVISÃO

A questão que pode colocar-se aqui, é a do destaque ao problema da orçamentação de entre vários acima mencionados? A resposta é bastante simples, uma vez que é aí que tudo começa. Não há controlo se não existir antes um plano para poder medir-se o desempenho ou os desvios da execução, não há uma linha orientadora se não existir um documento que estabeleça quais as metas esperadas e não há melhor forma de prever o resultado ou as variações patrimoniais do que o orçamento. Por essa razão, destacam-se os problemas relacionados com este processo, para garantir que os problemas frequentes sejam logo aqui catalogados.

O processo de orçamentação não se encontrou livre de escrutínio por parte dos autores (Jordan, et al., 2011) que apresentam ao pormenor obstáculos ao seu processo.

Foram identificadas dificuldades de forma e de fundo. Na primeira (forma), são apontados problemas relativos ao formato de procedimentos que antecedem a orçamentação como: (1) calendário das atividades no processo de orçamentação; (2) os formulários utilizados pelos gestores, que normalmente são preparados por contabilistas, mas que se destinam a gestores não necessariamente do mesmo ramo; (3) ausência de regras claramente definidas sobre o processo. Na segunda (fundo), o problema fica centrado já na orçamentação e nos pilares ou balizas definidas a nível da gestão de topo para organização, e fala-se aqui de: (1) ausência de um plano estratégico (ausência dos objetivos de médio e longo prazos para a organização) e por conseguinte de um plano operacional; (2) ausência de um plano de ações, que não significa que tenham de ser necessariamente, ações de cariz financeiro; (3) detalhe excessivo que pode levar à exaustão e à perda de foco no que é realmente importante; (4) ausência de diálogo no processo; (4) Cortes às cegas; (5) as almofadas orçamentais, criadas por custos sobreavaliados e proveitos subavaliados.

Na definição de orçamento reside outro problema, que não é abordado de forma direta pelos autores. Define-se o orçamento como a previsão das ações da organização com impacto económico e financeiro num determinado período. Apesar dos problemas acima categorizados de forma racional e consistente apontarem para um vasto e complexo conjunto de problemas, os gestores confrontam-se com uma “luta implícita interna” com estes problemas acima mencionados. Muitas das vezes os gestores bloqueiam na hora da orçamentação, não por não possuírem o histórico, as metas, ou ações, mas sim por não saberem como prever, i.e., não é a ausência do que orçamentar, mas é a dificuldade de como orçamentar, o derradeiro calcanhar de Aquiles dos gestores.

Hymans (2001), possui uma teoria sobre os modelos econométricos de que são instrumentos de que os economistas fazem recurso para preverem futuros desenvolvimentos da economia. Nesta ferramenta os economistas avaliam as relações passadas entre variáveis para tentarem prever o modo como as alterações em determinadas variáveis irão alterar a evolução de outras. No entanto, antes de procederem aos cálculos há que existir um “modelo económico”, ou seja, uma teoria sobre o modo como os diferentes fatores económicos interagem entre si. Ainda assim, tomar os resultados destes modelos como isentos de desvios ou falhas é até à presente data um sonho. Todos os modelos contêm variáveis que não são facilmente previsíveis (especialmente variáveis relacionadas com fatores exteriores), daí a necessidade das hipóteses para dar resposta à milenar questão quando o assunto é previsão “e se...?”, sendo que, mesmo com este artifício, uma previsão poderá ainda estar errada por três razões:

1. Pressupostos incorretos sobre as variáveis externas ou exógenas, a que o autor chama de erros de “input”;
2. Equações econométricas são montadas apenas para fornecer aproximações à verdade com base em comportamento histórico. Deve entender-se que qualquer resultado atípico do histórico que coloque em causa o modelo ou os racionais em termos de proporções constitui uma aberração aleatória do comportamento normal esperado, que podem culminar no que chamam de “erros de modelo”;
3. Qualquer combinação entre erros de “input” e erros de modelo.

3.2. MODELOS, INSTRUMENTOS E PERSONAGENS DO CONTROLO DE GESTÃO

A gestão orçamental goza de uma abertura para escolha dos seus mapas, modelos orçamentais e até mesmo os intervenientes no seu processo. Sem impedimentos de ordem legal, os modelos e personagens tendem a moldar-se de forma a dar resposta às necessidades da organização tornando-se em peças de gestão.

Este livre arbítrio como já revelado acima pode ser uma faca de dois gumes, especialmente para organizações que não sabem o que fazer, como fazer, e quem destacar para fazer. Por outro lado, as organizações focadas tendem a tirar maior proveito desta liberdade, construindo a sua gestão orçamental com mapas que respondam às questões tomadas como relevantes na organização, criando o envolvimento dos trabalhadores operacionais e de topo, promovendo abertura para uma gestão participativa.

3.2.1. RELATÓRIOS ORÇAMENTAIS

A gestão orçamental é uma ferramenta que combina bastante bem com a contabilidade e demais instrumentos de controlo de gestão. Os seus mapas principais, normalmente, estão vinculados com o tipo de contabilidade utilizada, e até mesmo ao sector ou industria.

Os mapas contabilísticos (geral e ou analítico) que apresentam a visão da organização após os acontecimentos ganham com a junção da gestão orçamental à possibilidade de antecipar ou mesmo prever os acontecimentos e os comparar, identificando os desvios e as ações corretivas a propor.

Os mapas orçamentais assumem hoje diversos modelos e variações de acordo com as necessidades da organização, mas a tendência dos mesmos é dar resposta ao balanço, demonstração de resultados e demonstração de fluxos de caixa. A visão destes mapas pode obedecer ao formato da contabilidade geral, pública ou analítica e pode, ainda, estar de tal modo orientado para os gestores intermédios que é apresentado por centro de responsabilidade ou por unidade orçamental ou de estrutura.

Os mapas da gestão orçamental têm de possuir sempre espaço para apresentar o orçamento (plano/previsão), a execução e a comparação entre estas duas vertentes (desvio, grau de execução e variação face ao ano homologado).

É frequente na altura da elaboração do orçamento os mapas (formulários) obedecerem a um nível de detalhe que transmita ao gestor e aos “controllers” um nível de confiança no rigor e precisão da informação prestada, sem que a mesma esteja ou seja necessariamente a mais assertiva no que toca a previsão; na verdade, um vício contabilístico é sobrepor a consistência da informação dos mapas complementares ou específicos face aos mapas agregadores (documentos contabilísticos principais).

Antes de apresentar os mapas genéricos ou principais (no quinto capítulo dar-se-á maior destaque quando se abordar sobre os mesmos relatórios), é importante discutir outro conceito que por alguns vícios tem sido associado aos mapas, talvez com uma analogia não mais assertiva. O termo “superavit” ou o seu oposto “deficit” tem sido constantemente tratado como se de resultado financeiro se tratasse. O conceito deste termo oriundo do latim, significa o excedente ou o que sobrou, isto no caso do “superavit” é sim resultado económico.

A expressão é frequentemente utilizada por entidades cuja contabilidade é de domínio público, mas também tem sido utilizada pelas entidades do sector privado.

Tem-se observado que, por analogia ao balanço da contabilidade pública onde o saldo das suas massas (Receitas – Despesas \pm Financiamento) culmina num “superavit” ou “deficit”, as organizações privadas, por analogia, passaram também a retratar o resultado final do mapa contabilístico que mais se parece com este (Resultado do exercício) como “superavit” ou “deficit”.

Em virtude desta crescente tendência é importante distinguir estes dois mapas e as suas massas. Começemos pelo Balanço orçamental da esfera pública que, em muitos dos casos (países), apresenta, de forma separada, algumas massas como o Financiamento do Estado, as Transferências Financeiras e a Dívida Pública do mapa principal onde é representada a execução orçamental. No nosso modelo havemos de incluir o Financiamento como parte integrante do mapa onde as receitas e as despesas concorrem para determinação do resultado do exercício económico.

As receitas nesta esfera que, para melhor distinção, lembramos que se tratam de Receitas Públicas, representam todo o ingresso de recursos ao património público, na perspectiva económica elas podem ser categorizadas por correntes e de capital, sendo: as receitas correntes destinadas a cobrir as despesas orçamentais, que visam a manutenção das atividades do governo; e as receitas de capital provenientes de crédito,

alienações de bens, amortizações de empréstimos concedidos, transferência de capital e outras receitas de capital.

As despesas públicas representam os desembolsos efetuados no intuito de contribuir para o atendimento da necessidade pública (utilidade), não excedendo a capacidade de financiamento da sociedade (adequação), garantindo que as necessidades de maior prioridade socioeconómica sejam atendidas (oportunidade), tendo como guia orientador as autorizações legais para o efeito (legalidade). Na perspetiva económica, elas podem ser: despesas correntes que são destinadas à manutenção da atividade governamental, sendo que estas não produzem qualquer incremento no património do Estado; já as despesas de capital são as despesas de investimentos do governo e proporcionam aumento patrimonial do Estado. As despesas de capital tendem a gerar um aumento das despesas correntes.

Outras perspetivas para estas duas massas serão apresentadas e detalhadas nos anexos para que não se perca o propósito desta introdução do balanço orçamental na esfera pública e a sua comparação com os mapas da esfera privada.

Balanço Orçamental (Agregado/Unidade Orçamental/Atividade/Produto)						
Período	Ano N (Semana/Mês/Trimestre/Semestre/Ano)			Ano N-1 (...)		
	Orçamentado	Realizado	Desvio ou GE	Realizado	▲/Orç.	▲/Real.
Receitas correntes						
Despesas correntes						
Saldo Corrente						
Receitas de capital						
Despesas de capital						
Saldo de capital						
Financiamento						
Saldo (Deficitário ou Superavitário)						

Ilustração 16 - Espécime do Balanço de execução orçamental da esfera pública

A tendência na esfera privada é olhar para a demonstração de resultados que não expressa todo o leque de inflows e outflows da organização e categorizar o resultado deste mapa obtido como “superavit” ou “deficit”. Poder-se-ia ainda dizer que o termo estava apenas a ser empregue para determinar o saldo na vertente “corrente” ou ainda “potencial”. Dando azo à imaginação, dentro dos limites do que é prática, não seria de espantar que o termo fosse atribuído aos dois documentos contabilísticos (Balanço e Demonstração de Resultados) e ser apresentado como “superavit” ou “deficit” económico quando observado a DR e “superavit” ou “deficit” patrimonial quando se tratasse do Balanço. Um tanto quanto ou quanto rebuscada a procura de respostas lógicas para essa tendência sendo certo que quase que se permite colocar o problema

em tom de comédia com a seguinte questão: Se para cavar um buraco de um metro de profundidade se demora uma hora, quanto tempo levaria a cavar meio buraco?

Como já mencionado neste e em capítulos anteriores os mapas da gestão orçamental culminam em três principais documentos contabilísticos e a disposição ou arrumação depende do sector/industria onde se está inserido e do detalhe da informação que se pretende ao nível da gestão. A título ilustrativo apresentam-se alguns espécimes destes mapas.

O Balanço é um dos documentos orçamentais menos apreciado; porém, é o mais completo de se monitorizar, a nível da gestão orçamental. Não só incorpora as variações patrimoniais como possui também o rasto dos registos dos custos e proveitos e dos recebimentos e pagamentos. Limitados pelos modelos “standards” dos sistemas de informação, os controllers tendem a ficar confinados à Demonstração de resultados.

Balanço (Agregado/Centro de responsabilidade/Atividade/Produto)						
Período	Ano N (Semana/Mês/Trimestre/Semestre/Ano)			Ano N-1 (...)		
	Orçamento	Realizado	Desvio ou GE	Realizado	▲/Orç.	▲/Real.
Ativo						
1. RI						
2. CI						
3. OMMI Ativas						
9. OFIa						
4. Ot. A.						
Total Ativo						
PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS						
5. DC						
6. RB						
7. OMMI Passivas						
8. CUT						
9. OFIp						
10. Ot.P.						
11. CP						
Total Passivo+CP						

Ilustração 17 - Espécime de um Balanço orçamental de Bancos Centrais⁶

O mapa mais apreciado pelos “controllers” ganha variações, visões e adaptações com facilidade de outras disciplinas. A possibilidade de olhar para o resultado do exercício, por centro de responsabilidade, por atividade e até mesmo por produto cria um sentimento de euforia e de competição entre os gestores, pois a linguagem custos e

⁶ RI - Reservas Internacionais; CI - Credito Interno; OMMI – Operações no Mercado Monetário Interbancário; Ot.A.- Outros Ativos; DC – Dinheiro em Circulação; RB – Reserva Bancária; CUT – Conta Única do Tesouro; OFI - Órgãos Financeiros Internacionais.

proveitos não carece de grande tradução, mesmo que se tratem de receitas e despesas potenciais.

Demonstração do Resultado (Agregado/Centro de responsabilidade/Atividade/Produto)						
Período	Ano N (Semana/Mês/Trimestre/Semestre/Ano)			Ano N-1 (...)		
	Orçamentado	Realizado	Desvio ou GE	Realizado	▲/Orç.	▲/Real.
Proveitos						
...						
...						
Total Proveitos						
Custos						
...						
...						
Total Custos						
Resultado						

Ilustração 18 - Espécime de Demonstração de Resultado orçamental

Uma variação da demonstração de resultados é a adaptação dos estágios das realizações, sendo que este conceito é comum na esfera das finanças públicas. O valor acrescido neste mapa consiste na possibilidade de ter a visão num só mapa o plano, e o circuito da execução da despesa, dispensando o mapa da demonstração do fluxo de caixa. Contras deste modelo são tão-somente os recebimentos e pagamentos das remunerações dos investimentos e obrigações financeiras, excluindo a parcela diferida dos encargos e os pagamentos e recebimentos antecipados, sendo certo que quando não o faz pode promover dúvidas na leitura dos rácios, sendo o velho problema da contabilidade o de se sobrepôr às expectativas ou à necessidade desta ferramenta.

Demonstração do Resultado (Agregado/Centro de responsabilidade/Atividade/Produto)						
Período	Ano N (Semana/Mês/Trimestre/Semestre/Ano)					
	Estágio da Realização					
	Orçamento	Cabimento	Compromisso	Liquidação	Receb./Pagam.	Rácios
Proveitos						
...						
...						
Total Proveitos						
Custos						
...						
...						
Total Custos						
Resultado						

Ilustração 19 - Espécime da Demonstração de resultado orçamental com ênfase aos estágios da realização das despesas e receitas

Já a demonstração de fluxo de caixa apresenta os fluxos financeiros da organização, possuindo também a possibilidade de ser apresentada em diversas visões, pelo método direto, indireto e até pela moeda.

Demonstração do Fluxo de Caixa (Agregado/Centro de responsabilidade/Atividade/Produto)						
Período	Ano N (Semana/Mês/Trimestre/Semestre/Ano)			Ano N-1 (...)		
	Orçamentado	Realizado	Desvio ou GE	Realizado	▲/Orç.	▲/Real.
Entradas						
...						
...						
Total Entradas						
Saídas						
...						
...						
Total de Saídas						
Valor em Caixa						

Ilustração 20 - Espécime da Demonstração de fluxo de caixa orçamental

3.2.2. MODELOS ORÇAMENTAIS

Uma das dificuldades dos gestores no processo de orçamentação, não é a leitura dos mapas, ou demais problemas levantados pelos autores, é antes a dificuldade de orçamentar (estimar). Neste capítulo, serão apresentados alguns modelos orçamentais (metodologias de orçamentação) para auxiliar no processo de orçamentação:

1. Orçamento Base Zero (OBZ)

Iniciemos o “tour” dos modelos orçamentais como uma metodologia de elaboração do orçamento que não faz recurso a base histórica, o Orçamento Base Zero (OBZ).

A premissa parte da teoria de que muitas empresas, ao elaborar seu orçamento, consideram que todas as despesas e receitas do último exercício serão as mesmas atualizadas por um dado índice (inflação, variação cambial o outro), o que não é necessariamente verdade.

Este modelo possui vantagens dignas de se mencionar:

- a. Obriga a repensar e olhar para as atividades e ações da organização;
- b. Obriga a um exercício de alinhamento do orçamento com a estratégia;
- c. Obriga o envolvimento dos gestores desde o início do processo.

As desvantagens:

- a. Consome mais tempo que os outros modelos;

- b. Requer muito mais informação e pesquisa.

2. Orçamento rígido

Neste modelo, a característica principal é que quando aprovado não se alteram as naturezas orçamentais, não há ajustes entre naturezas de despesas, nem entre orçamentos por unidades. No entanto, quando os cenários principais que estiveram na sustentação deste orçamento se alterarem de modo a que as decisões no cômputo geral deste orçamento sejam afetadas será necessária uma revisão orçamental.

As vantagens deste modelo:

- a. O acompanhamento deste orçamento, por não se alterarem as massas orçamentais (não há transferências orçamentais);
- b. Funciona como aprendizagem para os gestores que acompanham os desvios.

A desvantagem deste modelo é que se perdem oportunidades de redireccionamento de recursos ou ações que se evidenciem necessárias ou possíveis.

3. Orçamento flexível

Diferente do modelo anterior, este orçamento permite alterações nas naturezas de despesas e receitas orçamentais. Recomenda-se um conjunto de regras para que tamanha flexibilidade não se converta em desorganização ou mesmo falta de plano. É importante aqui que a organização consiga distinguir as diversas naturezas de despesas e receitas para gerir as transferências ou ajustes nos respetivos grupos, mantendo as prioridades nucleares da organização para o exercício.

As principais vantagens deste modelo são:

- a. A relevância das naturezas das despesas e receitas;
- b. A possibilidade de adaptar a proposta orçamental, sem alterar as massas orçamentais.

A desvantagem deste modelo é que o orçamento carece de uma monitorização constante.

4. Orçamento “Rolling Forecasting”

Também chamado de orçamento contínuo, consiste na revisão orçamental contínua findo um mês ou trimestre de realização das atividades, dependendo de quanto tempo a organização opte por rever o seu orçamento. A ideia neste orçamento não é condicionar o orçamento a um exercício económico, mas sim aos 12 meses para a frente após cada revisão.

As vantagens deste método são:

- a. O fim do ano já não é a data limite;
- b. Destaca as tendências de evolução do negócio;
- c. Leva a comportamentos proactivos em vez de reativos.

A desvantagem deste modelo é o tempo que consome e a frequência de vezes que se realizam as revisões.

5. Orçamento Base Histórica (OBH)

Diferente do OBZ, este modelo faz recurso às realizações históricas, atribuindo um percentual de crescimento. Este é um dos modelos mais utilizados e também o que maiores vícios encerra. Este modelo acaba quase sempre provocando orçamentações extrapoladas até de iniciativas que nem são para o exercício que se pretende.

As vantagens e desvantagens deste modelo são inversamente proporcionais ao do OBZ.

Sobre o grande desafio da previsão há que se reiterar que a previsão se aplica sobre os dados históricos, isto é, estaríamos perante um típico modelo de OBH, existindo vários modelos estatísticos e econométricos que poderiam ser utilizados para o efeito, como médias móveis ou modelos autorregressivos. Porém, para o caso particular dos BC's, o recomendável seria a utilização do método Delphi (Caiado, 2016 p. 19), porque as iniciativas, ações ou atividades do ano anterior não são necessariamente as mesmas esperadas para o próximo ano. Este método consiste na combinação do lado crítico do gestor ou da pessoa responsável pela realização das estimativas, da recolha de informação de especialistas para o que se pretende estimar ou da informação recolhida no mercado (por questionários), podendo ainda assim comparar com o histórico (este

seria uma das bases para sustentar o lado crítico do gestor), bem como considerar as ações estabelecidas no plano operacional. Com esta combinação de elementos poder-se-á então atender aos valores que se pretende estimar.

3.2.3. OUTRAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

A gestão orçamental é uma das ferramentas de gestão que pela sua orientação interna a organização tende a deixar alguma prostração na sua utilização. Desde a década de 80 as organizações perceberam que não podiam limitar a sua informação de gestão a indicadores financeiros tradicionais, pelo que foi necessário introduzir novos elementos e novas ferramentas de gestão.

O controlo de gestão conta com um acervo de instrumentos e disciplinas, como: Balanced Scorecard; Demonstrações Financeiras; Rácios; Análise SWOT; Balança de Pagamentos; Mapas Mentais (Brain Storming); as 5 Forças de Porter; ABC (Activity Based on Cost); Indicador Chave de Performance (Key performance Indicator =KPI); Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de peixe); Balanço Social e outros.

Neste subcapítulo apresentar-se-ão dois instrumentos que não só complementam, como podem ser parte integrante ou integram a gestão orçamental.

3.2.3.1. BALANCED SCORECARD

A filosofia do BSC apresentada pelo professor Robert S. Kaplan e David P. Norton, presidente e cofundador do Balanced Scorecard Collaborative, é uma das melhores referências nesta matéria. Ela enfatiza que as medidas financeiras e não financeiras fazem parte do sistema de informação para os funcionários em todos os níveis da organização e os objetivos e as medidas para o BSC são mais do que apenas um conjunto um tanto ad hoc de medidas de desempenho financeiro e não financeiro. Eles são derivados de um processo de cima para baixo impulsionado pela missão e estratégia da organização

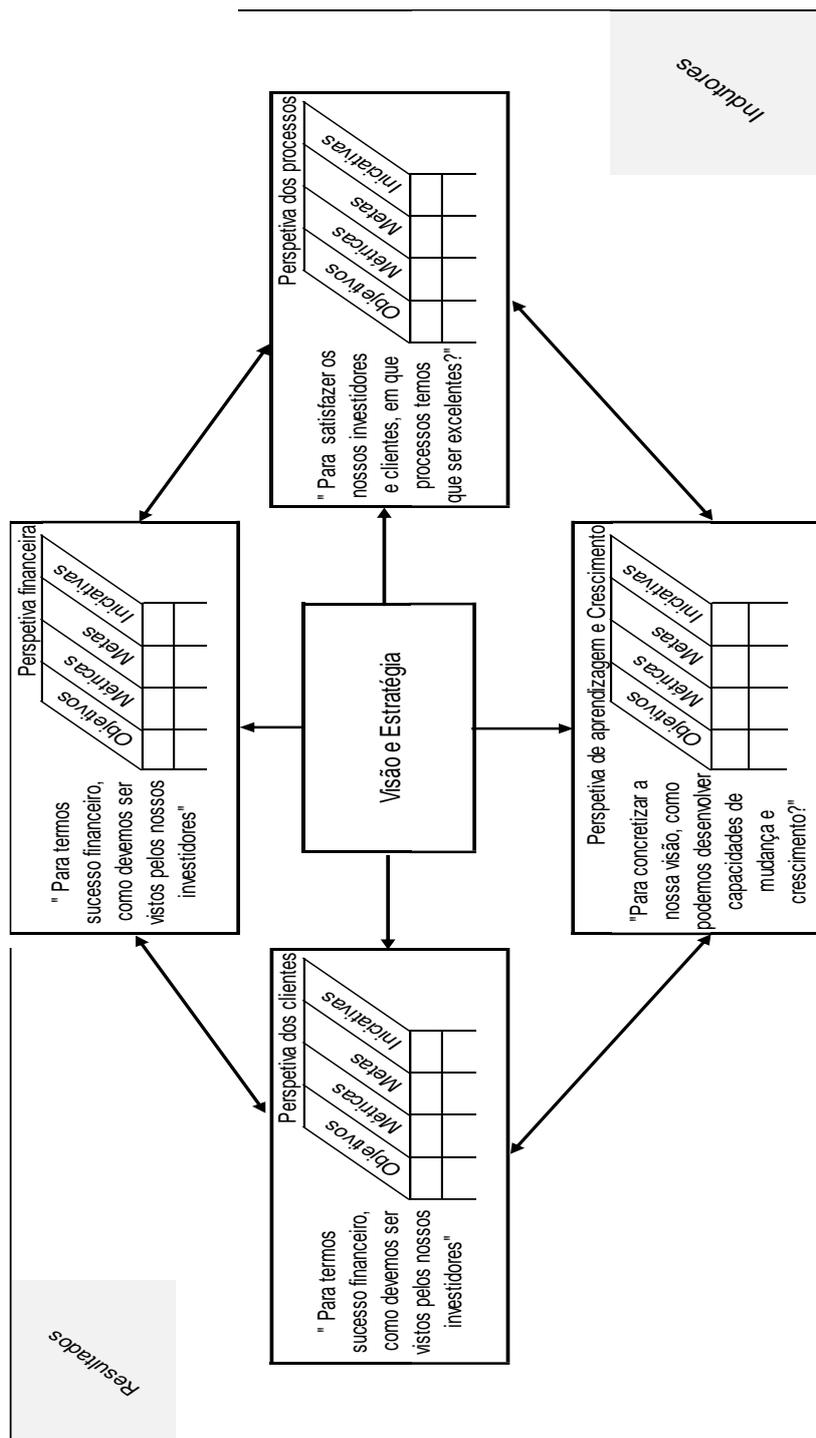


Ilustração 21 - O BSC na tradução da estratégia em termos operacionais. ([Adaptado a partir de:] Kaplan e Norton (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996).

