



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## IMPLEMENTAR O CONTROLO DE GESTÃO DE MODO PROGRESSIVO E ADEQUADO À CULTURA DA EMPRESA

João Carvalho das Neves  
Professor  
Management, Finance & Control  
jcneves@iseg.ulisboa.pt

DIREITOS RESERVADOS © J.C. NEVES, ISEG, 2017 1



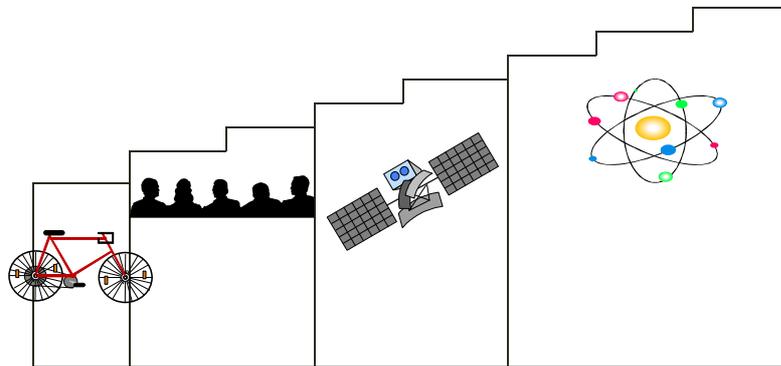
LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## FASES DE DESENVOLVIMENTO DO CONTROLO DE GESTÃO

Campo Grande 380, Piso 0, Lote 3 C, Escritório B, 1700-097 LISBOA  
Tel. 21- 7575950 \* Fax: 21-7574037 \* Email: neves.jc@dix.pt

© J.C. NEVES, ISEG, 2017 2

## VISÃO GERAL DAS 8 FASES DE EVOLUÇÃO



## A FASE 0: O MÍNIMO DOS MÍNIMOS

0 - FASE INICIAL

- CONTABILIDADE GERAL
- ANÁLISES PONTUAIS
- FOLHAS/LIVRO DE...

## FASE 1: A UNIDADE CONTABILÍSTICA

### 1 - UNIDADE CONTABILÍSTICA

- CONTABILIDADE GERAL OPERACIONAL
- PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS
- CIRCUITOS DE INFORMAÇÃO
- TABLEAU DE BORD

## FASE 2: A CONTABILIDADE ANALÍTICA

### 2 - CONTABILIDADE DE BASE MÚLTIPLA

- CONTABILIDADE ANALÍTICA
- CENTROS DE RESPONSABILIDADE
- TABLEAU DE BORD

## **FASE 3: A GESTÃO ORÇAMENTAL**

### **3 - ORÇAMENTAÇÃO**

- ORÇAMENTOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDADE**
- ORÇAMENTOS (MENSAIS OU TRIMESTRAIS)**
- TABLEAU DE BORD:**
  - SINAIS DE ALERTA**
  - DESVIOS**

## **FASE 4: O PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

### **4- EVOLUÇÃO PARA O PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

- PLANO ESTRATÉGICO NÃO FORMALIZADO**

## FASE 5: O PLANO ESTRATÉGICO

### 5 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- PLANO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL
- PLANOS E ORÇAMENTOS INTEGRADOS
- INCOERÊNCIA TEMPORAL NA PREPARAÇÃO

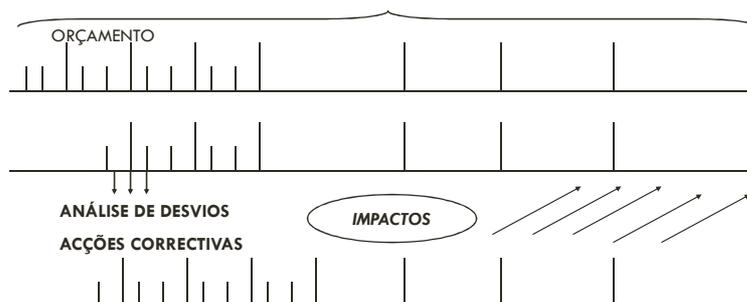
## FASE 6: A MATURIDADES DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO

CONCORDÂNCIA NO TEMPO ENTRE A ELABORAÇÃO DOS PLANOS E ORÇAMENTOS

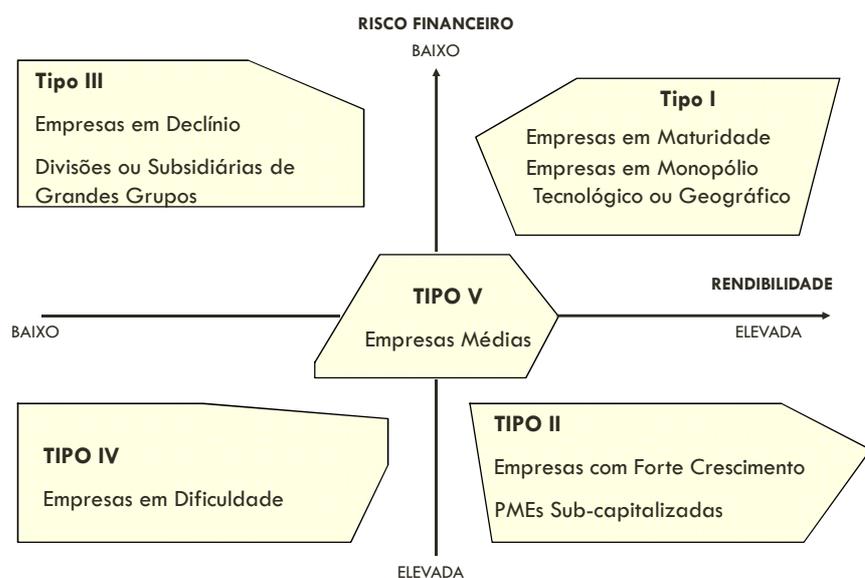
# FASE 7: O CONTROLO E ACOMPANHAMENTO INTEGRADO

## 7 - ACOMPANHAMENTO INTEGRADO

PLANO ESTRATÉGICO



## QUAL A SITUAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA DA EMPRESA?



## QUE INSTRUMENTOS DE GESTÃO IMPLEMENTAR?

