



Centros de responsabilidade

Avaliação do desempenho

- Desempenho dos gestores
- Desempenho económico-financeiro da unidade

Demonstração de resultados divisional

Vendas	15.000
Custos variáveis	10.000
Margem de contribuição variável	5.000
Custos fixos controláveis	2.000
Margem de contribuição da divisão	3.000
Custos gerais de estrutura imputados	1.000
Resultado da divisão antes de impostos	2.000

Tipos de centros de responsabilidade

☛ Centros de custo

- Centros de custo padrão
- Centros de despesas discricionárias

☛ Centros de proveitos

☛ Centros de resultados

☛ Centros de investimento

☛ Avaliação do desempenho

- Eficiência: Rácio “output” pelos “input”
- Eficácia: Relação entre o “output” e o objectivo

Centros de custo de produção

- ✚ Desempenho financeiro: eficiência em custo
 - “Inputs” podem ser medidos em termos monetários e/ou em termos físicos
 - “Outputs” podem ser medidos em termos físicos
 - É possível estabelecer um coeficiente técnico de relação entre os “inputs” e “outputs” ou um custo por unidade de “output”
- ✚ Outras responsabilidades:
 - Qualidade dos produtos
 - Volume de produção
 - Formação, recrutamento, etc...

Centro de despesas discricionárias

Características:

- Não se consegue medir o “output” em termos físicos
- A função do gestor é decidir quanto ao tipo de tarefas que devem ser executadas
- “Discricionário não significa arbitrário” – Custo e qualidade de serviço

Tipo de tarefas:

- Repetitivas (v.g. Contabilidade, orçamentos)
- Especiais (v.g. Análise de investimentos)

Controlo económico do desempenho:

- Controlo de custos – Tarefas a executar, nível de esforço
- Desempenho económico: Não ultrapassar o orçamento
- Desempenho operacional: Qualidade e nível de serviço (opiniões)

Problemas:

- Dificuldade de quantificação orçamental
- Difícil garantir congruência entre objectivos do departamento e os da empresa

Centros de lucro e de investimento

✚ Condições necessárias de delegação da responsabilidade lucro

- Acesso a informação relevante para a tomada de decisão
- Seja uma forma adequada de desempenho das decisões de gestão

✚ Vantagens

- Rapidez e qualidade das decisões
- Consciencialização sobre performance e impacto sobre o lucro
- A concepção de desempenho é ampliada
- Mais liberdade para iniciativa e criatividade
- Preparação mais adequada a futuros gestores gerais
- Segmentação da informação
- Concorrência interna entre desempenhos e comparação externa

✚ Inconvenientes

- A Gestão de Topo pode perder algum controlo/poder
- Existência de Gestores de Negócio competentes
- Organização Competitiva vs. Cooperativa
- Fricções Internas - PTIs, Despesas Gerais, etc.
- Risco de ênfase no curto prazo
- Divergência de interesses
- A Divisionalização pode provocar custos adicionais

● Imputação dos gastos gerais aos centros de lucro

● Argumentos contra

- Estes custos não são controláveis pelo responsável do centro
- Difícil criar bases de imputações aceitáveis ou minimamente racionais

● Argumentos a favor

- Alguma restrição na tendência para as “grandezas”
- Resultado mais realista para efectuar comparações com o exterior
- “Mensagem” mais realista para o responsável do Centro

● Se houver imputação deve ser baseada no orçamento e não nos custos reais

● Custos comuns (v.g. Agência Bancária)