

---

# **O CONTROLO DE GESTÃO**

## **AO SERVIÇO DA ESTRATÉGICA E DOS GESTORES**

**10.<sup>a</sup> Edição**

---

**Hugues Jordan**

**João Carvalho das Neves**

**José Azevedo Rodrigues**

2015



**ÁREAS EDITORA**

*Copyright* © 2015 da **Áreas Editora**

Todos os direitos reservados

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer meio, seja eletrónico, mecânico, de fotocópia ou de gravação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora.

Áreas Editora, SA  
Rua Odette St. Maurice, Lote 3 C, Piso - 1, Escritório A  
1700-097 Lisboa  
Telef.: 21 752 12 90 • Fax: 21 752 12 99  
Email: [geral@areaseditora.pt](mailto:geral@areaseditora.pt)  
Site: [www.areaseditora.pt](http://www.areaseditora.pt)

*Título:* O Controlo de Gestão, 10.<sup>a</sup> Edição

*Autor:* Hugues Jordan, João Carvalho das Neves e José Azevedo Rodrigues

1<sup>a</sup> Edição: outubro, 1993

Execução gráfica e impressão: Nastintas, Lda

ISBN: 978-989-8058-91-1  
Depósito Legal: 400124/15  
Código Interno: 103021

novembro, 2015

# ÍNDICE

---

<b>ÍNDICE</b> . . . . .	5
<b>PREFÁCIO</b> . . . . .	13
<b>PARTE I - INTRODUÇÃO</b> . . . . .	17
<b>Capítulo I - AS IDEIAS-CHAVE DO CONTROLO DE GESTÃO</b> . . .	19
1.1. <i>O valor e a gestão da performance</i> . . . . .	19
1.1.1. A criação de valor como principal móbil de gestão . . . . .	19
1.1.2. As expetativas dos “Stakeholders” . . . . .	20
1.1.3. A performance da gestão. . . . .	22
1.1.4. Múltiplas perspetivas da performance . . . . .	24
1.1.4.1. Perspetiva de Negócio . . . . .	25
1.1.4.2. Perspetiva de Mercado . . . . .	26
1.1.4.3. Perspetiva dos Processos . . . . .	26
1.1.4.4. Perspetiva das Pessoas . . . . .	27
1.2. <i>Estimular, Responsabilizar, Gerir Com Rigor e Êxito</i> . . . . .	27
1.2.1. As definições do controlo de gestão e a visão dos gestores . . . . .	28
1.2.2. Os oito princípios do controlo de gestão. . . . .	30
1.2.3. O processo de controlo e os respetivos papéis gestores/controladores . . . . .	35
1.3. <i>Conduzir Uma Análise Marketing do Controlo de Gestão</i> . . . . .	39
1.3.1. Os clientes do controlo de gestão . . . . .	40
1.3.2. Os instrumentos de pilotagem . . . . .	41
1.3.3. Os instrumentos de orientação do comportamento. . . . .	47
1.3.4. Os instrumentos de diálogo . . . . .	49
1.3.5. A matriz Mercados/Produtos. . . . .	50
1.4. <i>Implementar o Controlo de Gestão de Modo Progressivo         e Adequado à Cultura da Empresa</i> . . . . .	52
1.4.1. As fases de desenvolvimento do controlo de gestão . . . . .	53
1.4.2. O controlo de gestão retrospectivo . . . . .	54
1.4.3. O controlo de gestão prospetivo . . . . .	55
1.4.4. O controlo de gestão integrado . . . . .	57

