

Índice

Lista de Figuras	15
Lista de Tabelas	17
Glossário	19
1. A natureza do controlo de gestão	21
1.1. Objetivos da organização.....	21
1.2. Estratégias.....	22
1.3. Controlo de gestão.....	23
1.4. Controlo operacional: controlo na implementação da estratégia	24
1.5. Controlo estratégico: controlo da estratégia	24
1.6. Controlo preventivo e controlo detetivo	24
1.7. Causas da existência de problemas de controlo de gestão	25
Bibliografia.....	27
2. Tipologias de sistemas de controlo de gestão	29
2.1. Tipos de controlo.....	29
2.1.1. Controlo de ações	29
2.1.1.1. Restrição de ações	29
2.1.1.2. Revisão dos planos de ação.....	30
2.1.1.3. Responsabilização pelas ações executadas.....	31
2.1.2. Condições para a aplicação eficaz do controlo de ações	31
2.1.3. Controlos pessoais e culturais	32
2.1.3.1. Controlos pessoais	32
2.1.3.2. Controlos culturais	32
2.1.4. Condições para a aplicação eficaz dos controlos pessoais e culturais.....	33

2.1.5. Controlo de resultados.....	33
2.1.6. Condições para a aplicação eficaz do controlo de resultados ...	35
2.2. Custos e benefícios da implementação de sistemas controlo de gestão	36
2.2.1. Custos diretos.....	36
2.2.2. Custos indiretos	36
2.2.2.1. Comportamentos não desejáveis	36
2.2.2.2. Manipulação da informação.....	38
2.2.2.3. Atrasos na execução das tarefas e operações.....	39
2.2.2.4. Atitudes negativas	39
2.3. Teoria contingencial.....	40
2.4. Alavancas de controlo	40
Bibliografia.....	43
3. Estrutura organizacional	45
3.1. Estrutura	45
3.2. Estrutura organizacional e desenho das áreas de trabalho	46
3.3. <i>Trade-off</i> entre organizar por funções e por mercado	48
3.4. Custos e benefícios das várias opções no desenho das áreas de trabalho	49
3.4.1. Benefícios.....	49
3.4.2. Custos	50
3.5. Limite de controlo, limite de responsabilização e limite de atenção.....	51
3.6. Organizações centralizadas.....	51
3.7. Organizações descentralizadas	53
Bibliografia.....	53
4. Sistemas de planeamento e de controlo orçamental	55
4.1. Sistemas de controlo de gestão contabilísticos	55
4.1.1. Centros de responsabilidade	55
4.1.2. Sistemas de planeamento e de controlo orçamental	57
4.2. <i>Budget lapsing</i>	59
4.3. Orçamento base zero.....	59

4.4. <i>Beyond budgeting model</i>	59
4.4.1. Conceito	59
4.4.2. Origem	60
4.4.3. Princípios do <i>beyond budgeting model</i>	62
Apêndice 4.1: Análise de desvios	64
Bibliografia.....	66
 5. <i>Balanced scorecard e performance prism</i>	69
5.1. <i>Balanced scorecard</i>	69
5.1.1. Conceito	69
5.1.2. Perspetivas do <i>balanced scorecard</i>	71
5.1.2.1. Perspetiva financeira.....	71
5.1.2.2. Perspetiva dos clientes.....	72
5.1.2.3. Perspetiva interna	73
5.1.2.4. Perspetiva da aprendizagem e crescimento	75
5.1.3. Relações de causa-efeito: indicadores <i>lead</i> e <i>lag</i>	77
5.1.4. Mapa estratégico	78
5.1.5. Monitorizar a implementação da estratégia e a estratégia.....	79
5.1.6. Limitações do <i>balanced scorecard</i>	80
5.1.7. Como o <i>balanced scorecard</i> está a ser usado na prática:	
lições a retirar.....	80
5.1.7.1. Erros mais comuns.....	83
5.1.7.2. Fazer o que deve ser feito	85
5.2. <i>Performance prism</i>	87
5.3. A nova crise da mensuração: medir demais	89
5.4. Questões a colocar na escolha de indicadores.....	90
5.5. Dez testes para avaliar a qualidade de um indicador.....	91
Bibliografia.....	94
 6. <i>Sistemas de incentivos</i>	97
6.1. Fixação de metas.....	97
6.1.1. <i>Benchmarking</i>	98
6.1.2. Motivação	98

6.1.3. <i>Trade-off</i> entre a tomada de decisão e a avaliação de desempenho	100
6.1.4. Efeito “ <i>ratchet</i> ”	101
6.2. Incentivos contingentes da performance	106
6.3. Benefícios dos incentivos contingentes da performance	109
6.4. Risco moral.....	110
6.4.1. Uma ação	110
6.4.1.1. Esforço observável	110
6.4.1.2. Esforço não observável.....	111
6.4.2. Duas ações	113
6.4.2.1. Um indicador de avaliação de desempenho.....	113
6.4.2.2. Dois indicadores de avaliação de desempenho.....	116
6.4.2.2.1. Indicador “míope”	116
6.4.2.2.2. Indicador “de fachada”	118
6.5. Seleção adversa	119
6.5.1. Ausência de assimetria de informação.....	119
6.5.2. Existência de assimetria de informação.....	120
Apêndice 6.1: Aversão ao risco	122
Apêndice 6.2: Função de lagrange	123
Apêndice 6.3: Demonstração dos principais resultados.....	124
Bibliografia.....	129
 7. Alocação de encargos gerais e incentivos.....	 131
7.1. Critérios de repartição de encargos gerais	131
7.2. Razões para a alocação de encargos gerais.....	133
7.3. A alocação de encargos gerais como um imposto.....	135
7.4. Alocações isolantes e alocações não isolantes.....	138
Bibliografia.....	141
 8. Preços de transferência interna.....	 143
8.1. Mercados dentro e fora da empresa	143
8.2. Propósitos dos preços de transferência.....	144
8.3. Conflito entre a tomada de decisão e a avaliação de desempenho.....	144

8.4. Métodos de determinação de preços de transferência.....	145
8.4.1. Preço de mercado	145
8.4.2. Custo marginal.....	147
8.4.3. Custo total.....	150
8.4.4. <i>Mark-up</i> sobre o custo total.....	150
8.4.5. Negociados	151
8.5. Resolução do conflito entre a tomada de decisão e a avaliação de desempenho.....	152
8.5.1. Preços de transferência duais	152
8.5.2. Custo marginal mais uma parcela fixa por período	153
8.6. Preços de transferência num contexto internacional.....	154
Bibliografia.....	155
 9. Activity-based costing & management e time-driven ABC	157
9.1. <i>Activity-based costing</i>	157
9.1.1. A hierarquia das atividades	158
9.1.2. Atividades primárias, secundárias e terciárias.....	159
9.1.3. Os indutores de custos no ABC	161
9.1.4. O custo dos recursos disponíveis e o custo dos recursos consumidos	163
9.1.5. Os fatores que favorecem a adoção do ABC	164
9.2. <i>Activity-based management</i>	166
9.3. <i>Time-driven ABC</i>	169
9.3.1. Problemas com a abordagem convencional do ABC.....	169
9.3.2. ABC e <i>time-driven ABC</i>	170
9.3.3. Equação de tempo	173
Bibliografia.....	175