

0,18 4/3/02

2.º ciclo

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL**

**ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

*Instituto Politécnico  
de Setúbal*



**E S C O L A  
S U P E R I O R D E  
C I Ê N C I A S  
E M P R E S A R I A I S**

**Grupo Disciplinar de Gestão**

Curso de Contabilidade e Finanças  
Curso de Gestão de Recursos Humanos  
Curso de Marketing  
Curso de Gestão da Distribuição e da Logística  
Gestão de Sistemas de Informação

## **Planeamento e Controlo de Gestão**

# **PROGRAMA**

**Ano Lectivo:**  
2001/02

**Responsável:**  
Prof. Jorge Rodrigues

**Docentes:**  
Prof. Jorge Rodrigues  
Prof. Sílvio Martins  
Dr. Benjamim Moura  
Dr<sup>a</sup>. Anabela Castanho

**Duração:**  
**Carga Horária:**  
Aulas teóricas  
Aulas Práticas

1 Semestre ( 60 horas lectivas )

- 2 Horas semanais  
- 2 Horas semanais

## A) ENQUADRAMENTO

*As coisas, nos negócios, não acontecem como nos planos.*

A globalização dos negócios, a sua crescente complexidade, e a intensidade com que se desenvolve a vida empresarial, cada vez menos se compadecem com improvisos e golpes “de génio”.

Temos como inquestionável, que tanto as empresas de grande dimensão como as PME têm necessidade de avaliar o seu desempenho, medindo a sua contribuição na criação de valor para a Sociedade, como condição da sua sobrevivência e rentabilidade.

A existência de um sistema de planeamento formal e sistemático, adaptado às exigências e dimensão das mesmas, é indispensável, como instrumento de articulação dos conhecimentos mobilizados, e como suporte à tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais.

*Planeamento de curto prazo (é o q̄ trata a disciplina)*

## B) SÍNTESE DA DISCIPLINA

Apresentação dos principais conceitos e metodologias de Planeamento e Controlo de Gestão, numa perspectiva multi-funcional.

## OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Enquadrar o Planeamento e o Controlo no subsistema de Gestão.

Articular planos, programas e orçamentos, global e funcionalmente.

Elaborar previsões, analisar desvios e tomar as medidas correctivas.

Conceber um sistema de Planeamento e Controlo de Gestão.

Elaborar o “reporting”.

## C) CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

0. INTRODUÇÃO À GESTÃO EMPRESARIAL.
1. O PLANEAMENTO E O CONTROLO DE GESTÃO
  - 1.1 A gestão estratégica
  - 1.2 O planeamento
  - 1.3 O controlo como retroacção
2. PLANOS, PROGRAMAS E ORÇAMENTOS
  - 2.1 O plano estratégico
  - 2.2 O plano tático ou intermédio
  - 2.3 O plano operacional
  - 2.4 Modelos de planeamento
3. ORÇAMENTAÇÃO
  - 3.1 Conceito de orçamento
  - 3.2 A orçamentação na gestão
  - 3.3 A interdependência dos subsistemas funcionais
  - 3.4 Precauções na orçamentação
4. O CONTROLO ORÇAMENTAL
  - 4.1 A função controlo orçamental
  - 4.2 Revisão e ajustamentos orçamentais
  - 4.3 Apuramento e análise de desvios
  - 4.4 Causas comuns dos desvios: Volume, Mix, Eficiência e Preço
  - 4.5 Limitações do controlo orçamental
  - 4.6 Relatórios do controlo orçamental
5. TABLEAU DE BORD – UM DOCUMENTO SÍNTESE
  - 5.1 A importância de um documento de síntese no controlo
  - 5.2 Sistemas de informação
  - 5.3 *Tableau de bord*
  - 5.4 Concepção de um *Tableau de bord*
6. O SUBSISTEMA DE PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO
  - 6.1 As bases de uma estrutura por centros de responsabilidade
  - 6.2 Os centros de responsabilidade
  - 6.3 Gestão por objectivos
  - 6.4 Relações Custo-Volume-Resultado
  - 6.5 Os preços de transferência interna
  - 6.6 Indicadores de desempenho

## BIBLIOGRAFIA

Essencial:

CAIADO, António C., **Contabilidade de gestão**, ( 1997 ), Lisboa, Vislis Editores.

JORDAN, Hugues, NEVES, João C., RODRIGUES, José A., ( 1999 ), **O controlo de gestão** - ao serviço da estratégia e dos gestores, Lisboa, Arcas Editora, 3ª ed.

