

Planeamento e Controlo de Gestão

Licenciatura em Gestão, Economia, Finanças e MAEG

1º semestre
2017-2018

João Carvalho das Neves
Professor Catedrático, Gestão
jcneves@iseg.ulisboa.pt
Rua Miguel Lúpi, 20 – Gab. 605

João Carvalho das Neves

Professor catedrático em gestão, Membro do Conselho de Escola e Diretor da pós-graduação em gestão e avaliação imobiliária. ISEG Universidade de Lisboa

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, EDP ENERGIAS DE PORTUGAL S.A. Membro não-executivo independente da MONTEPIO VALOR SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A. Membro do Conselho Consultivo da RARÍSSIMAS ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DEFICIÊNCIAS MENTAIS E RARAS. Consultor independente através da sua empresa pessoal ZENACTION BUSINESS CONSULTING & COACHING LDA

Bio

- Ph.D. em Business Administration, Manchester Business School (1992); Mestre (1985) e licenciado (1981) em gestão de empresas pelo ISEG.
- Professor convidado em HEC Paris (2000-07), EM Lyon (2005-06), Copenhagen Business School (2004-2006), Universidade Federal de Minas Gerais (1993-2015), Fundação D. Cabral (1986-87), 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), Administrador 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 (1981-1985). Tem sido consultor em diversas empresas nomeadamente, SONAE, SIBS, UNICRE, CGD, CIMPOR, SECIL, CEMAPRA, BRAGA PARQUES, 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

- Dar formação fundamental nas diversas ferramentas utilizadas pelos departamentos de controlo de gestão;
- Capacitar para utilizar, conceber e implementar ferramentas de controlo de gestão consoante as necessidades específicas de cada empresa
- Saber definir uma organização e estruturar um sistema de controlo de gestão, nomeadamente, na definição dos centros de responsabilidade e preços de transferência interna
- Compreender a importância do planeamento estratégico e da integração dos orçamentos no processo de implementação da estratégia
- Saber conceber e utilizar sistemas de avaliação da performance da empresa e de nomeadamente, sistemas de reporting mensal, balanced scorecards e integração de incentivos coerentes com a estratégia da empresa;
- Saber 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;
- Compreender de que modo a informação financeira e não financeira pode afetar o comportamento dos gestores e a tomada de decisão



Programa

- **Parte I – Introdução**
 - 1. As ideias chave do controlo de gestão
 - 2. O papel do controller de gestão
- **Parte II – Organização da empresa**
 - 3. Centros de responsabilidade
 - 4. Preços de transferência interna
 - 5. Métricas de avaliação da performance económico-financeira
- **Parte III – Instrumentos de planeamento e controlo orçamental**
 - 6. O processo do planeamento
 - 7. A gestão orçamental
 - 8. O controlo orçamental
- **Parte IV – Avaliação da performance estratégica**
 - 9. Os Tableaux de Bord e outros sistemas de avaliação da performance
 - 10. O Balanced scorecard
 - 11. Sistemas de incentivos à gestão
- **Parte V - A contabilidade no apoio à gestão**
 - 12. Sistemas de custeio baseados na atividade
 - 13. Apoio à tomada de decisão estratégica e operacional
- **Parte VI – Conceção dos sistemas de controlo de gestão**



Bibliografia

▪ Livros Base:

- Jordan, H., J. Neves e J. Rodrigues (2015), O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, 10ª edição, Áreas Editora, Lisboa.

▪ Outros livros de apoio:

- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K e Nilsson (2014), Management Control Systems: European Edition (UK Higher Education Business Accounting), McGraw-Hill.
- Carvalho das Neves, J. (2011), Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa, Texto Editores, 2ª Ed.
- Drury, C. (2015), Management and Cost Accounting, 9th edition, Cengage Learning, London



Metodologia de ensino teórico-prático

- Exposições usando slides em powerpoint, artigos de revistas e jornais
- Exercícios e casos práticos
- Tudo disponibilizado na Plataforma da U.C.



