

Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



# Planeamento e Controlo de Gestão

## Parte I

António Samagaio

Assistente do ISEG em Controlo de Gestão e Auditoria

Revisor Oficial de Contas

[antonio.samagaio@iseg.utl.pt](mailto:antonio.samagaio@iseg.utl.pt)

2012

## APRESENTAÇÃO

### I. Apresentação

- ▣ Docente
- ▣ Alunos

### II. Objectivos

### III. Programa

### IV. Avaliação

### V. Bibliografia



António Samagaio

-2-

## I – Introdução

### 1.1 Dilema dos gestores – gestão das tensões

#### ✗ Tensões entre lucro, crescimento e controlo



Fonte: Robert Simons (2000)

António Samagaio



-3-

## I – Introdução

### 1.1 Dilema dos gestores – gestão das tensões

- ✗ 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 o comportamento dos recursos humanos



António Samagaio

-4-

## I – Introdução

### 1.2 Necessidade de instrumentos que dê respostas

- ✗ Como potenciar a inovação e ao mesmo tempo assegurar um adequado controlo e protecção para surpresas indesejadas?
- ✗ Como garantir que o crescimento da empresa aumenta e não dilui a rentabilidade?
- ✗ Como é que os gestores comunicam a estratégia e os objectivos de desempenho aos empregados?
- ✗ Como é que os recursos são organizados e afectados de forma a que seja possível implementar a estratégia de negócio?
- ✗ Como é que os gestores avaliam o desempenho e está em consonância com os objectivos estratégicos?
- ✗ Como é que os gestores garantem que o negócio não é exposto a níveis de riscos inaceitáveis?
- ✗ Como é que os gestores garantem que a informação que é recolhida pelos empregados é introduzida no processo de formulação de novas estratégias?

António Samagaio

-5-

## I – Introdução

### 1.3 Noção de Sistemas de 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.

#### ✗ Merchant e Van der Stede (2007)

Processo pela qual a gestão: i) assegura que as pessoas da organização levam a cabo os objectivos e as estratégias da organização; ii) encoraja, permite e por vezes força os empregados a agir no melhor interesse da organização.

#### ✗ Simons (2000)

Procedimentos e rotinas formais que proporcionam informação que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas actividades da organização.



António Samagaio

-6-

## I – Introdução

### 1.4 Processo de Controlo de Gestão

#### ✗ Implicações do conceito de controlo de gestão

✓ Uma ferramenta ao serviço da implementação das estratégias desejadas (outras ferramentas: estrutura, cultura e recursos humanos)

✓ Congruência de objectivos -> redução dos custos de agência

✳ Quais são os objectivos estratégicos? -> rentabilidade

$$\frac{\text{proveitos} - \text{custos}}{\text{proveitos}} * \frac{\text{proveitos}}{\text{investimento}} = ROI$$



✳ Existe um alinhamento nos objectivos entre as partes envolvidas?

✓ Releva a importância dos Recursos Humanos, a gestão é um processo dinâmico e exige a interacção entre as partes.

António Samagaio

-7-

## I – Introdução

### 1.4 Processo de Controlo de Gestão

#### ✗ Implicações do conceito de controlo de gestão

✓ Orientação comportamental

SCG encorajam, permitem ou por vezes forçam os gestores e empregados a agirem no melhor interesse da organização

✳ Eles compreendem o que nós esperamos deles? -> falta de direcção

✳ Eles irão trabalhar arduamente e procurarão fazer o que é esperado fazer? -> falta de motivação

✳ Serão capazes de fazer o que é esperado fazer? -> limitações nas competências



✓ Se os sistemas garantissem que em qualquer situação era tomada a decisão mais correcta então não era necessário SCG. As empresas são constituídas por pessoas que trabalham com um fim. Qual?

