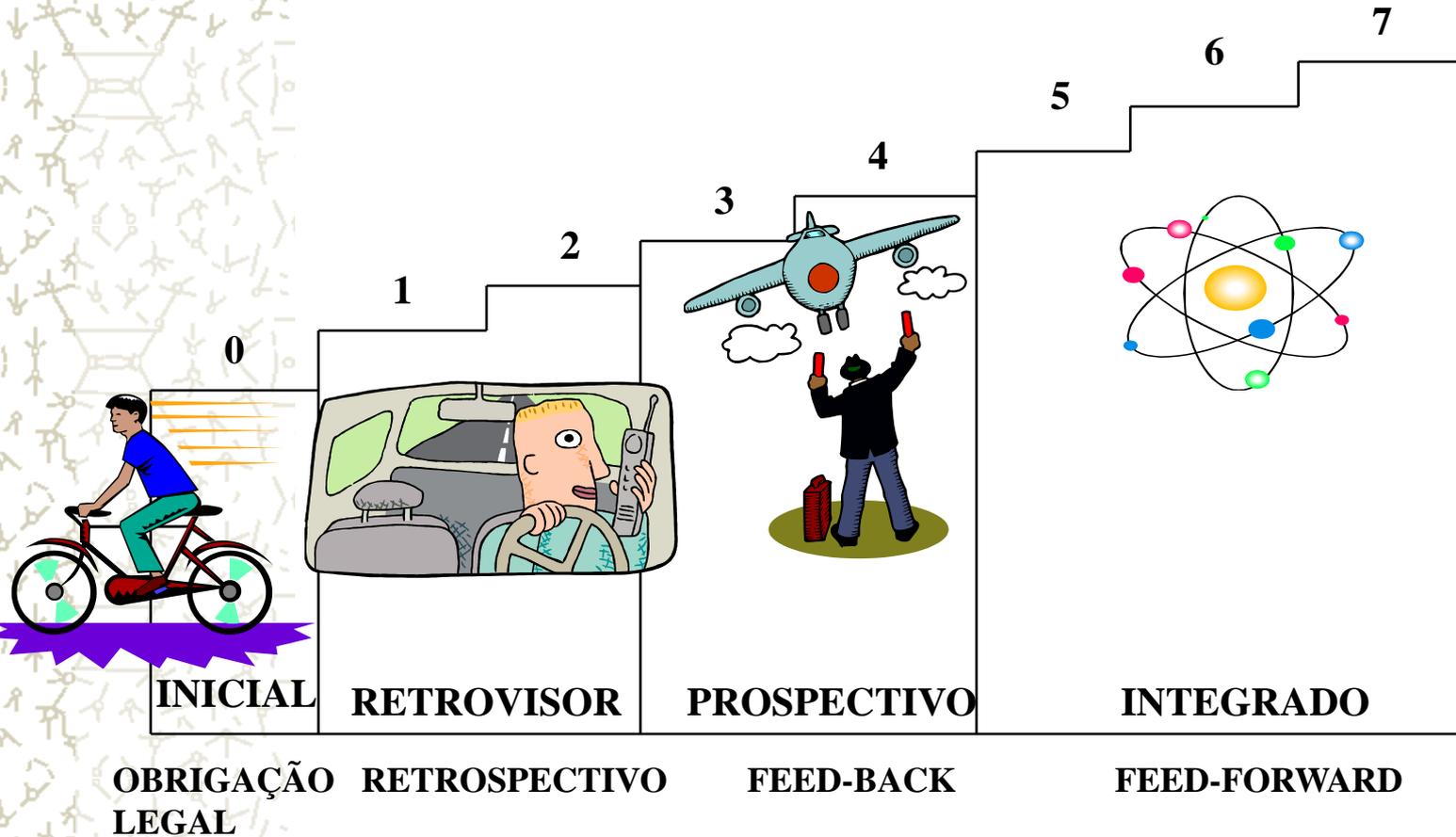


Fases de desenvolvimento do controlo de gestão

Fases de desenvolvimento do controlo de gestão

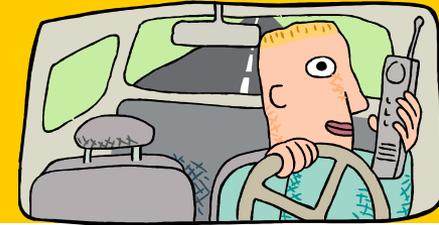


Fase Inicial

- ✚ Contabilidade geral
- ✚ Análises pontuais
- ✚ Controlo dos extractos bancários
- ✚ Folhas de obra, livro de fiados, etc.

