



Ideias-chave do controlo de gestão



O processo de controlo de gestão

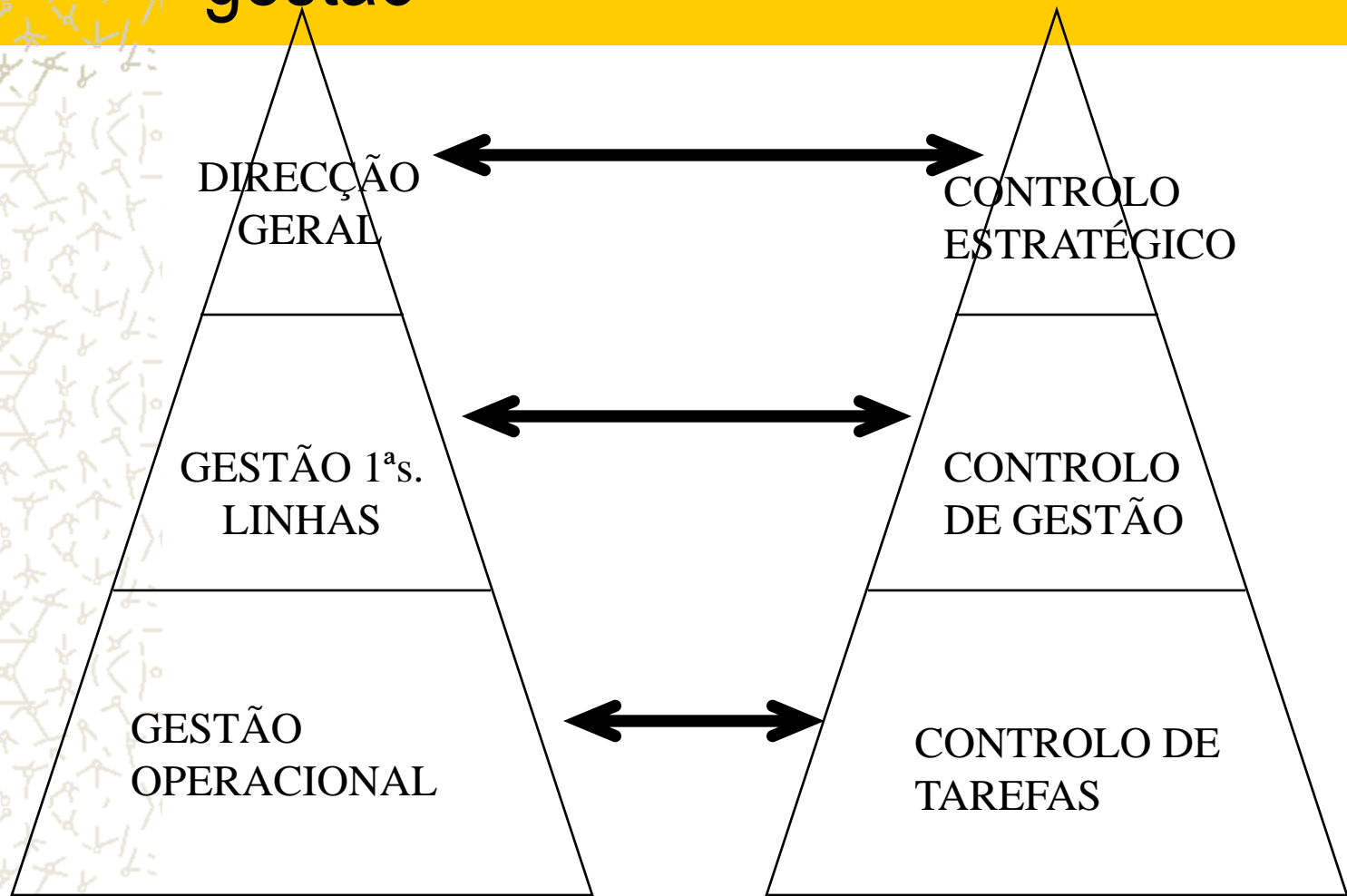
O controlo de gestão deve ser

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