1.5. O sistema de Controlo de Gestão como parte ativa do sistema de “Corporate Governance” . . . . .	59
1.5.1. Definição de “Corporate Governance”. . . . .	60
1.5.2. A importância do controlo de Gestão no Governo das Sociedades. . . . .	61
1.5.3. Sistemas de Governo das Sociedades . . . . .	63
1.5.4. Estruturas dos órgãos de administração . . . . .	64
<b>PARTE II - INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM</b>	69
<b>Capítulo II - O PROCESSO DE PLANEAMENTO</b> . . . . .	71
2.1. O Planeamento Estratégico . . . . .	71
2.1.1. O processo do planeamento estratégico . . . . .	71
2.1.2. Utilidade do plano estratégico . . . . .	74
2.1.3. Ligações entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão . . . . .	76
2.1.4. O controlador de gestão e o planeamento estratégico . . . . .	77
2.1.5. Condições de eficácia do planeamento estratégico . . . . .	79
2.2. O Planeamento Operacional . . . . .	80
2.3. Que Processo de Planeamento Adotar . . . . .	82
2.3.1. Modelo de planeamento de ciclo único . . . . .	83
2.3.2. Modelo de planeamento com multiciclos . . . . .	83
2.3.3. Modelo de planeamento para a mudança estratégica. . . . .	85
2.4. Animar o Planeamento . . . . .	88
<b>Capítulo III - ORÇAMENTOS.</b> . . . .	91
3.1. Conceito de Orçamento . . . . .	91
3.1.1. Objetivos. . . . .	93
3.1.2. Planos de ação . . . . .	94
3.1.3. Orçamento . . . . .	94
3.2. Papel do Orçamento na Gestão . . . . .	95
3.2.1. Instrumento de descentralização . . . . .	95
3.2.2. Instrumento de planeamento . . . . .	97
3.2.3. Instrumento de motivação . . . . .	99
3.2.3.1. Variáveis geríveis pela empresa . . . . .	99
3.2.3.2. Variáveis não geríveis pela empresa . . . . .	100

3.2.4. Instrumento de Coordenação . . . . .	101
3.2.4.1. Coordenação vertical . . . . .	101
3.2.4.2. Coordenação horizontal . . . . .	101
3.2.5. Instrumento de avaliação . . . . .	102
3.3. <i>Sequência Orçamental</i> . . . . .	102
3.4. <i>Obstáculos ao Processo Orçamental</i> . . . . .	106
3.4.1. Dificuldades de forma . . . . .	107
3.4.1.1. O calendário . . . . .	107
3.4.1.2. Os formulários orçamentais . . . . .	108
3.4.1.3. Os processos . . . . .	109
3.4.2. Dificuldades de fundo . . . . .	110
3.4.2.1. Ausência de objetivos . . . . .	110
3.4.2.2. Ausência de planos de ação . . . . .	110
3.4.2.3. Detalhe excessivo . . . . .	111
3.4.2.4. Ausência de negociação de um “contrato de orçamento” . . . . .	111
3.4.2.5. Orçamentos cortados “às cegas” . . . . .	111
3.4.2.6. As “almofadas” orçamentais . . . . .	112
 <b>Capítulo IV - CONTABILIDADE ANALÍTICA PARA A GESTÃO</b> . . . . .	115
4.1. <i>Introdução</i> . . . . .	115
4.2. <i>Missão e objetivos da Contabilidade Analítica para a Gestão</i> . . . . .	116
4.2.1. Apoio a outros instrumentos de gestão. . . . .	119
4.2.2. Controlo retrospectivo dos resultados. . . . .	131
4.2.3. Apoio à tomada de decisão . . . . .	141
4.2.3.1. Custeio variável . . . . .	142
4.2.3.2. Custeio marginal . . . . .	147
4.2.4. Avaliação da performance económico-financeira . . . . .	149
4.3. <i>Que modelo de Contabilidade Analítica para a Gestão</i> . . . . .	153
4.4. <i>Modelos de Apuramento dos Resultados</i> . . . . .	157
4.4.1. Apuramento dos resultados na lógica da absorção . . . . .	157
4.4.2. Apuramento dos resultados na lógica da contribuição . . . . .	163
4.5. <i>Da Margem de Contribuição Residual ao EVA</i> <i>(Economic Value Added)</i> . . . . .	171
4.6. <i>C.B.A. - Custeio Baseado nas Atividades</i> . . . . .	176
4.6.1. Uma realidade adversa. . . . .	176
4.6.2. Contexto em mudança . . . . .	178
4.6.3. O que é o CBA (Custeio Baseado nas Atividades)? . . . . .	182

4.6.4. Caraterísticas fundamentais do CBA. . . . .	184
4.6.5. Conclusões. . . . .	190
4.7. <i>Contabilidade Analítica para o Controlo de Gestão</i> . . . . .	193

