

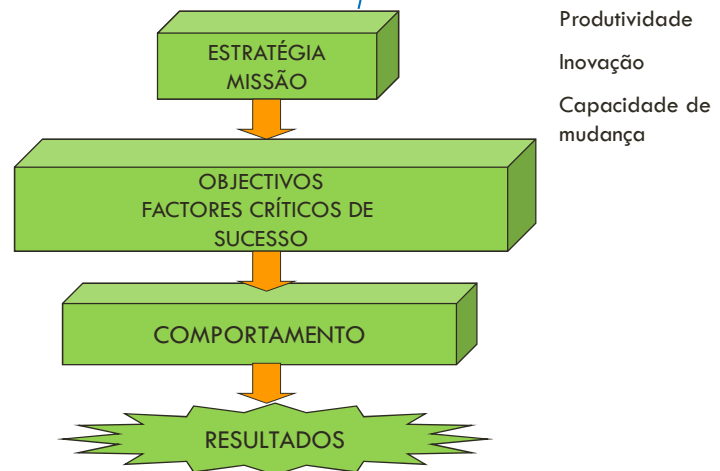
O PROCESSO DE CONTROLO DE GESTÃO

João Carvalho das Neves
Professor of Management, Finance & Control
Sectors: Real Estate, Health Care and Energy
jneves@iseg.ulisboa.pt

OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO PROCURAM MOTIVAR COMPORTAMENTOS QUE SE TRADUZAM NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E NO ALCANCE DOS RESULTADOS/OBJECTIVOS

Reflete prioridades entre "trade-offs" em relação a:

- Esforço
- Afetação de tempo
- curto/longo prazo
- risco/rendibilidade
- etc...



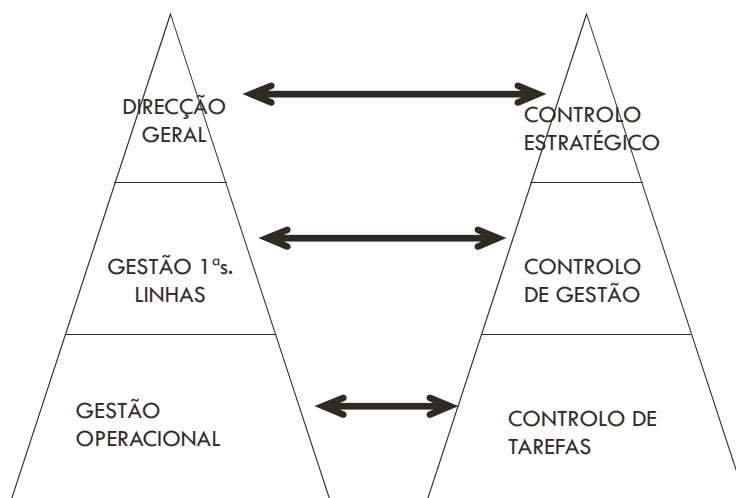
O CONTROLO DE GESTÃO DEVE SER

O esforço permanente dos **PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS** da empresa para atingirem os **OBJECTIVOS**

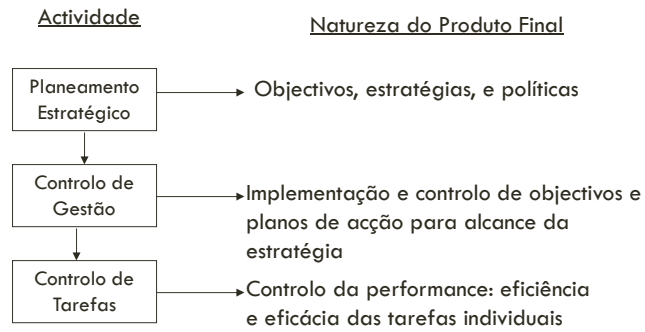


Quem deve controlar é o **RESPONSÁVEL OPERACIONAL** e não o **CONTROLADOR DE GESTÃO**