Os pilares sobre que assentam o BSC - perspetiva financeira, clientes, processos e aprendizagem/ crescimento – devem estar baseados numa serie de causa e efeito derivados da estratégia para que se articulem numa construção apropriada desta ferramenta.

A perspetiva financeira centra-se nos indicadores financeiros, transmitindo uma visão do passado, i.e., ações ou eventos já ocorridos (Pinto, 2007 e Kaplan, et al., 1996). Pelos objetivos das organizações de caris privado serem orientadas para o lucro, produtividade e rentabilidade, a perspetiva financeira é colocada no topo do BSC, traduzindo os resultados do comportamento e da performance integrada das outras três perspetivas que devem culminar na melhoria do desempenho financeiro.

O BSC pode tornar os objetivos financeiros explícitos e organiza-los por unidade nos diferentes estágios do negócio (crescer/desenvolver; manter; declínio).

A perspetiva do cliente é o segmento que há-de fornecer a perspetiva financeira à componente da receita. Esta perspetiva centra-se na medição da satisfação, lealdade, poder aquisitivo e rentabilidade dos clientes alvos e do segmento do mercado. A missão agora das organizações não é somente garantir os excelentes resultados, mas também que os seus produtos e serviços sejam considerados pelos clientes “o número um no que se refere a oferta”. Assim antes de se fixarem metas nesta perspetiva devem ser colocadas e respondidas as seguintes questões:

- a. Qual é o nosso alvo?
- b. Quem são os nossos clientes?
- c. Com quem temos que competir para conseguir clientes?
- d. Qual o valor percebido pelos nossos clientes?
- e. Se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta? O que farão os nossos atuais clientes?

Na perspetiva dos clientes existem indicadores chaves que se interligam e que se deve ter em consideração para atingir o sucesso:

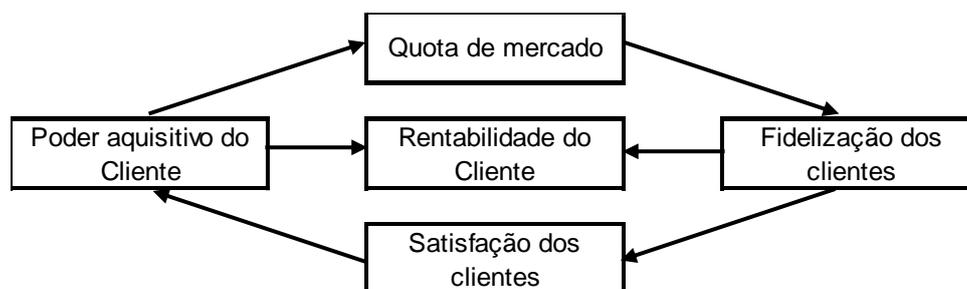


Ilustração 22 - Medidas essenciais. ([Adaptado a partir de:] Kaplan e Norton, 1996 p. 68)

- a. Quota de mercado: Reflete a proporção do negócio num dado mercado (em termos do número de clientes, volume de transações);
- b. Poder aquisitivo do Cliente: Mede, em termos absolutos ou relativos, a taxa a que uma unidade de negócio atrai ou ganha novos clientes;
- c. Fidelização dos clientes: Rastreia, em termos absolutos ou relativos, a taxa em que uma unidade de negócio mantém o seu relacionamento com o cliente;
- d. Satisfação dos clientes: Avalia o nível de satisfação dos clientes sobre vários critérios que variam de acordo com a indústria/sector onde se está inserido;
- e. Rentabilidade do Cliente: Mede o resultado unitário do cliente após deduzidas todas despesas necessárias para atender o cliente.

Na perspetiva dos processos internos o BSC visa encontrar os processos internos que precisam de ser melhorados ou criados no intuito de agregar valor aos seus produtos e serviços, o que permitirá atrair e reter os clientes e assegurar o cumprimento de excelentes resultados financeiros. Nesta perspetiva, o BSC prima pela inovação, a partir do controlo e melhoria das operações (serviços e ou produtos) que surjam do pedido de um cliente para um produto que já exista, condicionados, de entre muitas, a uma questão: - em que processos temos de melhorar?

O foco racional em matérias de inovação dos processos internos que atendam à satisfação dos clientes já não é voltado somente para a produção e garantia de que os produtos e serviços estão disponíveis. Existe a necessidade de se investir também em grande escala em pesquisa e desenvolvimento e em virtude desta necessidade Kaplan e Norton propõem um modelo quase que padrão para a inovação que pode ser visualizado na ilustração abaixo.



Ilustração 23 - Perspetiva da cadeia de valor em um processo interno (Cliente). ([Adaptado a partir de:] Kaplan e Norton, 1996).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento, considerado como o primeiro elemento do BSC é um dos principais fatores indutores das demais perspetivas. Esta perspetiva inclui elementos qualitativos como capital humano e informação.

É habitual as organizações tomarem decisões erradas relativamente aos valores que integram a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Particularmente, em momentos de crise, gerindo orçamentos limitados, os primeiros cortes são muitas vezes efetuados nas áreas de recursos humanos, formação, investigação e outros intangíveis. É uma visão de curto prazo que sacrifica o desenvolvimento das competências da organização, cruciais para o sucesso de longo prazo. Habitualmente, falhas atuais na competitividade das organizações resultam de erros do passado, em especial a falta de capacidade para reconhecer e explorar os valores que integram a perspetiva de aprendizagem e crescimento. (Pinto, 2007)

Os principais indicadores utilizados para medir a performance nesta perspetiva são: satisfação, retenção dos trabalhadores, produtividade do trabalhador, horas de formação, competências adquiridas, trabalho em equipa, sugestões para novos produtos e serviços, performance dos sistemas de informação, motivação, satisfação e capacidade de liderança.

As organizações procuram usar o BSC na maioria das vezes em busca de objetivos isolados da gestão, como: obter clareza e consenso sobre a estratégia, atingir uma meta, desenvolver liderança, obter intervenção estratégica, educar a organização, definir marcos estratégicos, alinhar os programas aos investimentos, construir um sistema de reporte. Todos estes elementos, mesmo que isolados, acabam por culminar na criação de um sistema de gestão, que é o Balanced Scorecard.

Kaplan e Norton no livro “The Balanced Scorecard” estabelecem um calendário para implementação de um sistema de gestão (BSC) em 26 meses e entre várias etapas e iniciativas eles agrupam-nas em 4 características essenciais:

1. Formulação e atualização da estratégia;
2. Ligação aos objetivos pessoais e recompensas;
3. Ligação ao planeamento (alocação de resultados) e ao orçamento anual;
4. Aprendizagem estratégica e formas de reporte.

3.2.3.2. ABC

O sistema de custeio denominado ABC (Activity Based Costing) e em português CBA (Custeio Baseado nas atividades) é uma técnica ou um dos sistemas de três de custeio da contabilidade analítica.

Os sistemas de custeio podem variar no que toca à forma como são assignados ou visualizados e pelo nível de sofisticação que se pretenda a nível da gestão. Existem praticamente três sistemas de custeio que são:

1. Custeio racional (total e variável);
2. CBA-Custeio Baseado nas Atividades (ABC-Activity Based Costing)
3. Custos padrões.

Apesar da contabilidade analítica no princípio do século XX estar estritamente orientada para o sector industrial, com foco nos custos primários do sector produtivo (matérias primas, mão de obra e outros gastos de fabrico), ela goza nos dias de hoje do reflexo da evolução desta disciplina onde a sua aplicabilidade se estendeu às empresas prestadoras de serviço.

A implementação de um sistema de contabilidade analítica em organizações de prestação de serviços não é uma obrigatoriedade nem é uma condição “sine qua non” para que os gestores consigam tomar decisões sobre os serviços ou produtos que ofereçam ao mercado; no entanto, é uma excelente ferramenta para aferir com propriedade o retorno liquido de um serviço ou produto oferecido pela empresa.

A motivação pessoal para a necessidade de apresentar este sistema e não os outros ou mesmo trazer o tema em fórum de assuntos relacionados, a gestão orçamental surge pelo questionamento efetuado no início da carreira profissional do autor pelo cessante Governador do Banco Nacional de Angola Dr. Jose de Lima Massano numa reunião de Conselho de Administração onde estava em apreciação o relatório de execução orçamental daquela instituição para um dado período: “[...] seria importante saber o impacto das nossas políticas, nas contas do banco! Quando é que podemos ver estes números para cada atividade core do Banco Nacional de Angola?” Podia dar-se os números como simples exercício de agrupamento de contas específicas e centros de responsabilidades que tratassem destes assuntos; no entanto, a informação que seria

fornecida não seria a verdadeira, pois existem outras unidades, outras despesas que concorrem para a formação de valor destas atividades, produtos ou serviços (os encargos indiretos) e achar as medidas de rateio para estas despesas sempre foi uma das tarefas mais desafiantes quando se pensa na implementação deste sistema.

Dos Bancos Centrais analisados, somente o Banco Central do Brasil apresentou provas tangíveis da implementação da contabilidade analítica, sendo que os demais, apesar de confirmarem a sua utilização, basearam-se na crença de que o modelo analítico se resume à implementação de uma contabilidade por centros de responsabilidades.

Na construção de um sistema ABC (Drury, 2000) é necessário realizar quatro etapas:

1. Identificar as atividades da organização: No leque das atividades realizadas pela organização, antecipa-se desde já que muitas hão-de surgir especialmente em processos em que a pesquisa das atividades é desenvolvida por questionários, sendo importante escolher atividades que possuam um nível razoável de agregação do critério custo - benefícios. A abordagem que se recomenda para Bancos Centrais seria utilizar aquelas atividades consideradas como core do banco como: política monetária, política cambial, supervisão das instituições financeiras, gestão das reservas internacionais, gestão do sistema de pagamentos, gestão da conta do Estado. Nesta abordagem também é fácil perceber a participação dos produtos ou serviços na formação do valor da atividade; por exemplo, no que toca à política monetária poder-se-ia desdobrar em Gestão do Meio Circulante e Operações no Mercado Monetário Interbancário (OMMI);
2. Atribuir centros de responsabilidades às atividades: A bibliografia cita para esta etapa centros de custos; no entanto, hoje é perceptível que não basta olhar os custos e sem olhar para as receitas, como também já não é suficiente limitar a visão à vertente financeira (mas esse ponto retomaremos em outros capítulos). A forma mais fácil de perceber a participação (encargos e receitas) direta na formação do valor desta atividade é perceber quais as unidades (centros) que concorrem diretamente para a realização desta atividade;
3. Seleção dos critérios de rateio: A seleção da forma de repartição dos encargos indiretos é de longe o grande desafio neste modelo. Determinar a proporção ou a taxa de repartição dos encargos por cada atividade, ou colocado de outra

forma, a proporção/peso dos serviços fornecidos pelas diversas unidades de suporte às unidades core para realização destas atividades devem ser fáceis de mensurar e o critério de seleção deve ser fácil de se obter. Assim, recomenda-se ter em conta três “Cost Drivers” ou, como também poderá chamar-se nesta dissertação, de indutores de atividade:

- a. Pelo critério de transação, que consiste no número de vezes em que é realizada uma atividade de suporte no leque das atividades da área. Apesar de preferível, possui uma dúvida razoável criada pelo pressuposto de que a quantidade de vezes que se presta apoio a uma determinada unidade ou atividade é sempre a mesma;
 - b. Pelo critério da duração, o qual está relacionado com o tempo despendido para realização de uma atividade. O problema deste indutor é que não tem em conta a complexidade da tarefa ou os automatismos já existentes para a realização de determinada tarefa, podendo induzir em erro na imputação dos custos;
 - c. Pelo critério da Intensidade, que é o fator que incide diretamente sobre o recurso, sendo que carece que sejam classificados o tipo de recurso disponibilizado para realização desta atividade como, por exemplo, o nível do pessoal envolvido, as horas despendidas, o nível de dificuldade da tarefa. Só depois de determinada a classificação da tarefa é que é apurada a taxa a ser utilizada para este tipo de rateio. A problemática deste indutor de atividade é que muitas das vezes não poderá ser calculado o volume da contribuição quando surjam novas atividades.
4. Atribuir os custos das atividades aos produtos ou serviços: Nesta etapa recomenda-se que seja também pensado o método de rateio proposto na terceira etapa.

Este método permite segmentar a empresa em atividades e possuir uma visão da participação de cada uma delas bem como dos produtos associados na criação de valor ou destruição de valor da empresa.

A relação com a gestão orçamental é a possibilidade de moldar/aplicar à proposta e relatórios orçamentais no intuito de antecipar e monitorizar a gestão orçamental em uma

visão matricial (atividades, natureza económica das realizações, centros de responsabilidade, unidades e produtos), i.e., numa relação de integração.

3.2.4. PERSONAGENS

A descentralização de responsabilidades e a existência de uma cadeia de comando são procedimentos que funcionam bem, no processo de gestão orçamental. Nesta atividade (planeamento, execução e controlo) cada personagem possui um papel importante e quanto maior for a ligação com o processo ou o envolvimento com a cadeia de ações do processo, maior é eficiência e contribuição que o participante há-de oferecer à organização.

No processo orçamental identificam-se facilmente quatro personagens, os que elaboram, os que validam, os que aprovam e os que apoiam.

Os que elaboram, pois para além de serem os atores principais na elaboração da proposta orçamental (a parte de inserção em sistema de elaboração da nota de fundamentação), são frequentemente os que acabam por estar mais próximos dos trabalhadores operacionais e que possuem uma visão do funcionamento do departamento ou direção, gestores de última linha. A tarefa de elaboração ou de primeira validação na execução de despesas é normalmente atribuída aos chefes de sector, de divisão ou a técnicos com conhecimentos específicos e preparados para tarefa. Em algumas organizações as direções ou departamentos que não possuem uma área de compras, planeamento, ou de monitorização, normalmente formam comissões para acompanhamento e monitorização das atividades propostas para a direção ou departamento.

Os que validam, a melhor correspondência para estes intervenientes são os gestores intermédios que correspondem a Diretores na vertente empresarial e a Ministros das unidades orçamentais na vertente da Administração pública. Estas figuras tendem a representar a cabeça do plano operacional das suas unidades e são os principais responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas na estratégia. Como responsáveis pela fundamentação da proposta orçamental e pelo cumprimento dos planos, são eles que defendem a proposta orçamental aos seus superiores (quando existir mais uma linha de comando, além do topo da gestão) e aos que apoiam por terem a responsabilidade de levar a consolidação desta e de outras aos gestores de topo.

Os que apoiam são os contabilistas designados por “controllers”. Trabalham diretamente no suporte, consolidação, monitorização e reporte da gestão orçamental da instituição. Na vertente pública, quem, normalmente, assume essa responsabilidade é o Ministério das Finanças ou, como chamam no Brasil, o Ministério da Fazenda. Na altura da elaboração do orçamento e sua validação, são eles que propõem datas na ausência de um calendário regulamentado para o efeito, disponibilizam os formulários para orçamentação, dão suporte e transmitem qual é teto de despesas, bem como os pressupostos financeiros a serem tidos em consideração pela generalidade. Em altura da aprovação, apresentam e respondem pela proposta agregada e analítica da instituição ou das unidades orçamentais, apresentando ainda o histórico do desempenho financeiro geral e por unidade.

Os que aprovam são os atores que formam o topo da pirâmide, que podem ser: Conselho de Administração, Conselho de Gestão, Assembleia da República. Estas figuras são os responsáveis por ditar quais são os objetivos da organização, aprovar o plano estratégico, operacional, o orçamento, o relatório e contas e demais políticas e instrumentos, i.e., são os responsáveis pelas grandes decisões da organização.

3.3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em guisa de resumo agrupam-se os problemas apontados pelos autores em três processos da gestão orçamental: (1) As atividades preparatórias ou a definição do modelo orçamental, (2) a orçamentação, (3) o controlo. Sendo que a decisão após a tomada de conhecimento do desempenho da instituição não obteve grande destaque dos autores nem dos gestores dos Bancos Centrais, talvez pelos grandes problemas antecederem a tomada de decisão ou, ainda, pelos grandes problemas que emergem na decisão serem resultantes dos problemas detetados no início do processo.

Tabela 7 - Resumo dos problemas do processo da GO na visão dos autores referenciados na dissertação e gestores dos BC's

Autores	Processos		
	Pré-Orçamentação	Orçamentação	Controlo
Hymans; Saul H.		1. Dificuldade em estimar as variáveis exógenas; 2. As estimativas são efectuadas com base no histórico, assim qualquer grande desvio é considerado um comportamento anómalo ao histórico; 3. Qualquer combinação dos dois anteriores.	
Jordan, et al.	4. O calendário do período de orçamentação (longevidade) e colisão com outros processos (da área) ou mesmo ausência de outros processos (plano estratégico); 5. Criar formulários orçamentais com linguagem comum, que foquem no que é importante, que ajudem na racionalização do processo de decisão, que facilite a consolidação e que seja compatível com a contabilidade analítica; 6. Ausência de um "manual do processo orçamental".	7. Ausência de objetivos; 8. Ausência de planos de ação; 9. Detalhe excessivo seja nos formulários ou na apresentação valorimétrica; 10. Ausência de negociação da proposta orçamental; 11. Corte do orçamento às cegas; 12. As almofadas orçamentais	13. Apenas avalia a dimensão financeira dos resultados. A quota do mercado, o grau de inovação, a qualidade, os índices de satisfação dos consumidores e outros, são variáveis que não se consegue observar; 14. Lentidão no reporte das informações.
Drury, citando Merchant	15. Gestão de um modelo organizacional e de interdependência	16. Fatores exógenos: a) económicos e competitivos; b) eventos da natureza.	17. Leitura dos resultados interdependentes.
Gustafsson e Pärsson	18. Conflito entre os objetivos: a) entre a organização e o gestor da unidade; b) entre às unidade; c) de longo e curto prazo quando não estão devidamente relacionados;	19. O orçamento como avaliação de desempenho dos gestores e equipas, quando o orçamento mede o desempenho ou resultados alcançados; 20. Limitam a atuação dos gestores ao orçamento;	
Welch et. al.		21. Consome tempo; 22. Esconde oportunidades; 23. Transporta consigo comportamentos que não estimulam a produtividade;	
Bancos Centrais	24. Dificuldade do achar o melhor modelo que apropriado a realidade daquela instituição; 25. O mapa de fluxo de caixa previsional; 26. Implementação da contabilidade analítica;	27. Ligar o orçamento a estratégia (em altura da elaboração do orçamento);	28. Impossibilidade de mensurar o impacto as intervenções macroeconómicas e de supervisão das instituições financeiras nos relatórios orçamentais;

Apesar das observações dos autores e gestores serem suficientes e cobrirem grande parte dos problemas frequentes quando se trata da gestão orçamental, referem-se mais alguns pontos do processo que importa destacar.

Tabela 8 - A visão do autor dos problemas da gestão orçamental

Autores	Processos			Decisão
	Pré-Orçamentação	Orçamentação	Controlo	
Farçony, Césio I.	29. Inexistência de um manual sobre os procedimentos da gestão orçamental; 30. A inexistência de um regulamento; 31. A inexistência de um plano estratégico 32. Indefinição do modelo orçamental; 33. Desinteresse por parte dos gestores no processo de gestão orçamental.	34. Ausência de um plano de ação; 35. Ausência de pressupostos macroeconómicos; 36. desconhecimento de modelos de previsão; 37. sobreposição da contabilidade sobre uma linguagem comum a organização; 38. Ausência de revisão e negociação das propostas; 39. Deixar o trabalho para os técnicos (o gestor não reconhece os números); 40. Limitar o orçamento a vertente financeira.	41. Limitar o controlo apenas na apresentação dos desvíos e não analisar as razões.	42. Tomar conhecimento e nada fazer (típico de orçamentos elaborados sem objetivo de gestão); 43. Ausência de recomendações por parte dos controllers.

Com este vasto conjunto de problemas identificados é quase impossível afirmar que a Gestão Orçamental seja o “Santo Graal” da gestão, e considera-la como a ferramenta de excelência seria ignorar todos estes indícios. No entanto, as pesquisas e os questionários efetuados aos BC’s revelam que é uma das ferramentas mais utilizadas (com um alto nível de preferência) e que cobre as matérias tomadas como relevantes para os “controllers”.

Destaca-se, desde já, uma limitação do trabalho por não se ter inquerido gestores de outras unidades além dos da área financeira, sendo que em próximos trabalhos desta natureza virá a ser necessário garantir que a visão seja estendida aos demais.

Do questionário efetuado e submetido aos BC's da SADC e da CPLP apenas 5 de 14 responderam ao inquérito pelo que aqui estão representados. Para este capítulo importa saber o tempo dedicado ou a utilização e a preferência de utilização da gestão orçamental face às demais ferramentas de controlo de gestão. Os resultados obtidos pelo inquérito revelam um alto nível de utilização desta ferramenta e uma dispersão no que toca à preferência face as demais ferramentas.

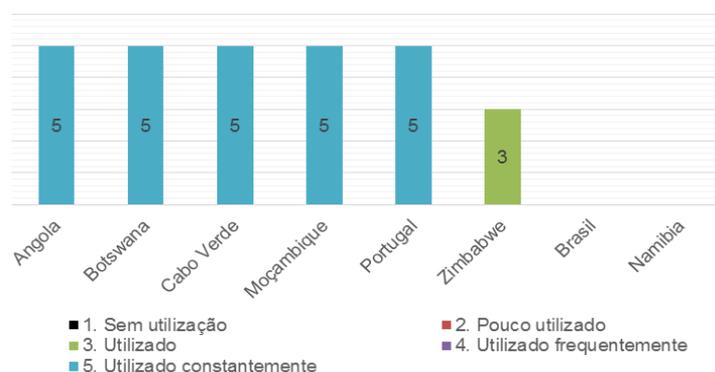


Ilustração 24 - Nível de utilização do Orçamento nos Bancos Centrais dos países indicados.

Retomando os problemas referentes à gestão orçamental e no intuito de se efetuar a análise dos problemas apresentados realizaram-se as seguintes ações:

1. Agrupou-se o problema em quatro grupos: sistemas, processos, pessoas e fonte de informação;
2. Verificou-se a possibilidade de duplicação de problemas, atendendo que a gama de problemas apresentados representa a visão de distintos autores e que poderiam referir-se ao mesmo assunto, mas com terminologias díspares;
3. Procedeu-se à análise da possibilidade de causa e efeito para cada um dos problemas, no intuito de serem eliminados os possíveis efeitos de causas já apontadas como problemas;
4. Procurou-se dar soluções a estes problemas com teorias, sendo que estas estão em aberto para discussões.

Na realização da primeira ação acima proposta, agruparam-se os 43 problemas indicados nos quatro estágios da gestão orçamental⁷, pelos vários autores nas quatro categorias supracitadas (Sistemas de informação, Fonte da informação, Pessoas e Processos internos) e chegou-se aos seguintes resultados representados nos gráficos abaixo.

