



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 EMPRESAS  
**RAMO:** ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS  
GESTÃO FINANCEIRA

Ano Lectivo 2004/2005

**DISCIPLINA:** SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO  
4º Ano / 1º Semestre  
**CARGA HORÁRIA:** 2 Teóricas / 2 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.

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

#### PRIMEIRA PARTE

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

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



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

**SEGUNDA PARTE**

**A INFORMAÇÃO FINANCEIRA PARA O CONTROLO DE GESTÃO**

- Os objectivos da informação financeira
- Os sistemas de análise de custos e margens
- Custeio Baseado nas Actividades - CBA
- A análise de Valor:EVA (Economic Value Added)

**TERCEIRA PARTE**

**O PLANEAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS ACTIVIDADES**

- Atitude Previsional e controlo orçamental
  - O planeamento e orçamentação
  - Controlo orçamental – análise de desvios
  - Decomposição dos desvios
- 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

**QUARTA PARTE**

**INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO**

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



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

## ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

### - METODOLOGIA E AVALIAÇÃO

As aulas serão teórico-práticas, sendo as matérias teóricas apoiadas pela discussão de casos práticos, com participação activa dos alunos.

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

Frequência	- 10 de Janeiro 2005 pelas 18h30m
Exame Época Normal	- 24 de Janeiro 2005 pelas 18h30m
Exame Época Recurso	- 14 de Fevereiro 2005 pelas 18h30m
Exame Trabalhador Estudante	- 07 de Setembro 2005 pelas 18h30m
Exame Época Especial	- 05 de Dezembro 2005 pelas 18h30m



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

## ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE TOMAR

### 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. Guiriec. J. Lavergne  
5ª Edição. J. Delmas et Cie. 1986
- THE BALANCED SCORECARD  
Kaplan. R., Norton D.  
HBS Press. Boston. 1996

Tomar. Setembro 2004

O Docente