



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

2013

APRESENTAÇÃO

I. Apresentação

- ▣ Docente
- ▣ Alunos

II. Objectivos

III. Programa

IV. Avaliação

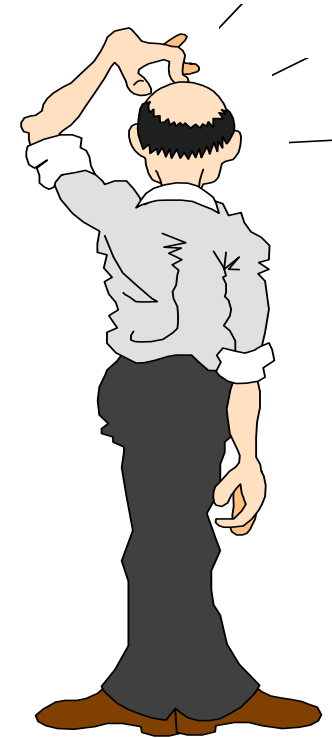
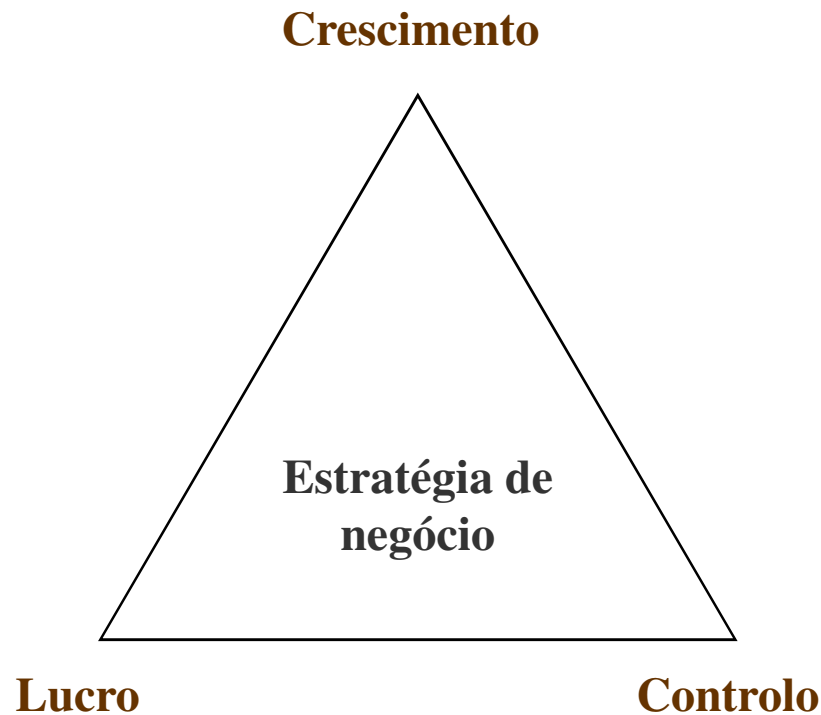
V. Bibliografia



I – Introdução

1.1 Dilema dos gestores – gestão das tensões

✘ Tensões entre lucro, crescimento e controlo



Fonte: Robert Simons (2000)

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**





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?

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.



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? -> rendibilidade

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



✱ 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

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



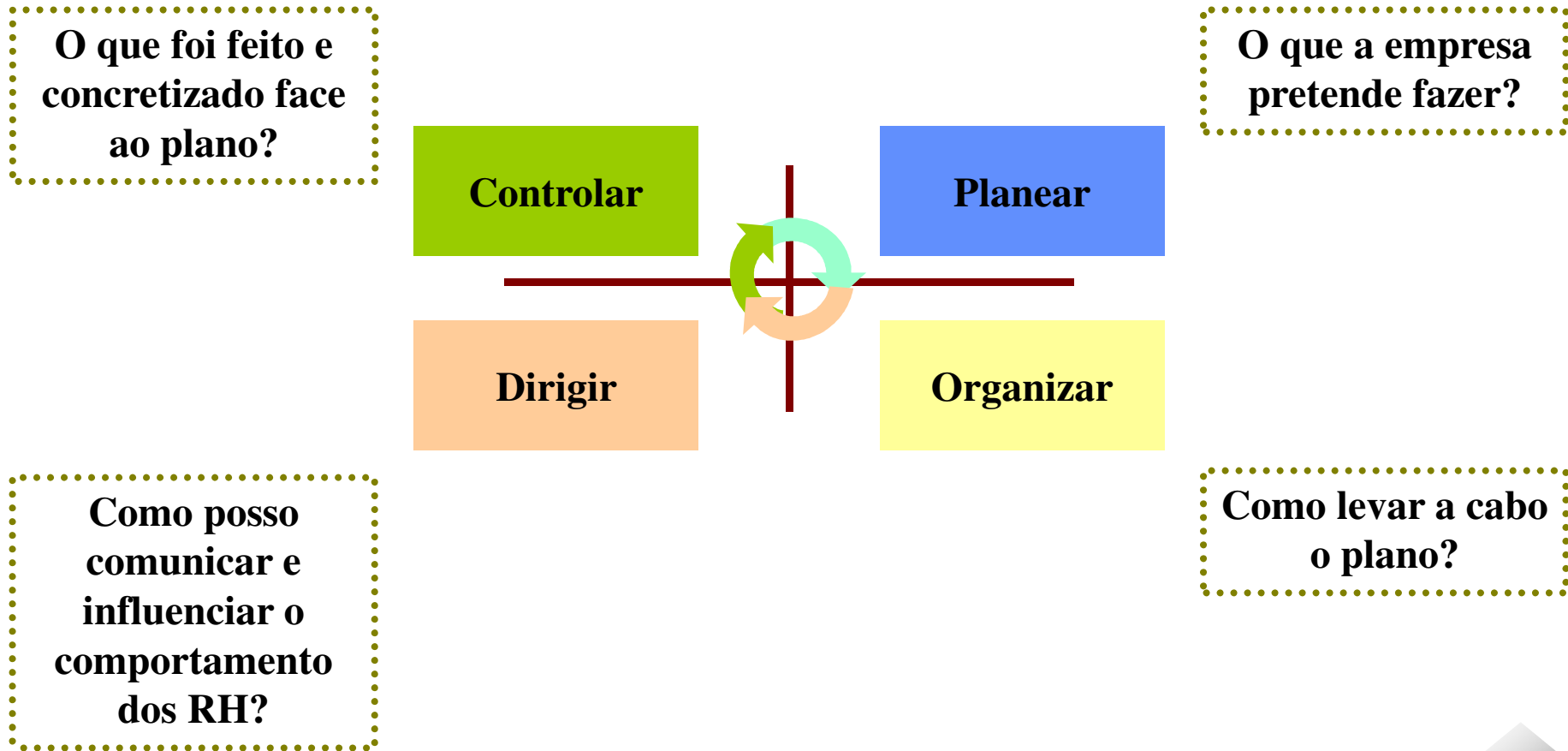
✓ Se os sistemas garantissem que em qualquer situação era tomada a decisão mais correcta então não era necessário SCG. As empresas são constituídas por pessoas que trabalham com um fim. Qual?

