





Título

**Planeamento e Controlo de Gestão**  
**Uma visão estratégica – *a strategic vision***

Autor

**Júlio César Ferrolho**

Edição

**Letras e Conceitos Lda.**  
geral.letraseconceitos@gmail.com

Paginação

**Letras e Conceitos Lda.**

Impressão

**Letras e Conceitos Lda.**

1.<sup>a</sup> Edição

**Setembro 2024**

ISBN

**978-989-565-109-2**

Depósito Legal

**000-000/24**

Todos os direitos reservados

© 2024 Letras e Conceitos Lda.



**Júlio César Ferrolho**  
Professor do ISCAL  
(aposentado)

# PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO

Uma visão estratégica  
*- a strategic vision*







As pessoas são os ativos mais valiosos das organizações.  
Nada motiva mais as pessoas do que o sucesso.







## **Dedicatória**

Aos meus filhos Francisco e Tiago  
e às minhas netas Anouk e Mia  
e aos meus netos Jakob e Kai,  
aos estudantes das escolas e aos formandos das empresas de Portugal,  
Cabo Verde, Angola e Moçambique com quem trabalhei.

Que a curiosidade que nos permitiu crescer  
seja vossa companheira permanente  
e que Deus vos acompanhe com toda a Sua sabedoria.





## ***Quem são os nossos leitores?***

Este livro foi escrito para ser utilizado por estudantes dos cursos superiores de Ciências Empresariais. Apresenta um tratamento minucioso tanto das abordagens tradicionais como das contemporâneas associadas aos problemas do controlo da gestão estratégica das organizações. Pode ser usado para um curso de um ou dois semestres. O conteúdo tem profundidade e adequação suficientes para ser usado também em cursos de pós-graduação que tenham a contabilidade e a gestão como temas dominantes.

Além dos estudantes atrás referidos há outras pessoas interessadas neste livro. Os conceitos básicos apresentados e discutidos aplicam-se a uma variedade de cenários. Os cenários descritos envolvem indústria, comércio, distribuição e logística, assistência médica, serviços de lazer, serviços jurídicos, organizações com e sem fins lucrativos e outros. Para além dos gestores de empresas de qualquer setor, políticos (sim, sobretudo os nossos políticos!), administradores de hospitais, presidentes dos corpos de bombeiros e comandantes da proteção civil, dentistas, médicos, donos e gestores de clínicas de saúde humana e animal, administradores hospitalares, professores, educadores e gestores de instituições de ensino e de gestores de empresas municipais, entre muitos outros, também podem melhorar as suas habilidades e competências de gestão apetrechando-se com os bem fundamentados conceitos básicos para o uso das informações de gestão que aqui apresentamos e discutimos. É para todos estes responsáveis que escrevemos também estes textos e não apenas para estudantes e futuros gestores de qualquer área ou especialidade.

## ***A Língua e a comunicação***

*Just in time, brainstorming, networking, ecommerce, feedback, business-to-business, outsourcing, benchmarking, stakeholders, shareholders, plan-do-check-act, adjust, management, accounting, control, systems, offshore, deadline, briefing, pitch, know-how, internet of things, big data, etc., etc...*

... Quem trabalha no mundo dos negócios ouve, lê, diz e escreve todos ou alguns destes termos. Num mundo cada vez mais global, o inglês assumiu há muito o posto de idioma universal, e, na área dos negócios a sua influência só cresce: de acordo com um

levantamento do *Business English Index* (BEI)<sup>(1)</sup> com executivos de 77 países, 91% dos entrevistados afirmaram que o inglês é o principal idioma dos negócios.

Até mesmo quando o inglês não é essencial para o desempenho de um determinado cargo, sempre acaba por ser necessário para se compreenderem artigos de revistas científicas e técnicas, livros escritos em inglês, entrevistas de negócios ou de emprego, já que muitos departamentos de recursos humanos veem no domínio da língua inglesa um diferencial competitivo. Em geral, a previsão é de que aqueles que não souberem comunicar em língua inglesa estarão mais propensos a não conseguir ou mesmo vir a perder, com o aumento das exigências, os seus postos de trabalho e encontrarão cada vez mais dificuldades para se reinserir no mercado.

Mais qualificado e, por consequência, competitivo, é o profissional que fala fluentemente inglês pois tem acesso a melhores condições de compensação e ganha preferência em processos de seleção ou recolocação. Além disso tem vantagem se desejar investir em estudos de educação superior executiva. Na Europa, nos países cuja língua materna não é o inglês, e também em Portugal, os principais cursos de MBA (mestrados em negócios e gestão) esperam que os seus candidatos sejam capazes de ler e compreender, escrever e comunicar em inglês e há já alguns cursos destes onde se usa a língua inglesa quase exclusivamente.

Por isto, e muito mais, fazemos a seguinte advertência...

...Por razões baseadas sobretudo no respeito pelas fontes que usamos neste livro, algumas ilustrações, quadros, gráficos e mapas estão escritos e legendados em língua inglesa, assim como muitos termos específicos, embora se apresentem traduzidos para a língua portuguesa sempre que importa.