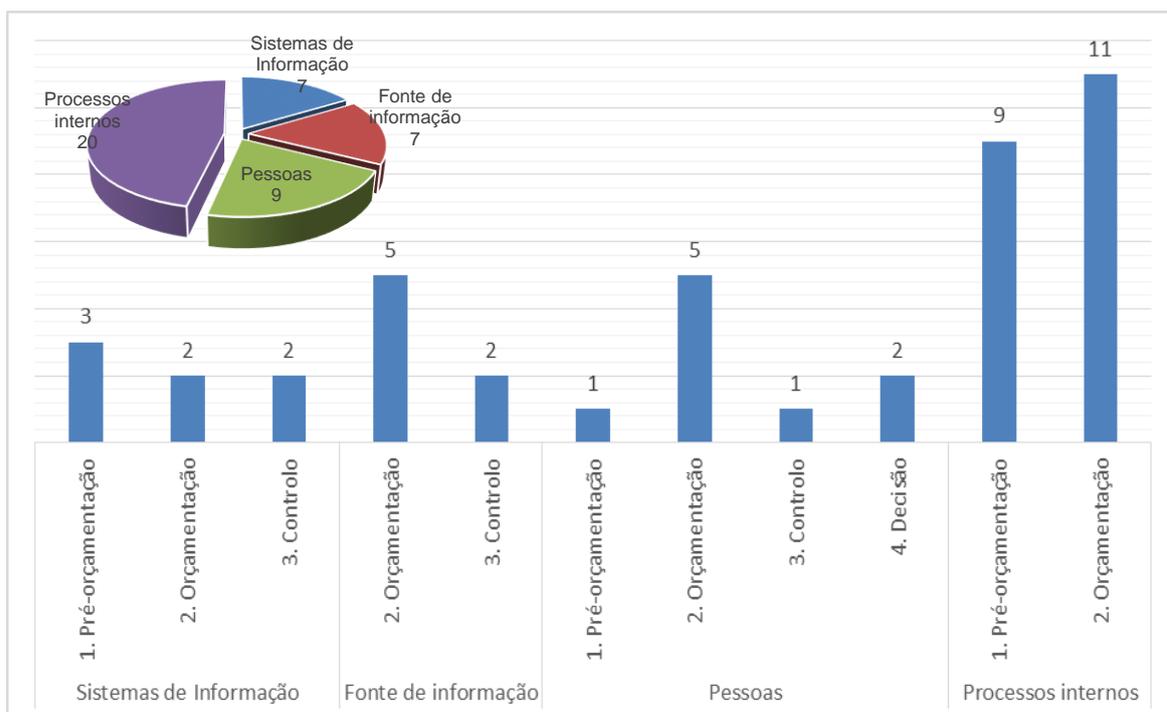


Ilustração 25 - Representação gráfica dos problemas da gestão orçamental por tipo de problemas antes dos filtros.

Na segunda etapa procedeu-se à visão dos problemas por filtros. Observaram-se quanto as categorias e fases do orçamento e identificaram-se 7 duplicações e 5 problemas facilmente integráveis em “grupos” da mesma categoria e da mesma fase. Com isso reduziram-se os problemas de 43 para 31.

⁷ Os estágios da gestão orçamental são a pré-orçamentação, a orçamentação, o controlo e A tomada de decisão. A execução apesar de não expressa subentende-se que é o fator gerador do controlo.

Tabela 9 - Problemas identificados como duplicados ou facilmente integráveis em problemas existentes

Problemas	Tipo de problemas	Etapa do problema	2. Duplicação
1. Dificuldade em estimar as variáveis exógenas.	Fonte de informação	2. Orçamentação	Duplicado_16
3. Qualquer combinação dos dois anteriores.	Fonte de informação	2. Orçamentação	Duplicado_2 e 16
29. Inexistência de um manual sobre os procedimentos da gestão orçamental.	Processos internos	1. Pré-orçamentação	Duplicado_6
31. A inexistência de um plano estratégico.	Processos internos	1. Pré-orçamentação	Duplicado_4
32. Indefinição do modelo orçamental.	Processos internos	1. Pré-orçamentação	Duplicado_30 e 6
34. Ausência de um plano de ação.	Processos internos	2. Orçamentação	Duplicado_8
38. Ausência de revisão e negociação das propostas.	Processos internos	2. Orçamentação	Duplicado_10
20. Limitam a atuação dos gestores ao orçamento.	Pessoas	2. Orçamentação	Integrar no 23
22. Esconde oportunidades.	Pessoas	2. Orçamentação	Integrar no 23
28. Impossibilidade de mensurar o impacto as intervenções macroeconómicas e de supervisão das instituições financeiras nos relatórios orçamentais.	Fonte de informação	3. Controlo	Integrar no 28
39. Deixar o trabalho para os técnicos (o gestor não reconhece os números).	Pessoas	2. Orçamentação	Integrar no 23
40. Limitar o orçamento a vertente financeira.	Fonte de informação	2. Orçamentação	Integrar no 16

A terceira etapa consiste em identificar e rotular os 31 problemas como causas e efeitos, no sentido de reconhecer em possíveis problemas que surjam em cadeia. Reitera-se que os problemas identificados como causas podem ter origem ou serem considerados como efeitos de problemas não identificados nos 31 destacados, ou mesmo, podem ter origem de problemas não necessariamente do fórum orçamental. Outra situação que se pode antecipar-se é a possibilidade de um problema poder assumir as duas posições como causa e efeito.

Atendendo à necessidade de se observar os problemas de forma individual para rotular e identificar a possível causa, passar-se-á às teorias para a resolução destes problemas em paralelo:

1. Problema n.º 2: As estimativas são efetuadas com base no histórico, assim qualquer grande desvio é considerado um comportamento anómalo ao histórico. Este problema é decorrente da fonte da informação, presente na etapa de orçamentação, apesar de fazer menção dos seus possíveis efeitos na fase de controlo. A melhor classificação para este “problema” seria como efeito do modelo escolhido e das métricas de previsão utilizadas que dão origem aos desvios, apesar de que a possibilidade de existência destes desvios é irreversível na medida em que existem variáveis que não são fáceis de se antecipar ou que são mesmo não controláveis.
2. Problema n.º 4: O calendário do período de orçamentação (longevidade) e colisão com outros processos (da área) ou mesmo ausência de outros processos

(plano estratégico). Estes problemas (pois temos três em um) estão vinculados a uma tipologia de cariz processual e antecedem a elaboração do orçamento. Representam causas para diversos problemas, sendo que a solução passa por calendarizar os processos existentes, identificar e conectar os processos interdependentes e seguir as recomendações existentes sobre os procedimentos da gestão orçamental.

3. Problema n.º 5: Criar formulários orçamentais com linguagem comum, que foquem o que é importante, que ajudem na racionalização do processo de decisão, que facilitem a consolidação e que sejam compatíveis com a contabilidade analítica. Assumindo que a gestão orçamental seja em grande parte realizada por intermédio de sistemas informáticos, categorizou-se este problema como sendo da tipologia de sistema de informação. Este problema requerer definições e decisões que antecedam o início da orçamentação e até mesmo do controlo. É considerado como causa de problemas e que requer da organização antes da sua implementação um exercício de escolha de modelos, de instrumentos associados à gestão orçamental, definição de regras e procedimentos para que a presente e as gerações futuras da organização percebam os fundamentos e a necessidade de cada formulário:
4. Problemas n.º 6 e 30: Ausência de um manual e regulamento do processo de gestão orçamental. É um problema mais comum do que parece e é um grande promotor de libertinagens no processo orçamental pela inexistência destes dois documentos. Estes problemas inserem-se na categoria de problemas de processos internos e são da fase pré orçamental. A solução para este problema resume-se na criação, atualização e aprovação destes documentos.
5. Problemas n.º 7 e 8: Ausência de objetivos e de planos de ação. Estes problemas fazem parte da cadeia de tarefas de um plano estratégico pelo que podemos novamente estender o problema à ausência de um plano estratégico. Estes problemas encerram-se na categoria dos problemas processuais e assumem aqui uma dupla posição de causa e efeito na medida em a organização é “gerida por gerir” e não existe uma orientação para mesma no médio e longo prazos. Acredita-se que organizações que operam desta forma normalmente são as de pequena dimensão e que primam por rápidos e pequenos montantes de “inflow” financeiro. Categorizou-se este problema de ausência de processo interno, na

fase de orçamentação, por constituir uma ausência na fundação e justificação das propostas orçamentais. A solução deste problema passa por sustentar a proposta com um plano estratégico e garantir que os gestores tenham nas suas propostas individuais refletidas as ações que concorram para o cumprimento dos objetivos da organização.

6. Problema n.º 9: Detalhe excessivo seja nos formulários ou na apresentação valorimétrica. Este problema do fórum do sistema de informação e da fase de orçamentação é daqueles que também possui a possibilidade de ficar dos dois lados da moeda (causa e efeito), pois entende-se que os formulários e a representação valorimétrica dos números da organização devam já ser definidos antes do processo de orçamentação nos regulamentos ou nos manuais de procedimentos. Este processo pode dar origem a outros problemas, especialmente no fórum do controlo e da tomada de decisões, dificultando os gestores na interpretação da informação existente e consequentemente na tomada de decisão. A solução deste problema passa novamente pela elaboração e envolvimento dos gestores na elaboração do manual e regras do processo.
7. Problema n.º 10: Ausência de negociação da proposta orçamental. As recentes práticas orçamentais tendem a orientar a elaboração de um orçamento participativo, i.e., descentralizado pelo que nestes moldes é quase que impossível não existir negociação da proposta orçamental. No entanto e ainda em modelos descentralizados, existe a possibilidade de existência de tetos financeiros pré-estabelecidos e sem espaço para negociação. É importante frisar que estas limitações podem condicionar iniciativas que se apresentem necessárias para uma unidade e que em modelos desta natureza é importante dar espaço (pelo menos) na fundamentação para descrever as iniciativas deixadas de fora da proposta orçamental, bem como os impactos positivos e negativos da sua ausência, sendo que desta forma os tomadores de decisão final deverão ter em nota a visão dos gestores operacionais.
8. Problemas n.º 11 e 12: Cortes as cegas e as almofadas orçamentais. Estas duas práticas são comuns em processos orçamentais iniciados próximo do fim do período de orçamentação e até mesmo que tenham sido elaborados sem o suporte de um plano de ações. Apontadas as causas (estes problemas são

efeitos, apesar de poderem gerar n problemas para a frente), a solução parte no cumprimento do problema nº 4 (calendarização de atividades e existência de um plano estratégico).

9. Problema n.º 13: Apenas avalia a dimensão financeira dos resultados. A quota do mercado, o grau de inovação, a qualidade, os índices de satisfação dos consumidores, impossibilidade de mensurar o impacto das intervenções macroeconómicas e de supervisão das instituições financeiras nos relatórios orçamentais. Estas variáveis que não se conseguem mensurar via orçamento representam “o problema” da principal fonte de informação do orçamento e com grande impacto no controlo. Poder-se-ia dizer que a informação da gestão orçamental é tão limitada quanto o nível de informação disponível na contabilidade da organização, mas a parte interessante do orçamento reside na capacidade de obter múltiplas fontes de informação que não necessariamente financeiras e este facto é constantemente esquecido. Quando utilizamos os indicadores macroeconómicos para fazer previsões e comparamos com a realização estamos diante de um processo de comparação da previsão com as realizações. Quando estimamos em economia domestica ou do lar que vão ser consumidos 4 pães em 3 dias, quando se evidencia que foram consumidos 5 pães, estamos diante de um processo de comparação da previsão com as realizações, e os exemplos seguem-se a casos mais complexos. Como a matemática e a língua que falamos, o ato de estimar e comparar à realidade, procurando perceber as razões das variações, é um ato próprio do processo de tomada de decisão, pelo que é evidente, desde já, que em matérias quantitativas (monetária ou não) o processo orçamental possui cobertura. Mas há também o lado qualitativo dos objetivos das organizações e apesar das decisões tomadas neste sentido de alguma forma acabarem por desembocar na vertente financeira é importante também acompanhar estas iniciativas do inicio ao fim, pelo que os autores sugerem a utilização de outros instrumentos de controlo de gestão como o caso do BSC. Esta insuficiência não torna o processo de gestão orçamental menos eficiente para os propósitos, que se destina, até porque:
- a. A gestão orçamental é a única que estabelece marcos financeiros e acompanha a sua execução;
 - b. O BSC precisa de incluir na perspetiva financeira a gestão orçamental;

- c. É um instrumento que facilmente se molda às necessidades da organização.
10. Problema n.º 14: Lentidão no reporte das informações. Este problema do fórum dos sistemas de informação e da etapa dos controlos, é um problema que se evidencia em organizações que têm o seu processo de gestão orçamental realizado na íntegra em folhas de cálculos e constitui algumas vezes a causa do desinteresse no processo. Hoje, com os sistemas de informação e tecnológicos disponíveis, as informações são disponíveis no momento.
11. Problema n.º 15: Gestão de um modelo organizacional e de interdependência. Este problema, relacionado com a definição do modelo organizacional e do modelo de gestão orçamental, é do grupo dos problemas relacionados com os processos internos e faz parte da etapa de pré orçamentação, i.e., são escolhas que devem ser efetuadas antes do início da fase de orçamentação. Este problema é praticamente redundante dos problemas 6 e 30.
12. Problema n.º 16: Limitação do orçamento à vertente financeira e incapacidade de leitura dos fatores exógenos. Este problema é religiosamente o mesmo que o apontado no problema 13, com a particularidade de que enquanto o 13 apontava para a etapa do controlo (efeito) este olha para o início do processo, na orçamentação. As justificações, as abordagens de como ultrapassar este problema já foram naquele ponto apresentadas sendo que neste importa ressaltar que as limitações existentes nos controlos deste processo são totalmente condicionadas aos limites estabelecidos durante o mesmo.
13. Problema n.º 17: Dificuldade na leitura dos resultados interdependentes: Este problema da esfera dos sistemas de informação e da etapa do controlo está relacionado ou pode ser percebido como o efeito do problema nº 5, 6 e 30, sendo que a resolução deste está estritamente relacionada com a resolução dos mesmos.
14. Problema n.º 18: Conflito entre os objetivos: a) entre a organização e o gestor da unidade; b) entre as unidades; c) de longo e curto prazos quando não estão devidamente relacionados. Apesar de catalogado como problema da esfera dos processos internos e da fase que antecede o orçamento, este é um problema resultante (efeito) dos problemas 4, 6, 7, 8, 10 e 30 e tal como os anteriores com

esta mesma particularidade a solução do mesmo está relacionada com a resolução destes pontos.

15. Problema n.º 19: O orçamento como avaliação de desempenho dos gestores e equipas, quando o orçamento mede o desempenho ou resultados alcançados. Este problema é do escopo dos problemas relacionados com os processos internos na fase da orçamentação por ser o marco do desempenho esperado, apesar dos seus efeitos estarem refletidos no controlo. Em matérias de avaliação de desempenho são várias as vertentes e metodologias existentes para determinar se o gestor, se a unidade conseguiu cumprir com os objetivos ou as metas estipuladas; no entanto, o orçamento não deve ser considerado o único critério ou o mais relevante em relação aos outros. O problema prende-se, essencialmente, com alguns pontos cegos do orçamento, como objetivos qualitativos, e ainda com resultados que não são inteiramente da responsabilidade do gestor ou do departamento, pelo que a solução deste problema passa por primeiro avaliar o peso do cumprimento do orçamento na matriz do avaliado.

16. Problema n.º 21: Consome tempo. Este problema foi levantado por diversos autores, referindo-se, em particular, ao processo de orçamentação e classifica-se como sendo um problema da esfera dos processos internos, pois quanto maior ou mais complexo for o processo orçamental é quase que certo que consumirá tempo. No entanto, a resolução deste problema passa pelas quatro categorias de problemas já destacados, a formação das pessoas, deixando que com a prática a experiência torne o trabalho mais célere, a garantia de que as fontes de informação estejam atualizadas e atempadamente disponíveis, a definição do circuito do processo e a garantia de que se possui um sistema informático capaz de responder às exigências da organização.

17. Problemas n.º 20, 22 e 23: Limitam a atuação dos gestores ao orçamento, esconde oportunidades, transporta consigo comportamentos que não estimulam a produtividade. Estes problemas que são facilmente identificados na fase de orçamentação e que se categorizou como problemas da esfera das pessoas (comportamento) tem a ver com a postura e com o modo como cada um encara o seu trabalho. Apesar do orçamento ser um instrumento de pilotagem, i.e., define o percurso a seguir, não deve ser encarado como uma ferramenta de um

sentido só e que ignora o seu meio envolvente ou o seu próprio desenvolvimento, há que analisar a necessidade de seguir outros caminhos, mesmo que estes resultem numa revisão orçamental.

18. Problemas n.º 24 e 26: Dificuldade em achar o modelo apropriado à realidade da instituição, implementar a contabilidade analítica e desconhecimento dos modelos de previsão. Estes problemas situam-se em duas distintas esferas de competências, processos internos e sistemas de informação. O que têm em comum é que o estágio onde elas se evidenciam é antes da fase de orçamentação. As suas resoluções passam em primeira instância por conhecer os modelos existentes e em segunda por levar os gestores da organização a questionarem-se sobre o que querem controlar e como querem controlar.
19. Problema n.º 25: O mapa de fluxo de caixa previsional é um problema específico apontado por alguns Bancos Centrais. O conflito maior são os sistemas existentes e o conflito menor é a classificação por natureza de cada operação. Para qualquer um dos problemas a solução passa por dedicar algum tempo e reflexão às escolhas a serem feitas.
20. Problema n.º 27: Ligar o orçamento à estratégia na altura da elaboração do orçamento é mais um problema de definição dos processos internos do que um problema com sistemas. O exercício para a ligação destas duas ferramentas é extremamente facilitado quando se segue uma ordem para a sua implementação. O orçamento deve ser reflexo do que foi definido na estratégia da organização; logo, não deve partir-se do orçamento para achar a estratégia, mas sim da estratégia para achar o orçamento.
21. Problemas n.º 33 e 39: Desinteresse por parte dos gestores no processo de gestão orçamental e deixar o trabalho para os técnicos. Estes dois problemas são bastantes comuns nas organizações onde os gestores não reconhecem a eficiência da ferramenta na sua gestão. Este comportamento não torna os gestores menos eficientes como a utilização do orçamento não torna o gestor excelente no seu trabalho. O orçamento tem por objetivo refletir os planos de ação de uma organização, departamento ou qualquer outra unidade, entendendo-se como um sinal de organização, mas, como referido em capítulos anteriores, não é a única ferramenta de gestão. No entanto, se a Gestão Orçamental for a ferramenta de eleição da organização para a gestão é

importante que os animadores do orçamento cativem e envolvam os gestores no processo.

22. Problema n.º 35: Ausência dos pressupostos macroeconómicos é um problema de não ter os processos internos devidamente afinados e constitui um ingrediente especial para a elaboração de um orçamento destinado ao fracasso em caso de perturbações na economia onde se está inserido.
23. Problema n.º 36: Desconhecimento dos modelos de previsão é um problema que pode ultrapassar-se com formação.
24. Problema n.º 37: Sobreposição da contabilidade sobre linguagem comum da organização. Este problema da esfera dos sistemas de informação tem a sua resolução com a formação dos intervenientes no processo de gestão orçamental; mais do que isso, os “controllers” têm de procurar ser os mais explícitos e flexíveis na tradução das opiniões dos participantes, para que a linguagem seja facilmente assimilada.
25. Problemas n.º 41, 42 e 43: Limitar o controlo à apresentação dos desvios sem analisar as razões, tomar conhecimento dos desvios e nada fazer, ou ainda ausência de recomendações por parte dos controllers. Estes três problemas são da esfera comportamental, logo envolvendo pessoas, sendo que o primeiro é relacionado com a fase do controlo e os dois últimos com a fase de decisão. Estes problemas são típicos de orçamentos elaborados sem objetivo de gestão e, por conseguinte, constituem as situações que estão na origem dos problemas 4, 6, 7, 8 e 30. A solução passa por analisar os benefícios que a ferramenta traz, se não agregar valor para a organização nem envolver reformulações ao processo, o melhor é investir noutros instrumentos.

4. PARTE II: APRESENTAÇÃO CONTABILÍSTICA E FINANCEIRA DO BANCO CENTRAL

Os subcapítulos desta parte II, referente à apresentação contabilística e financeira do Banco Central, representam uma introspeção do autor sobre pesquisas efetuadas e tem como foco estimular comentários e encorajar debates, pelo que não deve ser tomado como a visão dos Bancos Centrais ou dos seus órgãos de gestão, e qualquer tema que se pareça com um assunto em agenda é mera coincidência.

O pensamento de um BC precisar de se preocupar com a sua situação financeira é pouco ortodoxa, porém deixa espaço para muitas questões. Existem correntes que dizem que o Banco Central nem deve preocupar-se com a política que efetua, ou que outros organismos no país realizem, por deter o monopólio da emissão monetária; outros dizem que o governo do país, i.e., o Tesouro poderá, pode, ou deveria proteger o BC em fase crítica.

Uma das várias complexidades nos Bancos Centrais é que o seu passivo possui a capacidade de criar dinheiro, pelo que é importante apresentar o seu comportamento na execução das suas atividades e garantir que se reúnem os elementos que facilitem a leitura das informações produzidas nos seus relatórios financeiros.

O presente capítulo é dedicado à apresentação interna de um BC fazendo recurso à contabilidade, que é a principal fonte de informação do orçamento e o melhor espelho interno desta organização. A questão chave nesta segunda parte é perceber se o objetivo de gestão destas instituições é perseguir o lucro ou garantir a solvabilidade. Paralelamente, pretende-se apresentar o efeito dos macro-objetivos nos documentos financeiros destas instituições.

4.1. O EFEITO CONTABILÍSTICO DOS SEUS MACRO-OBJETIVOS

Apesar de pouco se falar sobre a contabilidade dos Bancos Centrais, existem documentos, aulas e documentários dispersos pelo mundo, que refletem a prática da gestão interna adotada por estas instituições. São poucos e insuficientes, mas torna o assunto não tão secreto assim.

A crescente tendência de transparência financeira e uniformização da linguagem contabilística levaram as Normas Internacionais de Contabilidade e Relato Financeiro (NICRF) a propagarem-se por empresas de todo mundo e até em alguns BC's.

A adoção em BC's tem sido gradual e com algumas derrogações, tanto que, um dos temas que promove grandes debates no domínio da contabilidade é a norma que recomenda o registo em custos ou proveitos às alterações cambias. Para os BC's que possuem um manancial de ativos e passivos financeiros em ME utilizada como "Buffer" para fazer as suas políticas, a implementação da IAS 21, seria como levar para a demonstração de resultado uma bomba extremamente volátil, pois estar-se-ia a apresentar em resultado e possivelmente a distribuir, o que não se possui, nem se há-de se possuir. Para mitigar este problema, o conceito de reavaliação cambial é introduzido, e por não ser uma prática isolada reuniu-se neste trabalho a descrição do procedimento nos BC's de estudo.

4.1.1. O ENQUADRAMENTO CONTABILÍSTICO DA MOEDA NACIONAL

A capacidade dos BC's emitirem dinheiro e este não ser registado ou reconhecido contabilisticamente como "stock" ou disponibilidade é outro assunto interessante e o facto das NIC's ou as NICRF's nada abordarem sobre a matéria, torna ainda mais atraente o assunto.

Quando se trata da moeda nacional e DFC, os BC's são quase todos uniformes, e lê-se nos seus relatórios e contas o seguinte:

"O objetivo da Demonstração dos Fluxos de Caixa é demonstrar a capacidade de uma entidade gerar caixa para fazer face às suas necessidades de liquidez. Tendo em vista que o BCB é a instituição responsável pela liquidez do sistema financeiro e, portanto, detentor do direito de emissão, a Administração entende que a demonstração referente às suas operações deve limitar-se aquelas em moedas estrangeiras, pois essas se encontram fora de sua prerrogativa de emissão." (Brasil. Banco Central, 2015 p. 13)

"The definition of cash in the Standard is not wholly appropriate to the Bank. Due to its role in the creation and withdrawal of currency, the Bank has no cash balances on its statement of financial position. " (Namibia. Bank of Namibia, 2015 p. 85)

"A Demonstração de fluxos de caixa é preparada apenas para os movimentos de "Caixa e equivalentes" em moeda estrangeira. Tendo em conta que o BCV detém o poder exclusivo de emissão de moeda, foi determinado que a Demonstração de fluxos de caixa iria ser efectuada em moeda estrangeira pois é a que se encontra fora do âmbito da sua emissão..." (Cabo Verde. Banco de Cabo Verde, 2015 p. 135)

Este conjunto de travões sobre a MN convida a transportar o tema para terra do autor com a seguinte questão:

“Quem é o dono do Kwanza?”⁸ (Autor desconhecido)

Os BC's possuem um tratamento específico para a moeda nacional, não sendo classificada contabilisticamente como disponibilidade, não sendo classificada no ativo como “stock”, mas sim como um passivo, uma obrigação. As questões que surgem com este modo de registo são: “é obrigação para quem? E quem é o real dono do dinheiro? “Para responder a estas questões é necessário visitar o conceito por detrás do balanço. Um ativo é o recurso, bem ou direitos, sobre a qual os direitos de propriedade são aplicados e dos quais os seus proprietários podem obter benefícios económicos através da sua detenção ou utilização durante um período de tempo; já o passivo surge quando uma entidade é obrigada sobre alguma circunstância a conceder pagamentos a outra e o capital próprio pode entender-se que é o valor residual do ativo depois de deduzido todo o passivo.