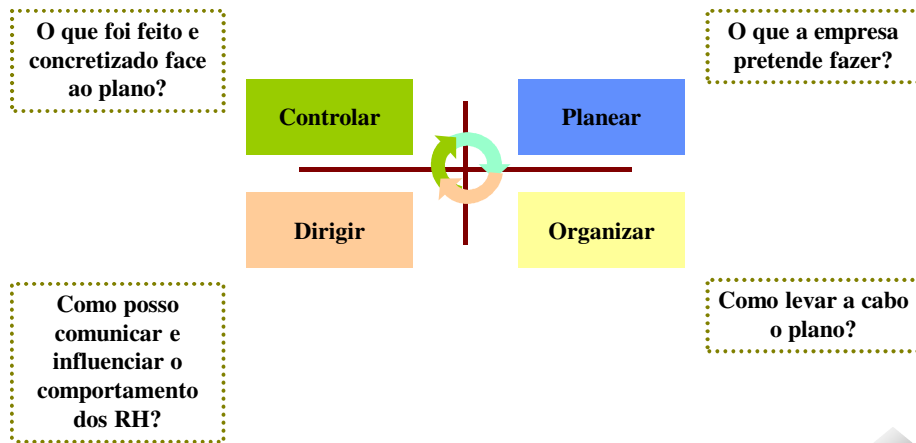
António Samagaio

-8-

## I – Introdução

### 1.4 Processo de Controlo de Gestão

✗ Informação que os gestores utilizam nas actividades organizacionais



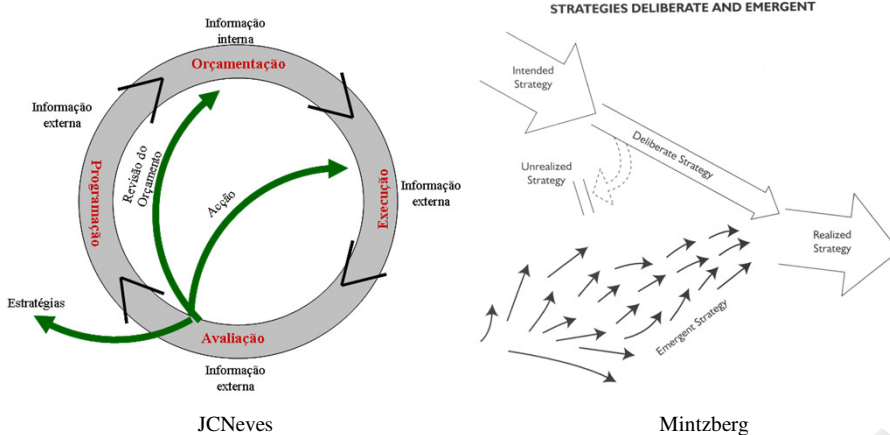
António Samagaio

-9-

## I – Introdução

### 1.4 Processo de Controlo de Gestão

✗ Controlo e o nível organizacional: controlo de gestão e controlo estratégico



António Samagaio

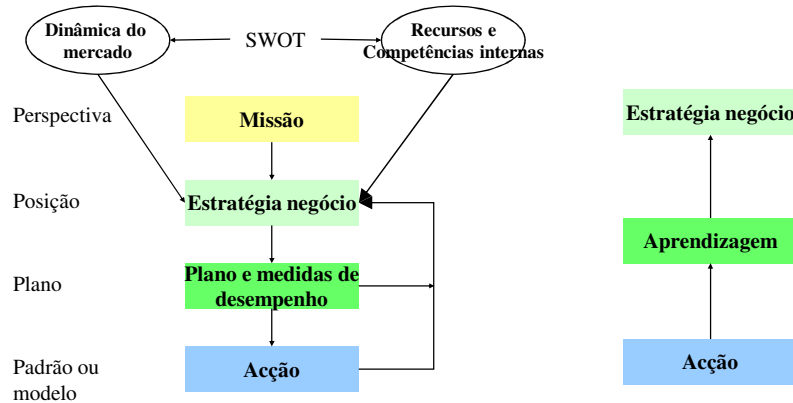
Mintzberg

-10-

## I – Introdução

### 1.4 Processo de Controlo de Gestão

#### ✗ Controlo e o nível organizacional: controlo de gestão e controlo estratégico



Mintzberg

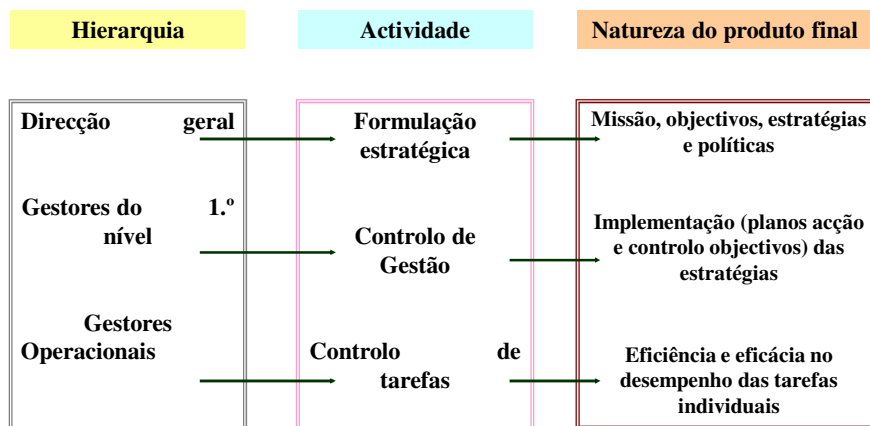
António Samagaio

-11-

## I – Introdução

### 1.4 Processo de Controlo de Gestão

#### ✗ Controlo e o nível organizacional: controlo de gestão e controlo estratégico



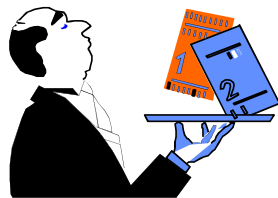
António Samagaio

-12-

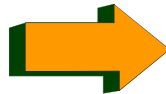
## I – Introdução

### 1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✗ Mudança de mentalidade: estar ao serviço dos gestores



*PRODUTOS*



*CLIENTES*

©JCNeves

-13-

## I – Introdução

### 1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✗ Clientes do controlo de gestão



DIRECÇÃO GERAL



HIERARQUIA INTERMÉDIA



RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS

©JCNeves

-14-

