

ÍNDICE

Índice de Figuras	9
Siglas e Acrónimos	11
Prefácio	15
Nota Introdutória	17
1. O Controlo de Gestão e a Gestão da Informação	21
1.1. A gestão da informação e do conhecimento	21
1.2. O ciclo de gestão e as suas funções	23
1.3. Os objetivos e os módulos do controlo de gestão.	28
1.4. A estratégia empresarial e o alinhamento estratégico	34
1.5. O controlo de gestão e os novos modelos de negócio	37
2. A Dimensão Externa do Controlo de Gestão	49
2.1. Reporte empresarial e normalização contabilística.	49
2.2. Desempenho económico-financeiro.	66
2.2.1. Indicadores de base contabilística	68
2.2.2. Indicadores de criação de valor.	77
2.2.3. Indicadores de desempenho do setor financeiro.	81
2.3. Exercícios resolvidos e propostos	85
2.3.1. Exercícios resolvidos	85
2.3.2. Exercícios propostos	104
3. A Dimensão Interna do Controlo de Gestão.	109
3.1. A perspetiva analítica da informação de gestão.	109
3.2. Os custos e a sua classificação.	112

3.3. O custeio dos produtos e dos serviços.	123
3.3.1. Do sistema de custeio total ao sistema de custeio variável	123
3.3.2. O método das secções homogéneas	123
3.3.3. <i>Activity Based Costing</i> e <i>Time Driven Activity Based Costing</i>	126
3.4. Preços de transferência interna	129
3.5. Relato e análise por segmentos.	132
3.6. Outros indicadores de gestão operacional.	136
3.7. Exercícios resolvidos e propostos	141
3.7.1. Exercícios resolvidos	141
3.7.2. Exercícios propostos	167
4. A Dimensão Prospetiva do Controlo de Gestão	173
4.1. A gestão orçamental.	173
4.2. Controlo orçamental e análise de desvios	178
4.3. Exercícios resolvidos e propostos	185
4.3.1. Exercícios resolvidos	185
4.3.2. Exercícios propostos	194
5. Sistemas de Controlo de Gestão.	201
5.1. Evolução dos sistemas de controlo de gestão	201
5.2. Os programas de <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Prisma de Performance</i>	205
5.3. A implementação de sistemas de controlo de gestão.	215
5.4. Exemplos ilustrativos	219
Notas Finais	233
Bibliografia Consultada	237

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. – A evolução das estruturas organizacionais	22
Figura 1.2. – As variáveis do ciclo de gestão	24
Figura 1.3. – Os sistemas de controlo de gestão	28
Figura 1.4. – Os módulos do controlo de gestão	31
Figura 1.5. – As fronteiras da função controlo nas organizações .	33
Figura 1.6. – Alinhamento estratégico – uma visão holística. . . .	37
Figura 1.7. – Os modelos de negócio de base digital	39
Figura 1.8. – Os modelos de negócio eletrónico	41
Figura 2.1. – Ciclo de Exploração (ou operacional).	51
Figura 2.2. – Ciclo do Investimento	53
Figura 2.3. – Ciclo do Financiamento	54
Figura 2.4. – Síntese de Indicadores (Setor Não Financeiro). . . .	81
Figura 2.5. – Síntese de Indicadores (Setor Financeiro)	84
Figura 3.1. – Custos fixos e custos variáveis (Perspetiva de Curto Prazo).	114
Figura 3.2. – Custos fixos e custos variáveis (Perspetiva de M/L Prazo).	115
Figura 3.3. – Ponto Crítico das Vendas (Limiar de Rendibilidade)	118
Figura 3.4. – Margem de Segurança	120
Figura 3.5. – Risco e Margem de Segurança	121
Figura 3.6. – A importância dos custos na formação dos preços .	122
Figura 3.7. – A lógica das secções homogéneas	126
Figura 3.8. – A lógica do sistema de custeio ABC	128

Figura 3.9. – Preços de Transferência Interna	135
Figura 3.10. – Do apuramento do custo à análise da performance	136
Figura 3.11. – Outros indicadores de gestão	137
Figura 4.1. – Visão integrada de programas e orçamentos	176
Figura 4.2. – Ajustamentos orçamentais periódicos	177
Figura 4.3. – Processo e características do controlo orçamental. .	179
Figura 5.1. – A integração dos sistemas de controlo de gestão. . .	202
Figura 5.2. – A lógica dos programas de Balanced Scorecard . . .	207
Figura 5.3. – A desagregação estratégica numa lógica BSC.	208
Figura 5.4. – As relações de causa-efeito das dimensões do BSC.	209
Figura 5.5. – Evolução do encadeamento das perspetivas do BSC	211
Figura 5.6. – O Modelo Prima de Performance	213
Figura 5.7. – A integração dos sistemas de controlo de gestão. . .	215