

## Licenciatura em Gestão, Economia, Finanças e MAEG

### Planeamento e Controlo de Gestão

2º semestre  
2015/2016

**João Carvalho das Neves**  
Professor Catedrático, Gestão  
[jcneves@iseg.ulisboa.pt](mailto:jcneves@iseg.ulisboa.pt)  
Rua Miguel Lúpi, 20 – Gab. 605

### **João Carvalho das Neves**

Professor catedrático em gestão, ISEG

Membro do Conselho Geral e Supervisão, Vice-Presidente para Matérias Financeiras e Auditora, Membro da Comissão de Estratégia e Performance e da Comissão de Vencimentos

Membro do Conselho Consultivo para a Gestão da Raríssimas – Associação das Doenças Raras

- Ph.D. Business Administration, Manchester Business School; MBA e licenciado em gestão de empresas pelo ISEG.
- Professor convidado em HEC Paris, EM Lyon, Copenhagen Business School, Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação D. Cabral, FEPorto, Universidade Católica, Universidade do Algarve, Universidade de Évora, Universidade de Coimbra.
- Presidente da Administração Central do Sistema de Saúde (no período de intervenção da Troika 2011-2014), Administração da SLN e BPN na administração Cadilhe (2008-2009), Gestor Judicial da Torralta e Casino Hotel de Troia (1993-1997) e TVI (1997-1998), Consultor Associado da Coopers & Lybrand (1992-1993), Diretor geral (1987-1992) e Formador (1985-1987) do CIFAG/IPE, Adjunto do controller da Cometna Industrial Metalúrgica e Metalomecânica (1981-1985). Consultor em diversas empresas nomeadamente, Sonae, SIBS, Unicre, CGD, Cimpor, Secil, etc..
- Autor de diversos livros de gestão: Análise e relato financeiro, Controlo de gestão, Avaliação de empresas e negócios, Avaliação da performance estratégica da empresa, ABC das fusões e aquisições, Análise de investimentos imobiliários, BPN: Estado a mais, supervisão a menos.



## Objetivos

- O objetivo da disciplina é dar aos alunos uma formação sólida nas diversas ferramentas do controlo de gestão, bem como a capacidade de as utilizar, conceber e implementar de acordo com as necessidades específicas das empresas onde o aluno venha a trabalhar como quadro ou consultor. A informação a preparar não vale per si nem as técnicas apresentadas como metodologias standard e rotineiras. Devem ser antes contextualizadas no campo da formulação e implementação da estratégia da empresa e como tal, fazem parte de um sistema que evoluiu em face do nível do ciclo de vida da empresa
- Utilizar o sistema de informação contabilística e preparar informação para apoio à tomada de decisão sobre política de preços, produção versus outsourcing, lançamento e abandono de produtos, entre outras decisões estratégicas;
- Ajudar na organização e estruturação do sistema de controlo de gestão de uma empresa, nomeadamente na definição dos centros de responsabilidade e preços de transferência interna, elaboração de orçamentos, sistemas de reporting mensal, balanced scorecards, sistemas de avaliação da performance e de incentivos, de acordo com a estratégia da empresa;
- Compreender de que modo a informação financeira e não financeira afecta o comportamento dos gestores e a tomada de decisão



## Programa

1. Introdução ao controlo de gestão nas organizações
2. Tipologia de custos
3. Custos relevantes e tomada de decisão
4. Sistemas de apuramento de custos
5. Estrutura organizacional e centros de responsabilidade
6. Preços de transferência interna
7. Sistemas de avaliação da performance
8. O processo de gestão e o controlo orçamental
9. Sistemas integrados de avaliação da performance
10. Sistemas de incentivos
11. Conceção e implementação do sistema de controlo de gestão



 LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Bibliografia**

- Livros Base:
  - Jordan, H., J. Neves e J. Rodrigues (2015 ou 2011), O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, 10ª edição, Áreas Editora, Lisboa.
  - Drury, C. (2012), Management and Cost Accounting, 8th edition, Cengage Learning, London
- Outros Livros de apoio:
  - Carvalho das Neves, J. (2011), Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa, Texto Editores, 2ª Ed.
  - Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. e Young, S. M. (2012), Management Accounting, 6th edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall



© JcNeves, ISEG Lisbon, 2016 5

 LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Exercícios**

- Os exercícios sobre os diferentes conceitos relacionados com os Sistemas de Controlo de Gestão expostos ao longo do curso serão disponibilizados através da Plataforma Áquila



© JcNeves, ISEG Lisbon, 2016 6

## Avaliação

- A classificação final é de 0 a 20 valores que é calculada da seguinte forma:
- Avaliação contínua, resolução casos e exercícios – 40%
- Prova escrita individual – 60%
- A nota final será obtida através da média ponderada das classificações obtidas nos dois critérios acima enunciados. Na prova escrita individual é permitido consulta de elementos de estudo.



