

**Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais**  
**Sistemas de Controlo de Gestão**  
**2017-2018**

---

**Professor:**

João Carvalho das Neves (JCN)

Gabinete 605, Edifício Bento Jesus Caraça, R. Miguel Lúpi 20

Email: [jcneves@iseg.ulisboa.pt](mailto:jcneves@iseg.ulisboa.pt)

**Horário atendimento:**

A combinar com os interessados por e-mail ou na aula.

**Objetivos:**

A Unidade Curricular pretende dotar os alunos de competências associadas à conceção, implementação e utilização dos diferentes instrumentos dos sistemas de controlo de gestão, nomeadamente centros de responsabilidade, preços de transferência interna, sistemas integrados de avaliação de performance e sistemas de incentivos.

**Turmas e Horários:**

- Turma SCG S53 TP: Sala 003 (F1) – Segundas feiras das 13:00 às 16:00
- Turma SCG S03 TP: Sala 214 (F1) – Quartas-feiras das 14:30 às 17:30

**Exames:**

Definidos pela SPG

**Programa:**

N.	Data	Tema	Bibliografia
1	14/2/2018 (S03)  19/2/2018 (S53)	Apresentação. Sistemas de Controlo de Gestão	Simons: Cap. 1 a 4, 10, 13 e 14 Anthony e Govindarajan: Cap.1 a 3 Atkinson et al: Cap. 9 Drury: Cap. 16 Jordan, Neves e Rodrigues: Cap. 10, Secção 10.1.2. <i>Artigos</i> Simons: "Control in an Age of Empowerment" Vancil, 1973 Moore, 2007 Kaplan e Norton, 2008

<b>N.</b>	<b>Data</b>	<b>Tema</b>	<b>Bibliografia</b>
2	21/2/2018 (S03)  26/2/2018 (S53)	<b>1ª Parte - Research session</b>  2ª Parte - Centros de Responsabilidade	<i>Artigos Reserach:</i> - identificados na bibliografia <i>Livros – Centros de responsabilidade:</i> Anthony e Govindarajan: Cap. 4, 5 Simons: Cap. 5, 6 Atkinson et al: Cap. 11 Drury: Cap. 9 Jordan, Neves e Rodrigues: Cap. 7  <i>Artigos:</i> Mintzberg, 1981 Goold e Campbell, 2002
3	28/2/2018 (S03)  5/3/2018 (S53)	Preços de transferência interna	<i>Livros:</i> Anthony e Govindarajan: Cap. 6 e 7 Simons: Cap. 7 e 8 Atkinson et al.: Cap. 11 Drury: Cap. 20 Jordan, Neves e Rodrigues: Cap. 8
4	7/3/2018 (S03)  12/3/2018 (S53)	Avaliação da Performance Económica dos Centros de Responsabilidade	<i>Livros:</i> Anthony e Govindarajan: Cap. 7 e 11 Simons: Cap. 7, 8 e 10 Atkinson et al.: Cap. 11 Drury: Cap. 19 Jordan, Neves e Rodrigues: Cap. 9
5	14/3/2018 (S03)  19/3/2018 (S53)	Gestão Orçamental	<b>Disponibilização de Caso Prático 1; Data de Entrega 4/4/2018 (S03) e 9/4/2018 (S42) (na aula)</b> Livro: Jordan, Neves e Rodrigues: Cap. 3  Artigos: Ashkenas, 2009 Hope e Fraser, 2003 Power, 2011 Golsby-Smith, 2011
6	21/3/2018 (S03)	<i>Prática</i>	
	26/3/2018 (S53) 28/3/2018 (S03) 2/4/2018 (S53)	<b>Férias da Páscoa</b>	
7	4/4/2018 (S03)  9/4/2018 (S53)	A necessidade de ganhar eficiência e reduzir os custos ZBB Zero Base Budgeting está de volta	<i>Artigos:</i> Mahler, 2016 Leinwand e Couto, 2017 Callaghan et al., 2014