António Samagaio

I – Introdução

1.4 Processo de Controlo de Gestão

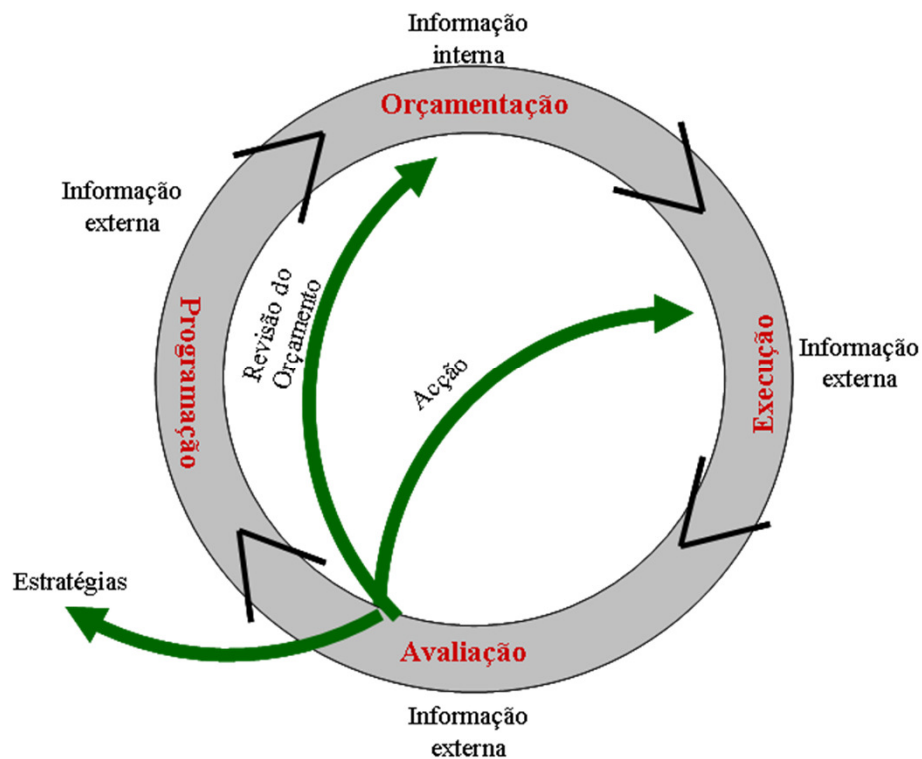
✘ Informação que os gestores utilizam nas actividades organizacionais