## I – Introdução

### 1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

#### ✗ Instrumentos ou Produtos do controlo de gestão

##### INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO



##### INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM



##### INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO



©JCNeves

-15-

## I – Introdução

### 1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

#### ✗ Instrumentos de Pilotagem

##### PLANOS OPERACIONAIS



##### PLANO ESTRATÉGICO



##### ORÇAMENTOS



##### TABLEAU DE BORD BALANCED SCORECARD



##### ANÁLISE DE DESVIOS E DECISÕES DE AJUSTAMENTO



©JCNeves

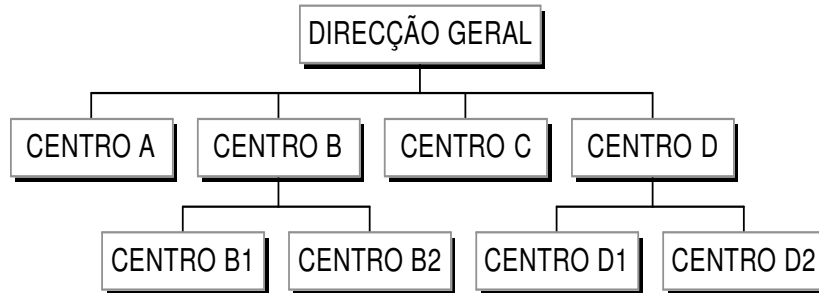
-16-



## I – Introdução

### 1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

#### ✗ Instrumentos de Orientação do Comportamento



Centros de Responsabilidade

CrITÉrios de Avaliação do Desempenho

Preços de Transferência Interna

©JCNeves

-17-

## I – Introdução

### 1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

#### ✗ Instrumentos de Diálogo

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| • Negociação dos objectivos           | • Crítica aos objectivos                   |
| • Negociação dos planos e orçamentos  | • Crítica aos meios utilizados             |
| • Análise e interpretação dos desvios | • Crítica aos resultados                   |
| • Negociação das medidas correctivas  | • Crítica à interpretação dos desvios      |
|                                       | • Crítica aos planos e medidas correctivas |