Antes de abraçar a investigação contabilística pelo MPD juntam-se mais dois elementos à “questão” sobre o conceito de posse na vertente Financeira, segundo FMI (2016). O manual apresenta o conceito de dois tipos de posse:

1. Posse legal de ativos e passivos não financeiros e financeiros é o direito conferido à unidade institucional legalizada e sustentável de acordo com a lei para reivindicar os benefícios associados a eles.
2. A posse económica de ativos e passivos não financeiros e financeiros é o direito conferido à unidade institucional com poder de reclamar os benefícios associados à sua utilização e por aceitar os riscos associados.

Na maioria dos casos referentes aos ativos e passivos, financeiros e não financeiros, o proprietário legal é o proprietário económico.

⁸ A questão da titularidade ou propriedade do Kwanza encontram-se repetida em vários manuais da Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto e Universidade Lusíada de Angola nos anos de 2007 a 2013, em especial nos fascículos de Finanças Públicas.

Para desvendar o enquadramento contabilístico da moeda nacional e a razão de assim se proceder, utilizar-se-á a Moeda Nacional de Angola como referência, para então se perceber a sua propriedade.

O diploma legal que regula o Banco Nacional de Angola⁹ dedica todo o III capítulo, conferindo legitimidade a este organismo para gestão do meio circulante (emissão, saneamento, troca, destruição e reforma do dinheiro). Ainda assim, é importante lembrar que este diploma foi aprovado pela Assembleia Nacional, que foi escolhida por um povo, que pertence a um território e a uma Nação Soberana. O referido diploma confere exclusividade de poderes ao BNA e designa-o gestor desta Rês Publica¹⁰ e a Lei Constitucional de Angola, no seu artigo n.º: 100, cimenta tal afirmação. Assim, pode afirmar-se no sentido amplo que o “Kwanza” é propriedade de um povo, de uma Nação num determinado tempo. O “Kwanza” é propriedade do Estado Angolano, cuja posse ainda assim é discutivelmente do BNA, pois este meio de troca, este título, é passível de mudança de propriedade, i.e., de posse ao portador.

A história por detrás das notas é que as mesmas eram registadas no passivo como recibos do ouro depositado nos Bancos Centrais (Dyson, et al., 2016). Na década dos anos de 1857, os detentores destes recibos podiam trocar as notas por barras ou moedas em ouro. Hoje, estas notas só podem ser trocadas por notas similares ou que somadas correspondam ao mesmo valor facial da nota apresentada. Este procedimento ou citação pode ver-se subentendida e algumas vezes pode encontrar-se, explicita, em regulamentos, leis, “regimento” ou “ACT” dos Bancos Centrais e constitui a forma de proteção do Banco Central em abandonar o colateral histórico destes recibos, hoje notas ou moedas. Um exemplo do abandono explícito deste colateral é do Banco da Inglaterra que apresenta no seu Website o seguinte texto:

“The words “I promise to pay the bearer on demand the sum of five [ten/twenty/fifty] pounds” date from long ago when our notes represented deposits of gold. At that time, a member of the public could exchange one of our banknotes for gold to the same value. For example, a £5 note could be exchanged for five gold coins, called sovereigns. But the value of the pound has not been linked to gold for many years, so the meaning of the promise to pay has changed. Exchange into gold is no longer possible and Bank of England notes can only be exchanged for other Bank of England notes of the same face value. Public trust in the pound is now maintained by the operation of monetary policy, the objective of which is price stability.” (Bank of England Website - Bank Notes/ FAQ’s)

⁹ Lei 16/10 de Julho aprovada pela Assembleia Nacional mandatada pelo povo, nos termos das disposições combinadas da alínea b) do artigo 161.º e do n.º1 do artigo 166.º da Constituição da República de Angola.

¹⁰ Coisa pública ou coisa do povo.

O Dinheiro em Circulação, ou dinheiro na posse da população, é determinado pela diferença entre o dinheiro emitido (emissão monetária) e o dinheiro em cofre, conforme equação abaixo.

$$\text{Dinheiro em Circulação} = \text{Emissão Monetária} - \text{Dinheiro em Cofre}$$

Para o Balanço dos BC's a leitura do DC é geralmente facilitada por ser uma matéria de grande destaque. O Balanço serve de auxílio, na perceção dos movimentos comuns nesta matéria.

Ressalva-se que muitos dos países que não possuem Casa da Moeda geralmente acabam por solicitar a produção de impressos¹¹ a uma entidade externa, pelo que contabilisticamente estas operações de produção e emissão de notas e moedas, envolvem eventos contabilísticos com valorização distintas (valor de produção e valor facial).

A compra dos impressos (notas antes de serem emitidas) é também um assunto de destaque para os BC's, especialmente em casos de reforma monetária, ou, nos casos em que a procura de notas e moedas é superior à oferta e o BC não possui de todo a quantidade procurada. O problema para os BC's reside no peso em resultado (custo) que tal compra acarretaria, sendo que esta compra é quase sempre e somente suportada pela entidade emitente. Alguns BC's resolvem o problema deferindo a despesa ao longo da vida útil das notas, outros levam para custo somente a parcela emitida e outros simplesmente levam tudo a custo.

Transportando o exercício para contabilidade assumindo um cenário em que o Balanço do BC possua uma massa patrimonial de 170 unidades monetárias e a correspondência cambial é de 1 unidade monetária a 0,1 Euro e considerando o balanço abaixo apresentado, como o ponto de partida para os cenários a serem montados neste capítulo temos a seguinte posição:

¹¹ Designação que será utilizada para identificar as notas antes de serem emitidas.

BALANÇO DOS BCs			
RI	130	DC	50
CI	10	Emitido	70
Ot. A.	30	Em cofre	-20
		RB	40
		CT	30
		Out.P.	0
		CP	50
Total Activo	170,00	Total Passivo+CP	170,00

Ilustração 26 - Balanço BC's para construção de cenários.

1º Exercício: Assumindo que um determinado BC necessite adquirir 40 unidades monetárias e o preço para produção e entrega destas mesmas unidades seja de 2€ e posteriormente o BC emita 30 unidades monetárias.

1. Pagamento e recebimento dos impressos (40) a 2€ =20 Un.M.

2. BC emite 30 Unid. Monetárias

BALANÇO DOS BCs				BALANÇO DOS BCs			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
CI	10	Emitido	70	CI	10	Emitido	100
Ot. A.	30	- Em cofre	20	Ot. A.	30	- Em cofre	50
		RB	40			RB	40
		CT	30			CT	30
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	30			CP	30
Total Activo	150,00	Total Passivo+CP	150,00	Total Activo	150,00	Total Passivo+CP	150,00
Ext.Patr.A. Stock	40	Ext.Patr. P.Impr.	40	Ext.Patr.A. Stock	10	Ext.Patr. P.Impr.	10

Ilustração 27 - Operação de pagamento e emissão de notas e moedas.

O processo de produção de notas e moedas gera efeitos imediatos nas massas patrimoniais do balanço; no entanto, o processo de emissão apenas reduz o “stock” nas rubricas extrapatrimoniais, sendo que nas patrimoniais o efeito se anula pela disposição (efeito redutor) no passivo do “stock” em cofre. O inverso da emissão é a destruição de valores e esta não produz alterações nas massas patrimoniais e extrapatrimoniais; no entanto, regista-se o processo contabilístico inverso da emissão, Credito do Dinheiro em Cofre e Debito na Emissão Monetária.

O processo de emissão monetária não é a única forma que os BC's têm de criar dinheiro, na verdade, a expressão do “BC criar dinheiro do nada” não vem do processo de emissão, até porque pelo exemplo anterior fica evidente que emitir ou imprimir dinheiro custa dinheiro. A expressão está relacionada ainda com o passivo do BC, enquanto o DC representa o dinheiro impresso, outra parte do passivo revela a extensão do dinheiro virtual criado pelo Banco. Os BC's criam dinheiro quando compram Títulos do Tesouro, quando pagam juros das operações realizadas no âmbito da política monetária, quando

pagam os seus trabalhadores, ou ainda quando compram um imobilizado ou pagam um serviço, i.e., sempre que fazem pagamentos podem criar dinheiro.

2ª Exercício: Quando, por exemplo, o Banco decide comprar um edifício ele aumenta o seu ativo e na mesma proporção aumenta o seu passivo, nomeadamente a Reserva Bancária dos Bancos Comerciais. ”- Como isso é possível? Simples!” O BC vai ao Banco Comercial e diz (quase nunca diz apenas o faz): “- Compra este imóvel por mim, em contrapartida eu aumento a tua posição (Reservas Bancárias) aqui na minha instituição”.

1. BC última posição conhecida				2. BC Compra de um Imóvel			
BALANÇO DOS BCs				BALANÇO DOS BCs			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
CI	10	Emitido	100	CI	10	Emitido	100
Ot. A.	30	- Em cofre	50	Ot. A.	35 ▲	- Em cofre	50
		RB	40			RB	45 ▲
		CT	30			CT	30
		Out.P.	0			Out.P.	0 —
		CP	30			CP	30
Total Activo	150,00	Total Passivo+CP	150,00	Total Activo	155,00	Total Passivo+CP	155,00
Ext.Patr.A. Stock	10	Ext.Patr. P.Impr.	10	Ext.Patr.A. Stock	10	Ext.Patr. P.Impr.	10

Ilustração 28 - Representação do Balanço de um BC, na compra de um imóvel.

3º Exercício: O modo “operandis” acima apresentado não é somente valido e aplicado para os Bancos Comerciais, esta “promessa” é feita, até ao Governo (Tesouro), quando este, por exemplo pretende obter MN e vende ao BC a sua posição em ME, o exercício se repete: “- Cede-me parte das suas Reservas Internacionais, que eu aumento a sua posição pelo correspondente em MN”. Neste exercício apresentar-se-á as RI e a CUT estendidas, pelo que é importante frisar que as RI não são do BC como um todo, mas sim do Estado como um todo, uma parte da mesma é do Governo e pode entender-se como o colateral do dinheiro em ME do Governo (Tesouro) deixada à guarda ou sob gestão do BC. Assim, o processo de arbitragem como apresentado na ilustração abaixo será “ela por ela” por não incorporar o ganho decorrente do “spread” cambial, nem da diferença cambial que poderia resultar desta operação, o que culminará na ausência da variação patrimonial.

1. BC ultima posição conhecida				2. Esterilização: O Estado vende divisas ao BC 10 Un.Monet.			
BALANÇO DOS BCs				BALANÇO DOS BCs			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
<i>RI_{BC}</i>	85	RB	45	<i>RI_{BC}</i>	95 ▲	RB	45
<i>RI_{CUT}</i>	25	CT	30	<i>RI_{CUT}</i>	15 ▼	CT	30
CI	10	<i>CTMN</i>	5	CI	10	<i>CTMN</i>	15 ▲
Ot. A.	35	<i>CTME</i>	25	Ot. A.	35	<i>CTME</i>	15 ▼
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	30			CP	30
Total Activo	155,00	Total Passivo+CP	155,00	Total Activo	155,00	Total Passivo+CP	155,00

Ilustração 29 - Representação do efeito da venda de divisas pelo BC no Balanço.

As três operações, seja da emissão de dinheiro ou da criação de dinheiro não produzem grandes alterações, a nível dos totalizadores das massas patrimoniais do balanço nestes exemplos, mas quando transportados na realidade das contas dos BC's são movimentados milhares e milhões de unidades monetárias, valores que só podem ser considerados como materialmente relevantes.

Ainda que algumas destas operações não alterarem de forma significativa as massas patrimoniais do Balanço, elas tendem a afetar o comportamento ou as tendências dos agentes económicos, o que nos remete a outra reflexão, que é a capacidade dos BC's pagarem as suas despesas aumentando a posição destas entidades na sua instituição, i.e., aumentado a sua obrigação para com eles. Por mais que se pareça com um saco sem fundo, pelo monopólio da emissão ou pela autonomia administrativa e financeira, é importante perceber que cada uma destas operações desencadeia um efeito nas variáveis económicas.

Os economistas possuem uma forte crença de que existe uma estreita correlação entre a variação da Base Monetária e a variação da inflação, assumindo-se que a crença seja verdadeira, pois, neste estudo não serão desenvolvidas análises para aferir este pressuposto.

Entende-se por Base Monetária (BM) o dinheiro (as notas e moedas físicas) na posse do sector não monetário da economia, famílias, empresas não bancárias e organismos públicos (Dinheiro em Circulação) e os depósitos à ordem possuídos pelas instituições financeiras bancárias junto do BC (Leão, et al., 2009 pp. 33-34) . No entanto o Fundo Monetário Internacional vai mais longe e define a BM como o dinheiro em circulação e o dinheiro à guarda pelo Banco Central das instituições Financeiras Bancárias e não Bancárias (International Monetary Fund, 2016 p. 197 [6.93]).

As componentes da Base Monetária encontram-se listadas no Manual de Estatísticas Monetárias e Financeiras e Guia de Compilação (International Monetary Fund, 2016); no entanto, este mesmo manual deixa claro que os países não obedecem uma regra única para leitura e interpretação da Base Monetária.

A BM na sua forma algébrica lê-se da seguinte forma:

$$BM = DC^{12} + RB^{13} + \text{Depositos de IFNB a guarda do BC}$$

A Base monetária pode ser regulada através das operações da política monetária, mas também, pode ser afetada pelo nível de despesas administrativas realizadas pelo BC, pelo que é importante perceber a proporção de cada uma. Em forma de resumo transcrevem-se na tabela abaixo alguns eventos que produzem efeitos na BM.

Eventos	ΔBM
1. Variações nas reservas Bancárias em MN (depósitos e levantamentos)	▼ ▲
2. Compra de divisas (entrega da MN por divisas)	▲
3. Recebimentos relacionados a supervisão bancária (multas e penalizações)	▼
4. Adiantamento para constituição e abertura de instituições financeiras bancárias	▼
5. Pagamentos a fornecedores de bens e serviços do BC	▲
6. Pagamentos do pessoal do BC	▲
7. Gestão do Sistema de pagamentos (recebimentos)	▼
8. OMMI	▼ ▲
9. Financiamento ao Tesouro	▲
10. Emissão do TBC (ida e a volta dos títulos)	▼ ▲

Ilustração 30 - Efeito ilustrativo de algumas operações na Base Monetária.

A BM pode ser representada por linhas do balancete e constitui um excelente mapa financeiro para os Departamentos de Contabilidade e de Gestão Financeiras dos Bancos Centrais, apresentando a tabela abaixo um modelo que é de fácil implementação e perceção.

¹² O Dinheiro em Circulação (DC) é o dinheiro em posse de outros sectores que não o Banco Central.

¹³ A Reserva Bancária (RB) representa o depósito que os Bancos Comerciais têm junto do BC e podem ser as reservas obrigatórias e até mesmo o excesso delas em MN, e os títulos emitidos pelos Bancos Centrais para cumprimento dos requisitos das reservas obrigatórias desde que regulamentado pelo BC.

Descrição	Cód	Posição		Variação
		D	D-1	
1. Notas e Moedas em Circulação	NMC			↑ 0,00
1.1. Notas e Moedas Emitidas				↑ 0,00
1.2. Notas e Moedas em Cofre				↑ 0,00
2. Regularizações a Casa Forte	Reg.CFMN			↑ 0,00
3. Depósitos Domiciliados no BC em MN	RES			↑ 0,00
3.1 Reserva Bancária em MN	RBMN			↑ 0,00
3.2 Adiantamentos do Bancos Comerciais MN	Reg.BCMN			↑ 0,00
3.3 Depósitos do Tesouro em MN	CUTMN			↑ 0,00
3.4 Depósitos de Outros Organismos em MN				↑ 0,00
Base Monetária expandiu /Contraiu em		0,00	0,00	↑ 0,00
Participação potencial do BC na variação da Base Monetária				
Potencial Inflow				
a) Política Monetária (OMMIa)				
b) Intermediação de serviços prestados				
c) Supervisão as IF				
d) Outras Receitas				
Potencial Outflow				
a) Política Monetária (OMMIp)				
b) Gastos com pessoal				
c) Gastos Gerais Administrativos (FST)				
d) Aquisição de Imobilizado				
Total		0,00	0,00	

Ilustração 31 - Modelo de reporte da BM com base em informações contabilísticas.

A complexidade do Dinheiro em Circulação ou mesmo a capacidade do Banco Central criar dinheiro tornam esta matéria e outras relacionadas totalmente complexas e fora da observação do IASB, pelo que muitas das situações desta matéria, se não todas, não se encontraram nas diretivas da NICRF, sendo os BC's os organismos especializados sobre o assunto.

Apesar da possibilidade de criar dinheiro o BC possui receitas diversas em MN ou Moeda Funcional que poderiam sustentar as suas atividades. Dependendo do rigor da programação das operações do Banco, é importante frisar que os BC's possuem a capacidade de gerar proveitos e recebimentos decorrentes da sua atividade operacional em MN, como multas cobradas as IFB's, taxas de utilização do sistema de pagamentos, comissões por intermediação das atividades do governo, juros de operações de redesconto e outros. Facto é, que quando o desenho contabilístico dos BC's está projetado para criar dinheiro desta forma (aumentando as obrigações para com as partes), estes recebimentos acabam por ter um efeito redutor da posição destas partes, junto do BC.

4.1.2. POLÍTICA MONETÁRIA

A política monetária praticada pelos BC's consiste resumidamente em ditar a oferta monetária para alcançar um determinado objetivo macroeconómico. Em grande parte

dos países, os BC's possuem autonomia para realizar esta política, noutros a supremacia do sistema de união monetária sobrepõe-se a soberania do país e há ainda outros países em que a política monetária é efetuada por uma comissão instituída para o efeito em que o BC faz parte.

O Mercado Monetário Interbancário (MMI) é o mercado (hoje quase que completamente virtual) onde as Instituições Financeiras Bancárias participam para a obtenção ou cedência de liquidez, com e sem garantias associadas¹⁴, afetando desta forma a Base Monetária e conseqüentemente a economia.

Seguindo a generalidade, os BC's, quando implementam uma política expansionista, tendem a deixar mais dinheiro em circulação, por outro lado, quando tentam implementar uma política contracionista, deixam pouco dinheiro disponível, condicionando desta forma o consumo.

Os BC's utilizam essencialmente três instrumentos para realizar a política monetária:

1. Operações no Mercado Aberto (OMA's): São transações que os BC's realizam com os Bancos Comerciais, recorrendo a Títulos (Títulos do Tesouro e Títulos do Banco Central). O dinheiro papel e moeda é o instrumento normalmente utilizado para realização de operações comerciais, os títulos tendem a ser um instrumento de poupança, tanto é assim, que os títulos não são considerados tão líquidos quanto o dinheiro em circulação. A operacionalização deste instrumento consiste na compra de títulos por contrapartida de dinheiro, o que quer dizer que a compra de títulos aumenta a oferta do dinheiro em circulação na economia e estimula ao consumo. Por outro lado, a venda de títulos reduz o consumo e o investimento, i.e., o BC reduz a quantidade de dinheiro na economia na medida em que a venda destes títulos implica que os agentes económicos paguem por eles. Porque o fariam? Pela rentabilidade dos mesmos.
2. Reservas Obrigatórias: ou Taxa de Reserva Obrigatória (TRO), é a percentagem dos depósitos dos clientes dos Bancos Comerciais que deve ser mantida à guarda do Banco Central, por motivos prudenciais. Uma redução na TRO descongela recursos cativos pelo BC, permitindo que os Bancos Comerciais aumentem as suas disponibilidades para empréstimos, i.e., aumenta a

¹⁴ Normalmente as garantias envolvidas são títulos públicos (Títulos do Tesouro, Títulos do Banco Central)

capacidade de fornecimento de dinheiro à economia. No sistema económico normal, a taxa de juros praticadas pelos Bancos Comerciais haveria de reduzir, estimulando os clientes a obter empréstimos. Um aumento na TRO absorve maior fatia das disponibilidades dos Bancos Comerciais, significando que existe menos dinheiro líquido na economia para empréstimo às famílias, empresas e demais clientes. No sistema económico funcional sem comportamentos atípicos, levaria a um aumento das taxas de juros praticadas, os Bancos Comerciais vão agora cobrar altas taxas aos tomadores créditos, reduzindo até mesmo o consumo.

3. Redescuento: O empréstimo de curto prazo concedido pelos BC's aos Bancos Comerciais deve ser considerado como o ultimo recurso de um Banco Comercial que procura liquidez. Na perspectiva de preservação da imagem, é preferível o Banco Comercial procurar financiamento noutros Bancos do que socorrer-se inicialmente de um financiamento concedido pelo BC, sob pena de deixar exposta as suas fragilidades. A taxa de redescuento torna este instrumento mais ou menos apetecível aos Bancos Comerciais, de modo que quando a taxa praticada pelo BC é alta os Bancos Comerciais pouco ou nada solicitam à entidade supervisora, e quando a taxa é baixa existe uma predisposição acrescida de solicitar financiamento.

Contabilisticamente estes instrumentos geram proveitos ou perdas para os BC's, independentemente de estarem a ser utilizados para objetivos macroeconómicos específicos e mesmo que os reflexos para a economia sejam benéficos, não significa que tenham o mesmo efeito para as finanças do BC.

Para as OMA's existem vários produtos associados nomeadamente os títulos do tesouro e do BC, o objetivo principal como já referenciado é cedência ou a absorção de liquidez do mercado. O exemplo que se segue é referente à emissão de TBC's que é uma operação de absorção de liquidez, cujo efeito primordial é a adoção de uma política monetária contracionista até ao seu reembolso.

Assumindo que fosse emitido TBC com Valor Nominal de 10 e com emissão de 9, o comportamento do balanço do BC seria como os abaixo ilustrados para cada evento desta operação.

1. Última posição conhecida				2. OMA: Emissão dos TBC (VN:10; VE:9)			
BALANÇO				BALANÇO			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
RI _{BC}	95	RB	45	RI _{BC}	95	RB	36 ▼
RI _{CUT}	15	CT	30	RI _{CUT}	15	CT	30
CI	10	CTMN	15	CI	10	CTMN	15
OMMI _A	0	CTME	15	OMMI _A	0	CTME	15
Ot. A.	35	OMMI _p	0	Ot. A.	35	OMMI _p	9 ▲
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	30			CP	30
T. Activo	155	T. Pas.+CP	155	T. Activo	155	T. Pas.+CP	155

Ilustração 32 - Ilustração do comportamento do balanço em caso de emissão de um TBC.

A especialização dos juros poderá ser diária, semanal ou mesmo mensal e é dada pela seguinte fórmula:

$$\text{Juros à especializar} = \frac{\text{Valor Nominal} - \text{Valor da Emissão}}{\text{Prazo da operação}_{\text{Dias/Semana/Mês}} * \text{N}^{\circ} \text{ de (dias/semana/Mês)}}$$

O registo da especialização dos juros envolve uma redução do capital próprio do BC em consequência do reconhecimento do custo potencial desta operação.

3. Especialização dos juros				4. Reembolso			
BALANÇO				BALANÇO			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
RI _{BC}	95	RB	36	RI _{BC}	95	RB	46 ▲
RI _{CUT}	15	CT	30	RI _{CUT}	15	CT	30
CI	10	CTMN	15	CI	10	CTMN	15
OMMI _A	0	CTME	15	OMMI _A	0	CTME	15
Ot. A.	35	OMMI _p	9	Ot. A.	35	OMMI _p	0 ▼
		Out.P.	1 ▲			Out.P.	0 ▼
		CP	29 ▼			CP	29
T. Activo	155	T. Pas.+CP	155	T. Activo	155	T. Pas.+CP	155

Ilustração 33 - Comportamento do Balanço em caso de reembolso do TBC.

As reservas obrigatórias ou o depósito compulsório como também é chamado está associado ao racional que os Bancos Comerciais devem manter no Banco Central em virtude do peso da sua carteira de clientes. Contabilisticamente a permanência destes valores não envolve remuneração, logo não produz custo ou proveito ao Banco Central. Reorientando o Balanço do Banco Central para este novo tema, é importante frisar que a Reserva Bancária é constituída por Reserva Livre e Obrigatória, sendo neste caso a obrigatória a parte em que o racional obrigatório é aplicado. A Reserva Obrigatória pode ser constituída por Dinheiro em espécie (MI e ME) e Títulos Públicos, dependendo do que o Banco Central do país definir como elementos elegíveis para Reserva bancaria

Obrigatória (RBO); no entanto, para o cálculo da BM somente os TBC e os títulos públicos devem ser considerados para efeito de determinação da Base Monetária.

Caso o BC decida aumentar a taxa de reserva obrigatória de 10% para 15%, mantendo constante o somatório dos depósitos dos clientes nos Bancos Comerciais (450 UM, por exemplo) teríamos um possível comportamento como um decréscimo do Dinheiro em circulação em contrapartida de um aumento das Reservas Bancárias, como apresentado na ilustração abaixo.