<b>N.</b>	<b>Data</b>	<b>Tema</b>	<b>Bibliografia</b>
8	11/4/2018 (S03) 16/4/2018 (S53)	Sistemas Integrados de Avaliação de Performance - Tableaux de Bord - Balanced Scorecard	Anthony e Govindarajan: Cap. 11 Simons: Cap. 9 Atkinson et al.: Cap. 2 Drury: Cap. 22 Jordan, Neves e Rodrigues: Cap. 6  <i>Artigos</i> - Kaplan e Norton (Todos os da bibliografia) <b>Disponibilização de Caso Prático 2; Data de Entrega 3/5/2017 (na aula)</b>
9	18/4/2018 (S03) 23/4/2018 (S53)	Sistemas de incentivos	<i>Livros:</i> Anthony e Govindarajan: Cap. 12 Simons: Cap. 11 Atkinson et al.: Cap. 9 Neves, Cap. 17 a 22
10	25/4/2018 (S03) 30/4/2018 (S53)	<i>Aplicações Práticas</i>	
11	2/5/2018 (S03) 7/5/2018 (S53)	Sistemas de controlo de gestão e fatores contextuais Sistemas de controlo de gestão em multinacionais	Anthony e Govindarajan: Cap. 13 e 14  <i>Artigos</i> - Chenhal 2007
12	9/5/2018 (S03) 14/5/2018 (S53)	Gestão do Risco Estratégico	Simons: Cap. 12 e 13  <i>Artigos</i> - Simons: "How Risky Is Your Company?"
13	16/5/2018 (S03) 21/5/2018 (S53)	<b>Research Day II</b> Apresentação de Projectos de Investigação	

## **Bibliografia:**

### **Livros**

Anthony, R., V. Govindarajan, F. Hartmann, K. Kraus and G. Nilsson (2014), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 1<sup>st</sup> European Edition,

Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young (2012), *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, Prentice Hall, 6<sup>a</sup> Ed.

Anthony, R. e V. Govindarajan (2007)<sup>1</sup>, *Management Control Systems*, 12<sup>a</sup> Ed., McGraw-Hill, International Edition

Drury, Colin (2015), *Management and Cost Accounting*, 9<sup>a</sup> Ed., Cengage Learning

Jordan, H., J. Neves e J. Rodrigues (2015)<sup>2</sup>, *O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*, 10<sup>a</sup> Ed., Áreas Editora.

Neves, João Carvalho (2011), *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa*, 2<sup>a</sup> Ed., Texto Editores.

Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, 1<sup>a</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, USA.

### **Artigos Research Session**

Edmondson, A. C., and McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.

Ittner, C. e D. Larcker (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349-410.

Kaplan, R. (2011). Accounting Scholarship that advances professional knowledge and practice, *The Accounting Review*, 86 (2), 267-383.

Zimmerman, J. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research, *Journal of Accounting and Economics*, 32, 411-421.

### **Outros Artigos**

Ashkenas, Ron (2009), Why Budgeting Drives Us Batty, Harvard Business Review, hbr.org, Oct 22, 2009.

Callaghan, Shaun, Kyle Hawke and Carey Mignerey (2014). "Five myths (and realities) about zero-based budgeting, *McKinsey & Company*, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) (October 2014).

Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In *Handbook of Management Accounting Research*, (Eds.) Chapman, C. S., Hopwood, A. G., and Shields, M. D., Elsevier, 163-205.

Epstein, Marc; Manzoni, Jean-François; (1998). "Implementing Corporate Strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecard"; *European Management Journal*; Vol. 16, n<sup>o</sup> 42 pág. 190-203, 1998.

Goold, Michael and Andrew Campbell (2002). "Do you have a well-designed organization?", *Harvard Business Review* (March 2002).

---

<sup>1</sup> Versões anteriores também são válidas.

<sup>2</sup> Versões anteriores também são válidas.

Hope, Jeremy and Robin Fraser (2003). "Who Needs Budgets?", *Harvard Business Review* (February): 108-115.

Golsby-Smith, Tony (2011). "Is your budgeting process killing your strategy?", *Harvard Business Review*, *HBR.org* (January 18, 2011).

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Mastering the Management System." *Harvard Business Review* (January 2008).

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It." HBR00509. *Harvard Business Review* 78, no. 5 (September - October 2000): 167-176.

Kaplan, Robert S., and David Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* 74, no. 1 (January-February 1996): 75-85. (Reprint #96107.)

Kaplan, Robert S., and David Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January-February 1992): 71-79. (Reprint #92105.)

Leinwand, Paul and Vinay Couto (2017), "How to cut costs strategically", *Harvard Business Review*, *hbr.org* (March 10, 2017).

