



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E DO ENSINO SUPERIOR  
DIRECÇÃO-GERAL DO ENSINO SUPERIOR  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

## ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

**CURSO:** GESTÃO DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

**Ano Lectivo 2005/2006**

**DISCIPLINA:** CONTROLO DE GESTÃO

4º Ano / 1º Semestre

**CARGA HORÁRIA:** 4 Teóricas - Práticas

**REGIME:** Semestral

**DOCENTE:** Professor Coordenador Carlos Manuel Coelho Duarte

### OBJECTIVOS:

Preparar os alunos para a realização da estratégia da empresa através do desenvolvimento prático de um adequado sistema de acompanhamento das actividades dos gestores.

Operacionalizar um sistema de controlo de gestão que permita responder aos diversos clientes internos segmentados por cada nível de responsabilidade, definindo os indicadores primordiais que se devem privilegiar como instrumentos de controlo de gestão. Conseguir preparar e analisar um sistema de controlo de gestão ajustado a uma empresa tipo comercial, e/ou de serviços, através da devida implementação, compreensão e apuramento das causas subjacentes aos desvios verificados.

Desenvolver uma metodologia de avaliação do desempenho económico-financeiro dos diferentes tipos de centros de responsabilidade de modo a contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia da empresa na implementação da sua estratégia, com enfoque na análise do valor da empresa.

### PROGRAMA

#### 1- A DEFINIÇÃO E AS BASES DO CONTROLO DE GESTÃO

- Os problemas colocados pelo controlo de gestão (a definição do problema do controlo).  
Objectivos e âmbito de aplicação do controlo de gestão
- A atitude previsional.  
A noção de plano e de orçamento.
- Por que e como privilegiar a atitude previsional?
- O âmbito global das precisões e do controlo
- O âmbito orçamental, ilustração dos princípios de pertinência e de coerência.

## **2- A INFORMAÇÃO FINANCEIRA PARA O CONTROLO DE GESTÃO**

- Os objectivos da informação financeira
- Os sistemas de análise de custos e margens
  - Áreas Funcionais da empresa
  - Informação financeira para o controlo de gestão
  - Apuramento do custo final dos produtos/serviços
  - Instrumentos de tomada de decisão no curto prazo
- Custeio Baseado nas Actividades - CBA
- A análise de Valor: EVA (Economic Value Added)

## **3- O PLANEAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS ACTIVIDADES**

- Atitude Previsional e controlo orçamental
  - O planeamento e orçamentação
  - Controlo orçamental -- análise de desvios
  - Decomposição dos desvios
  - Vantagens e problemas associados aos orçamentos
- Os painéis de Controlo de Gestão e o BSC (Balanced Scorecard)
  - Conceitos e objectivos
  - Fases na sua concepção e de implementação
  - Métodos de preparação de um painel de controlo de gestão
  - Avaliação do desempenho. Vantagens e problemas

## **4- INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO**

- Estrutura organizacional em centros de responsabilidade
- Sistemas de preços de transferências internas
- Critérios de avaliação dos desempenhos



## **- METODOLOGIA E AVALIAÇÃO**

As aulas serão teórico-práticas, sendo as matérias teóricas apoiadas pela discussão de casos práticos, com participação activa dos alunos. Será entregue aos alunos um caso com base em uma empresa de serviços por forma a desenvolverem e apresentarem todo o sistema de orçamentação e seu acompanhamento, até elaboração das peças finais.

A avaliação da cadeira processar-se-á através de exame final. No entanto é facultada aos alunos a possibilidade de dispensa a esse exame, com a realização de um teste escrito com nota mínima de 10 valores, e eventual apresentação de casos práticos seleccionados pelo docente.

A classificação acima obtida poderá ser acrescida até ao limite de um valor, tendo em atenção a participação e assiduidade dos alunos nas aulas.

## **- CALENDARIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES (datas propostas)**

Frequência	- 17 de Janeiro 2006 pelas 18h30m
Exame Época Normal	- 07 de Fevereiro 2006 pelas 18h30m
Exame Época Recurso	- 14 de Fevereiro 2006 pelas 18h30m
Exame Trabalhador Estudante	- 07 de Setembro 2006 pelas 18h30m
Exame Época Especial	- 10 de Outubro 2006 pelas 18h30m



## SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

### BIBLIOGRAFIA ACONSELHADA

- O CONTROLO DE GESTÃO, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores  
Hugues Jordan, João Carvalho das Neves, José Azevedo Rodrigues  
Áreas Editora
- CONTABILIDADE DE CUSTOS  
Vol. I e II  
De MATZ/Curry/Frank  
Editora Atlas S.A.
- MANAGING QUALITY DYNAMICS  
James Teboul  
Prentice Hall
- DINÂMICA DA GESTÃO E CONTROLO ORÇAMENTAL  
Abdellatif Khemakhem  
Colecção Espiral – Rés Editora
- ACTIVITY ACCOUNTING. An Activity – Based Costing  
Approach  
James A. Brimson / Paperback / Published 1997
- CONTABILIDADE ANALÍTICA  
Carlos Caiano Pereira  
Victor Seabra Franco
- PRINCIPLES ET MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION  
Guerny, J., J. C. Guiricee, J. Lavergne  
5ª Edição, J. Delmas et Cie, 1986
- THE BALANCED SCORECARD  
Kaplan, R., Norton D.  
HBS Press, Boston, 1996

Tomar, Setembro 2005

O Docente

