

- Santos, A.J. (2008) – Gestão Estratégica – Conceitos, modelo e instrumentos – Escolar Editiva
- Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002) – Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI – Rei dos Livros.
- HBR (Janeiro-Fevereiro 1992) páginas 71-79. Nolan Norton Institute, 1991 «History of the First Balanced Scorecard». www.schneiderman.com
- JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. O Controlo da Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.
- PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. Gestão & Produção, v. 13, n. 1, p. 81-92, 20
- ROCHA, Henrique Martins; OLIVEIRA, Ualison Rébula de. Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12., 2006, São Paulo. Anais....São Paulo: SIMPEP, 2006.
- SANTOS, R.A. (2006) – “Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo” – Gestão-Plus edições
- SCAPENS, R. (2004) – “Doing Case Study Research” *The Real Life guide to Accounting Research*, pp. 257-279 (Oxford:Elsevier)
- SCAPENS, R., COOPER, D. e ARNOLD, J. (1987) – “Management Accounting”
- SILVA, Alexandre Laval, and Gardênia da Silva Abbad. “Benefícios e limitações do balanced scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação.” *Revista Ibero-Americana de Estratégia* 10.1 (2011): 04-28
- SOUSA, M. e RODRIGUES, L. (2002) – “Balanced Scorecard – Um instrumento de Gestão Estratégica para o século XXI” – Rei dos Livros
- TREACY, M. e WIERSEMA, E. (1993) – “Customer Intimacy and Other Value Disciplines” – *Harvard Business Review* (Jan – Feb 1993)
- VASCONCELLOS E SÁ, J.A. (1997) – “Os senhores da Guerra” – Bertrand Editora
- VIEIRA, R., MAJOR, M. e ROBALO, R. (2008) – “Investigação Qualitativa em Contabilidade”: *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática* – Escolar Editora
- YIN, R. (2003) – “Case Study Research Design and Methods”, 3ª Edição (Thousand Oaks: Sage Publications)

ÍNDICE

PREFÁCIO	7
CAPÍTULO 1 – ANÁLISE DE ALGUNS CONCEITOS	9
1. Introdução	9
2. Gastos, Rendimentos e Custos	12
3. A Visão e a Estratégia	14
4. O Controlo de Gestão e Planeamento	19
5. O Conceito de Orçamento	22
6. Os princípios de eficácia, de economia e eficiência. A produtividade e a competitividade	24
CAPÍTULO 2 – O ORÇAMENTO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
1. Introdução	27
2. Processo tradicional de elaboração do Orçamento anual numa organização privada	27
3. O Orçamento inicial e as suas limitações	29
3.1. Introdução	29
3.2. Do Orçamento inicial ao Orçamento ajustado	29
4. O Orçamento e a avaliação de desempenho	30
4.1. Enquadramento	30
4.2. Produção de um só produto	30
4.2.1. Cálculo dos desvios orçamentais (ótica económica)	31
4.2.1.1. Princípios gerais de cálculo de desvios	31
4.3. Produção de mais de um produto	36
4.4. Análise e limitações dos desvios orçamentais	43
4.4.1. Análise dos desvios orçamentais	43
4.4.2. Limitações dos desvios orçamentais como instrumentos de avaliação de desempenho	43
4.5. Conclusões	44
5. Orçamento do Estado	45
5.1. Introdução	45

5.2. Noção e Âmbito do Orçamento	46
5.3. Orçamento de gerência e Orçamento de exercício	48
5.4. Funções do Orçamento do Estado	50
5.5. Princípios e Regras Orçamentais. A Lei de Enquadramento Orçamental	51
5.5.1. Introdução	51
5.5.2. A Lei de Enquadramento Orçamental	54
5.5.2.1. Enquadramento	54
5.5.2.2. Análise dos Princípios Orçamentais	54
5.5.2.3. As regras Orçamentais	65
5.5.2.3.1. Introdução	65
5.5.2.3.2. As regras gerais	67
5.5.2.3.3. As regras específicas	72
5.6. Elaboração, Discussão e Aprovação do Orçamento. Programas Orçamentais	74
5.6.1. Introdução	74
5.6.2. O Processo Orçamental	79
5.6.2.1. Definição	79
5.6.2.2. Primeira fase do processo orçamental	79
5.6.2.3. Segunda Fase do Processo Orçamental	80
5.6.3. Programas Orçamentais	86
5.6.3.1. Introdução	86
5.6.3.2. Análise dos Programas Orçamentais	89
5.7. Execução, Controlo e Transparência	92
5.7.1. Introdução	92
5.7.2. A Execução Orçamental	93
5.7.2.1. Das despesas	93
5.7.2.2. Das Receitas	95
5.7.2.3. As Revisões e Alterações Orçamentais	95
5.7.2.3.1. As Revisões Orçamentais	95
5.7.2.4. As Alterações Orçamentais da Competência do Governo	96
5.7.2.5. Orçamento "Retificativo" e Orçamento "Suplementar"	97
5.7.2.6. Sistema Contabilístico e Documentos de prestação de contas	98
5.7.2.6.1. O Sistema Contabilístico	98
5.7.2.6.2. Documentos de prestação de contas	99
5.7.2.6.2.1. Da ECE e das entidades públicas	99
5.7.2.6.2.2. A Conta Geral do Estado	99
5.7.3. Controlo da Execução orçamental, Responsabilidades e Transparência	99
5.7.3.1. O Controlo da execução orçamental	99