Mahler, Daniel (2016). "Zero-Based Budgeting is not a Wonder Diet for Companies", *Harvard Business Review*, *hbr.org* (June, 30, 2016).

Mintzberg, Henry (1981), Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, (January-February 1981)

Moore, Geoffrey (2007). "To succeed in the long term, focus on the middle term", *Harvard Business Review*, (July-August 2007).

Power, Bard (2011). "Stop budgeting, start improving, *Harvard Business Review*, *hbr.org*, (October 11, 2011).

Simons, Robert. "Control in an Age of Empowerment." *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March 1995): 80-88.

Simons, Robert. "How Risky Is Your Company?" *Harvard Business Review* 77, no. 1 (January-February 1999): 85-94.

Vancil, Richard (1973). "What kind of management control do you need?", *Harvard Business Review*, March-April, 1973.

## **Background**

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." *Accounting Horizons* (March 2001): 87-104

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II." *Accounting Horizons* (June 2001).

Kaplan, Robert S., and David Norton. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review* 71, no. 5 (September-October 1993): 134-147. (Reprint #93505.)

Mintzberg, H., Five Ps for Strategy, *California Management Review* 30, no 1(June 1987): 11-32.

### **Avaliação de conhecimentos:**

#### **1ª opção**

Casos Práticos (grupo)*	30%
Participação na Aula (individual)	10%
Exame (individual), nota mínima 9,5 valores	60%

\* Para os grupos/alunos que escolherem esta opção, terão de apresentar um dos casos práticos em aula.

#### **2ª opção**

Casos Práticos (grupo)	30%
Participação na Aula (individual)	10%
Projeto de Investigação (grupo ou individual) **	30%
Exame (individual), nota mínima 9,5 valores	30%

\*\* A decisão sobre a realização do projeto de investigação deve ser comunicada ao docente até ao dia 21/3/2018 para planeamento das apresentações dos casos práticos.

Os alunos deverão entregar uma 1ª parte do projeto de investigação - *Research Idea* com a identificação do grupo (ou indicação de trabalho individual) no dia 4/4/2018 (1ª aula a seguir às férias da Páscoa). Os alunos receberão *feedback* sobre a “research idea” até ao final de Abril, de modo a que possam efetuar eventuais alterações a tempo da apresentação do projeto final no último dia de aulas.

### **Grupos**

Os grupos devem ter entre 3 e 5 elementos.

### **Projeto de Investigação**

Conteúdo - O projeto deve incidir sobre um dos temas do programa da disciplina e constituir uma proposta para um trabalho final de mestrado. Para tal os alunos devem identificar e expor:

- i) Motivação
- ii) Questão de Investigação
- iii) Contribuição
- iv) Revisão de Literatura
- v) Método de Investigação
- vi) Referências Bibliográficas

Outputs – a entregar ao docente no âmbito do projecto:

- *Research Idea* – Máximo de 2 páginas com identificação da motivação do estudo, a questão de investigação a ser respondida com o trabalho, e a contribuição do mesmo para a teoria (comunidade académica) e prática (gestores). O trabalho deve citar e referenciar no mínimo 5 trabalhos/artigos de revistas académicas.

- Projeto de Investigação – O trabalho escrito (máximo 10 páginas texto + 5 páginas de anexos) e um print da apresentação (10-15m) deve ser entregue ao docente no início da apresentação no *Research Day II*. O trabalho deve conter a seguinte estrutura:

a. Introdução (máximo de 2 páginas) - com a identificação da motivação, questão de investigação, e contribuição para a teoria e prática

b. Revisão de literatura (máximo de 5 páginas) – apresentação da literatura relevante para a questão de investigação e, se aplicável, desenvolvimento de hipóteses; no mínimo devem ser referenciados 10 artigos de jornais académicos

c. Método de Investigação (máximo de 3 páginas) – descrição do método a utilizar e, se aplicável, do modelo empírico e variáveis a utilizar.

Avaliação – São valorizados os trabalhos que apresentem *research questions* inovadoras e que sejam devidamente suportadas pela revisão da literatura; bem como trabalhos cujo método permita responder à questão de investigação. Não são relevantes e por isso terão menos pontuação, os trabalhos meramente descritivos dos artigos consultados.

## **Exames**

Em todas as épocas de avaliação, os exames escritos individuais são sem consulta.

Não é permitida a utilização de telemóveis, tablets ou computadores. Todos estes equipamentos devem estar desligados.