
PARTE I — INTRODUÇÃO

CAPÍTULO I

AS IDEIAS-CHAVE DO CONTROLO DE GESTÃO 19

1.1 ESTIMULAR, RESPONSABILIZAR, GERIR COM RIGOR E ÊXITO 19

1.1.1. As definições do controlo de gestão e a visão dos gestores 19

1.1.2. Os oito mandamentos do controlo de gestão 21

1.1.3. O processo de controlo e os respectivos papéis gestores/
controladores de gestão 24

1.2 CONDUZIR UMA ANÁLISE MARKETING «NECESSIDADES/OFERTA» DE CONTROLO DE GESTÃO 27

1.2.1. Os clientes do controlo de gestão 28

1.2.2. Os instrumentos de pilotagem 29

1.2.3. Os instrumentos de orientação do comportamento 32

1.2.4. Os instrumentos de diálogo 34

1.2.5. A matriz Mercados/Produtos 35

1.3 IMPLEMENTAR O CONTROLO DE GESTÃO DE MODO PROGRESSIVO E ADEQUADO À CULTURA DA EMPRESA	37
1.3.1. As fases de desenvolvimento do controlo de gestão	37
1.3.2. O controlo de gestão retrospectivo	38
1.3.3. O controlo de gestão prospectivo	39
1.3.4. O controlo de gestão integrado	40

PARTE II — INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

CAPÍTULO II	
PLANOS	47
2.1 O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	47
2.1.1. O processo do planeamento estratégico	47
2.1.2. Unidade do planeamento estratégico	49
2.1.3. Ligações entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão	50
2.1.4. O controlador de gestão e o planeamento estratégico	52
2.1.5. Condições de eficácia do planeamento estratégico	53
2.2 O PLANEAMENTO OPERACIONAL	54
2.3 QUE PROCESSO DE PLANEAMENTO ADOPTAR	55
2.3.1. Modelo de planeamento de ciclo único	56
2.3.2. Modelo de planeamento com multicíclos	56
2.3.3. Modelo de planeamento para a mudança estratégica	60
2.4 ANIMAR O PLANEAMENTO	60
CAPÍTULO III	
ORÇAMENTOS	65
3.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO	65
3.1.1. Objectivos	67
3.1.2. Planos de acção	67
3.1.3. Orçamento	68

3.2 PAPEL DO ORÇAMENTO NA GESTÃO	68
3.2.1. Instrumento de descentralização	68
3.2.2. Instrumento de planeamento	70
3.2.3. Instrumento de motivação	71
3.2.4. Instrumento de coordenação	73
3.2.5. Instrumento de avaliação	73
3.3 A SEQUÊNCIA ORÇAMENTAL	74
3.4 OBSTÁCULOS AO PROCESSO ORÇAMENTAL	77
3.4.1. Dificuldades de forma	77
3.4.2. Dificuldades de fundo	79
CAPÍTULO IV	
DESVIOS	85
4.1 INTRODUÇÃO	85
4.2 O FUTURO COMO BASE DO PROCESSO DE CONTROLO	86
4.2.1. Prognóstico	86
4.2.2. Fixação dos objectivos	87
4.2.3. Definição dos programas	88
4.3 CARACTERÍSTICAS DO CONTROLO ORÇAMENTAL	89
4.3.1. Apuramento dos desvios pelas suas causas	89
4.3.2. A reprevisão anual	90
4.3.3. Explicação dos desvios para apoio à decisão	90
4.4 DIAGNÓSTICO DOS DESVIOS POR CAUSA	92
4.4.1. Desvio de volume	94
4.4.2. Desvio de mix	98
4.4.3. Desvio de eficiência	102
4.4.4. Desvio de preço	105
4.4.5. Quadro síntese dos desvios por causa	109
4.5 LIMITAÇÕES DO CONTROLO ORÇAMENTAL	111
4.5.1. Limitações como instrumento de informação	111
4.5.2. Limitações como instrumento de avaliação	112

4.6 RELATÓRIOS DO CONTROLO ORÇAMENTAL	114
4.6.1. Conteúdo do relatório de controlo	115
4.6.2. Apresentação dos relatórios de controlo	117
4.7 CONCLUSÃO	119