## **Capítulo V - CONTROLO ORÇAMENTAL** . . . . . 197

5.1. <i>Introdução</i> . . . . .	197
5.2. <i>O Futuro Como Base do Processo de Controlo Orçamental</i> . . . . .	198
5.2.1. Prognóstico . . . . .	199
5.2.2. Fixação dos objetivos . . . . .	200
5.2.3. Definição dos programas . . . . .	201
5.3. <i>Caraterísticas do Controlo Orçamental</i> . . . . .	202
5.3.1. Apuramento dos desvios pelas causas. . . . .	203
5.3.2. A reprevisão anual . . . . .	203
5.3.3. Explicação dos desvios para apoio à decisão . . . . .	204
5.4. <i>Diagnóstico dos Desvios por Causa</i> . . . . .	206
5.4.1. Desvio de volume . . . . .	208
5.4.2. Desvio de mix . . . . .	214
5.4.3. Desvio de eficiência . . . . .	218
5.4.4. Desvio de preço . . . . .	221
5.4.5. Síntese dos desvios por causa . . . . .	225
5.4.6. Decomposição dos desvios nos custos fixos e semi-fixos . . . . .	227
5.5. <i>Limitações do Controlo Orçamental</i> . . . . .	229
5.5.1. Limitações como instrumento de informação . . . . .	229
5.5.2. Limitações como instrumento de avaliação . . . . .	231
5.6. <i>Relatórios do Controlo Orçamental</i> . . . . .	233
5.6.1. Conteúdo do relatório de controlo . . . . .	234
5.6.2. Apresentação dos relatórios de controlo . . . . .	236
5.6.2.1. Frequência de elaboração dos relatórios . . . . .	236
5.6.2.2. Tratamento dos custos não controláveis . . . . .	238
5.6.2.3. Grau de detalhe. . . . .	239
5.7. <i>Conclusão</i> . . . . .	240

## **Capítulo VI - CONTROLO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL** . . . . . 241

6.1. <i>Caraterísticas e Objetivos dos Tableaux de bord</i> . . . . .	243
6.1.1. As definições dos “tableaux de bord” . . . . .	243
6.1.2. As três utilizações dos “tableaux de bord” . . . . .	246

6.1.3. Um instrumento personalizado para cada gestor . . . . .	248
6.1.4. Os “ <i>Tableaux de bord</i> ” e outros instrumentos de informação . . . . .	249
6.2. <i>Conceção Prática do Sistema de “Tableaux de bord”</i> . . . . .	250
6.2.1. Os erros clássicos de conceção e a metodologia sugerida . . . . .	251
6.2.2. Metodologia sugerida - Método OVAR . . . . .	252
6.3. O “ <i>Balanced Scorecard</i> ” . . . . .	272
6.3.1. Conceito . . . . .	272
6.3.2. O “ <i>Balanced Scorecard</i> ” como um sistema de gestão estratégica. . . . .	274
6.3.2.1. A clarificação e tradução da visão e estratégia . . . . .	275
6.3.2.2. Comunicação e alinhamento estratégico . . . . .	275
6.3.2.3. Formulação estratégica, orçamentação e afetação de recursos . . . . .	277
6.3.2.4. “Feedback” e aprendizagem organizacional . . . . .	278
6.3.3. O “ <i>Balanced Scorecard</i> ” como um sistema de avaliação do desempenho organizacional. . . . .	279
6.3.4. As relações de causa-efeito e o Mapa Estratégico . . . . .	279
6.3.5. As perspetivas do “ <i>Balanced Scorecard</i> ” . . . . .	283
6.3.5.1. Perspetiva financeira (acionistas). . . . .	283
6.3.5.2. Perspetiva dos clientes . . . . .	284
6.3.5.3. A Perspetiva dos processos internos . . . . .	285
6.3.5.4. A Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional . . . . .	286
6.4. “ <i>Tableaux de bord</i> ” vs “ <i>Balanced Scorecard</i> ” . . . . .	287
6.5. <i>Integração do EVA, CBA e “Balanced Scorecard”</i> . . . . .	290
6.6. <i>Sistema de Informação para Controlo de Gestão</i> . . . . .	296
6.6.1. “Executive Information Systems” . . . . .	297
6.6.2. Evolução Tecnológica dos sistemas de informação . . . . .	301
6.6.3. Problemas na implementação dos SI para Controlo de Gestão . . . . .	303
6.6.4. O Controlo de gestão na era da “Internet” e do “E-business” . . . . .	304
<b>PARTE III - CRIAÇÃO DE UM ESPÍRITO EMPREENDEDOR.</b> . . . .	307
<b>Capítulo VII - CENTROS DE RESPONSABILIDADE</b> . . . . .	311
7.1. <i>Bases Para a Definição de Uma Estrutura em Centros de Responsabilidade</i> . . . . .	312