**GESTORES**

**CONTROLADORES**

©JCNeves

-18-

## I – Introdução

### 1.5 Prespectiva de Marketing do Controlo de Gestão

#### ✗ Matriz Produtos/Clientes

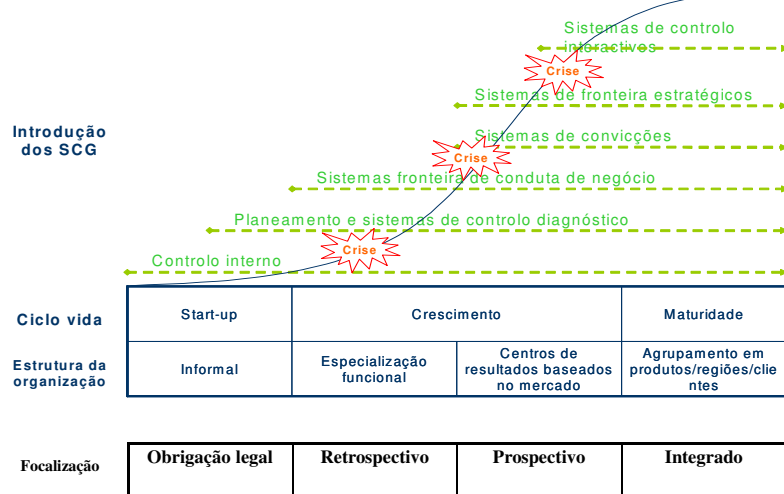
|                       | Instrumentos de pilotagem           | Instrumentos de orientação do comportamento     | Instrumentos de diálogo          |
|-----------------------|-------------------------------------|---|----------------------------------|
| Direcção Geral        | Coerencia entre curto e longo prazo | Delegação                                       | Difundir a estratégia            |
| Gestores intermédios  | Controlar e acompanhar              | Delegação                                       | Incentivar gestores subordinados |
| Gestores operacionais | Apoio à decisão                     | Limites de autoridade e avaliação de desempenho | Participação                     |

António Samagaio

-19-

## I – Introdução

### 1.5 Evolução dos Sistemas de Controlo de Gestão



António Samagaio

-20-

## I – Introdução

### 1.6 Papel do Controller

- ✗ 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**
- ✗ **Consultor** na implementação e uso desses instrumentos

©JCNeves

-21-

## I – Introdução

### 1.6 Papel do Controller

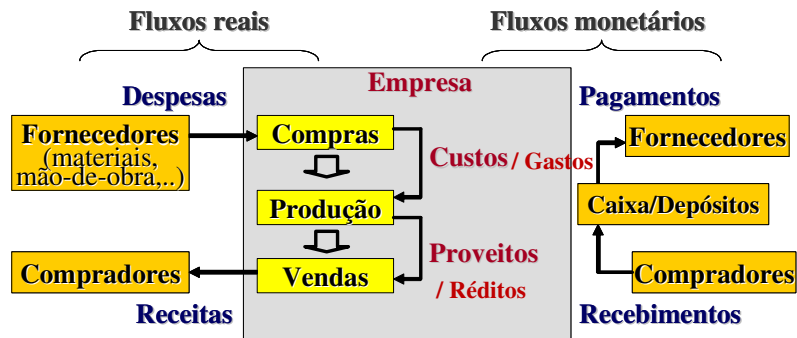
- ✗ Montar um sistema que efectivamente conduza a **comportamentos e decisões coerentes com a estratégia**
- ✗ Fornecer os instrumentos adequados para que cada responsável operacional controle a sua área de actividade: **o controlador não tem o papel de gestor**
- ✗ Criar instrumentos adequados para que os responsáveis hierárquicos exerçam o controlo de gestão, pois **descentralização não é independência**
- ✗ **Consultor** na implementação e uso desses instrumentos