5.73.2. Controlo Cruzado	101
5.73.3. Responsabilidade no âmbito da execução orçamental e Transparência	102
5.73.3.1. Responsabilidade no âmbito da execução orçamental	102
5.8. Os Desvios no Orçamento do Estado	107
CAPÍTULO 3 – DO ORÇAMENTO AO BALANCED SCORECARD	109
1. Introdução	109
2. O Balanced Scorecard – a sua evolução	111
2.1. O BSC como um sistema de avaliação de desempenho	111
2.2. O BSC como sistema de gestão estratégica	112
2.2.1. Ligação da estratégia à execução operacional	115
2.3. O BSC nas organizações sem fins lucrativos, governamentais e autárquicas	117
2.4. A Nova Gestão Pública	121
2.5. Conclusão	128
2.6. Críticas ao Balanced Scorecard	128
CAPÍTULO 4 – A IMPORTÂNCIA DOS TEMAS ESTRATÉGICOS NO DESENVOLVIMENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES DE CADA PERSPETIVA DO BSC	131
1. Introdução	131
2. Os temas estratégicos	131
3. Objetivos e indicadores das perspetivas do BSC	133
3.1. Perspetiva financeira	133
3.2. Perspetiva clientes	137
3.3. A perspetiva dos processos internos	141
3.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento	149
CAPÍTULO 5 – AS RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO ENTRE OS OBJETIVOS: O MAPA ESTRATÉGICO	153
1. Enquadramento	153
2. Exemplos de Mapas Estratégicos Genéricos	153
2.1. Entidades com fins lucrativos	153
2.2. Entidades sem fins lucrativos	156
3. Dos indicadores ao estabelecimento de metas. As iniciativas estratégicas	160
1. Introdução	160
2. Estabelecimento de metas	160
4. As iniciativas estratégicas	162
CAPÍTULO 6 – ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA	163

CAPÍTULO 7 – PLANEAR AS OPERAÇÕES	165
1. Introdução	165
2. As três componentes do planeamento operacional	166
CAPÍTULO 8 – MONITORIZAR E APRENDER	167
1. Enquadramento	167
2. As reuniões de revisão operacional	167
3. As reuniões de revisão da estratégia	168
CAPÍTULO 9 – TESTAR E ADAPTAR A ESTRATÉGIA	169
1. Introdução	169
2. Adaptação da Estratégia	170
CAPÍTULO 10 – ESTUDO DE CASO	171
1. Apresentação da entidade “XPTO; S.A.”	171
2. A implementação do BSC na empresa “XPTO”	173
2.1 Enquadramento	173
2.2 O Mapa Estratégico e os objetivos estratégicos	173
2.3. Dos objetivos estratégicos da empresa “XPTO” aos indicadores	175
2.4. Fixar metas e identificar as iniciativas estratégicas	178
2.4.1. Introdução	178
2.4.2. Estabelecimento de metas anuais	178
2.4.3. Especificar as iniciativas estratégicas	179
2.5. A ligação das iniciativas ao Orçamento	183
2.6. Previsões dos montantes de vendas, de custos dos recursos e do saldo de tesouraria da “XPTO”. S.A.	185
2.6.1. Introdução	185
2.6.2. Previsão das vendas e dos custos dos recursos	185
2.6.3. Previsões de tesouraria	187
2.6.4. Previsão do VAB e do EVA	189
2.6.4.1 Valor acrescentado bruto (VAB)	189
2.6.4.2. Valor Acrescentado Económico (VAE)	190
2.6.4.2.1. Conceito	190
2.6.4.2.2. O VAE e as Práticas de Recompensa dos Colaboradores	191
2.7. Dados históricos do primeiro trimestre	192
2.7.1. De vendas e Custos	192
2.7.2. De recebimentos e pagamentos	194
2.8. Conclusões acerca do Estudo de Caso da “XPTO”, SA.	195
CAPÍTULO 11: CONCLUSÕES FINAIS	199