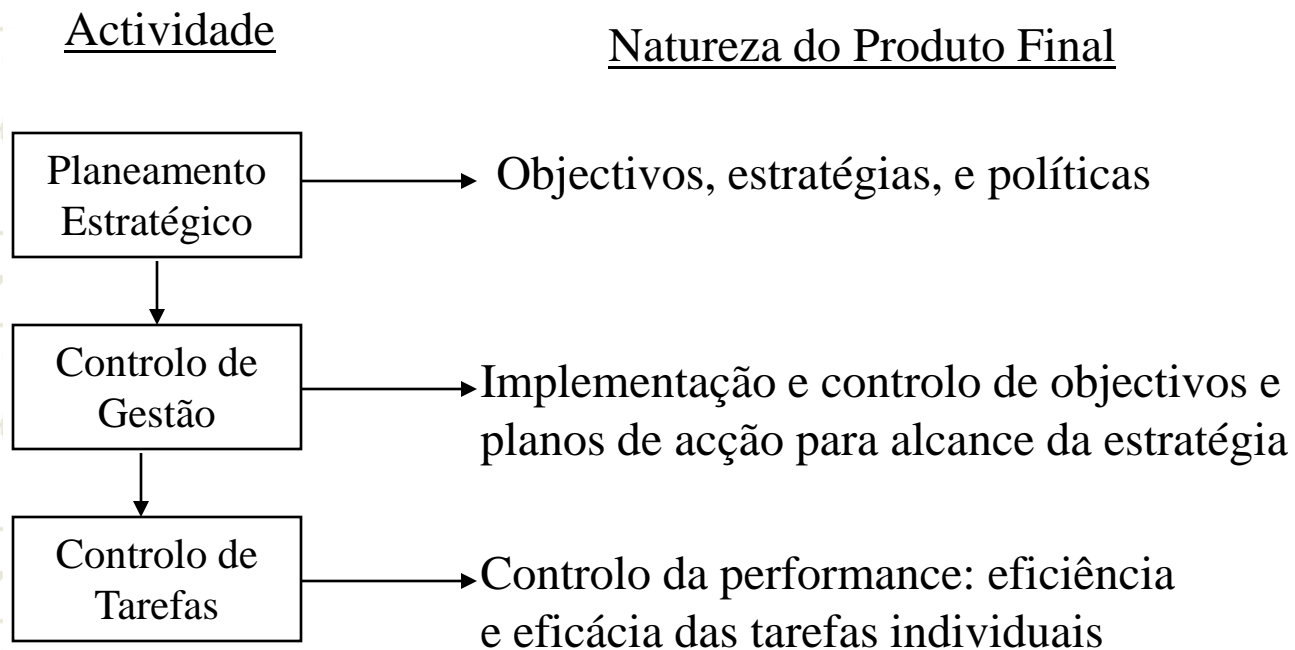


Quem deve controlar é o ***RESPONSÁVEL OPERACIONAL***
e não o ***CONTROLADOR DE GESTÃO***

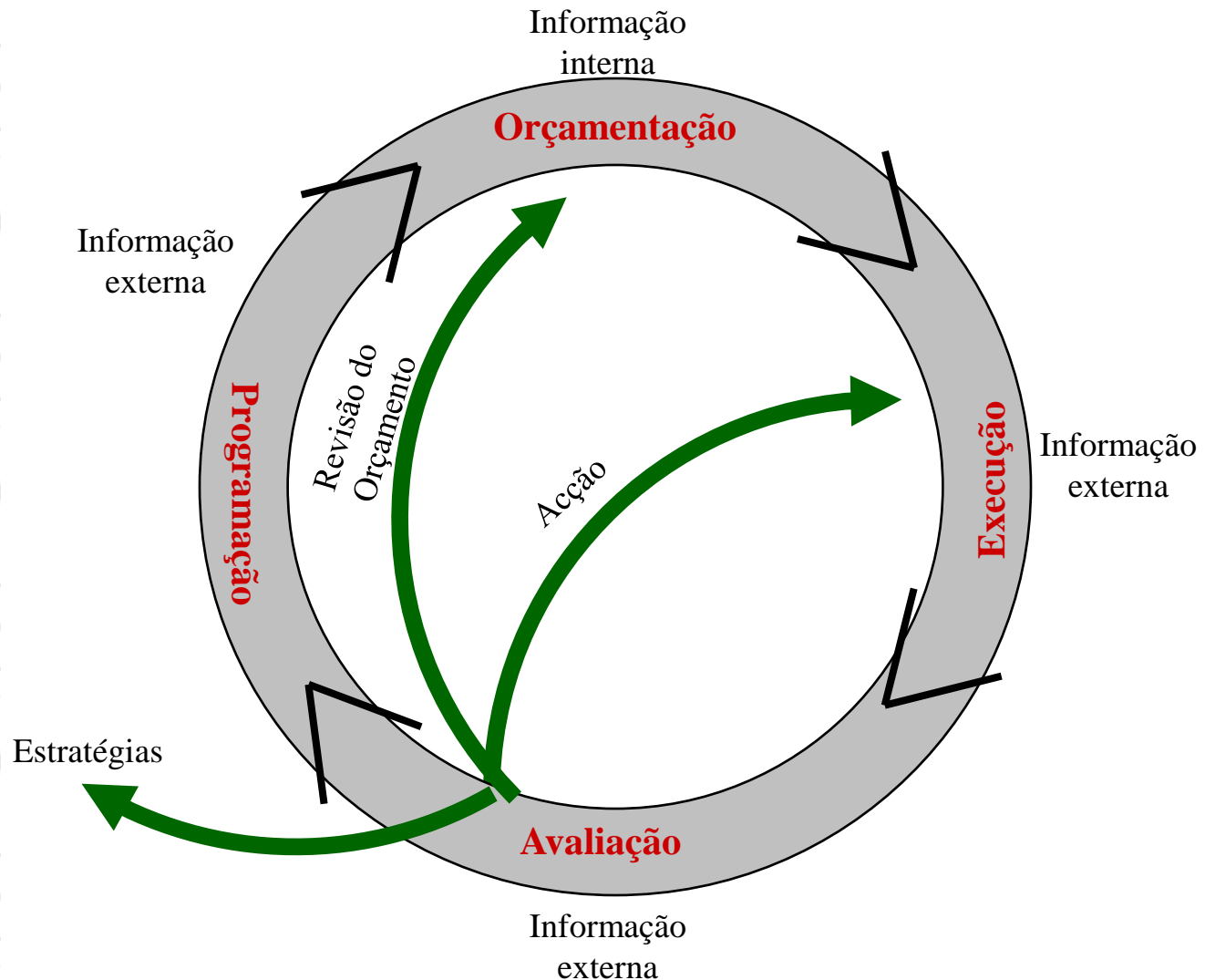
● Pirâmide hierárquica e controlo de gestão