©JCNeves

-22-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.1 Noção de Custo



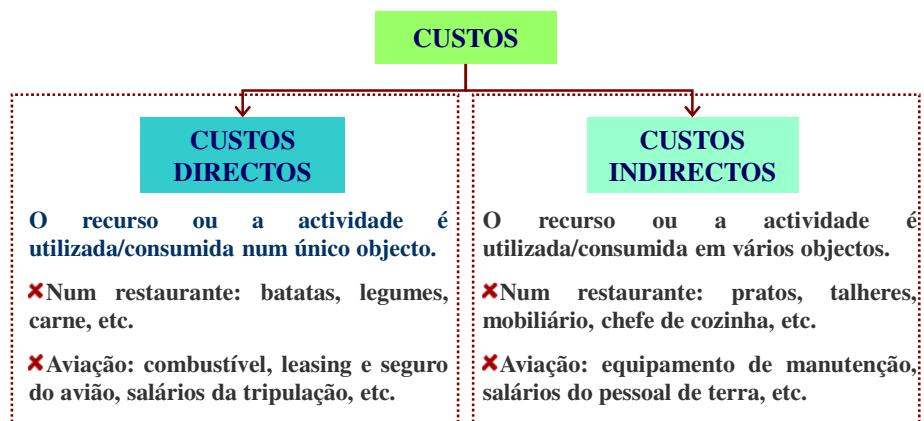
António Samagaio

-23-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.2 Classificação dos Custos

✗ Baseados na relação com o objecto do custo



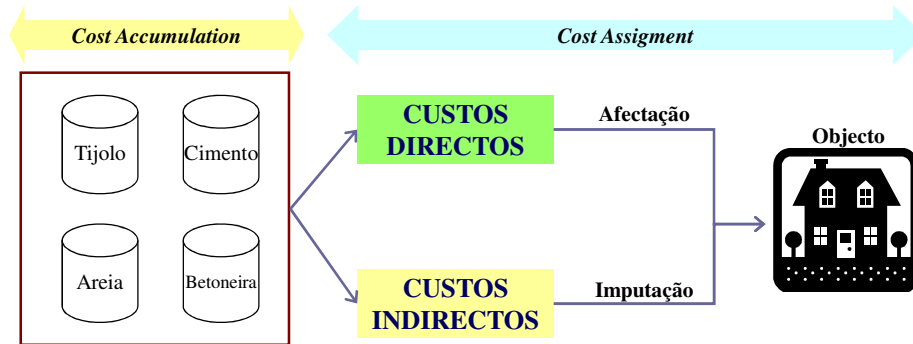
António Samagaio

-24-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.2 Classificação dos Custos

✗ Baseados na relação com o objecto do custo



Classificação directo/indirecto depende da escolha do objecto de custo. Por exemplo, a grua é um custo directo do prédio que se construiu mas indirecto do apartamento.

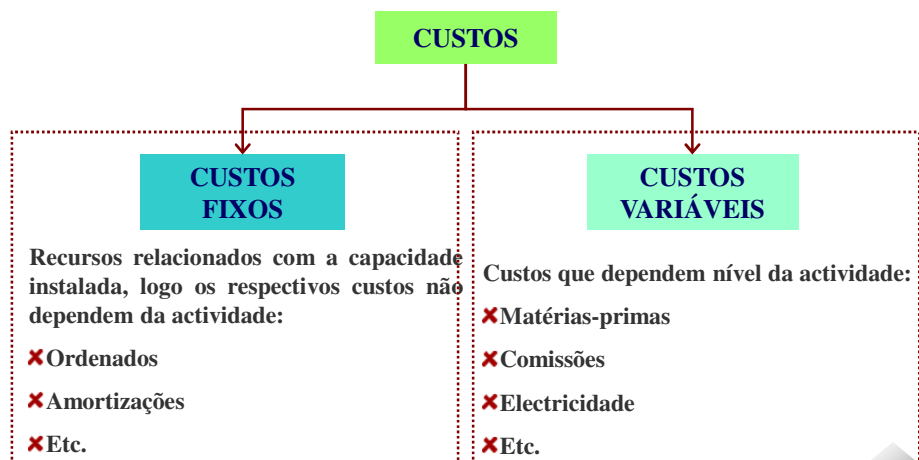
António Samagaio

-25-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.2 Classificação dos Custos

✗ Baseados no comportamento:



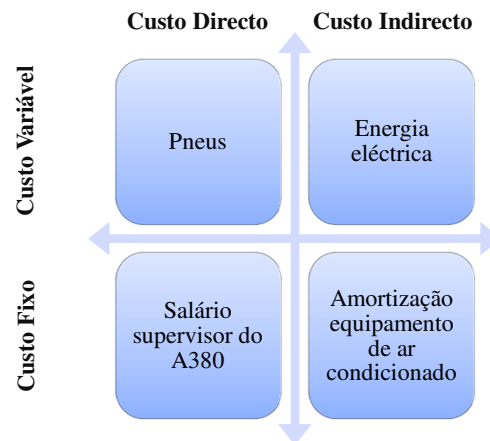
António Samagaio

-26-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.2 Classificação dos Custos

✗ Relação entre os tipos de custos – exemplo da fabricação de um avião



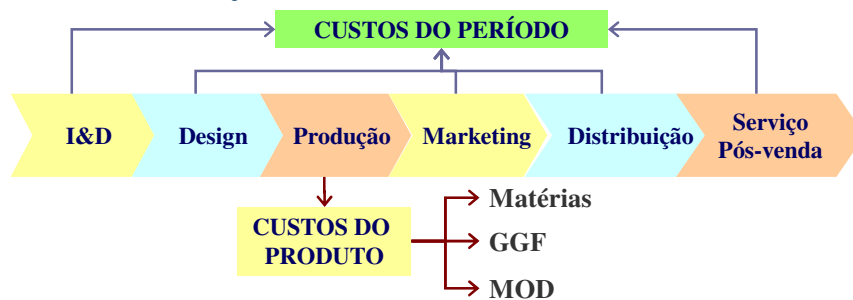
António Samagaio

-27-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.2 Classificação dos Custos

✗ Baseados na função:



Qual o motivo dos custos não industriais não serem considerados custos do produto?

- ✗ Inventários -> activo -> benefícios económicos futuros; não existe garantia que os custos não industriais venham a gerar réditos futuros
- ✗ Certos custos não industriais são incorridos em períodos diferentes do momento da produção (e.g. custos comerciais)

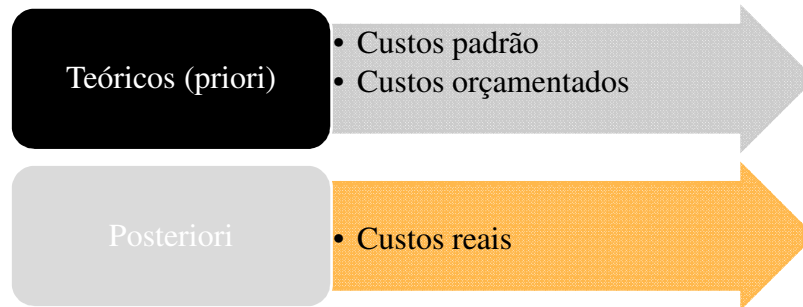
António Samagaio

-28-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.2 Classificação dos Custos

✗ **Valores considerados:**



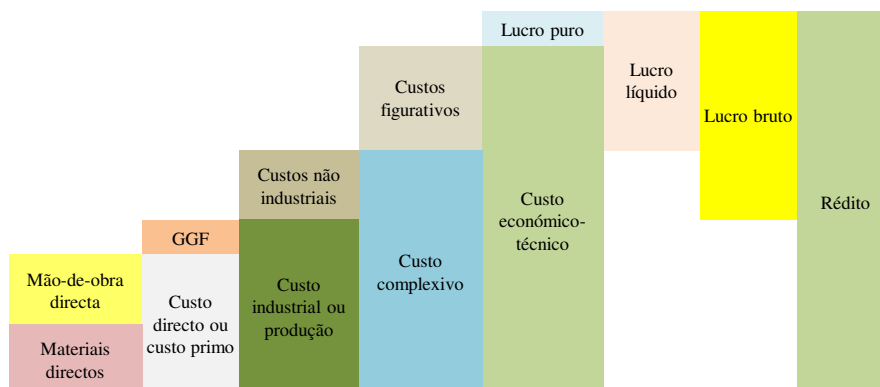
Custo padrão tomam em consideração os níveis normais dos materiais e consumíveis, da mão de obra, da eficiência e da utilização da capacidade produtiva.

António Samagaio

-29-

## II – Conceitos Fundamentais

### 2.3 Hierarquia dos Custos



**Custos de Transformação = MOD + GGF**

António Samagaio

-30-