PIRÂMIDE HIERÁRQUICA E CONTROLO DE GESTÃO

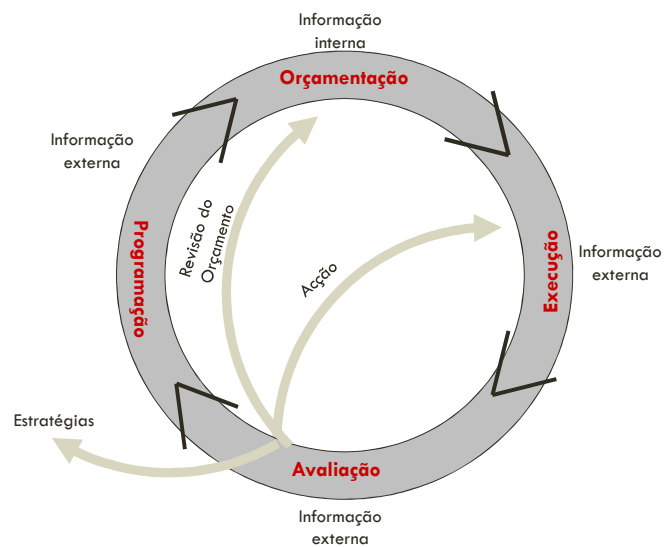


RELAÇÃO ENTRE PLANEAMENTO E CONTROLO



© J.C. NEVES, ISEG, 2017 5

PROCESSO DE CONTROLO DE GESTÃO



© J.C. NEVES, ISEG, 2017 6

O CONTROLO DE GESTÃO VISTO POR ALGUNS GESTORES

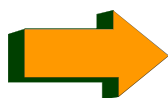
- Um instrumento da Direcção-Geral para “policiar” a gestão operacional
- Um trabalho “burocrático” que não tem qualquer utilidade
- Orçamentos e planos para na Sede “brincarem” à gestão