Relação entre planeamento e controlo



Processo de Controlo de Gestão



● O controlo de gestão visto por alguns gestores

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

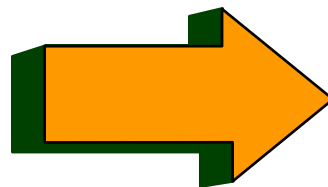


Uma perspectiva de marketing do controlo de gestão

Óptica de marketing do controlo de gestão



PRODUTOS



CLIENTES

Princípios fundamentais do controlo de gestão

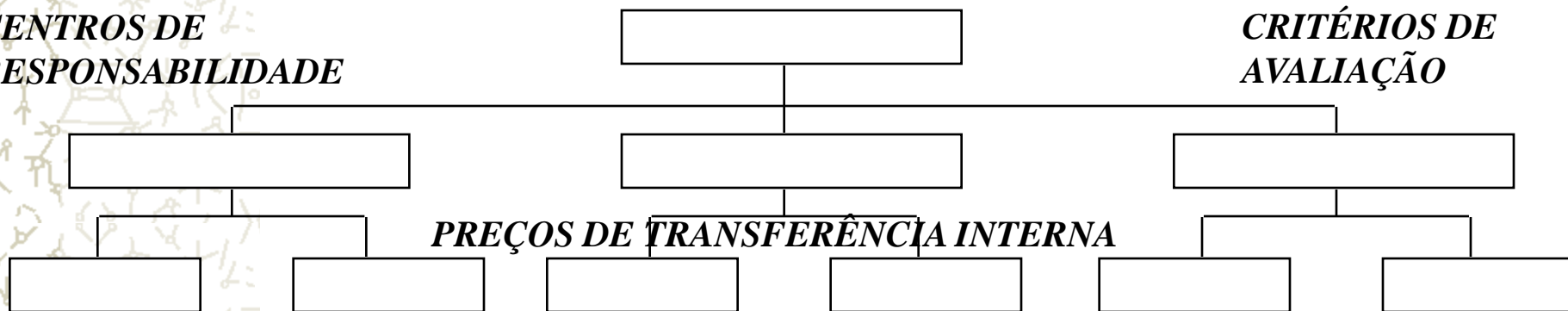
1) ORGANIZAR A COERÊNCIA NO TEMPO



2) CONTRIBUIR PARA A CONVERGÊNCIA DE OBJECTIVOS

CENTROS DE RESPONSABILIDADE

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO



3) AJUDAR A CRIAR COMPLEMENTARIDADES

1) *PROCESSO DINÂMICO*

2) *PAPEL DOS CONTROLADORES*

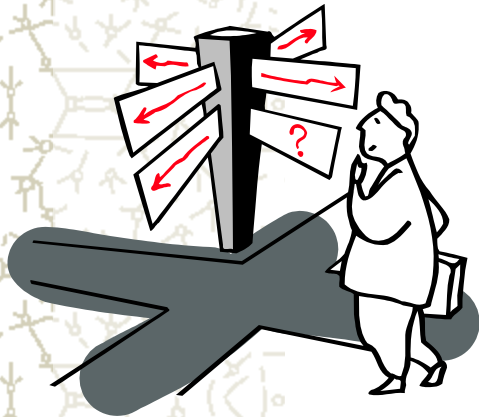


Óptica de marketing do controlo de gestão: **Produtos**

INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM



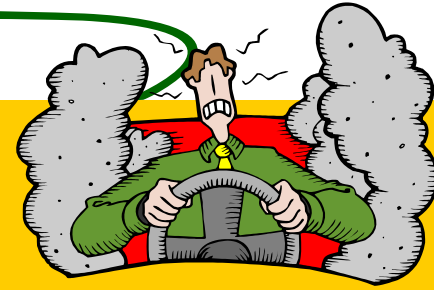
INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO



INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO



Instrumentos de pilotagem



PLANOS OPERACIONAIS



PLANO ESTRATÉGICO



ORÇAMENTOS



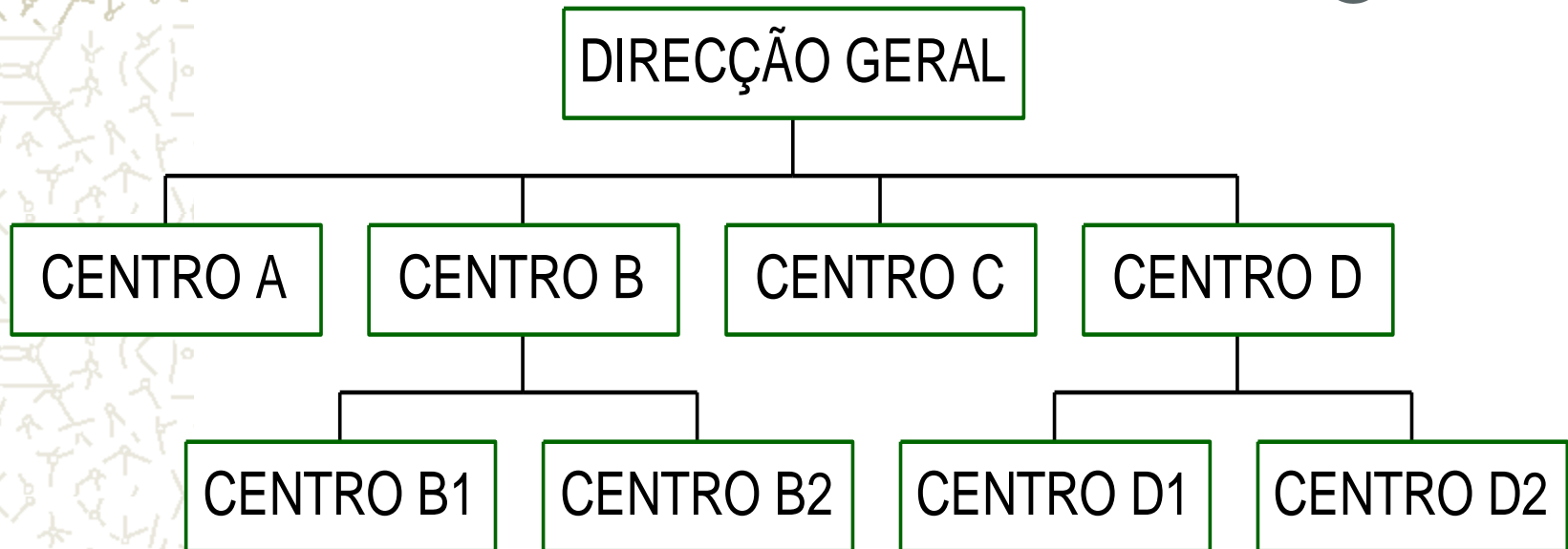
TABLEAU DE BORD
BALANCED SCORECARD



ANÁLISE DE DESVIOS E
DECISÕES DE AJUSTAMENTO



Instrumentos de orientação



Centros de Responsabilidade

CrITÉrios de Avaliação do Desempenho

Preços de Transferência Interna

Instrumentos de diálogo



- ✚ Negociação dos objectivos
- ✚ Negociação dos planos e orçamentos
- ✚ Análise e interpretação dos desvios
- ✚ Negociação das medidas correctivas

GESTORES

- ✚ Crítica aos objectivos
- ✚ Crítica aos meios utilizados
- ✚ Crítica aos resultados
- ✚ Crítica à interpretação dos desvios
- ✚ Crítica aos planos e medidas correctivas

CONTROLADORES

Óptica de marketing do controlo de gestão: **Clientes**



Múltiplas necessidades

PRODUTOS CLIENTES	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**