CAPÍTULO V «TABLEAU DE BORD»

5.1 CARACTERÍSTICAS E OBJECTIVOS DO INSTRUMENTO	122
5.1.1. As definições dos «tableaux de bord»	122
5.1.2. As três utilizações dos «tableaux de bord»	124
5.1.3. Um instrumento personalizado para cada gestor	125
5.2 CONCEPÇÃO PRÁTICA DO SISTEMA DE «TABLEAUX DE BORD»	127
5.2.1. Os erros clássicos de concepção e a metodologia sugerida	127
5.2.2. A identificação dos objectivos e das variáveis chave de acção	129
5.2.3. A elaboração e a selecção dos indicadores	136

PARTE III — CRIAÇÃO DE UM ESPÍRITO EMPREENDEDOR

CAPÍTULO VI CENTROS DE RESPONSABILIDADE

6.1 BASES DE UMA ESTRUTURA POR CENTROS DE RESPONSABILIDADE	148
6.1.1. Gestão por objectivos	148
6.1.2. Estruturas descentralizadas	148
6.1.3. Responsabilização e delegação de autoridade	149
6.2 CONCEITO DE CENTRO DE RESPONSABILIDADE	149
6.3 TIPOS DE CENTROS DE RESPONSABILIDADE	151
6.3.1. Centros de custo	152
6.3.2. Centros de resultados	154
6.3.3. Centros de investimento	160

6.4 CRITÉRIOS FINANCEIROS DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	163
6.4.1. Razões da escolha de critérios financeiros	164
6.4.2. Interesse dos critérios financeiros de avaliação	165
6.4.3. Características dos critérios	165
6.4.4. Tipologia dos critérios financeiros	167

6.5 CONCLUSÕES	183
-----------------------------	-----

CAPÍTULO VII PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA

7.1 CONCEITO DE PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA	185
7.2 OBJECTIVOS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA	186
7.3 CARACTERÍSTICAS DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA	188
7.4 MÉTODOS DE FIXAÇÃO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA	189
7.4.1. Preços de transferência baseados em custos	189
7.4.2. Preços baseados em preços de mercado	195
7.5 GESTÃO DOS PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA	198
7.5.1. Processo de fixação dos PTI	198
7.5.2. Preços internos e avaliação do desempenho	199
7.5.3. Atribuição de preços dos serviços centrais	200
7.6 CONCLUSÃO	202

PARTE IV — METODOLOGIA PARA A CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

CAPÍTULO VIII DIAGNÓSTICO

8.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA	208
8.1.1. Definir o estilo do sistema de controlo de gestão	208
8.1.2. Seleccionar os instrumentos de pilotagem prioritários	213
8.1.3. Focalizar os instrumentos de controlo sobre as áreas-chave	216

8.2 DIAGNÓSTICO DOS INSTRUMENTOS EXISTENTES FACE ÀS NECESSIDADES	219
8.2.1. Diagnóstico técnico dos instrumentos previsionais	220
8.2.2. Diagnóstico técnico dos instrumentos de acompanhamento dos resultados	224
8.3 PLANO DE ACÇÃO CONTROLO DE GESTÃO	225
8.3.1. As bases do plano de acção controlo de gestão	225
8.3.2. Os dois eixos do plano de acção controlo de gestão	225
8.3.3. O acompanhamento da implementação	226
CAPÍTULO IX	
PAPEL DO CONTROLADOR DE GESTÃO	229
9.1 A MISSÃO DO CONTROLADOR DE GESTÃO E ÂMBITO DA FUNÇÃO	230
9.2 FACTORES EMPRESARIAIS QUE AFECTAM O ÂMBITO DA FUNÇÃO	232
9.2.1. Factores empresariais que afectam o âmbito da função	232
9.2.2. Os sistemas de gestão emergentes	233
9.3 CARACTERÍSTICAS DO CONTROLADOR DE GESTÃO	237
9.3.1. Perfil	237
9.3.2. Posicionamento	239
BIBLIOGRAFIA	243

PARTE I

INTRODUÇÃO