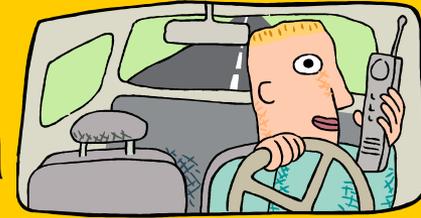


● Fase 1 – Retrospectiva: Unidade contabilística



- ✚ Contabilidade geral – operacional
- ✚ Procedimentos administrativos de aprovação de despesas, de lançamento de proveitos, de controlo do pessoal, etc
- ✚ Circuitos de informação minimamente definidos
- ✚ Tableau de Bord

● Fase 2 - Retrospectiva: Contabilidade de base múltipla



✚ Contabilidade analítica:

- Centros de custos
- Vendas por tipo de produto
- Critérios de afectação dos custos aos produtos
- Resultados por tipo de produtos

✚ Centros de responsabilidade

✚ Tableaux de Bord

● Fase 3 – Prospectiva: Orçamentação



- ✦ Objectivos anuais por centros de responsabilidade
- ✦ Orçamentos por centros de responsabilidade
- ✦ Orçamentos (mensais ou trimestrais)
- ✦ Tableaux de Bord:
 - Sinais de alerta
 - Análise de desvios
- ✦ Reuniões de controlo orçamental

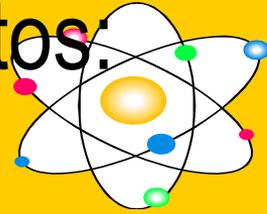


Fase 4 – Prospectivo: Evolução para pensamento estratégico



- ✘ Reuniões de discussão da estratégia
- ✘ Definição estratégica não formalizada
- ✘ Não existe plano formal de implementação estratégica
- ✘ Não se sabe muito bem qual a ligação que existe entre estratégia e orçamento

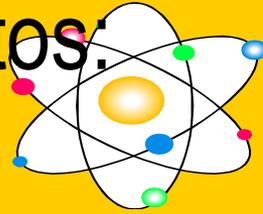
● Fase 5 – Integração dos instrumentos: Planeamento estratégico



- ✘ Existe plano estratégico e operacional
- ✘ Os planos e os orçamentos estão integrados
- ✘ Não há por vezes coerência temporal entre planos e orçamentos



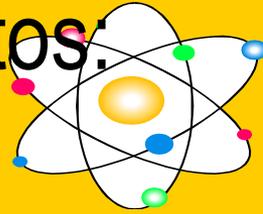
Fase 6 – Integração dos instrumentos: Maturidade do controlo de gestão



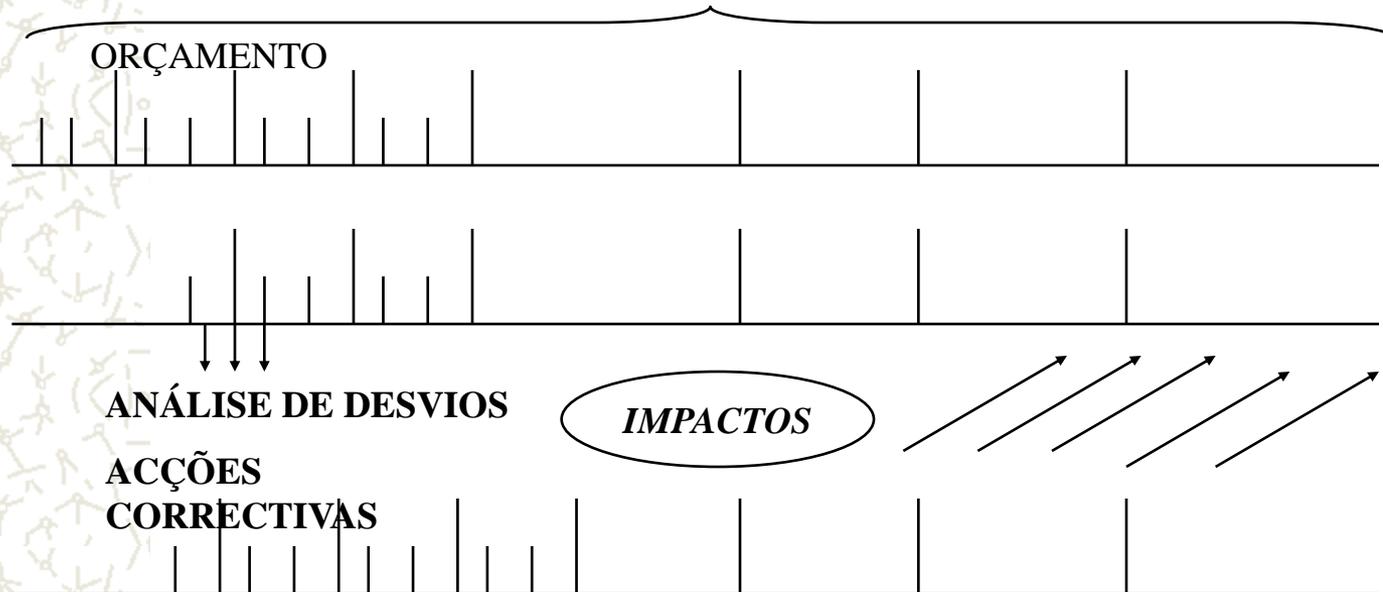
- ✚ Existe concordância temporal entre planos e orçamentos
- ✚ Os desvios são analisados mensalmente e tomadas decisões correctivas
- ✚ Existe participação dos quadros na elaboração da estratégia, na discussão dos planos e elaboração do orçamento
- ✚ A gestão está descentralizada
- ✚ A contabilidade está de acordo com as necessidades verificadas nos diversos centros de responsabilidade e é coerente com o orçamento