---

<sup>(1)</sup> The BEI measures Business English proficiency on a score from 1 to 10. A score of one indicates the ability to read and communicate with simple sentences, while a score of 10 suggests a high level of mastery, on par with a native English speaker. (O BEI mede a proficiência em inglês para negócios numa pontuação de 1 a 10. Uma pontuação de 1 indica a capacidade de ler e se comunicar com frases simples, enquanto uma pontuação de 10 sugere um alto nível de domínio, a par de um falante nativo de inglês.)



## UM RETRATO DO NOSSO TRABALHO

---

### **Relevância conceitual.**

Todos os esforços foram feitos para ajudar os estudantes e outros interessados a quem este livro se destina a relacionar os conceitos nele descritos e contextualizados com as decisões tomadas pelos gestores que trabalham nas organizações. Nesta primeira edição incluímos alguns exercícios integrados na prática das organizações que ajudam os estudantes a aprender a pensar como gestores. Estes exercícios ligam os objetivos de aprendizagem entre os diferentes capítulos de maneira que permitem que os alunos compreendam como no controlo de gestão "tudo se encaixa" para fornecer pontos de vista de gestão aprimorados. As referências ao setor de serviços aparecem nas narrativas dos vários capítulos e do material de resumo compreensivo no final de alguns capítulos para fornecer aos alunos um contexto relevante para os assuntos que estão a estudar.

### **Exatidão material.**

Creemos que o nosso livro estabelece o padrão de material preciso e confiável. Durante o nosso trabalho avaliámos permanentemente o livro e os seus suplementos na sua totalidade, esforçando-nos diligentemente para garantir que o material de cada capítulo, os textos das soluções e o banco de testes incluídos fossem consistentes, atuais e precisos.

### **Clareza comunicacional.**

Gestores muito qualificados da nossa praça e gerações de estudantes das décadas de 1970 a 2020 avaliaram positivamente o nosso trabalho nas empresas, nas escolas e nas salas de formação, o nosso comprometido esforço permanente de acrescentar valor aos nossos clientes e fazer compreender e alcançar os objetivos traçados em cada uma das disciplinas de que nos encarregámos. Estas foram Contabilidade Analítica, Contabilidade de Custos e de Gestão, Análise e Gestão Financeira, Planeamento e Controlo de Gestão e Contabilidade de Gestão.



**Solidariedade geracional.**

Trabalhámos com gerações de estudantes em cinco décadas e, sem esforço e de forma natural, a todos acolhemos com a nossa habitual bonomia e gosto de a todos assistir nos momentos mais difíceis, mesmo depois de ter terminado o período escolar e começada a sua vida profissional.

**Notoriedade disciplinar.**

Desde que iniciámos nos longínquos anos 1970 a nossa longa travessia dos vales e rios encontrados pelo caminho, o controlo de gestão tem consistentemente ganho notoriedade no mercado, sendo usado por milhões de estudantes em todo o mundo, ganhando uma reputação de confiabilidade que outras disciplinas da área financeira aspiram igualar. Seguiremos a nossa viagem até que outra, definitiva e perpétua, for iniciada.

Júlio César Ferrolho



# PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO

## Conteúdo sintético

### PARTE I – INTRODUÇÃO

Capítulo 1 – Fundamentos teóricos do planeamento e controlo de gestão .....	19
Capítulo 2 – Paradigmas e variáveis-chave do controlo de gestão .....	35
Capítulo 3 – Antecedentes, perspetivas e tendências.....	49

### PARTE II – ESTRATÉGIA, PLANEAMENTO E PREVISÃO

Capítulo 4 – Fundamentação estratégica do controlo de gestão .....	69
Capítulo 5 – Planeamento e previsão .....	115
Capítulo 6 – Controlo de gestão perante diferentes estratégias.....	173

### PARTE III – CONTABILIDADE PARA O CONTROLO DE GESTÃO

Capítulo 7 – Sistemas de custos reais.....	201
Capítulo 8 – Sistema de custos padrões.....	278
Capítulo 9 – Indicadores de avaliação do desempenho .....	345

## PARTE IV – INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO

Capítulo 10 – Instrumentos de controlo e reporte .....	379
Capítulo 11 – Instrumentos tradicionais de controlo.....	409

## PARTE V – INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

Capítulo 12 – Orçamentos das organizações.....	439
Capítulo 13 – Orçamento flexível e desvios orçamentais.....	503
Capítulo 14 – <i>Tableaux de bord</i> e <i>dashboards</i> .....	527
Capítulo 15 – O quadro de comando estratégico – Balanced scorecard (BSC) e o prisma do desempenho (PP).....	545

## PARTE VI – INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO E DE DIÁLOGO

Capítulo 16 – Estrutura organizacional e controlo da delegação .....	595
Capítulo 17 – Políticas de preços e preços de transferência .....	625

## Parte VII – MODELOS E FUNÇÕES DO CONTROLO DE GESTÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO

Capítulo 18 – Modelos de controlo de gestão.....	673
Capítulo 19 – Funções do controlador de gestão.....	695
Capítulo 20 – Implementação de sistemas de controlo de gestão.....	705