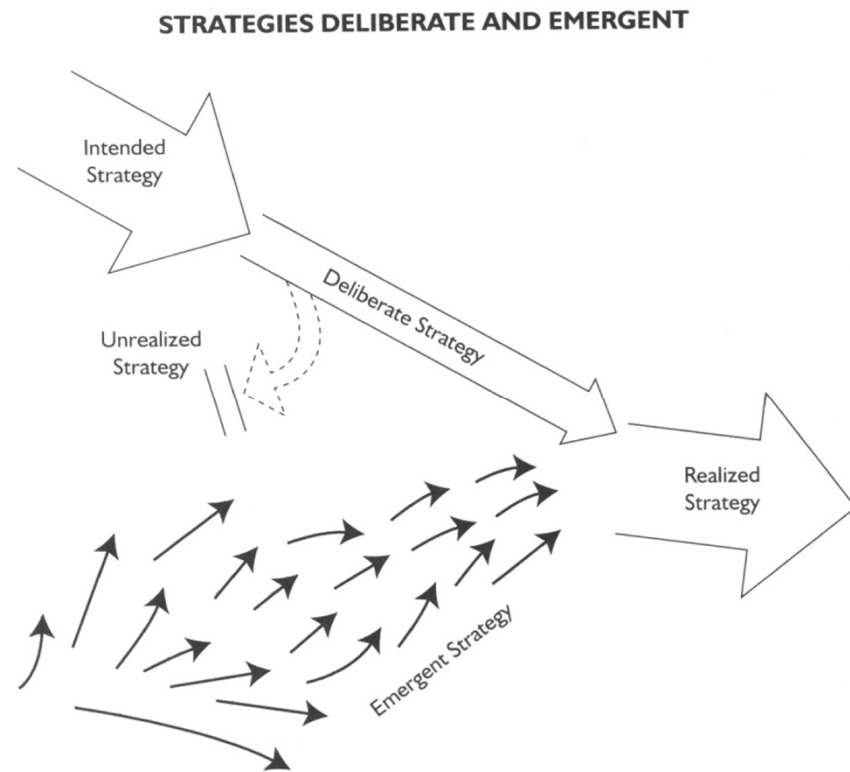
I – Introdução

1.4 Processo de Controlo de Gestão

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



JCNeves

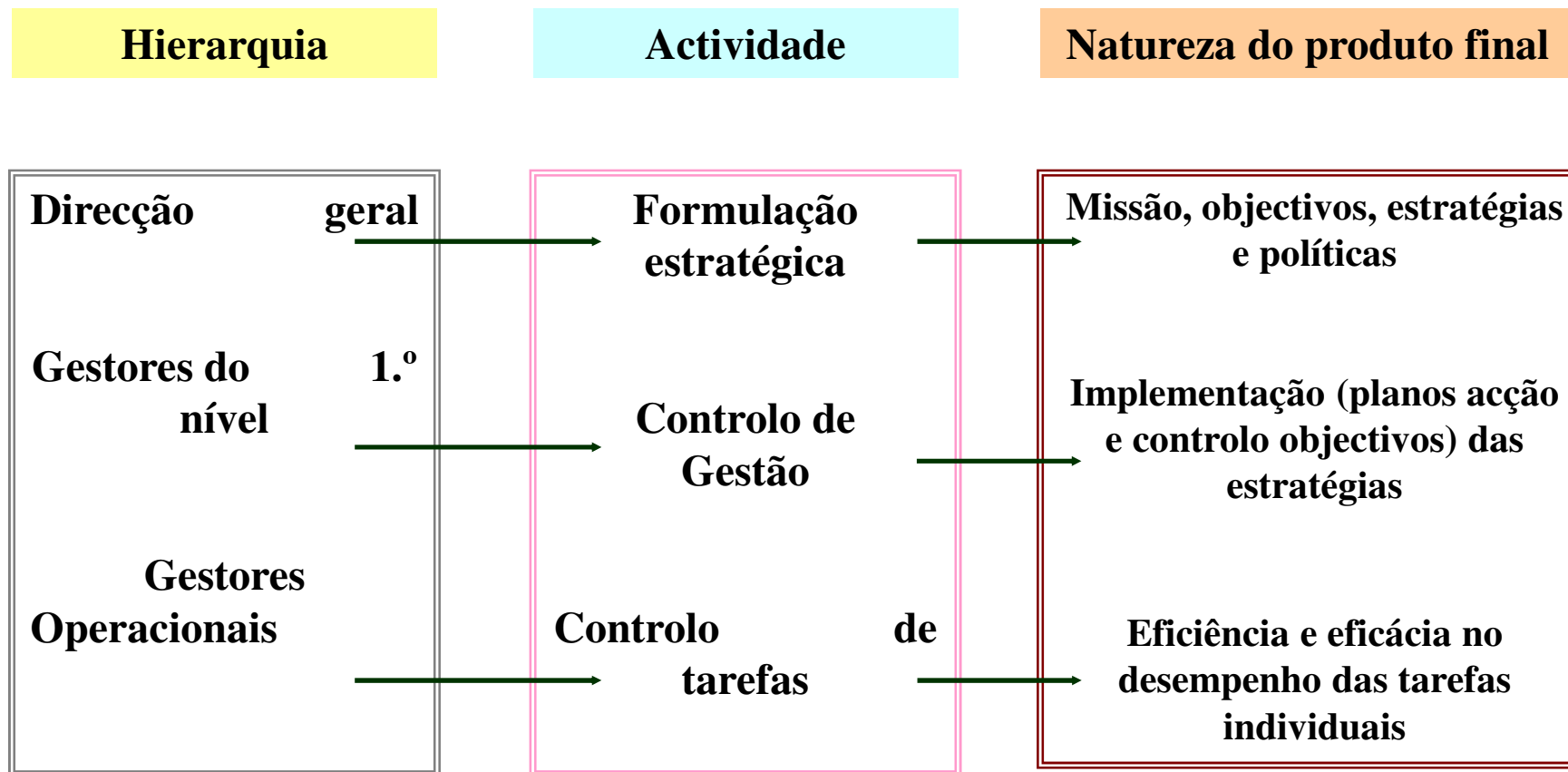


Mintzberg

I – Introdução

1.4 Processo de Controlo de Gestão

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



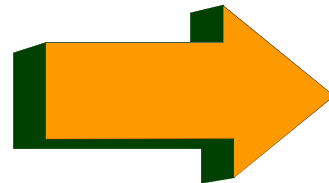
I – Introdução

1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✘ **Mudança de mentalidade: estar ao serviço dos gestores**



PRODUTOS



CLIENTES

I – Introdução

1.5 Prespectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✘ Clientes do controlo de gestão

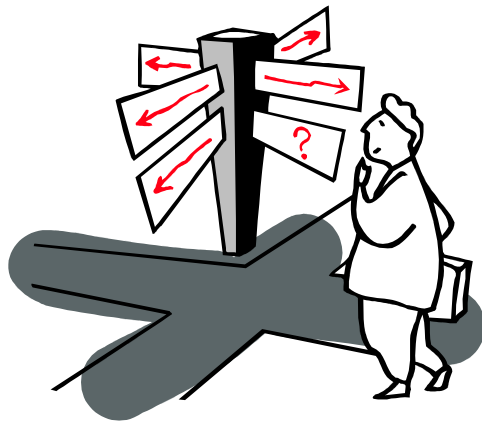


I – Introdução

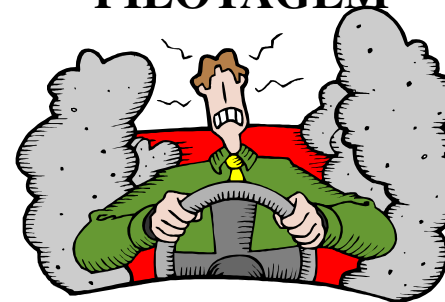
1.5 Prespectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✘ Instrumentos ou Produtos do controlo de gestão

INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO



INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM



INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO



I – Introdução

1.5 Perspectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✘ Instrumentos de Pilotagem

PLANOS OPERACIONAIS



PLANO ESTRATÉGICO



ORÇAMENTOS

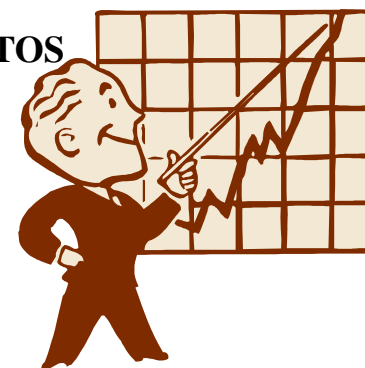


TABLEAU DE BORD
BALANCED SCORECARD

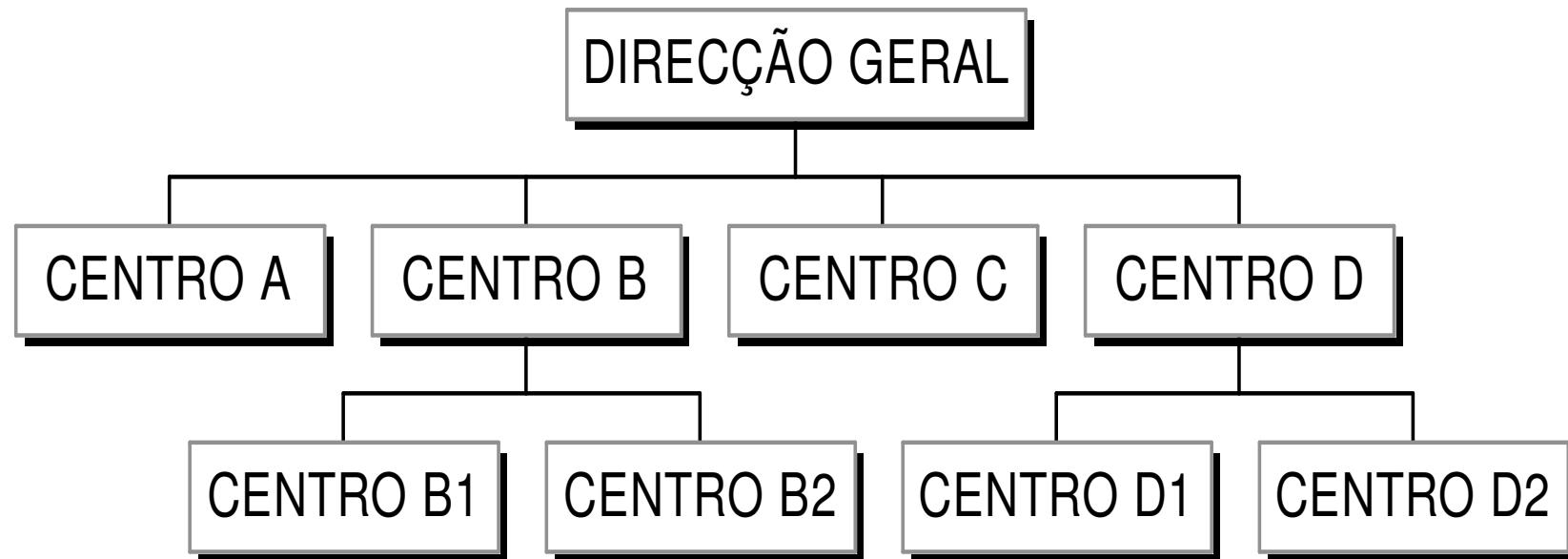


ANÁLISE DE DESVIOS E
DECISÕES DE AJUSTAMENTO



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

1.5 Prespectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✘ 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

I – Introdução

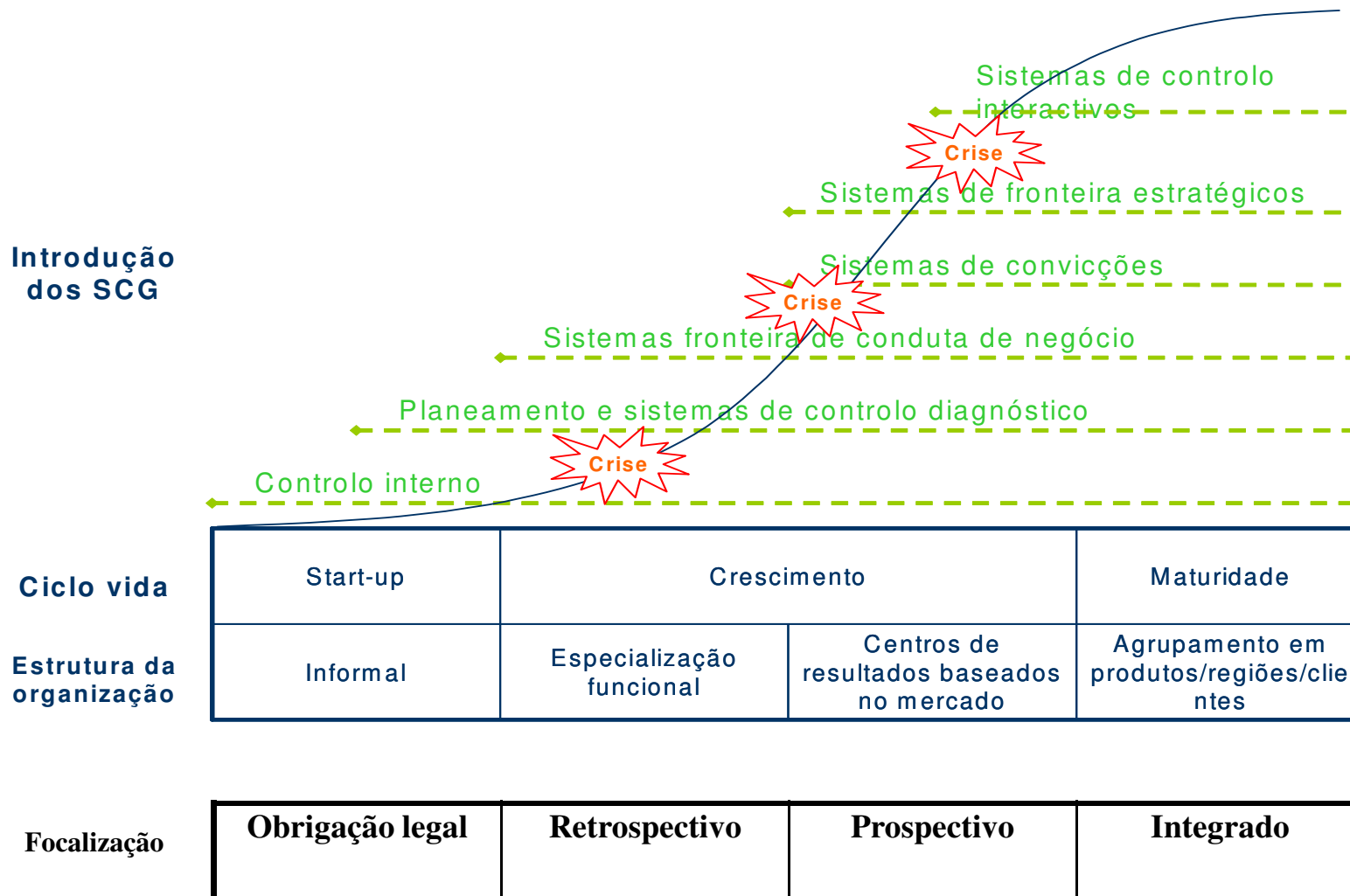
1.5 Prespectiva de Marketing do Controlo de Gestão