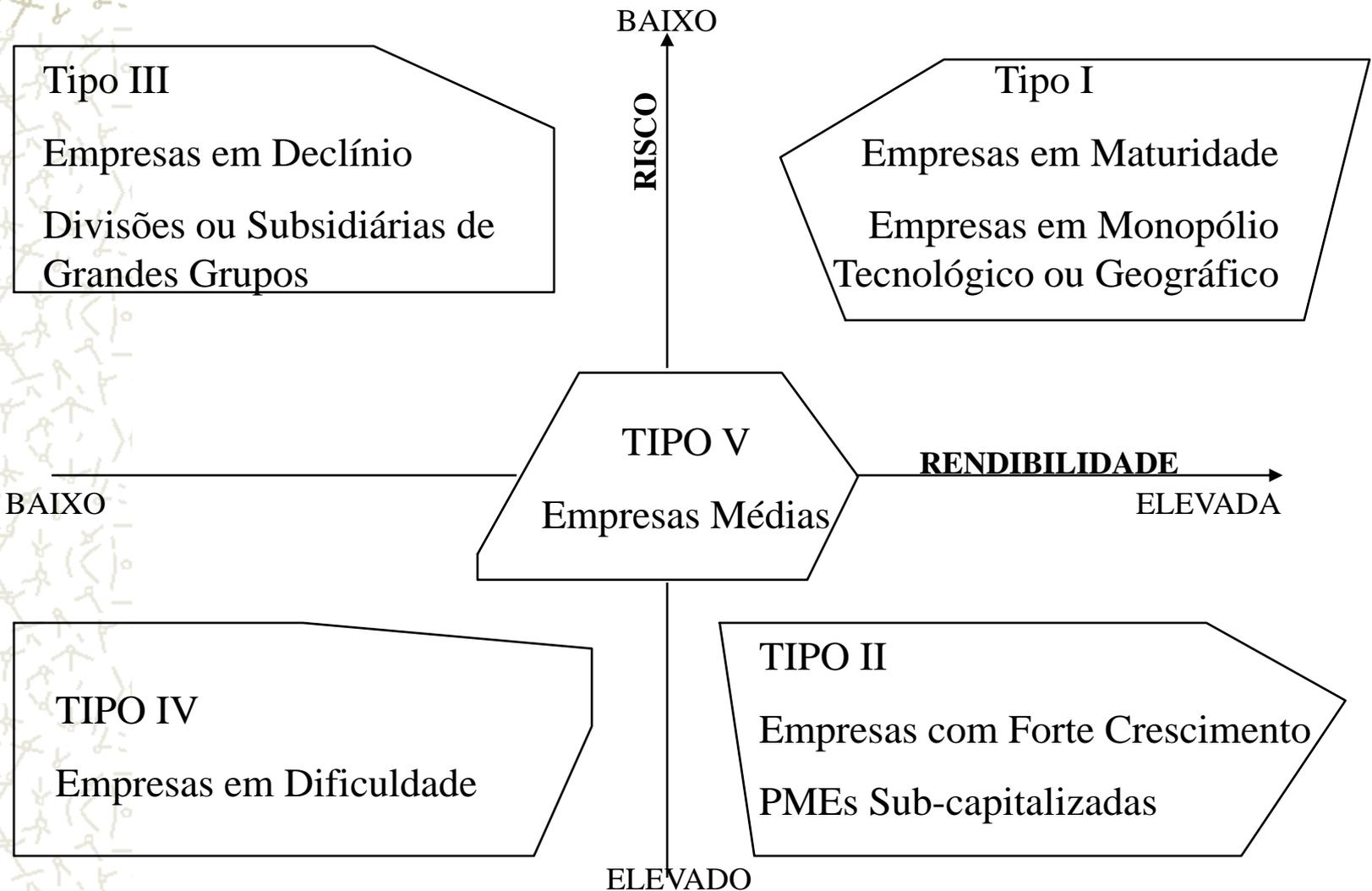
Fase 7 – Integração dos instrumentos: Acompanhamento integrado



PLANO ESTRATÉGICO



Tipologia de empresas



Instrumentos e necessidades de controlo de gestão

