



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911



Planeamento e Controlo de Gestão

Parte IV

António Samagaio

Assistente do ISEG em Controlo de Gestão e Auditoria

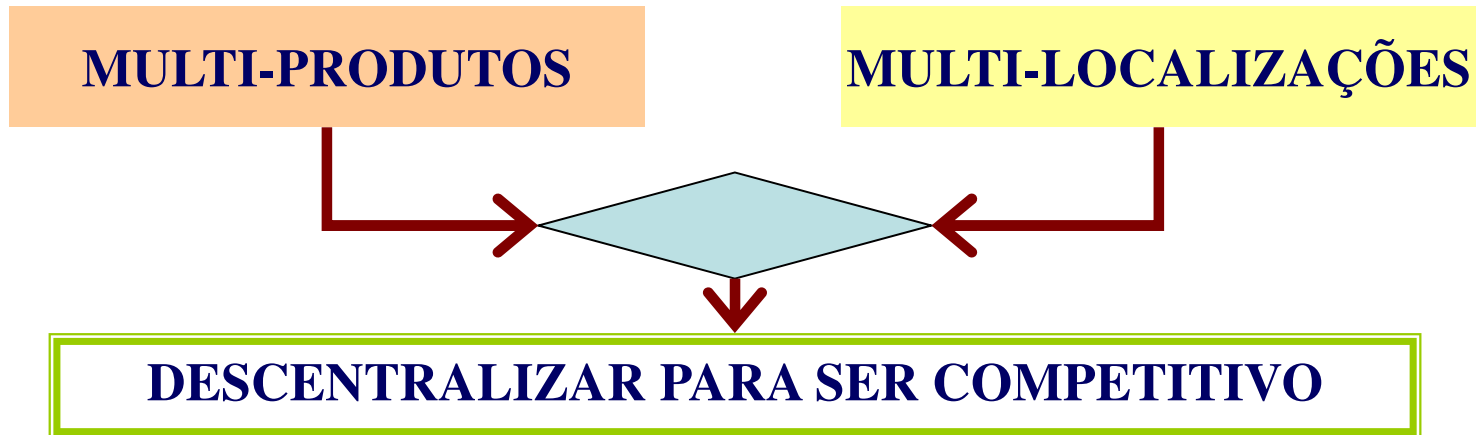
Revisor Oficial de Contas

antonio.samagaio@iseg.utl.pt

2013

1. Centros de Responsabilidade

✘ Enquadramento



“Uma Empresa é uma organização descentralizada quando a tomada de decisão não está confinada aos gestores de topo, mas está antes diluída por toda a organização em que os gestores dos diferentes níveis e no âmbito da suas responsabilidades tomam as decisões operacionais chave” (Garrison, Noreen e Seal, 2003).

“The challenge in organizational and informational design is to balance the benefits and costs from decentralized decision making”” (Atkinson e Kaplan, 19983).

Estrutura Organizacional e Controlo Gestão

1. Centros de Responsabilidade

× Enquadramento



Melhor percepção da envolvente interna e externa (teoria da contingência e as consequências ao nível da organização – mecanicista ou orgânica (Burns e Stalker)	Atenção do gestor está centrada no CR e não na empresa como um todo => incongruência de objetivos
Fomenta a criação de novos quadros	Duplicação de actividades e falta de coordenação entre CR
Informação especializada	
Motiva os gestores	Não aceitação de projectos que põem em causa a rendibilidade do CR
Tempo de resposta às oportunidades e ameaças	
Centrar a atenção dos gestores	Inovações podem não ser disseminadas

1. Centros de Responsabilidade

✘ Noção

“Uma unidade organizacional chefiada por um gestor que é responsável pelas suas actividades” (Anthony e Govindarjan, 2003)

Requisitos:

- ✱ **Chefe**
- ✱ **Objectivos congruentes**
- ✱ **Autonomia e poder de decisão sobre a actividade e os meios necessários**
- ✱ **Recursos utilizados e os bens fabricados ou serviços prestados são mensurados**
- ✱ **Avaliação de desempenho e sistema de recompensas dos trabalhadores**
- ✱ **Coordenação das actividades desenvolvidas pelos diferentes centros**

António Samagaio



1. Centros de Responsabilidade

× Noção



1. Centros de Responsabilidade

✘ Contrallibility principle



- ✱ Gastos, rendimentos, capital investido resulta de acções empreendidas por alguém
- ✱ Guidline para a sua aplicação:
 - ✱ Gestor é responsável pelo preço e quantidade do serviço -> responsável a 100%
 - ✱ Gestor controla a quantidade mas não o preço -> responsável pela diferença entre o real e o budget ao nível do volume
 - ✱ Gestor não controla preço e quantidade do serviço -> não é responsável