UMA PERSPETIVA DE MARKETING PARA A DIREÇÃO DE CONTROLO DE GESTÃO

ÓPTICA DE MARKETING DO CONTROLO DE GESTÃO



PRODUTOS



CLIENTES

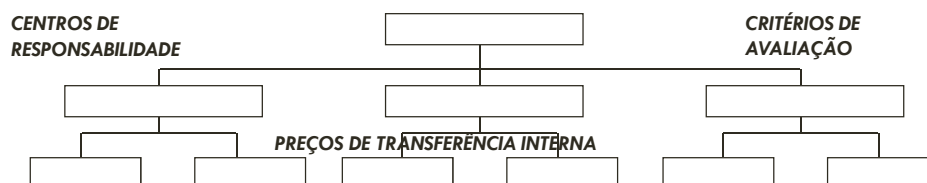
© J.C. NEVES, ISEG, 2017 9

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO CONTROLO DE GESTÃO

1) ORGANIZAR A COERÊNCIA NO TEMPO



2) CONTRIBUIR PARA A CONVERGÊNCIA DE OBJECTIVOS



3) AJUDAR A CRIAR COMPLEMENTARIDADES

- 1) PROCESSO DINÂMICO
- 2) PAPEL DOS CONTROLADORES



© J.C. NEVES, ISEG, 2017 10

ÓPTICA DE MARKETING DO CONTROLO DE GESTÃO: PRODUTOS

INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO



INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

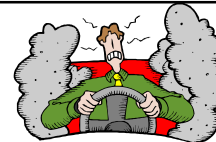


INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO



© J.C. NEVES, ISEG, 2017 11

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM



PLANOS OPERACIONAIS



PLANO ESTRATÉGICO



PLANOS DE AÇÃO

ORÇAMENTOS



TABLEAU DE BORD
BALANCED SCORECARD



PLANOS DE AÇÃO

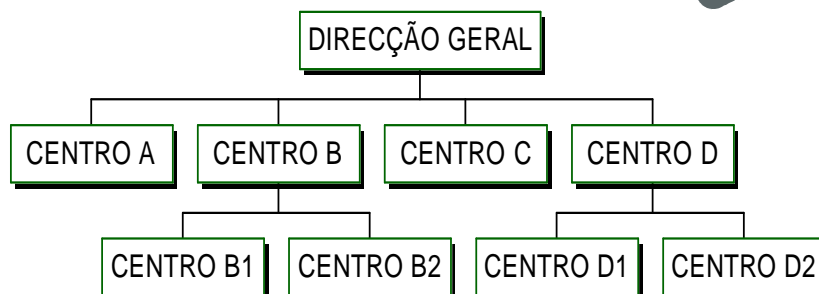
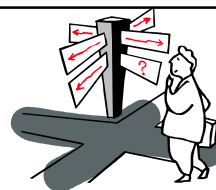
PLANOS DE AÇÃO

ANÁLISE DE DESVIOS E
DECISÕES DE AJUSTAMENTO



© J.C. NEVES, ISEG, 2017 12

INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO



Centros de Responsabilidade

CrITÉrios de Avaliação do Desempenho

Preços de Transferência Interna

© J.C. NEVES, ISEG, 2017 13

INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO



Negociação dos objectivos

Negociação dos planos e orçamentos

Análise e interpretação dos desvios

Negociação das medidas correctivas

Crítica aos objectivos

Crítica aos meios utilizados

Crítica aos resultados

Crítica à interpretação dos desvios

Crítica aos planos e medidas correctivas

GESTORES

CONTROLADORES

© J.C. NEVES, ISEG, 2017 14

ÓPTICA DE MARKETING DO CONTROLO DE GESTÃO: CLIENTES



MÚLTIPLAS NECESSIDADES

CLIENTES \ PRODUTOS	INSTRUMENTOS	CENTROS DE RESPONSABILIDADE	PROCESSO DINÂMICO
DIRECÇÃO GERAL			
DIRECÇÃO 1ª LINHAS			
RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS			

PAPEL DO CONTROLADOR DE GESTÃO

O PAPEL DO CONTROLADOR DE GESTÃO

Montar um sistema que efectivamente conduza a **comportamentos e decisões coerentes com a estratégia**

Fornecer os instrumentos adequados para que cada responsável operacional controle a sua área de actividade: **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**

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

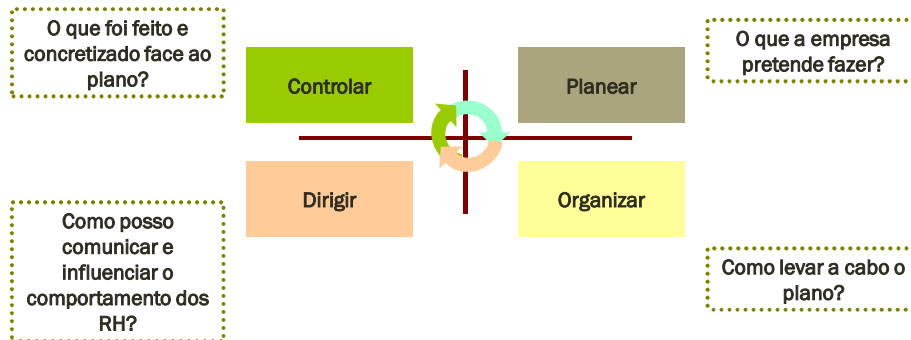
Tensão nas oportunidades e na focalização da atenção na resolução de problemas

Motivar as pessoas para o sucesso da organização

CONTROLO E O NÍVEL ORGANIZACIONAL



INFORMAÇÃO QUE OS GESTORES UTILIZAM NAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS



© J.C. NEVES, ISEG, 2017 21

TPC

Procurar na internet informação sobre:

- Sonae Investimentos (antes da OPA de 2016 era Sonae Distribuição)
- Jerónimo Martins
- a) Identificar vantagens competitivas e fatores de sucesso de cada uma dessas empresas.
- b) O processo de planeamento e controlo de gestão tem algum relevo para o sucesso destas empresas?

© J.C. NEVES, ISEG, 2017 22