1. Última posição conhecida				2. Aumento da TRO de 10% para 15%, coeteris paribus			
BALANÇO				BALANÇO			
RI	110	DC	50	RI	113	DC	30 ▼
<i>RI_{BC}</i>	90	RB	46	<i>RI_{BC}</i>	90	RB	69 ▲
<i>RI_{CUT}</i>	15	<i>RB_{MN}</i>	41	<i>RI_{CUT}</i>	15	<i>RB_{MN}</i>	61 ▲
<i>RI_{BCom}</i>	5	<i>RB_{ME}</i>	5	<i>RI_{BCom}</i>	8 ▲	<i>RB_{ME}</i>	8 ▲
CI	10	<i>RB_{TP}</i>	0	CI	10	<i>RB_{TP}</i>	0
OMMI_A	0	CT	30	OMMI_A	0	CT	30
Ot. A.	35	<i>CTMN</i>	15	Ot. A.	35	<i>CTMN</i>	15
		<i>CTME</i>	15			<i>CTME</i>	15
		OMMI_P	0			OMMI_P	0
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	29			CP	29
T. Activo	155	T. Pas.+CP	155	T. Activo	158	T. Pas.+CP	158

Ilustração 34 - Comportamento do Balanço em caso de aumento da TRO.

No caso de uma redução da TRO, de 10% para 5%, mantendo todo resto constante o DC aumenta e as Reservas Bancárias diminuem.

1. Posição Inicial conhecida				2. Redução da TRO de 10% para 5%, coeteris paribus			
BALANÇO				BALANÇO			
RI	110	DC	50	RI	108	DC	71 ▲
<i>RI_{BC}</i>	90	RB	46	<i>RI_{BC}</i>	90	RB	23 ▼
<i>RI_{CUT}</i>	15	<i>RB_{MN}</i>	41	<i>RI_{CUT}</i>	15	<i>RB_{MN}</i>	20 ▼
<i>RI_{BCom}</i>	5	<i>RB_{ME}</i>	5	<i>RI_{BCom}</i>	3 ▼	<i>RB_{ME}</i>	3 ▼
CI	10	<i>RB_{TP}</i>	0	CI	10	<i>RB_{TP}</i>	0
OMMI_A	0	CT	30	OMMI_A	0	CT	30
Ot. A.	35	<i>CTMN</i>	15	Ot. A.	35	<i>CTMN</i>	15
		<i>CTME</i>	15			<i>CTME</i>	15
		OMMI_P	0			OMMI_P	0
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	29			CP	29
T. Activo	155	T. Pas.+CP	155	T. Activo	153	T. Pas.+CP	153

Ilustração 35 - Comportamento do Balanço em caso de redução da TRO.

O redesconto, por outro lado, é a concessão de financiamento do Banco Central para os Bancos comerciais, i.e., a cedência de liquidez. O seu registo ou efeito no balanço do Banco Central apresenta-se como nas ilustrações abaixo:

1. Posição Inicial conhecida				2. Reconhecimento do Empréstimo (10 UM)			
BALANÇO				BALANÇO			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
RI _{BC}	90	RB	46	RI _{BC}	90	RB	56
RI _{CUT}	15	RB _{MN}	41	RI _{CUT}	15	RB _{MN}	51 ▲
RI _{BCom}	5	RB _{ME}	5	RI _{BCom}	5	RB _{ME}	5
CI	10	RB _{TP}	0	CI	10	RB _{TP}	0
OMMI _A	0	CT	30	OMMI _A	10 ▲	CT	30
Ot. A.	35	CTMN	15	Ot. A.	35	CTMN	15
		CTME	15			CTME	15
		OMMI _p	0			OMMI _p	0
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	29			CP	29
T. Activo	155	T. Pas.+CP	155	T. Activo	165	T. Pas.+CP	165

Ilustração 36 - Comportamento do Balanço do BC em caso de uma operação de redesconto.

3. Especialização dos juros (1 UM)				4. Reembolso do valor cedido e dos juros (10+1 UM)			
BALANÇO				BALANÇO			
RI	110	DC	50	RI	110	DC	50
RI _{BC}	90	RB	56	RI _{BC}	90	RB	45 ▼
RI _{CUT}	15	RB _{MN}	51	RI _{CUT}	15	RB _{MN}	40 ▼
RI _{BCom}	5	RB _{ME}	5	RI _{BCom}	5	RB _{ME}	5
CI	10	RB _{TP}	0	CI	10	RB _{TP}	0
OMMI _A	11 ▲	CT	30	OMMI _A	0 ▼	CT	30
Ot. A.	35	CTMN	15	Ot. A.	35	CTMN	15
		CTME	15			CTME	15
		OMMI _p	0			OMMI _p	0
		Out.P.	0			Out.P.	0
		CP	30 ▲			CP	30
T. Activo	166	T. Pas.+CP	166	T. Activo	155	T. Pas.+CP	155

Ilustração 37 - Comportamento do Balanço do BC em caso de especialização dos juros e reembolso do valor cedido.

A tabela abaixo apresentada descreve os comportamentos na perspetiva económica e contabilística em alguns indicadores.

Tabela 10 - Comportamento dos Instrumentos de política monetária na perspetiva económica e Contabilística

Instrumentos	Política Monetária	Perspec. Económica				Perspec. Contabilística			
		Oferta Mon.	Tx. Juros	Poupança	Consumo	RB	DC	RI	CP
OMA	Compra de títulos	▲	▼	▼	▲	▲	—	—	▲
	Venda de Títulos	▼	▲	▲	▼	▼	—	—	▼
TRO	Redução da taxa	▲	▼	▼	▲	▼	▲	▼	—
	Aumento da Taxa	▼	▲	▲	▼	▲	▼	▲	—
Redesc.	Varição da taxa	▲	▼	▼	▲	▲	—	—	▲

Aumento
 Redução

A perspetiva de controlar a economia tem efeitos nas massas patrimoniais do BC e saber conjugar os objetivos económicos com a sustentabilidade da organização é uma tarefa que requer os mais afinados mecanismos de controlo de gestão e o constante estudo dos efeitos das políticas nas contas da organização.

4.1.3. A ARMADILHA CAMBIAL - REFLEXÃO SOBRE A IAS 21

Os BC's quando lhes é atribuída a competência e muitas das vezes no exercício da política monetária, têm a possibilidade de influenciar a taxa câmbio, e lê-se a negrito "influenciar", pois a taxa de câmbio não é totalmente controlada pelo BC.

Pelos livros, as engrenagens da política cambial funcionam quando o BC decide que a ME de referência está demasiado forte em relação a MN ou Moeda Funcional e decide vender a ME em troca do MN. Outra forma igualmente eficiente para produzir o mesmo efeito é reduzir a circulação da MN. No entanto, estas práticas não funcionam mantendo-se as outras variáveis macroeconómicas inalteradas, pelo que um país não possui o total controlo das variáveis económicas para determinar as taxas de câmbio, os fatores exógenos jogam um especial papel na sua determinação.

Uma das formas que os BC's possuem de ditar ou influenciar a taxa câmbio é fazendo recurso às suas reservas. A intervenção dos BC's na política cambial por intermédio das Reservas Internacionais (RI's) - e entende-se aqui, que estas intervenções acabam sempre causar variações as RI's¹⁵ - resumem-se a duas possibilidades: a primeira que consiste na redução das reservas, indicando uma interferência para compensar a fraqueza da moeda; a segunda consiste no aumento das reservas que indica uma interferência para segurar a moeda.

Contabilmente e ignorando o facto de o BC poder influenciar a taxa de câmbio a NIC 21 ou a IAS 21, que estabelece o tratamento contabilístico para reporte em moeda estrangeira, bem como as operações e unidades operacionais em moeda estrangeira, os efeitos na alteração das taxas de câmbio serão tratados nas demonstrações financeiras (IASB, 2013 pp. IAS 21, nº1 e 2). O mesmo documento define diferença cambial como resultante da transposição de um determinado número de unidades de uma moeda para outra moeda a diferentes taxas de câmbio¹⁶ (IASB, 2013 pp. IAS 21, n.º:8)

Neste exercício deve entender-se tal como definido pela IAS 21 que moeda estrangeira é a moeda que não seja a moeda funcional da entidade (moeda interna) e considera-se moeda funcional a moeda do ambiente económico principal no qual a entidade opera.

¹⁵ As RI's não variam apenas pelas reduções ou acréscimos ao seu stock, elas também variam pelo seu preço atualizado, i.e., pelo justo valor e ainda pela própria oscilação cambial.

¹⁶ Taxa de câmbio é o rácio de troca de duas moedas ou ainda o preço de uma moeda em termos de outra.

A incidência desta norma é sobre os itens monetários que tenham direito a “receber de” ou obrigação a “pagar a” uma entidade operacional estrangeira, devendo ser convertidos na moeda funcional na data em que ocorram pela taxa de câmbio da data da transação para o reconhecimento e mensuração inicial, sendo que no final do período de reporte estes itens registados pelo custo histórico são convertidos novamente pela taxa de encerramento do período e a oscilação da posição deste item na data de transação contra a data de encerramento é levada a resultado¹⁷.

Outra forma de reconhecimento da diferença de cambial em resultado é quando itens monetários resultam de uma transação em moeda estrangeira e ocorre uma alteração na taxa de câmbio entra a data da transação e a data da liquidação.

A observação e o tema para os BC's na IAS 21 é precisamente o relato e tratamento contabilístico em transações em moeda estrangeira na moeda funcional e não necessariamente a apresentação diferente da moeda funcional.

Para os BC's preservar os seus objetivos macroeconómicos sobrepõe-se a quase tudo e o melhor exemplo é o posicionamento dos mesmos face ao tratamento contabilístico da IAS 21.

Dada a volatilidade dos resultados decorrentes das oscilações cambiais os BC's encontram um conjunto de formas de se protegerem, ou ainda, de salvaguardarem a expansão da Base Monetária em decorrência do pagamento de impostos ou distribuição de dividendos que teriam em consequência de um resultado positivo fortemente influenciado por este fator. O inverso seria canibalizar os resultados afetando o imposto a pagar e ou os dividendos a distribuir e o único efeito se daí resultasse em Resultado do Exercício negativo seria certamente a emissão de Títulos do Tesouro para cobertura do prejuízo¹⁸.

Os sete BC's de eleição para este trabalho de dissertação adotaram as IFRS/IAS. Ainda assim não pode dizer-se que são uniformes no tratamento da IAS 21, nem mesmo quando a derrogam.

¹⁷ Em ultima instância sim em resultado, mas os itens monetários que se qualifiquem como instrumentos de cobertura de fluxo de caixa, devem ser inicialmente reconhecidas em outro rendimento integral até ao ponto em que a cobertura seja eficaz.

¹⁸ Resultado negativo não é sinonimo de falta de liquidez, para o BC o conceito de liquidez é rasteiro.

Tabela 11 - Forma de tratamento da IAS 21 nos BC's

	CPLP & SADC			CPLP			SADC		
	ANGOLA	BRASIL	CABO VERDE	PORTUGAL	BOTSWANA	NAMBIA	ZIMBABWE		
Países									
Banco Central	Banco Nacional de Angola	Banco Central do Brasil	Banco de Cabo Verde	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Bank of Namibia	Reserve Bank of Zimbabwe		
Estatuto	Lei n.º 16/10, de 15 de Julho	Lei n.º 4.595, de 31 de Dezembro	Lei n.º 10/VI/2002, de 15 de Julho	Lei n.º 598, de 31 de Janeiro	Act n.º 13 of 1995 Chap.5:01	Act 15 of 1997	Acts 5/1999, 22/2001		
IFRS ou EU Endorsed	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Adotou as normas Internacionais de Contabilidade ou IAS 21	✗	!	✓	!	✗	✗	!		
Moeda	Kwanza AOA	Reais BRL	Escudo de Cabo Verde CVE	Euro EUR	Pula BWP	Rand Namibiano NAD	Dólar Norte Americano USD		
Impacto das operações não realizadas	328.668.528 2.236.771 €	(157.344.722) (36.555.941 €)	216.026 1.969 €	26.434 26.434 €	4.183.744 341.822 €	3.263.472 193.559 €	! 0 €		

✓	Sim
!	Possui particularidades
✗	Não

O Banco Nacional de Angola leva para resultado somente quando o item financeiro monetário é liquidado, sendo que na ausência da liquidação reconhece em Capital Próprio na rubrica “Diferenças de Reavaliação Cambial”, por entender que não tratar desta forma traduzir-se-ia em uma interferência na gestão da política monetária. O tratamento desta matéria não possui para o BNA regulamentação, apenas é mencionado nas suas políticas contabilísticas no Relatório e Contas.

O Banco Central do Brasil nada declara na sua Lei primária ou principal, mas possui tratamento próprio para operação de Equalização Cambial (Lei n. 11.803, de 5 de novembro de 2008). Esta operação é derivada do descasamento entre ativos e passivos cambiais e tem regulamentação própria, sendo que o objetivo nuclear é reduzir a volatilidade em resultado não registando nesta rubrica, no entanto, são transferidas as oscilações cambiais resultantes das operações em ME aos Estados por intermédio do Tesouro Nacional.

O Banco de Cabo Verde, apesar de possuir uma regulamentação sobre o tratamento contabilístico dos efeitos das alterações as taxas de câmbio (regulamentada em toda a extensão do Artigo 57º, nº2 da Lei do BCV), com o foco na derrogação das diretivas da IAS 21, cumpre na íntegra a Norma Internacional de Contabilidade 21, regista em Resultado na rubrica "Resultado de Reavaliação Cambial" os itens não realizados e na rubrica "Resultado Realizado em Operações Cambiais" os itens liquidados.

O Banco de Portugal, apesar de nada frisar na sua lei sobre esta matéria, menciona na definição das suas políticas contabilistas o tratamento a realizar aos itens monetários. Os mesmos são registados em “Diferenças de Reavaliação”, que é uma rubrica entre o Passivo e o Capital Próprio cuja contabilização das oscilações cambiais dos itens monetários quando positiva é registada nesta rubrica e por prudência quando negativa em prejuízos não realizados, concorrendo para o apuramento do resultado líquido do período.

O Banco de Botswana, a semelhança do Banco de Portugal, não possui regulamentação para essa matéria, mas nas definições da sua política contabilística faz menção do tratamento a esta matéria. Consta nas suas políticas contabilísticas que todos e ganhos e perdas cambiais de itens financeiros não realizados não devem ser considerados para distribuição de acordo com as políticas do BC, sendo registados em “Reservas de Reavaliação Cambial” em Capital Próprio.

O Bank of Namíbia (BoN), possui na sua Lei “Act 15” regulamentação para tratamento da Reavaliação Cambial. Ou como chamam "Revaluation Reserve Account" N.º: 31. BoN derogou a IAS 21, preservando o estabelecido na sua Lei registando na rubrica com a mesma designação toda a oscilação cambial dos itens monetários em ME.

O Reserve Bank of Zimbabwe, na sua lei (Acts 22/2001 N.º: 34 [Chapter 22:15]) determina o tratamento a ser seguido para ganhos ou perdas resultantes da flutuação cambial sem que se perturbem as metas da política monetária. A sua regulamentação estabelece que qualquer perda ou ganho decorrente da variação cambial dos itens monetários contratados em ME contra o Dollar Zimbabweano deverão ser reconhecidos em "Consolidated Revenue Fund". No entanto, RBZ apresenta as suas contas em USD e pelo que a regulamentação que antecede a crise económica do país se adapta à nova realidade, sendo que as oscilações passam agora a ter como base de comparação o Dólar Norte Americano.

Os registos em Reavaliação Cambial têm um efeito acumulativo ao longo dos exercícios e a sua movimentação é efetuada:

1. Pelo registo das mais ou menos valias potenciais e entende-se que é decorrente do registo dos itens monetários;
2. Pela desmobilização das valias potenciais em decorrência da liquidação dos itens monetários. A desmobilização das valias potenciais pode obedecer a uma de três metodologias: Custo Médio Ponderado (CMP); Primeiro a Entrar Primeiro a Sair (PEPS ou FIFO) e Primeiro a Sair Primeiro a Entrar (PSPE ou LIFO).

Pela designação desta rubrica nos países anglófonos pode traduzir-se em “Reservas de Reavaliação” e porque também o seu enquadramento no Balanço figura ou no passivo ou em capital próprio, questões sobre o limite máximo ou do limite mínimo surgem de tempo em tempos. Tais questões surgem desprovidas de alguma bagagem da movimentação da rubrica ou da engenharia por detrás da mesma, mas as questões vamos. Poderá esta rubrica, seja ela de capital próprio, ou entre o capital próprio e o passivo, assumir valores negativos? O indicado é que não, tão logo seja esgotado o valor nesta rubrica devesse ser levado todo o prejuízo em resultado por prudência. Deveria esta rubrica ter um limite máximo? Sim, desde que a oscilação cambial tivesse um limite ou ainda no limite da disponibilidade e obrigações em unidades monetárias em moeda estrangeira do Banco Central.

O impacto nos diferentes BC's, a derrogação ou mesmo a adoção da IAS 21 nos diferentes países face à proporção de ativos em ME sobre as obrigações em ME, diante da oscilação cambial nas diferentes exposições na ME, pode influenciar em maior ou menor escala o resultado das diferenças de reavaliação. Daí os BC's perceberem e optarem pela posição que melhor lhes serve para cumprimento dos seus macro objetivos e para garantir a sua soberania enquanto reguladores do sistema financeiro.

4.2. 25 RÁCIOS PARA BANCOS CENTRAIS

A leitura dos mapas financeiros dos BC's não é de todo simples, muita das vezes é necessário mergulhar nas entrelinhas de cada nota para perceber a dimensão de cada situação apresentada, especialmente pela complexidade desta organização e das suas Demonstrações Financeiras.

A forma rápida de perceber a situação financeira de uma organização é pelos rácios que representam um resumo estatístico nas várias matérias de análise da situação económica, financeira e monetária de qualquer organização. Pode definir-se os rácios como sendo a informação sintetizada apresentada nos mapas financeiros, por intermédio das várias combinações de relações com as linhas das DF's.

Na esfera da gestão orçamental existem dois rácios para medir o desempenho financeiro entre o planeado e o realizado, o desvio e o grau de execução (GE).

O desvio reflete o distanciamento entre o planeado e o realizado num mesmo horizonte temporal (t) e pode ser apresentado em valores absolutos ou em percentagem.

$$(1) \text{Desvio}_t = \text{Orçamento}_t - \text{Realizado}_t$$

$$(2) \text{Desvio}_t (\%) = \frac{\text{Valor real} - \text{valor orçamentado}}{\text{Valor orçamentado}} * 100$$

O Grau de Execução (GE) funciona como um termómetro, apresentando o estágio de cumprimento do orçamento. Neste rácio o orçamento pode refletir um desfasamento temporal maior ou igual a realização (T).

$$(3) \text{GE}_t (\%) = \frac{\text{Realizado}_t}{\text{Orçamento}_T} * 100$$

Na dimensão dos mapas financeiros podem verificar-se rácios dos mais simples, aos mais complexos, dos genéricos aos específicos, sendo certo que este capítulo se centrará naqueles pouco comuns ou quase nunca referenciados.

Sobre a volatilidade resultante da derrogação da IAS 21, reuniram-se alguns rácios como a Volatilidade do Ativo que se lê: A quantidade percentual que os ativos financeiros em ME têm incorporados dado o stock potencial formado pela oscilação cambial.

$$(4) \textit{Volatilidade do Ativo} = \frac{\textit{Reavaliação}}{\textit{Ativo Financeiro}_{ME}}$$

O rácio que representa a Volatilidade do Capital Próprio é o “razão” das diferenças de reavaliação pelo Capital Próprio e lê-se no seu resultado que este é o peso a presente data dos elementos patrimoniais reavaliados.

$$(5) \textit{Volatilidade do Capital Próprio} = \frac{\textit{Reavaliação}}{\textit{Capital próprio}}$$

O rácio que também pode apresentar-se para os BC com a mesma filosofia de derrogação a IAS 21 é o Preço Médio de Desmobilização das Reservas Internacionais Liquidadas (PMDRIL) e lê-se no seu resultado que cada desmobilização de um determinado ativo em ME poderá resultar num ganho cambial ou prejuízo cambial na magnitude do resultado deste rácio.

$$(6) \textit{PMDRIL}^{19} = \frac{\textit{Reservas Internacionais Liquidadas}}{\textit{Diferença de reavaliação cambial}}$$

Segundo Buitter (2010), o resultado do exercício de um Banco Central não revela toda a história financeira do mesmo, podendo os ativos e passivos do banco omitirem o ativo e passivo mais importantes. Pelo que ele determina uma forma algébrica para achar o limite de perdas que um BC pode absorver sem entrar em colapso. O exercício passa por apurar o Património Líquido Abrangente que é dado pelo Balanço abrangente ou pela restrição orçamentária intemporal (Buitter, 2008).

¹⁹ Preço Médio de Desmobilização das Reservas Internacionais

$$(7) W^* = W + S - E - T^{20}$$

A receita de Senhoriagem na forma simplificada, é medida pela diferença entre o valor facial do dinheiro e o valor de produção do mesmo (DPN&M). Neste cálculo devemos também incluir as despesas com o saneamento e distribuição deste dinheiro (DSDN&M).

$$(8) \text{ Receita de Senhoriagem} = VFDinheiro - DPN\&M - DSDN\&M$$

Como já apresentado neste capítulo, a Base Monetária pode ser apresentada de diversas formas, dependendo do BC pelo que se apresentarão as três mais comuns.

$$(9) \text{ Base Monetária}(BM) = \text{Dinheiro em Circulação}$$

$$(10) \text{ Base Monetária}(BM) = \text{Dinheiro em Circulação} + RB_{MN}$$

$$(11) BM = DC^{21} + RB_{Mn}^{22} + \text{Depositos de IFNB a guarda do BC}$$

Depositando as atenções no Stock do Meio Circulante, é possível determinar a Capacidade Imediata para Atender aos Principais Clientes dos BC's (Bancos Comerciais e o Tesouro).

$$(12) \text{ Dinheiro em Circulação} = \text{Emissão Monetária} - \text{Dinheiro em Cofre}$$

$$(13) CIAPC^{23} = \frac{\text{Dinheiro em cofre}}{\text{Reserva Bancária}_{MN} + \text{Conta do Tesouro}_{MN}}$$

$$(14) CIAPC_{\text{Bancos Comerciais}} = \frac{\text{Dinheiro em cofre}}{\text{Reserva Bancária}_{MN}}$$

A parte não coberta pelo dinheiro em cofre representa o dinheiro virtual criado pelo BC.

$$(15) \text{ Dinheiro Virtual} = 1 - CIAPC$$

²⁰ W^* : Património Líquido Abrangente; W : Capital próprio; S : valor presente descontado da receita de senhoriagem; E : Valor presente descontado os custos administrativos do Banco; T : Valor presente descontado os pagamentos ao Tesouro.

²¹ O Dinheiro em Circulação (DC) é o dinheiro em posse de outros sectores que não o Banco Central.

²² A Reserva Bancária (RB) representa o depósito que os Bancos Comerciais têm junto do BC e podem ser as reservas obrigatórias e até mesmo o excesso delas em MN, e os títulos emitidos pelos Bancos Centrais para cumprimento dos requisitos das reservas obrigatórias desde que regulamentado pelo BC.

²³ Capacidade Imediata para Atender aos Principais Clientes

A forma mediata para atender estes clientes é com emissão de notas e moedas. Normalmente os BC's possuem nas suas contas extrapatrimoniais o "stock" de notas e moedas não emitidas, que são chamados de impressos, adicionados ao dinheiro em cofre ou no casa forte, i.e., dinheiro pronto para circulação, pelo que obtemos, então, a Capacidade Mediata para Atender aos Principais Clientes (CMAPC).

$$(16) \text{ CMAPC}^{24} = \frac{\text{Dinheiro em cofre} + \text{Impressos}}{\text{Reserva Bancaria}_{MN} + \text{Conta do Tesouro}_{MN}}$$

$$(17) \text{ CMAPC}_{\text{Bancos Comerciais}} = \frac{\text{Dinheiro em cofre} + \text{Impressos}}{\text{Reserva Bancaria}_{MN}}$$

$$(18) \text{ Dinheiro Virtual} = 1 - \text{CMAPC}$$

No cenário catastrófico de uma hiperinflação e que nenhuma politica executada produzisse os resultados esperados sendo que uma das soluções fosse, tal como a implementada pelo Zimbabwe, abandonar a moeda, qual seria a Capacidade de Resgate da Moeda Nacional (CRMN), atendendo a que o BC's possuem obrigações para com o Dinheiro em Circulação, com o Dinheiro dos Bancos Comerciais e do Tesouro à sua guarda.

$$(19) \text{ CRMN} = \frac{RI}{BM}$$

CRMN > 1: quer dizer que as RI cobrem as obrigações do BC's em MN;

CRMN < 1: quer dizer que as RI não cobrem a totalidade das obrigações em MN.