RODRIGUES, Jorge, (2002), **Planeamento e Controlo de Gestão**, Texto de apoio

Complementar:

— ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay, **Management Control Systems**, (1998), 9<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**, ( 1999 ), São Paulo, MAKRON Books.

DAFT, Richard L., **Administração**, ( 1999 ), 4ª Ed., Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, SA

DUPUY, Yves, ROLAND, Gérard, **Manual de controlo de gestão** – uma abordagem pluridisciplinar que envolve todas as áreas da gestão, ( 1991 ), Coleção Gestão, Ed. CETOP

FERNANDEZ, Alain, **Les Nouveaux Tableaux de Bord des décideurs: le project décisionnel dans sa totalité**, (2001) 2<sup>nd</sup> ed., Éditions d'Organization, Paris.

GERVAIS, Michel, **Contrôle de Gestion**, (2000), 7<sup>ème</sup> ed., Economica, Paris.

— KHEMAKHEM, Abdellatif, **Dinâmica da gestão e controle orçamental**, ( 1978 ), Coleção Espiral, Rés Editora, Porto.

LAUZEL, Pierre, **A gestão pelo método orçamental**, ( 1977 ), Coleção Espiral, Rés Editora, Porto.

LAUZEL, P., CIBERT, A., **Dos rácios aos painéis de gestão**, ( s.d.), Rés Editora, Coleção Diagonal, Porto.

MALLO, Carlos, KAPLAN, Robert S., MELJEM, Sylvia, GIMÉNEZ, Carlos, **Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestion**, (2000), Prentice-Hall Ibéria, Madrid.

RASCÃO, José P., **Sistemas de Informação para as Organizações** – a informação chave para a tomada de decisão, ( 2001 ), Edições Sílabo, Lisboa.

## AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS

F1 – Época Normal

### **Avaliação contínua**

A avaliação de conhecimentos é constituída por:

- 1 - Elaboração, apresentação em sala e discussão de um Trabalho ( TG ), realizado em grupo, tendo por suporte uma empresa com pelo menos três anos de existência.
- 2 - Deverão ser entregues as fichas individuais e dado conhecimento da empresa seleccionada ao docente até duas semanas após o início das aulas.
- 3 - Resolução e entrega de um exercício individual, sobre uma parte do programa a indicar pelo docente; participação e evolução do aluno ao longo do semestre ( AI ).
- 4 - Realização de um Teste escrito ( T ).

$$\text{Nota final} = 0,40 \text{ TG} + 0,10 \text{ AI} + 0,50 \text{ T}$$

Caso a nota final da avaliação contínua ( AI ), a nota do teste escrito ( T ) ou a nota do trabalho de grupo ( TG ), seja inferior a dez valores, o aluno terá de realizar avaliação final.

### **Avaliação final**

A avaliação final é constituída por:

- 1 - Elaboração e discussão de um Trabalho especialmente escrito para o efeito ( Tb ), sobre um tema a acordar com o docente e a entregar até dois dias úteis antes do dia do exame.

Caso o aluno pretenda manter a nota do trabalho escrito ( TG ) realizado durante a avaliação contínua, e o docente concorde, considera-se a nota desse trabalho, desde que não seja inferior a dez valores.

- 2 - Exame final ( E )

$$\text{Nota final} = 0,40 \text{ Tb} + 0,60 \text{ E}$$

Caso a nota do trabalho escrito ou do exame seja inferior a dez valores, não existirá aprovação.

## F2 -- Época de Recurso

O sistema de avaliação é o mesmo que na avaliação final da Época Normal, sendo E a nota do exame da época de recurso.

## F3 -- Época Especial

O sistema de avaliação é o mesmo que na avaliação final da Época Normal, sendo E a nota do exame da época especial.

NOTA: : Melhorias de nota ou outras avaliações previstas na legislação, serão efectuadas de acordo com o estipulado na regulamentação da ESCE, sendo obrigatória a apresentação de novo trabalho, cujo tema deverá ser solicitado ao docente das aulas práticas.

## ATENDIMENTO AOS ALUNOS

Docente	Gabinete	Dia da semana	Horário do atendimento
Prof. Jorge Rodrigues	B2.04	Terça-feira	09:30 – 10:30
Prof. Sílvio Martins	C2.13	Segunda-feira Quarta-feira	17:15 – 18:15 15:00 – 16:00
Dr Benjamim Moura	C2.07	Terça-feira Quinta-feira	09:30 – 10:30 16:15-17:15
Dr <sup>a</sup> Anabela Castanho	C2.30	Segunda-feira Quarta-feira	16:15 – 17:15 16:00 - 17:00

ESCE, Março de 2002