✘ 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

I – Introdução

1.5 Evolução dos Sistemas de Controlo de Gestão



1.6 Papel do Controller

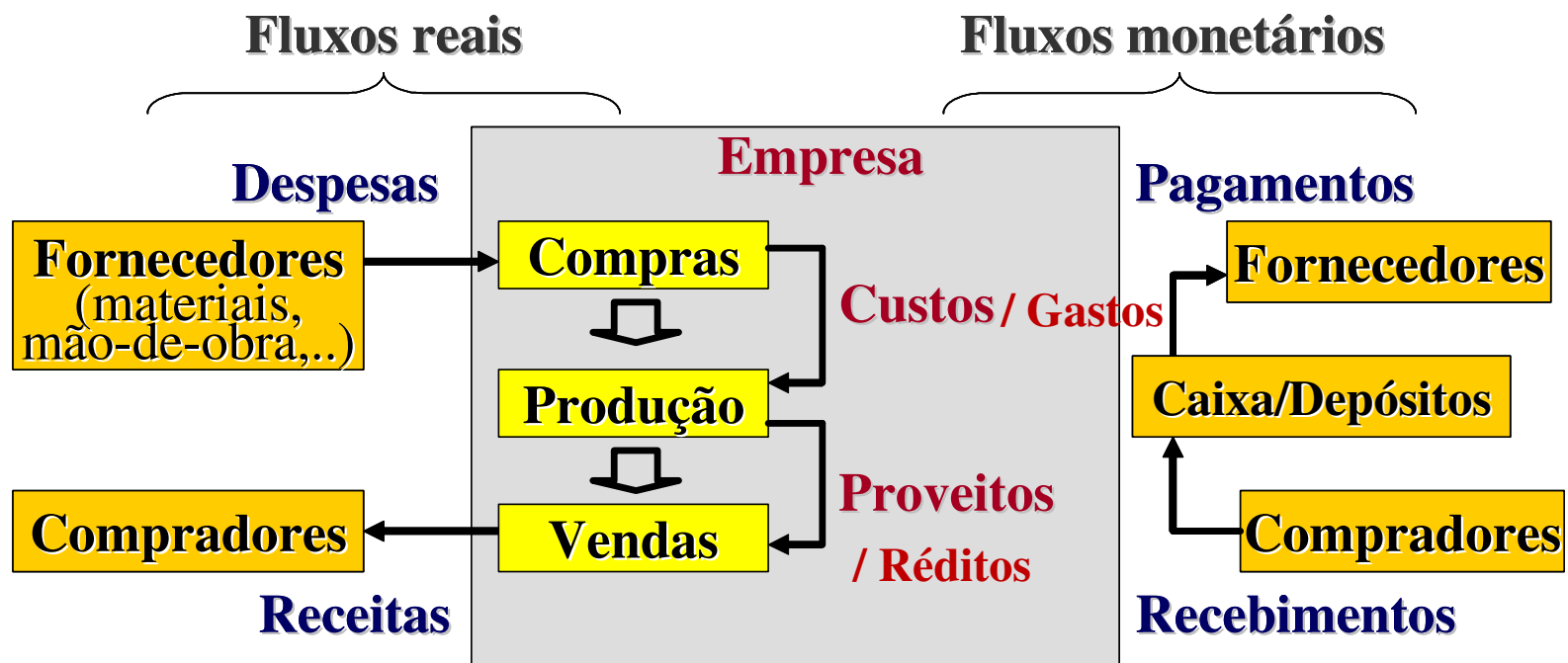
- ✘ Montar um sistema que efectivamente conduza a **comportamentos e decisões coerentes com a estratégia**
- ✘ Fornecer os instrumentos adequados para que cada responsável operacional controle a sua área de actividade: **o controlador não tem o papel de gestor**
- ✘ Criar instrumentos adequados para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