Outra variação da CRMN e mais acurada é quando observado o mesmo rácio só que agora com a RIL.

$$(20) \text{ CRMN}_{\text{Acurada}} = \frac{RI - \text{Obrigações Financeiras}_{ME}}{BM}$$

Migrando os rácios para uma combinação de informação financeira com os indicadores económicos temos seis rácios que são fáceis de acompanhar, não só pelo propósito macroeconómico mas para também garantir que no acompanhamento financeiro exista o conhecimento das várias relações da informação interna com a externa.

²⁴ Capacidade Mediata para Atender os Principais Clientes

$$(21) \text{ Peso da Garantia Soberana} = \frac{RIL}{\text{Divida Externa ou Serviço da Divida}}$$

$$(22) \frac{RIL}{\text{Balança Comercial, e ou, de Pagamentos}}$$

$$(23) \text{ Peso do RIL no PIB do País} = \frac{RIL}{PIB}$$

$$(24) \text{ Meses de Importação} = \frac{RIL}{\text{Média Mensal do Volume das Importações}}$$

O imposto inflacionário é o desgaste do poder de compra do dinheiro em circulação. Uma das maneiras de o medir é calcular quanto valor a base monetária perdeu por causa da inflação, i.e., tornar a inflação registada logicamente equivalente a variação da Base Monetária.

$$(25) \Delta\pi : \leftrightarrow \Delta BM$$

4.3. DESCOBERTAS E DISCUSSÕES

Alguns Bancos Centrais de África, América Latina, Ásia e até mesmo da Europa já se encontraram em algum momento nos últimos dez anos em “stress” financeiro e tal geralmente acontece quando constituem provisões para salvaguardarem riscos sistémicos no sector bancário, outras vezes é no próprio exercício de regular a economia, controlando a inflação por exemplo. O que nos leva à necessidade de distinguir três tipos de insolvência quando se fala de BC’s, insolvência técnica, insolvência de balanço e insolvência política.

A insolvência técnica é quando a instituição não tem a capacidade de pagar as suas obrigações nos prazos definidos, insolvência de balanço é quando o passivo é superior ao ativo e insolvência política é quando as decisões políticas são afetadas pela condição financeira da instituição.

Num cenário em que se regista na economia uma rápida e crescente e constante subida generalizada dos preços os BC’s tendem sempre a equacionar duas decisões, a saber, realizar uma política monetária contracionista ou então desvalorizar a moeda, sendo a segunda muito frequente em países com alta dependência da importação.

Quando as medidas de combate à inflação falham, os países voltam-se para a possibilidade da reforma monetária, descobrindo então o preço da criação do dinheiro.

O CRMN obriga a uma reflexão sobre a responsabilidade imediata do BC com a emissão e criação da moeda contra a Disponibilidade em ME do BC, lembrando que esta disponibilidade está colateralizada com algumas obrigações (Estado representado pelo Tesouro e as Reservas dos Bancos Comerciais). Ou ainda, se o BC possui Reservas Internacionais suficientes em Moeda Estrangeira para abandonar a Moeda Nacional e ainda possuir excedente para manter o mesmo nível de importação?

Como as obrigações imediatas dos BC's no domínio da MN são facilmente identificadas pela BM na sua visão extensiva (não estão a ser consideradas outras obrigações em aberto como pagamento de pessoal e de fornecedores), é quase que automático olhar para as Reservas Internacionais Líquidas para garantir a cobertura destas obrigações. A visão dos economistas e de grande parte dos gestores dos BC's é que o preço do Dinheiro em Circulação e das suas obrigações em Moeda Interna do BC é somente a emissão de dinheiro, o melhor e recente exemplo continua sendo o Reserve Bank of Zimbabwe, onde o preço não foi definitivamente a emissão.

A linha que separa o objetivo de perseguir o lucro ou de garantir a solvência é muito tênue, na medida em que os objetivos de gestão se encontram fortemente correlacionados. Só pela possibilidade de falência de um BC, a necessidade de garantir que a instituição é solvente se transforma numa obrigação. Por outro lado, a ideia de constituir e, ou, possuir reservas tem por de trás a expectativa de alcançar lucro; logo mesmo que os regulamentos nada mencionem e os gestores não abracem a ideia de que um BC persegue o lucro, tecnicamente são condicionadas por esse objectivo.

A soberania e o propósito maior do BC (garantir a estabilidade dos preços e do sistema financeiro) há-de sempre sobrepor-se a normativos com o mesmo peso legislativo, as recomendações internacionais, ou mesmo à gestão financeira da instituição se de alguma forma perigarem os objetivos basilares do BC.

5. PARTE III: ALICERCES PARA GESTÃO ORÇAMENTAL DE UM BANCO CENTRAL

A III parte desta dissertação tem por objetivo agregar as pesquisas e reflexões à volta da gestão orçamental e incorporá-la como instrumento de gestão dos BC's, munida dos mais diversos atributos e complementos já identificados e catalogados em bibliografias, bem como aquela que o autor julgue fundamental dado o negócio do BC.

Este capítulo reunirá em grande parte epítomes de como deveria ser ou funcionar um modelo de gestão orçamental para BC's. Dando relevo aos indicadores chaves para cada etapa deste modelo.

A primeira parte antes da construção de um modelo é dotar o modelo de personalidade, e a melhor forma de o fazer é estabelecendo um regulamento para o processo.

A segunda parte é o desenho do processo de gestão orçamental na óptica do autor que melhor se enquadraria para os BC's.

5.1. REGULAMENTO

O regulamento e o manual de procedimentos representam a identidade do modelo orçamental da instituição e o modelo escolhido terá de ser tão forte quanto a normalização que o processo oferece.

Um regulamento da gestão orçamental para Banco Central deverá conter as partes abaixo mencionadas:

1. Aspetos gerais: onde é definido o propósito do orçamento, a sua aplicabilidade, definições dos conceitos adjacentes ao processo, os princípios que norteiam o processo, as prioridades ou objetivos que visa atender no que toca ao controlo, indicação do animador do processo e, por ultimo, indicação do modelo, fases e relatórios chaves;
2. Elaboração do orçamento: é a fase de orçamentação onde é importante que nos pontos anteriores tenham sido definidas corretamente as opções orçamentais para que se indique nesta fase os intervenientes, indicadores chaves para elaboração, nível de derivação ou dependência do plano estratégico, do plano de caixa se existir, da programação financeira das unidades de estruturas ou

mesmo do Estado, tratamento das despesas plurianuais, composição do livro da proposta e os marcos temporais;

3. Execução orçamental: decorre do exercício das atividades operacionais e administrativas com impacto financeiro na organização, sendo que dependendo dos relatórios e do modelo orçamental, existirá uma inclinação para definição das matérias, de entre todas, com maior ou menor relevância orçamental. Outra matéria que também deve constar na execução é o estágio das receitas e despesas, bem como as regras para sua utilização, registo e níveis de autorizações (caso não exista regulamentação própria para o efeito);
4. Controlo orçamental ou monitorização dos resultados: Decorre da necessidade de se acompanhar o nível e desempenho da execução do orçamento. Nesta parte é necessário que defina os tipos de controlo (detetivo e preventivo) e a forma de reporte;
5. Tomada de decisão: É a parte do regulamento que apresenta as possibilidades de atuação mediante os resultados obtidos. A decisão pode estender-se a alterações orçamentais com regras bem definidas (tipo de ajustes e autorizações), bem como estipular as consequências do não cumprimento do plano orçamental e avaliações de desempenho orçamental por unidade e ou por gestores.

5.2. CONSTRUÇÃO DE UM PROTÓTIPO

Este capítulo representa as escolhas que o autor faria na implementação de um modelo de gestão orçamental para os BC's, suportado pelo questionário respondido pelas entidades alvo do estudo.

Apesar da gestão orçamental ser a ferramenta de eleição para gestão para a maioria dos BC's observados, é necessário que a mesma esteja fortemente suportada por um plano estratégico e que centre o seu plano operacional em quatro vertentes: 1. Pessoas; 2. Infraestrutura e Tecnologia, 3. Processos e 4. Negócio.

Os sete princípios orçamentais devem servir de pilar para a filosofia do modelo escolhido.

Para garantia de um melhor aproveitamento da amplitude da definição dos objetivos estratégicos e da utilização da gestão orçamental, poder-se-ia utilizar em paralelo o BSC.

5.2.1. ESCOLHA DO MODELO

A escolha de um modelo orçamental para BC é uma faca de dois gumes, pois por um lado temos as amarras do comprometimento legal, em que os BC's normalmente condicionaram o Estado a cada fim de um ciclo económico com o seu orçamento para inscrição no OGE e por outro lado, temos a economia que não obedece a calendários. O modelo preferencial de orçamento para BC seria o "Rolling Forecasting", mas pela mobilidade e a facilidade de grandes reajustes sem requerer muito formalismo condiciona a sua utilização para este tipo de organismo. Assim, sobram o OBZ e o OBH em que um deles poderá ser implementado sem rigidez no que tange à gestão de alocação de fundos ou mesmo de revisão orçamental, sempre que o cenário o exigir. Outro fator que pode interferir na escolha do modelo é o sistema (tecnologia) utilizado, muitas das vezes, o modelo utilizado e até mesmo as regras de utilização moldam-se ao sistema e não o inverso, o sistema moldar-se aos processos.

Organizações modernas evitam a todo custo a gestão centralizada no topo. A gestão orçamental também deve refletir esta tendência utilizando um modelo de responsabilidade descentralizada, dando a oportunidade aos gestores intermédios de responder pela sua unidade de gestão e de participar na definição das metas.

A propósito da definição da responsabilidade é importante, quando feita a definição de perfis, pois podem existir matérias em que determinada área é especialista e que poderia envolver a responsabilidade de auxiliar a unidade na orçamentação e até mesmo no controlo, i.e, existe a necessidade de ligação entre as responsabilidades de cada unidade e a definição clara das unidades de suporte, operacionais, e demais grupos que existam.

5.2.2. FONTE DE INFORMAÇÃO

A principal fonte de informação seja para elaboração como para controlo da informação orçamental é a contabilidade e a recomendável é a contabilidade de Gestão, pela possibilidade de se moldar a visão por Atividades, Centros de Responsabilidades, Projetos e por natureza das despesas ou receitas.

5.2.3. RELATÓRIOS

Como a maior parte dos BC's possui contabilidade patrimonial, o orçamento deverá atender aos três principais relatórios contabilísticos (Balanço, Demonstração do Resultado e Mapa de Fluxo de Caixa). Mas, dependendo do nível de dependência ou necessidade de prestar contas ao governo, poderá ser útil possuir uma matriz de conversão da informação de contabilidade patrimonial para pública, i.e. um “de” “para” entre os classificadores contabilísticos.

5.3. REFLEXÕES E CONCLUSÕES

O desenho do processo orçamental deve figurar acima das escolhas que o autor efetuou, seja com base na experiência ou no resultado do questionário, atendendo-se as necessidades específicas de cada BC, sendo que estas necessidades não são contantes.

Atendendo a estas necessidades é importante refletir sobre o plano de fundo no processo de implementação da gestão orçamental como:

1. Calendário da elaboração do orçamento que deve ser devidamente ajustado aos marcos temporais legais e aos prazos possíveis para cada interveniente tomar as decisões livre de demasiada pressão;
2. O convite dos participantes do orçamento deve ser informativo, com diretrizes claras para que o sentido e os indicadores chaves sejam conhecidos;
3. O papel do “controller” tem de ser previamente conhecido e atribuído com a classificação correcta, não é um facilitador, não é dificultador, é um animador do processo (torna o processo menos cansativo e de certo modo entusiasmante), é um formador, é um consultor, é um coordenador e acima de tudo é assumir o papel de um Controlador e deve possuir o conhecimento do negócio ou da área a que há-de prestar apoio;
4. Na execução, como na orçamentação, é importante perceber se os centros de responsabilidades estão harmonizados com a estrutura (departamental, em termos de contas e de atividade);

5. Possui conhecimento dos encargos diretos e indiretos, bem como das medidas de rateio;
6. Alinhamento dos diferentes instrumentos de gestão (convergência da informação);
7. Estabelecer planos de intervenção para os desvios, pois não será gestão orçamental se forem reportados desvios e não existir um plano de ação;
8. Estar consciente que um orçamento flexível é um orçamento capaz de acompanhar a dinâmica da gestão;
9. A excelência da gestão orçamental não é o sistema, não são os processos pré-definidos, ou a fonte da informação, mas sim as pessoas envolvidas no processo que, no final, são as que influenciam tudo à sua volta.

6. REFLEXÕES SOBRE A QUALIDADE E VALIDADE DO DESENHO DA PESQUISA

Este último capítulo fornece uma breve conclusão da revisão literária, bem como apresenta recomendações para a Academia e para a prática dos BC's. As limitações e direcionamento para futuras pesquisas aqui também são apresentadas.

6.1. SUMÁRIO DOS RESULTADOS

No cômputo geral, existem quatro descobertas principais neste estudo. A primeira é relacionada com a possibilidade de casar a gestão orçamental com outras ferramentas de gestão e a diversas fontes de informação, sem que a essência do orçamento tradicional seja perdida, isto é a ferramenta passa a figurar num sistema além do orçamento. Segundo, existem evidências de que os Bancos Centrais podem falir, no entanto os governos darão o seu melhor para evitar o colapso. Terceiro, a autonomia dos BC's no domínio da política monetária é questionável mesmo quando definida estatutariamente, sendo certo que a autonomia dos instrumentos poderá ser considerada num dado certo. Quarto, as evidências empíricas demonstram que as informações não financeiras e com pendor de gestão não fazem parte do pendor imediato do orçamento, mas são ou serão resultado de um evento financeiro com reflexo orçamental, pelo que deverão ser mencionadas nos relatórios orçamentais.

Apresentam-se de seguida as questões de pesquisa do estudo.

Questões de Pesquisa Principais.

QPP1: Será que a gestão orçamental atende às necessidades dos Bancos Centrais?

R: O orçamento não atende na plenitude às necessidades de controlo de gestão. Existem matérias fora da esfera financeira que a gestão orçamental não captura de forma imediata ou “on time”, que podem gozar de uma grande importância sendo necessário utilizar uma combinação de ferramentas de gestão para atender as necessidades dos BC's.

QPP2: Será que os BC's precisam de gestão corporativa?

R: Sim, os BC's precisam de gestão para as metas corporativas e para as metas macroeconómicas, pois apesar de possuírem o monopólio da emissão monetária, a emissão no vazio produz efeitos nefastos na economia.

Questões de Pesquisa Secundárias

As questões secundárias foram respondidas nas conclusões de cada parte correspondente em maior detalhe, mas transcreve-se o resumo das conclusões.

QPS1, 2 e 3: Quais as deficiências indicadas pelos estudiosos e gestores sobre a matéria, e quais as alternativas para fazer face às deficiências?

R: As deficiências indicadas pelos estudiosos na matéria, apontadas nas suas obras, artigos e entrevistas foram catalogadas e apresentadas no capítulo 3.3. Ao todo foram identificadas 43 reclamações sobre a Gestão orçamental, que se resumem a problemas da esfera dos sistemas de informação, às limitações da fonte de informação, aos processos internos e das pessoas, nos diferentes estágios da gestão orçamental. Tentou-se, ainda, apresentar soluções para os problemas identificados, fazendo recurso a soluções que alguns autores apresentam e à experiência do autor sobre o tema. No entanto, é ponto assente que a gestão orçamental por si só não cobre todas as necessidades dos gestores no presente e que a solução passa pela combinação de instrumentos e no retrato da gestão orçamental a implementar, havendo a necessidade de blindar a ferramenta com determinados atributos e funcionalidades para que se apresente como ótima para determinada organização.

QPS4, 5: Perseguir o lucro ou garantir a solvabilidade, objetivos basilares e ou a gestão interna?

R: OS questionários efetuados aos BC's revelam de forma quase que caricata uma facilidade em negar que o BC persegue o lucro e uma certa resistência em afirmar ou negar que deve velar pela garantia da solvabilidade. Talvez pela pergunta obrigar a pensar o BC como empresa e não como um organismo do Estado em que o "metier" principal seja a garantia da estabilidade de preços e supervisão das instituições financeiras. Felizmente, o histórico dos BC's como as do Zimbabwe, da Venezuela e de alguns países da Europa revelam, igualmente, que realizar política monetária não é e nem deve ser a única preocupação dos BC's, independentemente de contarem com o

suporte do Estado para garantir o seu funcionamento e até mesmo a sua soberania enquanto Estado. Para resumir, o BC deve perseguir e persegue estes dois objetivos nucleares da gestão, e no que concerne aos objetivos basilares contra os objetivos nucleares da gestão, não deve ser interpretado como concorrência mesmo que algumas vezes concorram a desfavor uma da outra, o meio-termo terá sempre de ser encontrado e simulações ou previsões são sempre uma das melhores formas para se conseguir antecipar estas situações.

QPS6: Qual o preço da autonomia financeira, administrativa e política?

A autonomia dos BC's é questionável mesmo quando determinada por lei. Existem amarras, algumas menos visíveis e outras muito transparentes, no que toca à definição de metas, o percurso para atingir estas metas e a dependência para cumprimento destas metas. Alguns autores ressaltam que a autonomia dos BC's é nos instrumentos e não nas políticas e consegue-se observar isso quando a definição das metas políticas são realizadas por uma comissão, um sistema de união monetária ou mesmo um governo, mesmo quando exista a participação do BC, não é uma decisão tomada por si, mas sim por um grupo. Sobre a autonomia financeira é limitada, quando não condicionada pelo Orçamento Geral do Estado, é condicionada pela política.

QPS7: Qual é a sua meta?

Enquanto controller, a meta é controlar a situação patrimonial e financeira da instituição. Como gestor de um BC há ainda que associar esse controlo à identificação correta das políticas e instrumentos que afetam positivamente ou negativamente a situação financeira da instituição.

QPS8: Como se quer controlar?

O melhor meio para controlar é obter a cobertura dos mapas financeiros principais, acrescidos do detalhe da atividade e dos relatórios de gestão.

QPS9: Porquê se quer controlar, ou a razão de ser do controle?

Para uma gestão eficiente dos recursos da instituição e preservação dos impactos das atividades basilares sobre as finanças.

6.2. CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

A dissertação apresenta desafios estratégicos e desafios no desenho dos Sistemas de Controlo de Gestão para os BC's.

Assim sendo, esta tese destapa a relevância na implementação do SCG, seja com recurso à ferramenta da gestão orçamental, ou outra, com especial atenção às especificidades dos BC's e da sua gestão interna. Esta tese, portanto, proporciona um impulso para futuras pesquisas relativas a outros instrumentos de Controlo e ao funcionamento interno dos BC's. É importante mencionar que o tema desta pesquisa ainda não recebeu das academias a adequada atenção.

A contribuição é a consciencialização da necessidade de gestão dos BC's, como também as contingências da ferramenta de gestão orçamental e o efeito dos objetivos estatutários dos BC's nas suas finanças. A dissertação contou com a contribuição qualitativa da visão do funcionamento do BC's pelo autor e da recolha da informação dos questionários atendidos pelos BC's.

A revisão da literatura apresentou as duas peças da tese (gestão orçamental e banco central), reunindo o novo e o velho repertório sobre as duas, concedendo a contextualização para as partes da tese.

A primeira parte visava a ferramenta de excelência da gestão colocando o orçamento no centro das demais ferramentas de controlo de gestão, fazendo recurso a bibliografia e aos questionários, tendo sido possível perceber que o orçamento, apesar de bastante criticado, ainda é a ferramenta com maior utilização. A principal contribuição nesta parte foi a possibilidade de medicar as doenças apontadas à gestão orçamental.

A segunda parte visava, por um lado, apresentar a visão financeira ou contabilística do BC e, por outro lado, os desafios na gestão dos objetivos macroeconómicos e financeiros desta instituição. As contribuições, além do raio-x do BC, são as reflexões sobre temas questionáveis nas lides dos BC's, nomeadamente a leitura da BM, a IAS 21 e os rácios que podem ser utilizados para leitura financeira e económica do BC.

A terceira parte é a desfecho das duas partes anteriores e a grande contribuição é a possibilidade de apresentar um protótipo do que foi abordado ao longo do trabalho.

Lamentavelmente os resultados da análise qualitativa deste estudo de caso, não é comparável com as informações disponíveis relacionadas com tema, por inexistência de uma base de dados com tema análogo. Quase que com certeza se afigura possível afirmar que esta é primeira dissertação disponível para consulta em que se combina controlo de gestão e Banco Central. Importa reconhecer que esta pesquisa é nova no campo das pesquisas científicas e representa um impulso para a expansão de pesquisas quantitativas em temas relacionados.

6.3. LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS

Após apresentação sumária do resultado do estudo de caso, das contribuições e implicações é importante apresentar as limitações da pesquisa, que ao mesmo tempo abrem novas oportunidades para futuros projetos de pesquisa.

É importante frisar que o presente trabalho possui limitações importantes inerentes à pesquisa, especialmente pela inexperiência do autor na elaboração de trabalhos do género. Mais, ainda, é importante frisar que não se apresenta neste trabalho alguma solução ao conflito do processo de gestão dos BC's, concernente aos efeitos da implementação da política macroeconómica e dos resultados financeiros, por se entender que é um resultado natural do trabalho desempenhado por esta instituição.

A visão aplicada desta dissertação é a visão baseada em um estudo empírico. Por um lado, enquanto partes isoladas, a dissertação permitiu relacionar o tema com pesquisas existentes como de Gustafsson, et al., 2010 e Buitter, 2008. Por outro lado, outras perspectivas teóricas, como o conhecimento de reflexões na esfera do tema da tese, poderá ampliar a predisposição para desenvolvimento de futuros trabalhos relacionados com a gestão interna dos BC's.

Os estudos de caso são certamente limitados em termos do espectro de empresas ou Indústrias abrangidas. Por essa razão escolheu-se quatro BC's inseridos na CPLP e quatro na SADC, sendo o Banco Nacional de Angola o pivô nos dois grupos, para melhorar a oportunidade de discutir as diferenças, as características e semelhanças nos processos de gestão orçamental para estas organizações. Certamente, os resultados devem ser vistos como exemplos que fornecem uma descrição detalhada para análise de casos isolados, pois a presunção de comportamentos e tendências uniformes ou generalizadas são perigosas e nem sempre é possível ou recomendável. Para resumir,

a abordagem selecionada é destinada a fornecer informações gerais e a realizar comparações entre os BC's.

As próximas pesquisas podem ser desenvolvidas na amplitude de ideias reunidas neste trabalho permanecendo o foco na gestão interna dos BC's. Certos elementos específicos de controlo de gestão, ou mesmo ainda mais específico da gestão orçamental também podem ser desenvolvidos, em especial na combinação com outras ferramentas de controlo relacionado com desafios externos ou internos comparáveis.

6.4. CONCLUSÃO FINAL

A presente dissertação apresenta uma análise específica das limitações e complexidade seja na ferramenta de gestão orçamental, como na necessidade de gestão por parte dos BC's. Descrita com recurso a bibliografia, ao questionário e à separação em três partes principais a tese permitiu obter a fotografia de como suprir as deficiências da ferramenta, de modo a que a mesma atenda às necessidades dos BC's e fundamentando mesmo o pensamento de algumas literaturas no sentido de que o objetivo de gestão para os BC's, apesar de se circunscrever em grande escala a objetivos macroeconómicos, devem também atender a como maximizar o lucro e garantir a solvência dos BC's.

Na parte um desta tese, procurava-se saber se o orçamento era uma ferramenta de gestão por excelência, perceber as suas deficiências e alternativas de solução para as mesmas. Identificou-se os problemas, estabeleceu-se uma matriz para classificação e enquadramento nos distintos estágios e esfera da gestão orçamental e propôs-se soluções. No entanto, o que torna a gestão orçamental não a melhor, mas a mais reconhecida e aceite a nível dos BC's é a possibilidade de convergência com outras ferramentas e disciplinas. O facto de se utilizar o orçamento não impede que outros instrumentos sejam utilizados em paralelo. O "Santo Graal" da gestão ainda não foi identificado, mas a gestão orçamental e os gestores de topo que dominam a ferramenta devem estar bem próximos dele.