1. Centros de Responsabilidade

✘ Organização das Unidades Descentralizadas

- ✱ Centros de Proveitos
- ✱ Centros de Custos
 - ✘ Centros de Custos-padrão
 - ✘ Centros de Custos Discricionários
- ✱ Centros de Resultados
- ✱ Centros de Investimento

Classificação atendo ao nível de responsabilidade de gestão dos recursos e dos resultados por parte dos gestores

1. Centros de Responsabilidade

✗ Centros de Proveitos



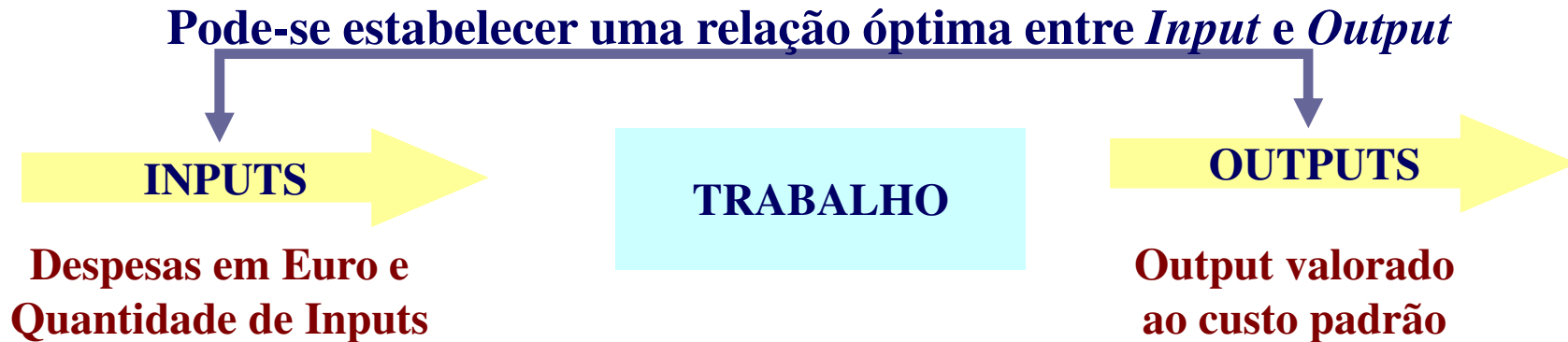
Exemplo típico: Departamento de Vendas

- Define o preço: responsável pela receita bruta
- Não define o preço: responsável pelo quantidade e mix das vendas

O critério de avaliação deve incentivar que seja maximizada a margem bruta e não as vendas => descontos, publicidade podem não criar valor.

1. Centros de Responsabilidade

✘ Centros de Custos-Padrão



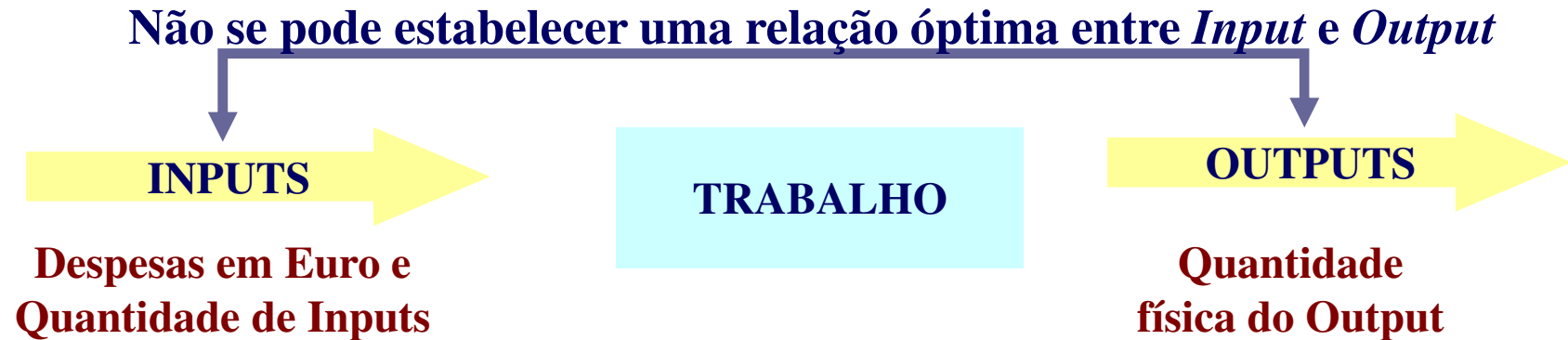
Exemplo típico: Departamento de Produção