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

II – Conceitos Fundamentais

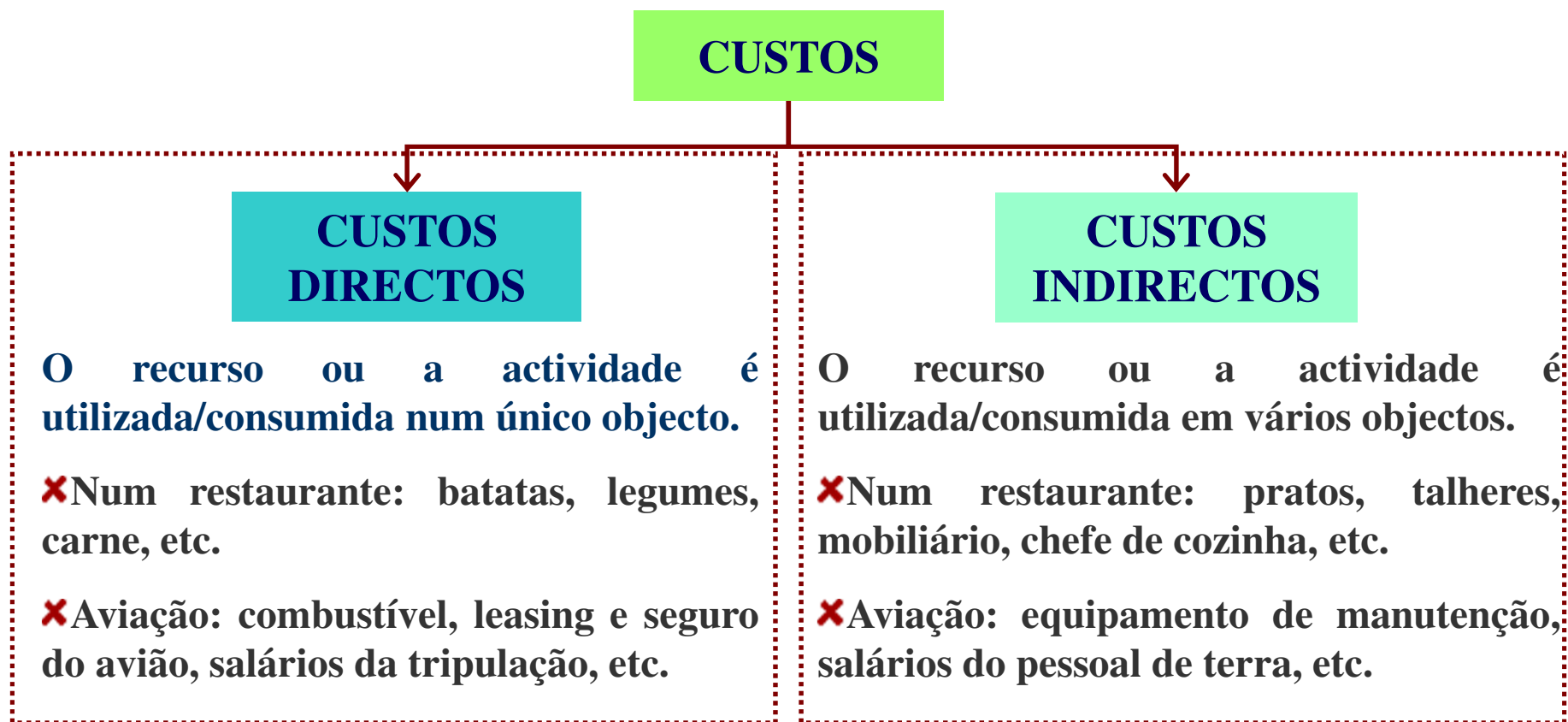
2.1 Noção de Custo



II – Conceitos Fundamentais

2.2 Classificação dos Custos

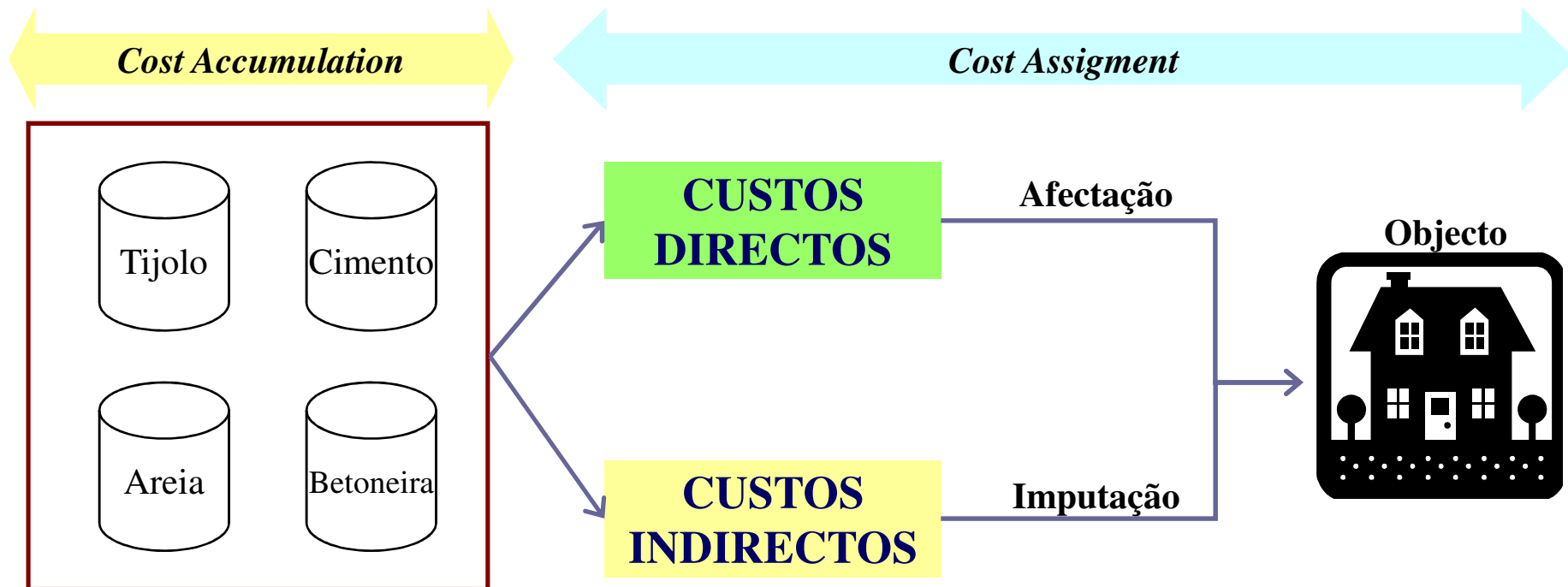
✘ Baseados na relação com o objecto do custo