A parte dois da tese procurou apresentar a gestão interna do BC's e desmistificar se os objetivos primários de gestão são ou não metas seguidas por estas instituições mesmo que de forma inconsciente ou mesmo renegada pelos gestores. Outro assunto que foi analisado foi o peso dos objetivos estatutários Vs. os objetivos de primários de gestão. A conclusão a que se chegou foi que, apesar de imprimir dinheiro, esta liquidez está

colateralizada a obrigações do ponto de vista contabilístico e do ponto de vista económico sendo certo que a expansão da Base Monetária acaba por influenciar o IPC e que o BC não deve falir, mas pode falir e existem casos recentes desta ocorrência. Logo, a gestão é necessária e o equilíbrio entre as metas macroeconómicas e o impacto nas finanças do BC devem ser constantemente projetadas e controladas, sendo que o orçamento é a ferramenta que melhor pode quantificar estes objetivos.

A terceira parte teve como propósito atender às necessidades identificadas pelos BC's no questionário e transportar a teoria na prática, sendo o resultado esperado o suporte para construção do protótipo de Gestão Orçamental.

Este trabalho fornece uma análise bem fundamentada das limitações de gestão e orçamental e da complexidade da gestão dos BC's. Ao descrever a dissertação em três partes que se autossustentam por si só concede uma imagem detalhada de como as organizações podem determinar o caminho para idealizar os seus sistemas de relatórios bem como de controlo de gestão.

Os gestores podem beneficiar das reflexões e contribuições efetuadas nesta tese, concentrando seus recursos em formas mais eficazes e eficientes de gestão. Bem como os estudantes beneficiam, agora, de um "quick tour" na visão financeira de um BC.

A análise baseada em partes desta tese é importante para pesquisas orientadas a práticas e repletas de ceticismos por parte dos gestores e autores, alvos da tese, inundados com numerosas tendências e declarações contrárias às evidências empíricas apontadas neste trabalho. Ainda assim, eles devem levar os resultados desta dissertação a sério e considerar completamente o resultado do estudo, bem como o que seus objetivos corporativos ou académicos visam atender e demonstrar no quadro dos Sistemas de Controlo de Gestão para BC's.

REFERÊNCIAS

AILERON (2011) - 10 reasons why strategic plans fail. Forbes [Em linha]. (30 Nov. 2011). [Consult. 27 Jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/#4dad33443e33>>.

ANGOLA. Banco Nacional de Angola (2014) - Relatório e Contas 2014. Luanda : Banco Nacional de Angola.

ANGOLA. Banco Nacional de Angola (2015) - Relatório e Contas. Luanda : Banco Nacional de Angola.

ANGOLA. Leis, decretos, etc. (2010) - Lei n.º 16/10 de 15 de Julho : Lei do Banco Nacional de Angola. Diário da República I série. Luanda. 132 (15 Jul. 2010) 1411-1425.

ATRILL, Peter ; MCLANEY, Eddie (1999) - Management accounting for decision makers. 6.ª ed. London : Prentice Hall. ISBN:978-0-273-72362-2.

AVILLEZ, Francisco, [et al.] (2006) - Controlo de Gestão Agrícola - Manual Técnico. 1.ª ed. Lisboa : Programa Agro. V. 2. 243 648/06.

BLINDER, Alan S. (1998) - Central Banking in theory and practice. 1.ª ed. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology. ISBN 978-0-262-02439-6.

BORDO, Michael D. (2007) - A brief history of Central Banks [Em linha]. Cleveland : Federal Reserve Bank of Cleveland. [Consult. 14 Jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.clevelandfed.org/en/newsroom-and-events/publications/economic-commentary/economic-commentary-archives/2007-economic-commentaries/ec-20071201-a-brief-history-of-central-banks.aspx>>.

BORGES, António ; RODRIGUES, José (2014) - Contabilidade e finanças para gestão. 5.ª. Lisboa : Áreas Editora. ISBN: 978-989-8058-86-7.

BOTSWANA. Bank of Botswana (2015) - Annual report. Botswana : Bank of Botswana.

BOTSWANA. Law, Act, decree, etc. (1995) - Act n.º 13 of 1995; Chapter 55:01 Arrangement of sections. Gaborone : Botswana Central Bank.

BRASIL. Banco Central do Brasil (2015) - Demonstrações Financeiras - 31 de Dezembro de 2015. Brasília : Banco Central do Brasil.

BRASIL. Banco Central do Brasil (2017) – Banco Central do Brasil : organograma [Em linha]. Brasília : Banco Central do Brasil. [Consult. 15 Fev. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.bcb.gov.br/Adm/sobre/port/organograma.asp>>.

BRASIL. Leis, Decretos, etc. (1964) - Lei nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964 [Em linha]. Brasília : Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. [Consult. 14 Jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm>.

BRASIL. Leis, decretos, etc. (2016) - Regimento Interno do Banco Central do Brasil. Brasília : Banco Central do Brasil.

BRITO, Jaqueline Rosário Rosa (2013) - A administração financeira do estado : a gestão orçamental em Cabo Verde, em perspectiva comparativa com Portugal [Em linha]. Coimbra : [s.n.]. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças apresentada à faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre. [Consult. 14 Jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24759/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Jaqueline%20Brito.pdf>>.

BUIITER, Willem (2008) - Can Central Banks go Broke?. Policy Insight. (Maio de 2008).

BUIITER, Willem (2010) - Games of 'chicken' between monetary and fiscal authority : who wil control the deep pockets of Central Bank? Global Economics View. (21 Julho 2010).

CABO VERDE. Banco de Cabo Verde (2015) - Relatório anual de 2015. Praia : Banco de Cabo Verde.

CABO VERDE. Banco de Cabo Verde (2017) – Organigrama [Em linha]. Praia : Banco de Cabo Verde. [Consult. 15 Mai. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.bcv.cv/vPT/O%20Banco/Organigrama/Paginas/Organograma.aspx>>.

CABO VERDE. Leis, Decretos, etc. (2002) - Lei n.º 10/VI/2002, de 15 de Julho. Boletim Oficial I série [Em linha]. Praia. 21 (15 Jul. 2002) 605-618.

CAIADO, Aníbal C. (2015) - Bancos - Normativos, contabilidade e gestão. 1.ª ed. Lisboa : Edições Sílabo.

CAIADO, Aníbal Campos ; CAIADO, Jorge (2008) - Gestão de instituições Financeiras. 2.ª ed. Lisboa : Edição revista e atualizada. Lisboa : Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-509-3.

CAIADO, Jorge (2016) - Métodos de previsão em gestão - com aplicações em excel. 2.ª ed. Lisboa : Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-857-5.

CHIAVENATO, Idalberto (1999) - Teoria geral da administração. 5.ª ed. Rio de Janeiro : Campos. V. 1. ISBN: 85-352-0423-7.

CRAINER, Stuart (1997) - As melhores citações de gestão. Reino Unido : Capstone Publishing Ltd. ISBN: 972-611-258-0.

DRURY, Colin (2000) - Management and cost accounting. 5.ª ed. London : Thonson. ISBN: 1-86152-536-2.

DYSON, Ben ; HODGSON, Graham (2016) - Why state-issued money is not 'debt'. Accounting for Sovereign Money. 2016.

ENGLAND. Bank of England (2017) - Frequently Asked Questions [Em linha]. London : Bank of England. [Consult. 06 Jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.bankofengland.co.uk/banknotes/Pages/about/faqs.aspx>>.

FERREIRA, Domingos (2011) - Instrumentos financeiros. 1.^a ed. Lisboa : Letras e Conceitos. ISBN: 978-989-8305-21-3.

FRANCO, V.S. [et al.] (2012) - Temas de contabilidade de gestão : gestão orçamental e medidas financeiras de avaliação do desempenho. 3.^a ed. Lisboa : Livros Horizonte. ISBN: 978-972-24-1761-7.

GOMES, Adriano (2010) - Contabilidade intermediária. Curitiba : IESDE Brasil. ISBN: 978-85-387-0290-0.

GUSTAFSSON, Maria ; PÄRSSON, Rebecca (2010) - Budget a perfect management tool? : a case study of AstraZeneca [Em linha]. Gothenburg : [s.n.]. Bachelor thesis in Management accounting presented to the University of Gothenburg. [Consult. 18 Jan. 2017]. Disponível WWW:<URL: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/22617/1/gupea_2077_22617_1.pdf>.

HANSEN, Stephen C. ; OTLEY, David T. ; VAN DER STEDE, Wim A. (2003) - Practice developments in budgeting : an overview and research perspective. Journal of management accounting research. 15 (2003) 95-116.

HYMANS e H., Saul (2001) - Previsão e Modelos Econométricos. In HENDERSON, David R. ; NEVES, João Cesar das - Enciclopedia de Economia. Cascais : Principia, Publicações Universitárias e Científicas. pp. 256-261.

IASB (2013) - EU endorsed IFRS. [Aplicativo] [S.l.] : D.G.A. Meijer.

INTERNATIONAL MONETARY FUND (2016) - Monetary and financial statistics manual and compilation guide. Washington D. C. : International Monetary Fund. ISBN: 978-1-51358-272-6.

JORDAN, Hugues ; NEVES, João Carvalho ; RODRIGUES, José Azevedo (2011) - O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. 9.^a ed. Lisboa : Áreas Editora. ISBN: 978-989-8058-68-3.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. (1996) - The balanced Scorecard : translating strategy into action. Boston : Harvard Business School Press. ISBN: 13:978-0-87584-651-4.

LEÃO, Emanuel Reis ; REIS, Pedro ; LAGOA, Sérgio Chilra (2009) - Política monetária e mercados financeiros. Lisboa : Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-550-5.

LOPES, C. R. [et al.] (2013) - Manual de contabilidade : teoria e casos práticos. 1.ª ed. Lisboa : Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-376-4.

MAJOR, Maria J. [et al.] (2009) - Contabilidade e controlo de gestão - teoria, metodologia e prática. Lisboa : Escolar Editora. V. 1, pp. 333-381. ISBN 978-972-592-241-5.

MENDES, Ivaldina (2015) - A contabilidade na gestão do ensino superior público. Setúbal : [s.n.]. Dissertação apresentada a Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 2015.

MENEZES, H. Caldeira (2003) - Princípios de gestão financeira. 9.ª ed. Lisboa : Editorial Presença.

MISHKIN, Frederic S. (2000) - What Should Central Banks Do?. Federal Reserve Bank of St. Louis : review [Em linha]. (November-December 2000). [Consult. 15 Jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <https://files.stlouisfed.org/files/htdocs/publications/review/00/11/0011fm.pdf>>.

NAMIBIA. Bank of Namibia (2015) - Annual Report. [S.l.] : Bank of Namibia.

NUNES, Paulo (2006) - Contabilidade geral vs contabilidade de gestão. Nota positiva [Em linha]. (01 Mai. 2006). [Consult. 14 Mar. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/contabilidade/03contgeralcontgest.htm>.

PACIOLI, Luca Bartolomeo de (1994) - Particularis de Computis et Scripturis 1494 Fra Luca Pacioli. [trad.] Jeremy Cripps. Seattle : Pacioli Society. ISBN: 0-9647778-0-0.

PINTO, Ana C. ; SANTOS, Paula G. ; MELO, Tiago J. (2013) - Gestão orçamental e contabilidade pública. 1.^a ed. Lisboa : Edições Técnicas. ISBN: 978-989-96412-7-3.

PINTO, Ana Calado ; SANTOS, Paula Gomes (2005) - Gestão orçamental pública. Lisboa : Publisher Team. ISBN: 989-601-021-8.

PINTO, Francisco (2007) - Balanced Scorecard. Lisboa : Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-459-1.

PORTUGAL. Banco de Portugal (2015) - Relatório do conselho de Administração - Atividade e contas 2015. Lisboa : Banco de Portugal.

PORTUGAL. Banco de Portugal (2017) – Organograma [Em linha]. Lisboa : Banco de Portugal. . [Consult. 15 Mai. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.bportugal.pt/Organograma?mlid=642>>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (1998) - Lei n.º 5/98, de 31 de Janeiro [Em linha]. Lisboa : Banco de Portugal. [Consult. 16 Mai. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.bportugal.pt/legislacao/lei-no-598-de-31-de-janeiro>>.

SILVA, João Edson (2008) - Contabilidade Geral. 2.^a ed. Curitiba : IESDE Brasil. ISBN: 978-85-387-0154-5.

STELLA, Peter ; LONNBERG, Ake (2008) - Issues in Central Bank finance and independence. IMF Working Paper. WP/08/37 (February de 2008).

TEIXEIRA, Sebastião (2013) - Gestão das organizações. Lisboa : Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-407-5.

TEPA, Capela D. (2008) - Contabilidade Analítica Pormenorizada 2. 2.^a ed. Luanda : Grupo Editorial Nexus. ISBN: 84-8236-317-4.

THE ECONOMIST (1993) - Guia dos Números, a interpretação dos números na economia e nos negócios. [trad.] António Pescada. 2.^a ed. Lisboa : Editorial Caminho. ISBN: 972-21-0872-7.

THE ECONOMIST (1994) - Guia dos indicadores económicos, para entender a economia. [trad.] António Pescada. 2.^a ed. Lisboa : Editorial Caminho. ISBN: 972-21-0895-6.

TOGNATO, Carlo (2012) - Central Bank Independence, Cultural codes and symbolic performance. 1.^a ed. New York : Palgrave Macmillan. ISBN: 978-1-1137-26882-2.

WELCH, Jack ; WELCH, Suzy (2005) - Winning. 1.^a ed. New York : Harper Collins Publishers. ISBN: 0-06-079621-9.

WYATT, Nigel (2012) - Budgeting and forecasting : How to deliver accurate numbers. 1.^a ed. Grã-Bretanha : Pearson Education Limited. ISBN: 978-0-273-76813-5.

YIN, Robert K. (2009) - Case study research : design and methods. 4.^a ed. California : SAGE. V. 5. ISBN:978-1-4129-6099-1.

ZIMBABWE. Reserve Bank of Zimbabwe. (2015) - Annual Report 2015. Harare. Obtido de <http://www.rbz.co.zw/assets/rbz-annual-report-2015-.pdf>

ZIMBABWE. Law, Act, decree, etc. (2001) - Chapter 22:15, Reserve Bank Of Zimbabwe Act, Acts 5/1999, 22/2001. Harare: Reserve Bank of Zimbabwe. Obtido de http://www.rbz.co.zw/assets/rbz_act2.pdf

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** - Carta direcionada aos BC em Português.
- Apêndice B** - Carta direcionada aos BC em Inglês
- Apêndice C** - Questionário em Português
- Apêndice D** - Questionário em Inglês
- Apêndice E** - Resumo das respostas ao questionário

APÊNDICE A

Carta direcionada aos BC em Português.

Exmo.(a).
Sr. Governador(a) do
Reserve Bank of Zimbabwe
Dr.(ª) J.P. Mangudya

Luanda, 08 de Dezembro de 2016

Assunto: Questionário de carácter académico

Antes de mais faço votos de um feliz natal e um ano novo cheio de prosperidade.

Excelentíssimo Sr(a) Governador(a) chamo-me Célsio Ivandro dos Reis Fançony, Mestrando em Gestão Financeira pela Universidade Lusíada de Lisboa e venho por este meio solicitar a vossa douta autorização para que o questionário que elaborei sobre Gestão orçamental, no intuito de dar respostas as questões levantadas para o meu tema de dissertação, seja respondido pela área que atenda essa matéria (Gestão Orçamental).

O tema que escolhi está estritamente ligado ao trabalho que desempenhei de forma direta ao longo dos sete anos em que trabalhei no Banco Nacional de Angola, primeiro como técnico e posteriormente como Chefe de Divisão da área de Gestão Orçamental do Banco. Com o tema pretendo apresentar duas realidades que são muito pouco abordadas em literaturas e pouco debatidas nos encontros entre Bancos Centrais, Gestão Orçamental e Contabilidade, duas ferramentas poderosíssimas que não deviam ser entendidas como meros instrumentos burocráticos, mas sim como instrumentos de gestão.

A dissertação estará dividida em três partes, a primeira fará uma panorâmica sobre a gestão orçamental desde as limitações aos instrumentos alternativos, a segunda parte consiste na lapidação da contabilidade como principal fonte de informação para o orçamento e algumas questões de fundo ou de conflito generalizado terão lugar nesta parte como a Demonstração de Fluxo de Caixa em Moeda Nacional, a IAS 21 e alguns rácios para Bancos Centrais, a terceira parte quiçá a mais ambiciosa, consiste em definir um modelo de gestão orçamental que pudesse ser utilizado para grande maioria dos Bancos Centrais entrevistados e se o tempo me permitir construirei um protótipo fazendo recurso ao Microsoft Excel para demonstrar a viabilidade da proposta.

Comprometo-me em enviar um exemplar da dissertação tão logo seja defendida (Abril 2017), pois esta monografia há-de contar com o contributo do Reserve Bank of Zimbabwe ao responder ao questionário em anexo.

Ciente da atenção que o assunto merecerá subscrevo-me a vossa superior consideração.

Célsio Ivandro Dos Reis Fançony

APÊNDICE B

Carta direcionada aos BC em Inglês.

Excellency
Governor of
Reserve Bank of Zimbabwe
Dr(ª). J.P. Mangudya

Luanda, 08th December 2016

Subject: Academic questionnaire

First of all I wish a Happy Christmas and a new year full of prosperity.

Dear Governor my name is Célsio Ivandro dos Reis Fançony, I am finishing my master's degree in financial management at Lusíada University in Lisbon. I hereby request your authorization for the scholarly questionnaire elaborated on budgetary Management, in order to give answers to questions raised for my dissertation, be answered by the area that handle this matter (financial management).

The theme I chose is closely linked to the work that I have done directly over the seven years, here at National Bank of Angola, first as a technician and later as Chief of Division of the budgetary management of the Bank. I intend to present two realities that are too little discussed in literature and little discussed in meetings between central banks, budget management and accounting, two very powerful tools that should not be understood as simple bureaucratic instruments, but rather as tools of management.

The dissertation will be divided into three parts, the first it is about the budget management since the limitations to alternative instruments, the second part is about the stoning of accounting as the main source of information for the budget and some substantive issues or of widespread conflict will take place in this part as a Demonstration of national currency cash flow , IAS 21 and some ratios for central banks, the third part is about to set a budget management model that could be used for the vast majority of Central Banks respondents and if the time allowing me to build a prototype making use of Microsoft Excel to demonstrate the feasibility of the proposal, and that should be the most ambitious part of the paper.

I undertake to send a copy of the dissertation as soon as defended (April 2017), since this monograph is counting on the contribution of the Reserve Bank of Zimbabwe when responding to the questionnaire in the annex.

Aware of the attention that the issue will be treated I address the most genuine and best regards.

Célsio Ivandro dos Reis Fançony

APÊNDICE C

Questionário em Português.



Universidade Lusíada de Lisboa
Rua Junqueira, 188 -198| 1349-001 Lisboa
[Tel.: +351 213 611 500| Fax: +351 213 638 307]
Célsio I. dos Reis Façonny| Telefone +244 924929318

Envie as respostas para o Correio Eletrónico: celsio.faconny@gmail.com

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

Study case BC Genérico

Questionário A

O Conceito de Gestão Orçamental (GO) neste contexto compreende todas etapas do ciclo orçamental, desde a orçamentação, execução, controlo e a tomada de decisões. Para não vincular o trabalho a um Banco Central específico o estudo de caso terá como referência principal um Banco Central Genérico pelo que existe toda uma necessidade de compreender e comparar as diversas realidades sendo que para este efeito a escolha foi dos Bancos Centrais pertencentes a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

Atendendo que as realidades económicas dos países lusófonos não se pareiam, pretende-se estender a pesquisa, fazendo recurso a informação exposta para consulta pública, bem como as que forem cedidas como resposta a um segundo questionário (Questionário B), para os Bancos Centrais dos Países pertencentes a SADC.

O presente questionário é direcionado para área de controlo orçamental “Controlers” e para gestores das áreas de negócio e está dividido em quatro partes, onde cada uma delas pretende recolher informações específicas.

A primeira parte visa identificar e caracterizar o Banco Central e o gestor.

A segunda parte visa identificar as ferramentas de gestão utilizadas, as vantagens e desvantagens na utilização, bem como suporte de outras ferramentas.

Na terceira parte pretende-se perseguir o modelo orçamental dos Banco Centrais e explorar oportunidades de melhorias a implementar em um aplicativo protótipo que funcione para as diversas realidades.

Este questionário é de carácter académico, e qualquer informação que seja considerada como confidencial existe a possibilidade de a classificar como “Informação Sigilosa” (IS), e no caso do inquerido pretender colocar a sua opinião sem que a mesma represente a prática ou visão do Banco Central a que pertença poderá classificar a sua resposta como “opinião pessoal” (OP), e o carris da resposta terá também um tratamento sigiloso, o “Sim” e o “Não” serão representados por “S” e o “N” nesta mesma ordem.

Algumas questões podem parecer redundantes, mas servem para despiste de mal interpretações que surjam em decorrência da formulação da questão.

Em caso de qualquer dúvida não hesite em entrar em contacto com Célsio I. dos Reis Façonny através dos contactos expostos no início do questionário.]

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

I. Parte

(Caracterização do Banco)

Assinale com “O” as opções apresentadas a cada questão:

1. Quanto a natureza, considera-se o BC com autonomia administrativa, financeira e com património próprio? _____ (S/N/IS/OP)
2. É uma unidade que dependente financeiramente do Orçamento Geral do Estado ou de uma entidade do Estado? _____ (S/N/IS/OP)
3. É uma unidade que para deliberação das políticas depende de uma segunda entidade que não do Estado? _____ (S/N/IS/OP)
4. Tem o poder de emissão monetária? _____ (S/N/IS/OP)
5. Pertence a um sistema de união monetária? _____ (S/N/IS/OP)
6. Possui Capital Social? _____ (S/N/IS/OP)
7. O Capital Social é pertença do Estado ou realizado por uma instituição que o represente como Ministério das Finanças ou órgão análogo? _____ (S/N/IS/OP)
8. O BC distribui dividendos? _____ (S/N/IS/OP)
9. Em termos de Gestão o BC está orientado para o lucro? _____ (S/N/IS/OP)
10. Em termos de Gestão o BC está orientado para garantir a solvência? _____ (S/N/IS/OP)
11. O BC possui obrigações fiscais (custos) decorrentes do seu exercício? _____ (S/N/IS/OP)
12. O BC na sua relação com o Estado possui uma conta domiciliada com reflexo na sua contabilidade ou para uma entidade que o represente (Estado), tal como a conta dos Bancos Comerciais (Reservas Bancárias)? _____ (S/N/IS/OP)
13. O pagamento das despesas de exploração do BC influencia na criação de Dinheiro (Expansão da Base Monetária)? _____ (S/N/IS/OP)
14. O BC possui um classificador contabilístico próprio (plano de contas)? _____ (S/N/IS/OP)
15. O BC apresenta as suas Demonstrações Financeiras no formato dos Mapas da Contabilidade Pública? _____ (S/N/IS/OP)
16. O BC adotou as Normas Internacionais de Contabilidade e as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS/IAS)? _____ (S/N/IS/OP)
17. O BC adotou a IAS 21? _____ (S/N/IS/OP)
18. O relatório de gestão e contas anual é apresentado a entidade responsável pela coleta dos impostos? _____ (S/N/IS/OP)
19. O BC é uma entidade custodiante das reservas internacionais dos Estado? _____ (S/N/IS/OP)
20. O BC faz recurso a GO, como instrumento aliado a Gestão? _____ (S/N/IS/OP)

Preencha os campos em aberto e marque com “X” as opções abaixo:

21. Banco Central/Regional (BC): _____
22. Área de Gestão: _____
23. Função da área do entrevistado:
 Missão (Operacionais) Suporte
24. Função do Gestor ou banda de atuação:
 Chefia Intermédia Direção Administração Governador

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

II. Parte (Ferramentas de Gestão)

1. Indique o grau de utilização das ferramentas de gestão abaixo indicadas, assinalando com "X" numa escala de 1 a 5. Onde 1= Sem utilização, 2= pouco utilizado (1 vez ao ano), 3=utilizado (Trimestralmente ou Semestralmente), 4=Utilizado Frequentemente (Mensalmente), 5=Utilizado Constantemente (Semanalmente).