- Controlo é exercido pela comparação entre custo padrão e o custo real
- Custo Padrão: custo óptimo dos recursos necessários para produzir uma unidade do *output*.
- Responsabilidade: eficiência; custos discricionários gerados pelo CR (formação); eficácia (cumpriu com o calendário da produção e a qualidade dos produtos)
- Não são responsáveis pela capacidade não utilizada (desvio volume) e pelo preço.

António Samagaio

1. Centros de Responsabilidade

✗ Centros de Custos Discricionários



Exemplos típicos: Departamento de I&D, Serviços Gerais e Administrativos, Departamento de Logística e de Publicidade – tarefas repetitivas ou especiais

- Difícil quantificar o *output* o qual não é mensurado em termos monetários
- Não existe uma relação directa e forte entre o *input* e o *output*
- Discricionariedade nos custos não significa arbitrariedade ou capricho

1. Centros de Responsabilidade

✘ Centros de Custos Discricionários

Consequências da dificuldade de avaliar a eficiência destes CR:

- Ênfase no controlo dos custos a curto (SG&A) ou médio (I&D) prazo
- Avaliação em termos de negócio:

“Contabilidade deve ter 10 ou 30 pessoas?”

Actividade do CR deve ser dimensionada para um nível de serviço e qualidade (desempenho operacional) que se ajusta às circunstâncias da empresa => o que é um serviço de qualidade?

- Avaliação de desempenho em termos económicos: não ultrapassar o orçamento

Estar acima ou abaixo do orçamento não é sinal de eficiência. Posso fazer uma campanha publicitária mas foi dirigida ao target errado.

1. Centros de Responsabilidade

✗ Centros de Resultados e de Investimento

CENTRO DE RESULTADOS

Inputs estão relacionados com os *Outputs*



CENTRO DE INVESTIMENTO

Os resultados estão relacionados com o Capital Investido



1. Centros de Responsabilidade

✘ Centros de Resultados e de Investimento

Gestor deste CR toma decisões sobre as variáveis do marketing mix:

- Produtos a fabricar
- Como produzir
- Nível de qualidade
- Preço
- Sistema de venda e distribuição



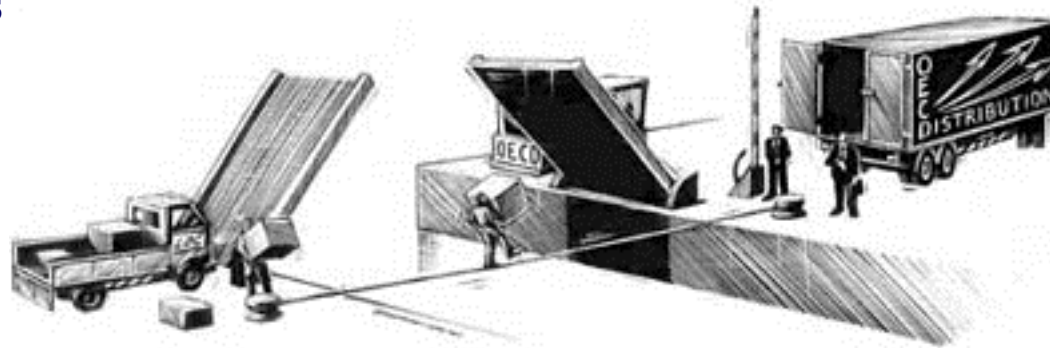
No caso do CR de Investimento, o gestor é responsável pela gestão dos activos e das Necessidades de Fundo de Maneio => Capital Investido

Estrutura Organizacional e Controlo Gestão

2. Preços de Transferência Internos

✘ Conceito

- ✿ Valor atribuído às transferências de bens e prestações de serviços (e.g. produtos intermédios) que têm lugar entre Centros de Responsabilidade que integram a uma organização descentralizada.
- ✿ Conjunto de regras que a organização utiliza para repartir os resultados obtidos em conjunto pelos



**CR Vendedor
Proveito**

≠

**CR Comprador
Custo**

Maximizar

2. Preços de Transferência Internos

✘ Quadro conceptual de análise dos PTI

✦ Princípio Fundamental

Os PTI devem ser semelhantes ao preço praticado na venda dos produtos a clientes externos ou ao preço de compra que seria pago a fornecedores externos ao grupo.