## Princípios a seguir

- Pontualidade a chegar à sala de aula
- Os telemóveis devem ser desligados antes do início da aula.
- O aluno deve vir às aulas e participar ativamente no seu processo de aprendizagem.
- O aluno que não pretenda fazer a avaliação contínua deve informar o docente nas duas primeiras semanas de aulas
- Organizar a sua agenda com as datas importantes da cadeira e tomar as melhores opções
- Leitura de jornais e revistas sobre gestão e negócios é fundamental para o desenvolvimento profissional e académico

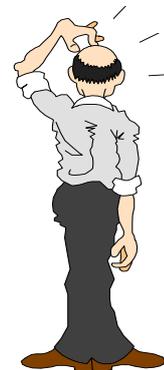
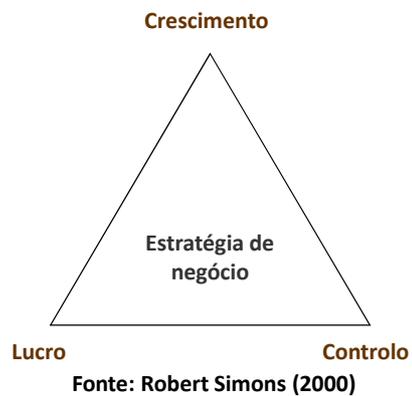




# 1. Introdução ao controlo de gestão nas organizações



## Controlo de gestão nas organizações





## Dilemas dos gestores

- Tensão entre resultados no curto-prazo, desenvolvimento de competências no longo-prazo e aproveitamento de oportunidades
- Tensão nas expectativas de diferentes entidades face ao desempenho da organização
- Tensão nas oportunidades e na focalização da atenção na resolução de problemas
- Motivar as pessoas para o sucesso da organização



### ▪ Anthony e Govindarajan (2003)

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



### ▪ Simons (2000)

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

### Implicações

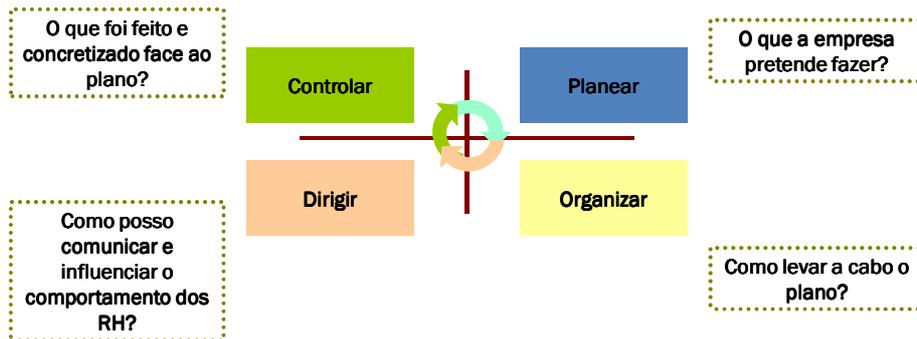
- Uma ferramenta ao serviço da implementação das estratégias desejadas (outras ferramentas: estrutura, cultura e recursos humanos)
- Congruência de objetivos -> redução dos custos de agência
- Orientação comportamental



### Controlo e o nível organizacional



▪ Informação que os gestores utilizam nas actividades organizacionais



▪ Papéis dos SCG

**INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO**



**INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM**



**INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO**



Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Controlo de gestão nas organizações**

▪ **Instrumentos de pilotagem**

Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

© JcNeves, ISEG Lisbon, 2016 17

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Controlo de gestão nas organizações**

▪ **SCG de orientação de comportamento**

**Centros de Responsabilidade**  
**Crítérios de Avaliação do Desempenho**  
**Preços de Transferência Interna**

Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

© JcNeves, ISEG Lisbon, 2016 18





## Papel do controller

- Montar um sistema que efetivamente conduza a comportamentos e decisões coerentes com a estratégia
- Fornecer os instrumentos adequados para que cada responsável operacional controle a sua área de atividade: o controlador não tem o papel de gestor
- Criar instrumentos adequados para que os responsáveis hierárquicos exerçam o controlo de gestão, pois descentralização não é independência
- Consultor na implementação e uso desses instrumentos