7.1.1. Gestão por objetivos . . . . .	312
7.1.2. Estruturas descentralizadas . . . . .	313
7.1.3. Responsabilização e delegação de autoridade . . . . .	314
7.2. <i>Conceito de Centro de Responsabilidade</i> . . . . .	314
7.3. <i>Tipos de Centros de Responsabilidade</i> . . . . .	316
7.3.1. Centros de custo . . . . .	318
7.3.1.1. Centros de custos padrão . . . . .	320
7.3.1.2. Centros de custos discricionários administrativos . . . . .	320
7.3.1.3. Centros de custos discricionários de investigação e desenvolvimento . . . . .	321
7.3.1.4. Centros de custos discricionários de marketing e comerciais . . . . .	322
7.3.1.5. Centros de proveitos . . . . .	322
7.3.2. Centros de resultados . . . . .	323
7.3.2.1. Critérios de definição de centros de resultados . . . . .	325
7.3.2.2. Tipologia de centros de resultados . . . . .	327
7.3.2.2.1. Descentralização por funções . . . . .	327
7.3.2.2.2. Divisionalização por produto . . . . .	328
7.3.2.2.3. Descentralização por área geográfica . . . . .	330
7.3.2.2.4. Descentralização por projeto . . . . .	331
7.3.2.2.5. Descentralização por atividade . . . . .	331
7.3.3. Centros de investimento . . . . .	331
7.4. <i>Estrutura Organizacional e Reengenharia de Processos</i> . . . . .	336
7.4.1. Evolução para uma Estrutura Organizacional por Processo . . . . .	336
7.4.2. Controlo de gestão dos processos . . . . .	339
7.4.3. CBA como instrumento de mudança. . . . .	340
7.4.4. CBA para a melhoria dos processos . . . . .	342
7.5. <i>Conclusões</i> . . . . .	343

## **Capítulo VIII - PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA INTERNA.** . . . . 345

8.1. <i>Conceito de Preço de Transferência Interna</i> . . . . .	345
8.2. <i>Objetivos dos Preços de Transferência Interna</i> . . . . .	346
8.3. <i>Caraterísticas dos Preços de Transferência Interna</i> . . . . .	349
8.4. <i>Métodos de Fixação dos Preços de Transferência Interna</i> . . . . .	350
8.4.1. Preços de transferência baseados em custos . . . . .	350
8.4.1.1. Preços de transferência interna baseados em custos reais . . . . .	351
8.4.1.2. Preços de transferência interna baseados em custos padrão . . . . .	353
8.4.1.3. Preços de transferência interna baseados em custos padrão com margem . . . . .	355



8.4.1.4. Preços de transferência interna baseados na partição da margem . . . . .	357
8.4.2. Preços de transferência interna baseados no mercado . . . . .	357
8.5. <i>Gestão dos Preços de Transferência Interna</i> . . . . .	362
8.5.1. Processo de fixação dos PTI . . . . .	362
8.5.2. Preços internos e avaliação do desempenho . . . . .	364
8.5.3. Atribuição de preços dos serviços centrais . . . . .	365
8.6. <i>Conclusão</i> . . . . .	367