Instrumentos de Gestão	Grau de Utilização				
	1	2	3	4	5
1 PDCA(Plan, Do, Check; Act)					
2 Orçamento (Tradução Financeira das actividades Anuais)					
3 Balanced Score Card ou Tableau de Bord					
4 Demonstrações Financeiras e outros mapas financeiros (Extractos, Diários)					
5 Rápidos					
6 Análise SWOT					
7 Balança de Pagamento					
8 Mapas Mentais (Brain Storming)					
9 As 5 Forças de Porter					
10 ABC (Activity Based on Cost)					
11 Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de peixe)					
12 Balanço Social					
13 Outros:					
a) Inqueritos					
b)					
c)					
d)					

2. Indique o nível de satisfação nos resultados ou eficiência para as matérias abaixo apontadas, com os recursos disponibilizados pelos instrumentos acima assinalados quando empregues a gestão. N/A=Não aplicável, 1= Muito Insatisfatório, 2= insatisfatório, 3= Pouco Satisfatório, 4= satisfatório, 5=Muito Satisfatório.

Matérias que requer em gestão	Nível de Satisfação					
	N/A	1	2	3	4	5
1 Gestão de Imagem						
2 Gestão Financeira						
a) Portfolio Financeiro						
b) Património						
c) outros						
3 Gestão dos Recursos Humanos						
4 Gestão dos conteúdos públicos						
5 Gestão da política Monetária						
6 Gestão da política Cambial						
7 Gestão do Moço Circulante						
8 Gestão da Disponibilidade de Moeda Nacional						
9 Supervisão as Instituições Financeiras						
10 Relação com o Estado						
11 Gestão das Reservas Internacionais (Negociação)						
12 Outros:						
a)						
b)						

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

3. Indique-nos a sua ordem de preferência (1-5) na utilização dos instrumentos de gestão abaixo apontados.

Instrumentos de Gestão	Preferência
1 PDCA (Plan, Do, Check, Act)	
2 Orçamento (Tradução Financeira das actividades Anuais)	
3 Balanced Score Card ou Tableau de Bord	
4 Demonstrações Financeiras e outros mapas financeiros (Extractos, Diários)	
5 Rácios	
6 Análise SWOT	
7 Balança de Pagamento	
8 Mapas Mentais (Brain Storming)	
9 As 5 Forças de Porter	
10 ABC (Activity Based on Cost)	
11 Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de peixe)	
12 Balanço Social	
13 Outros:	
a) Inqueritos	
b)	
c)	
d)	

4. Pode iniciar um exercício económico sem a proposta orçamental para o mesmo exercício estar autorizada? _____ (S/N/IS/OP)
5. A utilização ou apresentação do orçamento é uma obrigatoriedade pelos vossos estatutos? _____ (S/N/IS/OP)

III. Parte

(Modelo Orçamental)

1. Utilizam a Gestão Orçamental como:
- Ferramenta de Gestão Instrumento burocrático Limitador de Despesa
- Outro: _____
2. Utilizam alguma plataforma Informática para Gestão Orçamental:
- Microsoft Excel SAP FM SAP BPC Primavera
- Outro: _____
3. Quanto ao reporte atende métodos contabilísticos como:
- Balanço, DR, DFC Método das operações ou ABC (Activity Based on Cost)
- Contabilidade Pública Centros de Responsabilidades (Custos e outros)
- Outro: _____
4. Possui regulamentação interna para gestão orçamental? _____ (S/N/IS/OP)

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

5. O processo de elaboração do orçamento:
- Centrado em uma única unidade de estrutura É totalmente descentralizado
 - Híbrido sendo que para as matérias especializadas (RH, Empreitadas e outras) é centralizado na gestão, mas com afetação ao beneficiário.
 - Híbrido sendo que para as matérias especializadas (RH, Empreitadas e outras) é centralizado na gestão e na afetação.
6. O monitoramento e reporte da execução é efectuado com que frequência?
- Diário Mensal Trimestral Semestral Anual
7. A execução possui entraves orçamentais, i.é, uma regra onde não se execute acima do orçamentado? _____ (S/N/IS/OP)
8. O modelo orçamental é rígido quanto a transferência de orçamentos entre:
- Unidades de Estrutura Centros de Responsabilidade
 - Natureza da despesa ou receita Transferências não são permitidas
 - o modelo orçamental não é rígido
9. A partir de que nível uma unidade de estrutura ou orçamental ganha a classificação de centro de responsabilidade:
- Departamento/Direção
 - Divisão
 - Sector
10. Marque o que considera relevante para monitorar a nível orçamental:
- FMI Contas de Resultado Imobilizado Amortizações Acumuladas
 - Amortizações do Exercício Provisões do Exercício Ativo Financeiro
 - Passivo Financeiro Despesas diferidas Os acréscimos de custos
11. Quando inicia um novo ciclo orçamental o que transporta do exercício anterior?
- Nada
 - As despesas e proveitos não executados, i.é, o orçamento disponível
 - As despesas firmadas, mas não concluídas
12. A última linha do vosso relatório orçamental apresenta:
- Deficit ou Superavit
 - Prejuízo ou Lucro
13. Consegue ligar a informação orçamental com as ações estratégicas mensuráveis financeiramente? _____ (S/N/IS/OP)
14. Quantas unidades de estrutura (Departamento/Direção/Gabinete) tem o BC? ___ ____
15. Quantos centros de responsabilidade tem o BC? _____ ____

APÊNDICE D

Questionário em Inglês.



Universidade Lusíada de Lisboa
Rua Junqueira, 188 -198| 1349-001 Lisboa
|Tel.: +351 213 611 500| Fax: +351 213 638 307|
Célsio I. dos Reis Façonny| Cell: +244 924929318

Send the answers to my personal email: celsio.fancony@gmail.com

Budget Management for Central Banks
Study case Generic CB

Questionnaire B

The concept of budgetary management (BM) in this context comprises all stages of the budget cycle, from budgeting, execution, control and decision making. In order not to link the work to a specific Central Bank the case study will have as main reference a Generic Central Bank, so there is a whole need to understand and compare the different realities and for this purpose the choice was of the Central Banks belonging to the Community of Portuguese Language Countries.

Given that the economic realities of the Portuguese-speaking countries did not match, it is intended to extend the research, making use of the information exposed for public consultation, as well as those that are given in response to a second questionnaire (Questionnaire B), for the Central Banks of the Countries belonging to SADC.

The present questionnaire is directed to the control area of control and to managers of the business areas and is divided into four parts, where each one of them intends to collect specific information.

The first part aims to identify and characterize the Central Bank and the manager.

The second part aims to identify the management tools used, the advantages and disadvantages in the use, as well as support of other tools.

The third part intends to pursue the Central Bank's budget model and to explore opportunities for improvements to be implemented in a prototype application that works for the different realities.

This questionnaire is academic, and any information that is considered as confidential may be classified as "Classified Information" (CI), and in case the respondent wishes to put his or her opinion without it representing the practice or vision of the Central Bank to which it belongs may classify its response as "personal opinion" (PO), and the response will also have a stealthy treatment, "Yes" and "No" will be represented by "Y" and "N" in the same order.

Some issues may seem redundant, but they serve to misunderstand misunderstandings that arise as a result of the formulation of the question.

If you have any doubt do not hesitate to contact Célsio I. dos Reis Façonny through the contacts displayed at the beginning of the questionnaire.

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

I. Part
(Bank Characterization)

A Make a circle in the true statement:

1. 1. Regarding nature, is the CB considered to be autonomous, administrative, financial and with its own assets? _____ (Y/N/CI/PO)
2. Does the CB depends financially on the General State Budget or on a State entity? _____ (Y/N/CI/PO)
3. Does the CB for policy deliberation depends on a second entity other than the own state? _____ (Y/N/CI/PO)
4. Can the Central Bank issue currency? _____ (Y/N/CI/PO)
5. Do you belong to a monetary union system? _____ (Y/N/CI/PO)
6. Do you have share capital? _____ (Y/N/CI/PO)
7. Is the share capital owned by the State or carried out by an institution that represents it, as the Ministry of Finance or similar? _____ (Y/N/CI/PO)
8. Does the CB distribute dividends? _____ (Y/N/CI/PO)
9. In terms of Management, is the CB going for profit? _____ (Y/N/CI/PO)
10. In terms of management, is the CB aimed at guaranteeing solvency? _____ (Y/N/CI/PO)
11. Does the CB have tax obligations (costs) arising from its exercise? _____ (Y/N/CI/PO)
12. Does the Central Bank in its relationship with the State have an account domiciled in its accounts, such as the Commercial Banks account (Commercial Banks Reserves) on liabilities? _____ (Y/N/CI/PO)
13. The payment of the operating expenses of the CB influence the creation of Money (Expansion of the Monetary Base)? _____ (Y/N/CI/PO)
14. Does the CB have its own accounting classifier (chart of accounts)? _____ (Y/N/CI/PO)
15. Does the CB present its Financial Statements in the form of Public Accounts Maps? _____ (Y/N/CI/PO)
16. Has the CB adopted the International Accounting Standards and International Financial Reporting Standards (IFRS / IAS)? _____ (Y/N/CI/PO)
17. Has the CB adopted IAS 21? _____ (Y/N/CI/PO)
18. Is the annual management report presented to the entity responsible for collecting taxes? _____ (Y/N/CI/PO)
19. Is the CB a custodian of the State's international reserves? _____ (Y/N/CI/PO)
20. Does the CB make use of GO, as an instrument allied to Management? _____ (Y/N/CI/PO)

Fill in the open fields and mark the options below with "X":

21. Central Bank/Regional (CB): _____
22. Management Area: _____
23. Role of the respondent's area:
 Mission (Operational) Support
24. Role of the Manager or performance band:
 Intermediate Headquarters Direction Management Governor

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

II. Part (Management Instruments)

Indicate the degree of use of the management tools listed below, by ticking "X" on a scale from 1 to 5. Where 1 = Not used, 2 = Not used (once a year), 3 = Used (Quarterly or Semiannually), 4 = Frequently Used (Monthly), 5 = Constantly Used (Weekly).

Management Instruments	Degree of use				
	1	2	3	4	5
1 PDCA (Plan, Do, Check; Act)					
2 Budget (Financial Translation of Annual Activities)					
3 Balanced Score Card or Tableau de Bord					
4 Financial Statements and other financial statements (Extracts, Diaries)					
5 Ratios					
6 SWOT Analysis					
7 Balance of Payments					
8 Mental Maps (Brain Storming)					
9 The 5 Forces of Porter					
10 ABC (Activity Based on Cost)					
11 Cause and Effect Diagram (Fishbone)					
12 Social Balance Sheet					
13 Others:					
a) Inquires					
b)					
c)					
d)					

Indicate the level of satisfaction in the results or efficiency for the matters indicated below, with the resources made available by the above-mentioned instruments when used in management. N / A = Not applicable, 1 = Very Unsatisfactory, 2 = Unsatisfactory, 3 = Unsatisfactory, 4 = Satisfactory, 5 = Very Satisfactory

Matters that require management	Satisfaction Level					
	N/A	1	2	3	4	5
1 Image Management						
2 Financial management						
a) Financial Portfolio						
b) Patrimony						
c) others						
3 Human Resources Management						
4 Public content management						
5 Monetary policy management						
6 Foreign exchange policy management						
7 Management of the Current Environment						
8 Availability Management National Currency						
9 Supervision of Financial Institutions						
10 Relationship with the State						
11 Management of International Reserves (Negotiation)						
12 Others:						
a)						
b)						

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

1. Please indicate your order of preference (1-5) in the use of the management instruments below.

Management Tools	Preference
1 PDCA (Plan, Do, Check; Act)	
2 Budget (Financial Translation of Annual Activities)	
3 Balanced Score Card or Tableau de Bord	
4 Financial Statements and other financial statements (Extracts, Diaries)	
5 Ratios	
6 SWOT Analysis	
7 Balance of Payments	
8 Mental Maps (Brain Storming)	
9 The 5 Forces of Porter	
10 ABC (Activity Based on Cost)	
11 Cause and Effect Diagram (Fishbone)	
12 Social Balance Sheet	
13 Others:	
a) Inquires	
b)	
c)	
d)	

2. Can you start an economic year without the budget proposal for the same year being authorized? _____ (Y/N/CI/PO)
3. Is the use or presentation of the budget compulsory by your statutes, directive, or law? _____ (Y/N/CI/PO)

III. Part

(Budget Model)

1. Use Budgetary Management as:
- Management Tool Bureaucratic Instrument Expense Limiter
- Other: _____
2. Use some IT platform for Budget Management:
- Microsoft Excel SAP FM SAP BPC Primavera
- Other: _____
3. The report deals with accounting methods such as:
- Balance, P&L account, Cash flow ACB (Activity Based on Cost)
- Public Accounting Responsibility Centers (Costs and others)
- Other: _____
4. Has internal regulation for budgetary management? _____ (Y/N/CI/PO)

Gestão Orçamental para Bancos Centrais

5. The budgeting process:
 - Focused on a single unit of structure It is totally decentralized
 - Hybrid, which for the specialized areas (HR, Contracts and others) is centralized in management, but with affectation to the beneficiary.
 - Hybrid being for the specialized subjects (HR, Contracts and others) is centralized in the management and the affectation.
6. The monitoring and reporting of the execution is carried out at what frequency?
 - Daily Monthly Quarterly Semi-annual Annual
7. Implementation has budgetary obstacles, I mean, is there a rule where it is not executed above the budget? _____ (Y/N/CI/PO)
8. The budget model is rigid in terms of the transfer of budgets between:
 - Structure Units Responsibility Centers Nature of expenditure or revenue
 - Transfers are not allowed Is not rigid
9. From which level a unit of structure or budget wins the classification of responsibility center:
 - Department / Direction
 - Division
 - Sector
10. Check what you consider relevant for monitoring at the budget level:
 - IMF Income Statement Fixed Assets Accumulated Depreciation
 - Depreciation for the Year Provisions for the Year Financial Assets
 - Financial liabilities Deferred expenses Increases in costs
11. When a new budget cycle start, what you carry from the previous year?
 - Anything
 - Expenditures and unearned income, i.e., the available budget
 - Expenditures entered into but not completed
12. The last line of your budget report presents:
 - Deficit or Superávit
 - Loss or Profit
13. Can link budget information with strategically measurable financial actions? (Y/N/CI/PO)
14. How many units of structure (Department / Directorate / Office) has the CB? _____
15. How many centers of responsibility does the CB have? _____

APÊNDICE E

Resumo das respostas ao questionário.

I. Parte (Caracterização do Banco)	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
	1. Quanto a natureza, considera-se o BC com autonomia administrativa, financeira e com património próprio?	S	S	S	S	S	S
2. É uma unidade que dependente financeiramente do Orçamento Geral do Estado ou de uma entidade do Estado?	N	N	N	N	N	S	N
3. É uma unidade que para deliberação das políticas depende de uma segunda entidade que não do Estado?	N	N	N	N	N	N	N
4. Tem o poder de emissão monetária?	S	S	S	S	S	S	S
5. Pertence a um sistema de união monetária?	N	N	N	S	N	N	N
6. Possui Capital Social?	S	S	S	S	S	S	S
7. O Capital Social é pertença do Estado ou realizado por uma instituição que o represente como Ministério das Finanças ou órgão análogo?	S	S	S	S	S	S	N
8. O BC distribui dividendos?	S	S	S	S	S	N	S
9. Em termos de Gestão o BC está orientado para o lucro?	N	N	N	N	N	N	N
10. Em termos de Gestão o BC está orientado para garantir a solvência?	S	SR	S	N	N	S	N
11. O BC possui obrigações fiscais (custos) decorrentes do seu exercício?	N	N	N	S	N	N	S
12. O BC na sua relação com o Estado possui uma conta domiciliada com reflexo na sua contabilidade ou para uma entidade que o represente (Estado), tal como a conta dos Bancos Comerciais (Reservas Bancárias)?	S	S	S	S	S	S	S
13. O pagamento das despesas de exploração do BC influencia na criação de Dinheiro (Expansão da Base Monetária)?	S	S	S	S	S	N	S
14. O BC possui um classificador contabilístico próprio (plano de contas)?	S	S	S	S	S	S	S
15. O BC apresenta as suas Demonstrações Financeiras no formato dos Mapas da Contabilidade Pública?	N	N	N	N	S	N	N
16. O BC adotou as Normas Internacionais de Contabilidade e as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS/IAS)?	S	S	S	N	S	S	S
17. O BC adotou a IAS 21?	N	S	S	N	S	N	N
18. O relatório de gestão e contas anual é apresentado a entidade responsável pela coleta dos impostos?	N	S	SR	N	N	N	S
19. O BC é uma entidade custodiante das reservas internacionais dos Estado?	S	S	N	N	S	S	S
20. O BC faz recurso a GO, como instrumento aliado a Gestão?	S	S	S	S	S	S	S

(S) Sim, (N) Não, (IS) Informação Sígilosa, (OP) Opinião Pessoal, (SR) Sem Resposta

II. Parte 1. Grau de utilização das Ferramentas de Gestão	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
	1. PDCA (Plan, Do, Check, Act)	1	1	/	5	4	5
2. Orçamento	5	5	5	5	5	4	3
3. Balanced Score Card ou Tableau de Bord	1	1	1	1	1	/	4
4. Demonstrações financeiras e outros mapas	5	5	5	5	4	4	5
5. Rácios	4	4	5	4	1	3	2
6. Análise SWOT	3	2	3	3	4	/	3
7. Balança de pagamento	4	3	/	1	3	/	3
8. Mapas mentais (Brainstorming)	5	2	/	5	2	/	4
9. As 5 forças de Porter	2	2	/	1	1	/	2
10. ABC	1	2	/	3	3	/	1
11. Diagrama de Causa e Efeito	1	1	/	1	2	/	3
12. Balanço Social	2	2	/	1	2	/	1
13.a. Inquéritos	2	/	/	3	3	/	/
13.b. Projeções médio prazo	1	/	/	4	/	/	/
13.c. Planeamento Operacional	2	/	/	3	/	/	/

II. Parte 2. Nível de Satisfação em matérias que requerem das Ferramentas de Gestão)	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
	1. Gestão de imagem	4	N/A	/	5	/	/
2. Gestão financeira							
a) <i>Portfolio financeiro</i>	4	4	/	5	4	/	4
b) <i>Património</i>	4	4	/	5	4	/	
3. Gestão de Recursos Humanos	4	4	/	4	3	/	4
4. Gestão de conteúdos públicos	4	4	/	4	4	/	4
5. Gestão de política monetária	4	4	/	5	4	/	2
6. Gestão de política cambial	4	4	/	5	4	/	4
7. Gestão de meio circulante	4	4	/	5	4	/	4
8. Gestão de disponibilidade moeda nacional	4	4	/	N/A	4	/	1
9. Supervisão as Instituições financeiras	4	4	/	N/A	3	/	5
10. Relações com o Estado	5	4	/	5	3	/	4
11. Gestão de reservas internacionais	5	4	/	N/A	4	/	3

A escala é como se segue: N/A=Não aplicável, 1= Muito Insatisfatório, 2= insatisfatório, 3= Pouco Satisfatório, 4= satisfatório, 5=Muito Satisfatório

II. Parte 3. Ordem de Preferência na utilização (1 a 5)	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
	1. PDCA (Plan, Do, Check, Act)	/	/	1	1	/	/
2. Orçamento	2	/	2	3	/	/	/
3. Balanced Score Card ou Tableau de Bord	/	/	/	/	/	/	/
4. Demonstrações financeiras e outros mapas	1	/	3	5	/	/	/
5. Rácios	/	/	/	/	/	/	/
6. Análise SWOT	/	/	/	/	/	/	/
7. Balança de pagamento	3	/	/	/	/	/	/
8. Mapas mentais (Brainstorming)	5	/	/	/	/	/	/
9. As 5 forças de Porter	/	/	/	/	/	/	/
10. ABC	/	/	/	/	/	/	/
11. Diagrama de Causa e Efeito	/	/	/	/	/	/	/
12. Balanço Social	/	/	/	/	/	/	/
13.a. Inquéritos	/	/	/	/	/	/	/
13.b. Projeções médio prazo	/	/	/	4	/	/	/
13.c. Planeamento Operacional	4	/	/	2	/	/	/

II. Parte 4. Sobre a obrigatoriedade legal Vs. a utilização do orçamento	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
	1. Pode iniciar um exercício económico sem a proposta orçamental para o mesmo exercício estar autorizada?	N	N	N	N	N	N
2. A utilização ou apresentação do orçamento é uma obrigatoriedade pelos vossos estatutos?	S	S	S	S	S	N	S

(S) Sim, (N) Não, (IS) Informação Sigilosa, (OP) Opinião Pessoal, (SR) Sem Resposta

III. Parte (Modelo Orçamental)	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
1. Utilizam a Gestão Orçamental como:							
Ferramenta de Gestão	X	X	X	X	X	/	X
Instrumento burocrático	/	/	/	/	/	/	/
Limitador de Despesa	X	/	/	/	/	X	/
2. Utilizam alguma plataforma informática para Gestão orçamental							
Microsoft Excel	X	/	/	X	X	/	X
SAP	X	/	X	X	/	/	/
Primavera	/	/	/	/	/	/	/
Outro	/	X	/	/	/	X	/
3. Quanto ao reporte atende métodos contabilísticos como:							
Balanço, DR, DFC	X	X	/	X	X	/	X
ABC	/	/	/	/	X	/	/
Contabilidade Pública	/	/	/	/	/	/	/
Centros de Responsabilidades	X	X	X	X	X	X	/
4. Possui regulamentação interna para gestão orçamental? (S/N/SR)							
	S	S	S	S	S	S	S
5. O processo de elaboração do orçamento é:							
Centrado em uma única unidade de estrutura	/	/	/	/	/	/	X
Totalmente descentralizado	/	X	X	/	/	/	/
Híbrido sendo que para as matérias especializadas (RH, Empreitadas e outras) é centralizado na gestão, mas com afetação ao beneficiário	X	/	/	/	X	X	/
Híbrido sendo que para as matérias especializadas (RH, Empreitadas e outras) é centralizado na gestão e na afetação.	/	/	/	X	/	/	/

III. Parte (Modelo Orçamental)	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
6. O monitoramento e reporte da execução é efectuado com que frequência?							
Diário	X	/	/	X	/	/	/
Mensal	/	X	/	/	X	X	X
Trimestral	/	/	X	/	/	/	/
Semestral	/	/	/	/	/	/	/
Anual	/	/	/	/	/	/	/
7. A execução possui entraves orçamentais, i.é, uma regra onde não se execute acima do orçamentado? (S/N/SR)	S	N	N	S	S	S	S
8. O modelo orçamental é rígido quanto a transferência de orçamentos entre:							
Unidades de Estrutura	/	/	X	/	/	X	/
Centros de Responsabilidade	/	/	X	/	/	X	/
Natureza da despesa ou receita	/	/	X	/	/	X	/
Transferências não são permitidas	/	/	/	/	/	/	/
O modelo orçamental não é rígido	X	X	/	X	X	/	X
9. A partir de que nível uma unidade de estrutura ou orçamental ganha a classificação de centro de responsabilidade:							
Departamento/Direção	/	X	/	X	/	X	/
Divisão	X	/	/	/	X	/	X
Sector	/	/	/	/	/	/	/

III. Parte (Modelo Orçamental)	Banco Nacional de Angola	Banco de Cabo Verde	Banco de Moçambique	Banco de Portugal	Bank of Botswana	Reserve Bank of South Africa	Reserve Bank of Zimbabwe
10. Marque o que considera relevante para monitorar a nível orçamental:							
FMI	/	/	/	/	/	/	/
Contas de Resultado	X	X	X	X	X	/	X
Imobilizado	X	X	/	X	X	/	X
Amortizações Acumuladas	/	/	/	/	X	/	/
Amortizações do Exercício	X	X	/	X	X	/	/
Provisões do Exercício	X	X	/	X	X	X	X
Ativo Financeiro	X	/	/	X	X	/	X
Passivo Financeiro	X	/	/	X	X	/	X
Despesas diferidas	/	/	X	/	X	X	/
Os acréscimos de custos	/	/	X	/	X	X	X
11. Quando inicia um novo ciclo orçamental o que transporta do exercício anterior?							
Nada	X	X	X	/	/	/	/
As despesas e proveitos não executados, i.é, o orçamento disponível	/	/	/	/	/	X	X
As despesas firmadas, mas não concluídas	/	/	/	X	X	/	X
12. A última linha do vosso relatório orçamental apresenta:							
Deficit ou Superavit	X	/	/	X	/	X	X
Prejuízo ou Lucro	/	X	X	/	/	/	/
13. Consegue ligar a informação orçamental com as ações estratégicas mensuráveis financeiramente? (S/N/SR)	N	S	N	S	S	S	S
14. Quantas unidades de estrutura (Departamento/Direção/Gabinete) tem o BC?	35	15	37	39	9	18	8
15. Quantos centros de responsabilidade tem o BC?	197	16	7	56	SR	6	8