Avaliação de conhecimentos

- A classificação final é de 0 a 20 valores, calculada por média ponderada da seguinte forma:
 - Exame escrito final individual - 75%
 - Trabalho de grupo - 25%
- Para o apuramento anterior é necessário que o exame escrito final tenha classificação superior a 9,5
- A prova escrita final individual é sem consulta.



1. Ideias chave do controlo de gestão

Importância do controlo de gestão na SONAE

The screenshot displays the SONAE website's 'Sonae Shots' event page. The browser address bar shows the URL: <http://inovacaonoretalho.sonae.pt/pt-pt/mov/Paginas/sonaeshots.aspx>. The website's navigation menu includes 'Home', 'Gestão da Inovação', 'Caras da Inovação', 'Inovações', 'Prémios Sonae', and 'Pesquisa'. Below the navigation, there are tabs for 'Produtos', 'Serviços', 'Marketing', 'Processos', and 'Organização'. The main content area features a large grey box with the text 'Sonae Shots' and a promotional graphic for a session by Paulo Azevedo, titled 'SONAE SHOTS' and 'SOLD OUT'. The graphic also mentions 'A unique perspective storytelling' and '28th September 2012 14:00 Sonae Learning Centre, Maia'. Below the graphic, there is a paragraph of text explaining the event: 'Sonae Shots são sessões organizadas com o intuito de partilhar conhecimento, experiências e best practices sobre temas e metodologias relacionados com as áreas de Planeamento e Controlo de Gestão. Tendo lugar no Sonae Learning Centre da Maia, as sessões são apresentadas por oradores internos e externos e abordam temas diversos tais como previsões macroeconómicas ou informação específica de setores da economia. As sessões têm como público alvo base as equipas de Planeamento e Controlo de Gestão do Grupo, sendo também convidados colaboradores de todas as áreas para as quais os temas possam ser de particular interesse.' At the bottom of the page, there is a footer with '© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018' and a page number '9'.

Criação de valor principal móbil da gestão

- Características da informação
 - Oportuna
 - Fiável
 - Relevante

Múltiplos “stakeholders”

- Acionistas
- Clientes
- Colaboradores
- Gestores
- Credores
- Fornecedores
- Estado
- Comunidade

Atributos do modelo de gestão

- Alinhamento
 - Convergência entre iniciativas
- Focalização
 - Centrar-se no que é crítico para a empresa
- Integração
 - Ter uma visão do conjunto das atividades fundamentais da empresa e do contributo de cada parte da empresa
- Comparação
 - As métricas ao longo do tempo e entre partes da empresa devem permitir a comparação
- Seletividade
 - Centrar-se em métricas mais relevantes para a implementação da estratégia

Múltiplas perspetivas de performance

- Negócio/Sócios/Acionistas
 - Métricas ligadas à missão e à criação de valor da sua missão
- Mercado / Clientes
 - Satisfação e fidelização
- Processos
 - Processos críticos para satisfazer clientes e criar valor
- Colaboradores
 - Desenvolvimento de competências e saber para efeitos das melhorias de processos, satisfação e fidelização dos clientes e criação de valor

O que é o controlo de gestão

- Anthony e Govindarajan (2003)
 - Processo conduzido de forma repetitivo e coordenado através do qual os gestores asseguram que as pessoas com quem trabalham implementam as estratégias concebidas.
- Simons (2000)
 - Procedimentos e rotinas formais que proporcionam a
 - informação que os gestores utilizam para
 - manter ou alterar padrões nas atividades da organização.



Em síntese

- 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



Os 8 princípios do controlo de gestão

- Objetivos da empresa de natureza diversa
 - Financeira e não financeira
- Descentralização das decisões e delegação da autoridade
- Controlo de gestão organiza a convergência dos interesses (alinhamento com a estratégia)
- Instrumentos de gestão devem servir para a ação (não são burocracia)
- O horizonte temporal é o futuro (longo e curto prazo)
- Controlo de gestão tem uma natureza fundamentalmente comportamental
- O sistema de incentivos faz parte do sistema de controlo de gestão
- Todos de gestores