## **Capítulo IX - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

<b>DOS CENTROS DE RESPONSABILIDADE.</b> . . . . .	369
9.1. <i>Razões de escolha de Critérios Económico-Financeiros.</i> . . . .	370
9.2. <i>Interesse dos Critérios Económico-Financeiros de avaliação.</i> . . . .	371
9.3. <i>Caraterísticas dos Critérios.</i> . . . . .	372
9.4. <i>Tipologia dos Critérios Económico-Financeiros</i> . . . . .	374
9.4.1. A perspetiva dos custos nos centros de custo . . . . .	374
9.4.2. As perspetivas dos resultados nos centros de resultados . . . . .	375
9.4.2.1. Margem de contribuição variável . . . . .	376
9.4.2.2. Margem de contribuição direta . . . . .	377
9.4.2.3. Resultados operacionais . . . . .	379
9.4.2.4. Resultados líquidos . . . . .	380
9.4.3. As perspetivas de rendibilidade e criação de valor nos CI . . . . .	381
9.4.3.1. Os capitais investidos num centro de investimento . . . . .	383
9.4.3.2. Rendibilidade dos capitais investidos (RCI/ROI). . . . .	390
9.4.3.3. “Cash-flow return on investment” (CFROI) . . . . .	393
9.4.3.4. Resultado residual e EVA . . . . .	399
9.4.3.5. “Cash value added” ou “Residual cash-flow” . . . . .	403
9.4.3.6. Vantagens e inconvenientes das métricas de avaliação . . . . .	404
9.5. <i>A avaliação do desempenho e o sistema de prémios e incentivos</i> . . . . .	405
9.6. <i>Conclusões</i> . . . . .	412

## **PARTE IV - METODOLOGIA PARA A CONCEÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO** 415

### **Capítulo X - DIAGNÓSTICO** . . . . . 417

10.1. <i>Diagnóstico das Necessidades da Empresa</i> . . . . .	419
10.1.1. Definir o estilo do sistema de controlo de gestão . . . . .	419
10.1.1.1. Diagnóstico do ambiente externo . . . . .	419

10.1.1.2. Diagnóstico do funcionamento interno da organização . . . . .	421
10.1.1.3. Diagnóstico do sistema de avaliação do desempenho . . . . .	422
10.1.1.4. Diagnóstico da posição do controlo de gestão na organização . . . . .	423
10.1.2. Selecionar os instrumentos de pilotagem prioritários . . . .	425
10.1.3. Focalizar os instrumentos de controlo sobre as áreas-chave	429
10.1.3.1. Diagnóstico do setor económico da empresa . . . . .	429
10.1.3.2. Diagnóstico financeiro dos principais segmentos de atividade da empresa . . . . .	430
10.1.3.3. Diagnóstico das variáveis-chave de ação e da repartição das responsabilidades . . . . .	432
10.2. <i>Diagnóstico dos Instrumentos Existentes Face às Necessidades</i> . .	433
10.2.1. Diagnóstico técnico dos instrumentos previsionais . . . .	433
10.2.1.1. As grelhas de perfil . . . . .	434
10.2.1.2. Os diagramas do processo de elaboração dos planos e orçamentos . . . . .	436
10.2.2. Diagnóstico técnico dos instrumentos de acompanhamento dos resultados . . . . .	438
10.3. <i>Plano de ação do Controlo de Gestão</i> . . . . .	440
10.3.1. As bases do plano de ação do controlo de gestão. . . . .	440
10.3.2. Os dois eixos do plano de ação do controlo de gestão . . .	441
10.3.3. O acompanhamento da implementação . . . . .	442
<b>Capítulo XI - PAPEL DO CONTROLADOR DE GESTÃO</b> . . . . .	445
11.1. <i>A Missão do Controlador de Gestão e Âmbito da Função</i> . . . .	446
11.2. <i>O Meio Ambiente e a Função Controlo de Gestão</i> . . . . .	448
11.2.1. Fatores empresariais que afetam o âmbito da função . . . .	448
11.2.2. Os sistemas de gestão emergentes . . . . .	450
11.3. <i>Caraterísticas do Controlador de Gestão</i> . . . . .	455
11.3.1. Perfil . . . . .	455
11.3.2. Posicionamento. . . . .	457
<b>BIBLIOGRAFIA</b> . . . . .	461