II – Conceitos Fundamentais

2.2 Classificação dos Custos

✘ Baseados na relação com o objecto do custo

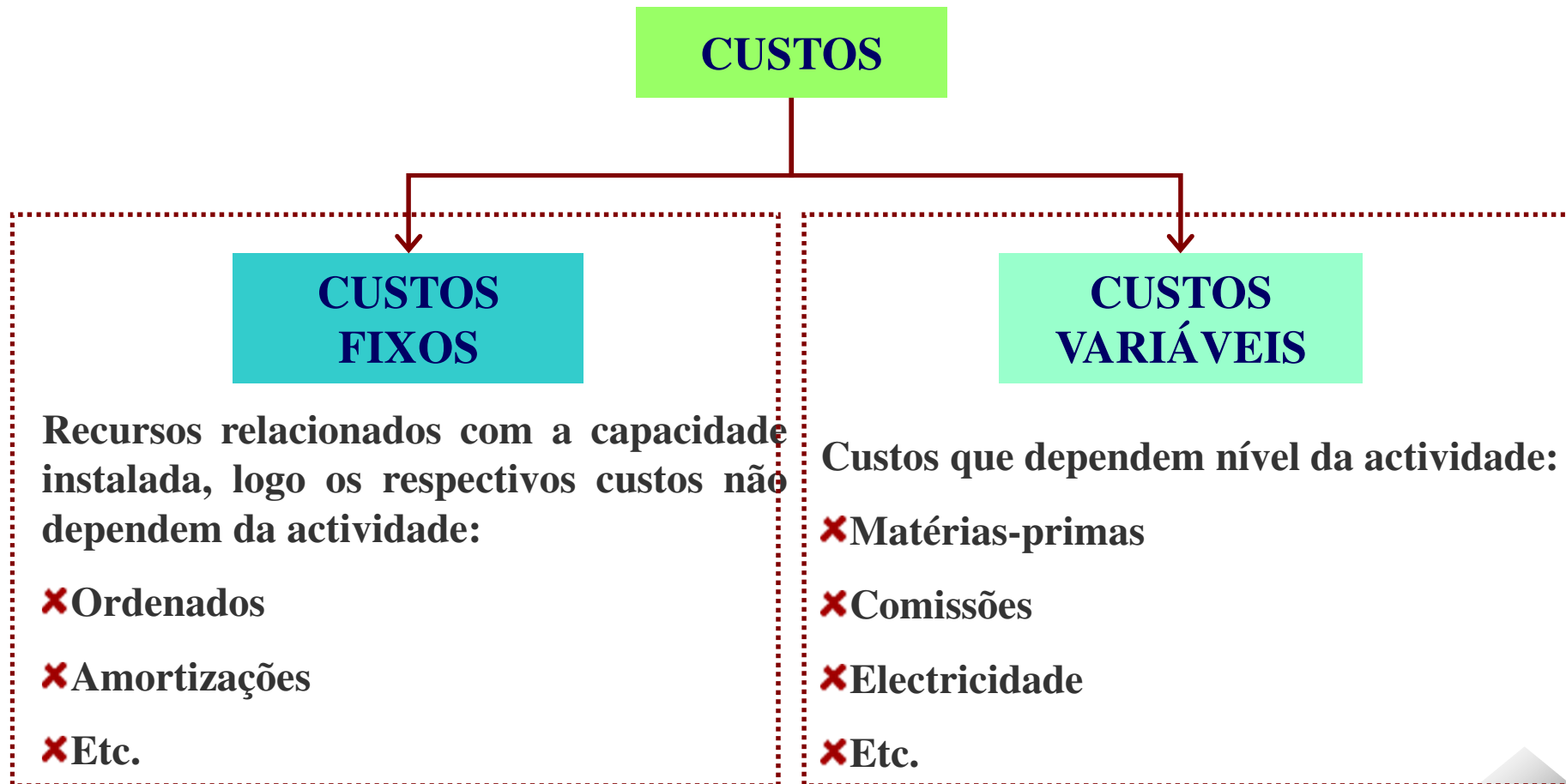


Classificação directo/indirecto depende da escolha do objecto de custo. Por exemplo, a grua é um custo directo do prédio que se construiu mas indirecto do apartamento.

II – Conceitos Fundamentais

2.2 Classificação dos Custos

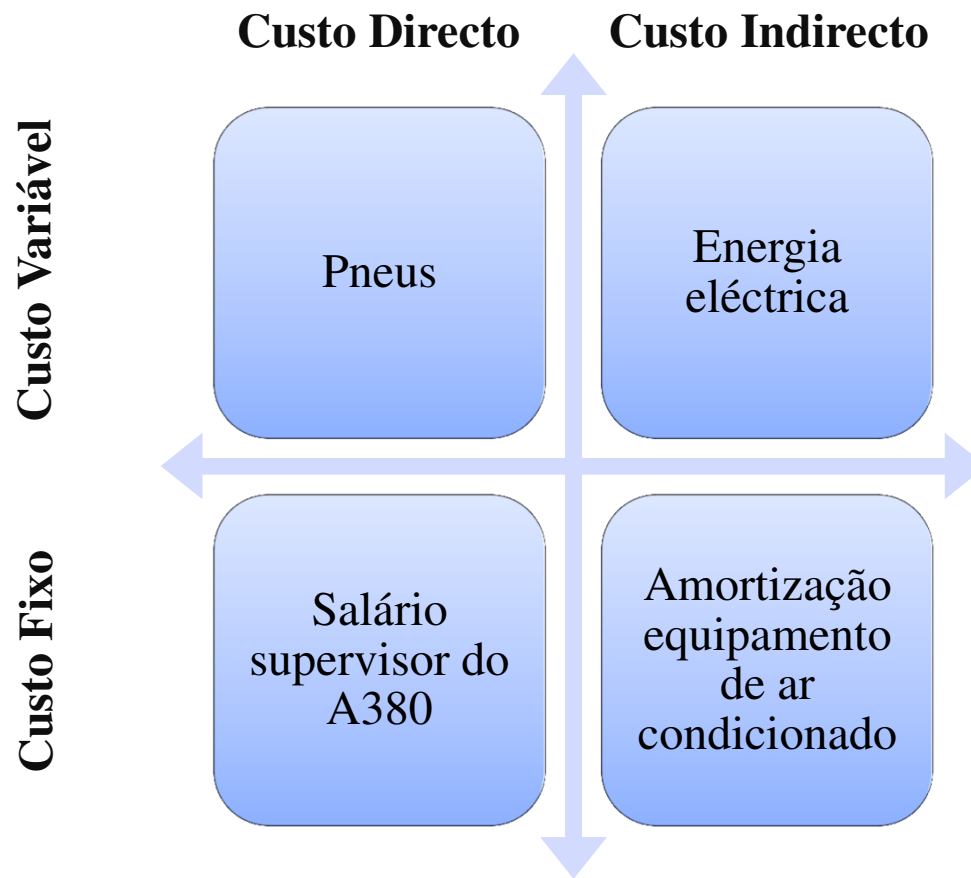
✗ Baseados no comportamento:



II – Conceitos Fundamentais

2.2 Classificação dos Custos

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



II – Conceitos Fundamentais

2.2 Classificação dos Custos

✘ Baseados na função:



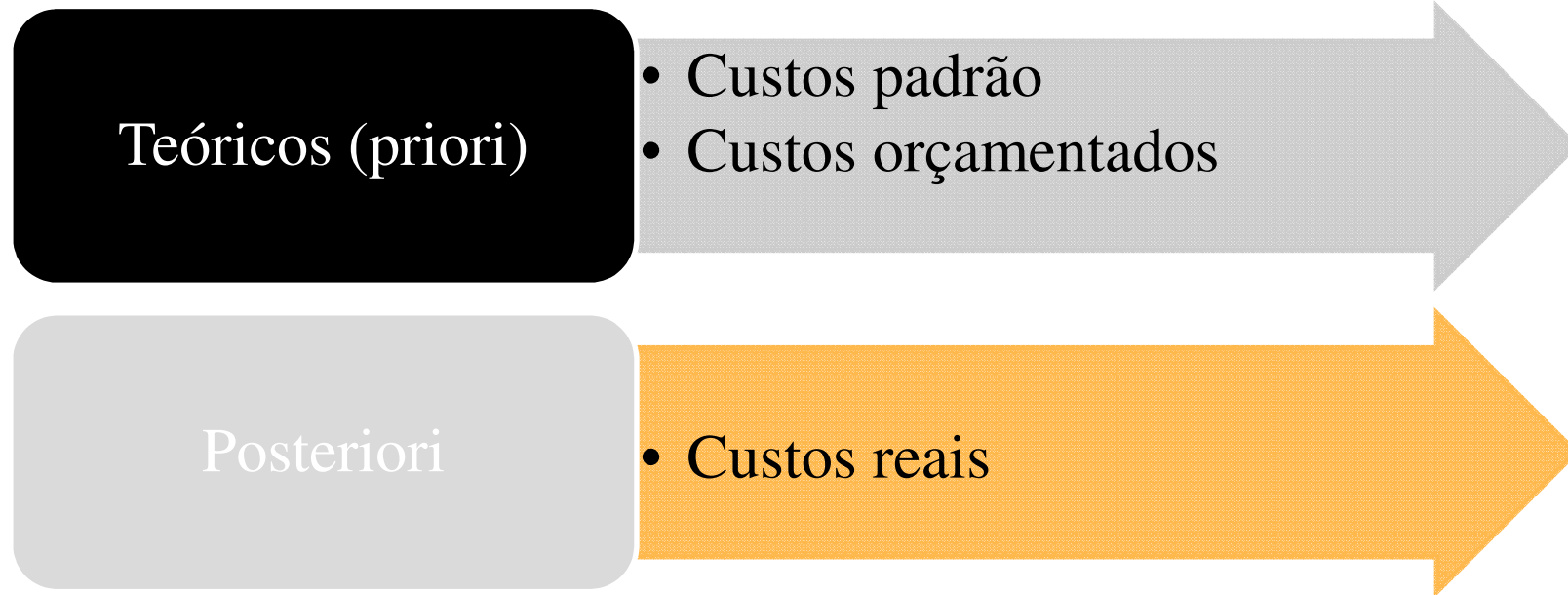
Qual o motivo dos custos não industriais não serem considerados custos do produto?

- ✘ 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)

II – Conceitos Fundamentais

2.2 Classificação dos Custos

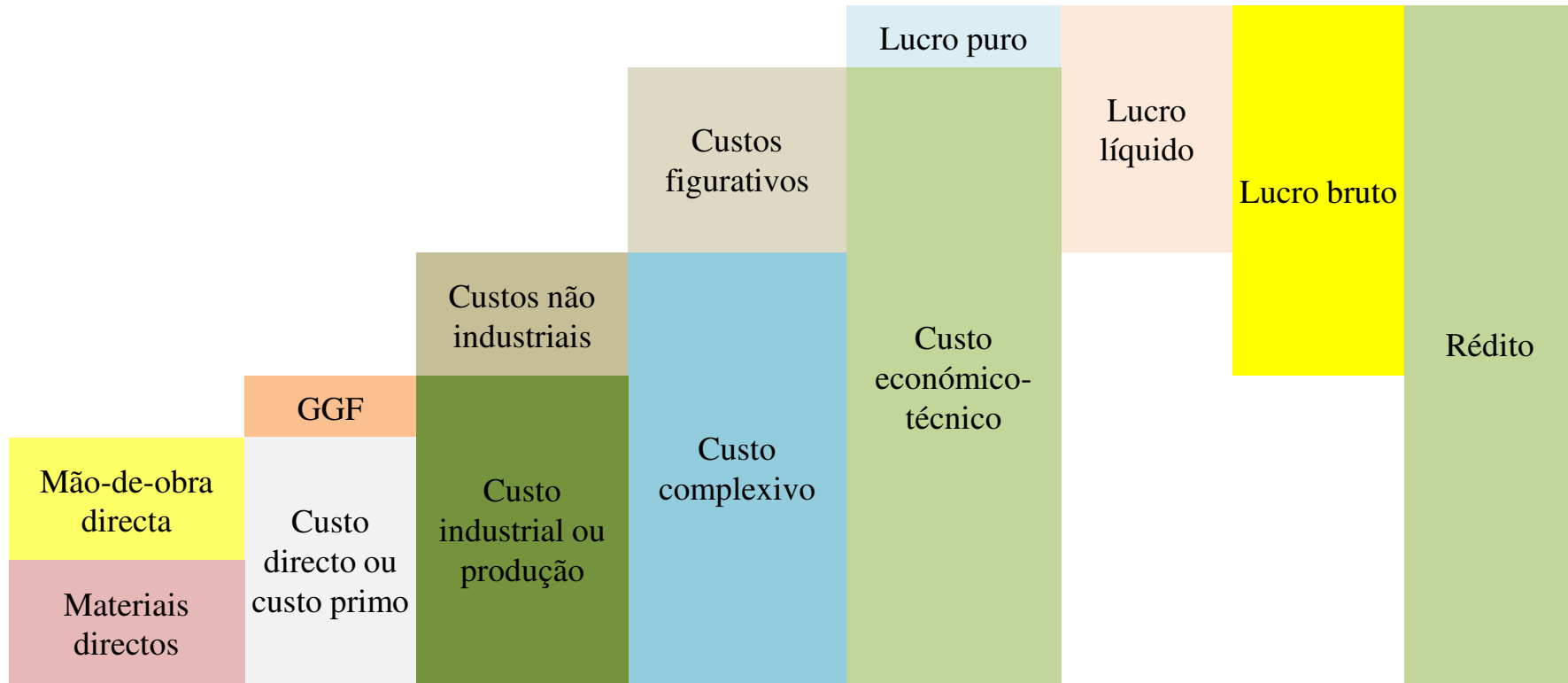
✘ **Valores considerados:**



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

II – Conceitos Fundamentais

2.3 Hierarquia dos Custos



Custos de Transformação = MOD + GGF