**MAS ONDE
FICA A
ESTRATÉGIA
DA
EMPRESA?**

Decisão da Fonte



Decisão do Preço

Decisão do Preço



Decisão da Fonte

✦ Característica da política dos PTI: *simples* de compreender e *fácil* de gerir.

2. Preços de Transferência Internos

✘ Quadro conceptual de análise dos PTI – Eccles (1985)



2. Preços de Transferência Internos

✘ Factores determinantes da política dos PTI

Áreas	Factores Determinantes da Política dos PTI
Fiscalidade	Minimização dos impostos sobre o rendimento e cumprimento da respectiva legislação
	Minimização das taxas e direitos aduaneiros e cumprimento da respectiva legislação
Gestão Interna	Promover uma avaliação equitativa do desempenho
	Motivar os gestores
	Promover a congruência entre objectivos individuais e colectivos
Gestão das Operações e Internacional	Maximizar o lucro global do grupo
	Manter um adequado fluxo de caixa na filial
	Necessidade de a filial obter fundos no mercado nacional
	Conciliar os interesses dos parceiros locais
	Restrições impostas pelos países estrangeiros ao repatriamento de lucros e movimento de capitais
	Restrições impostas pelos países estrangeiros ao montante de royalties e <i>fees</i> de gestão
	Fortalecer a posição competitiva da filial
	Manter uma boa relação com as autoridades locais
	Restrições às importações de bens
	Gestão do risco cambial
	Legislação anti-dumping
	Legislação sobre concentração de empresas
	Minimizar o risco de inflação do país
Minimizar o risco de expropriação onde a filial está sediada	
Cumprimento dos requisitos para reportar a informação financeira	

2. Preços de Transferência Internos

✗ Fiscalidade dos PTI



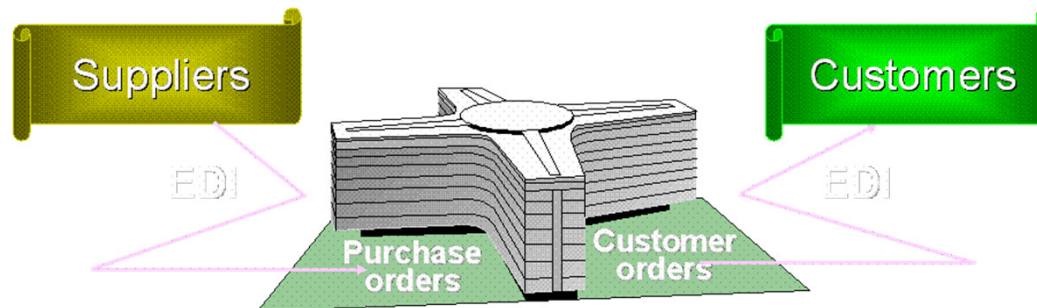
- ✗ Estudo americano revela que uma taxa de imposto no país da filial inferior a 10% tem um efeito desfavorável na balança de transacções com esse país de 4,4% (Clausing, 1998).
- ✗ Em 1993 existiam nos tribunais dos EUA processos em que o estado reclamava \$10 biliões.
- ✗ Em 2006, a Glaxo SmithKline Holding foi condenada a pagar 3.4 biliões de USD ao IRS num processo iniciado em 1989

Princípio da Plena Concorrência

2. Preços de Transferência Internos

✘ Papel dos PTI (critérios de avaliação da política definida)

1. Congruência de objectivos
2. As decisões dos gestores divisionais estão em linha com o nível autonomia
3. Motivar os gestores a agirem em prol dos interesses da empresa
 - ☑ **Produtor – produzir ao mais baixo custo**
 - ☑ **Comprador – usar os inputs adquiridos eficientemente**



4. Avaliação económica do desempenho do Centro

2. Preços de Transferência Internos

✗ Processo Administrativo dos PTI

1. Como é que os PTI são definidos?

- Baseado no preço de mercado
- Baseado no custo de produção
- Baseado na negociação (custo + markup ou preço mercado deduzido de poupanças internas)



2. Quem participa na definição da política de PTI?

3. Informação a utilizar? (cotações, transacções semelhantes com o exterior)

4. Quando é que os PTI são definidos (valores reais ou orçamentados) e condições para serem alterados?

5. Como é que os conflitos são geridos?

2. Preços de Transferência Internos

✘ PTI Ideal – Preço de Mercado Ajustado

✿ Condições para a sua aplicabilidade:

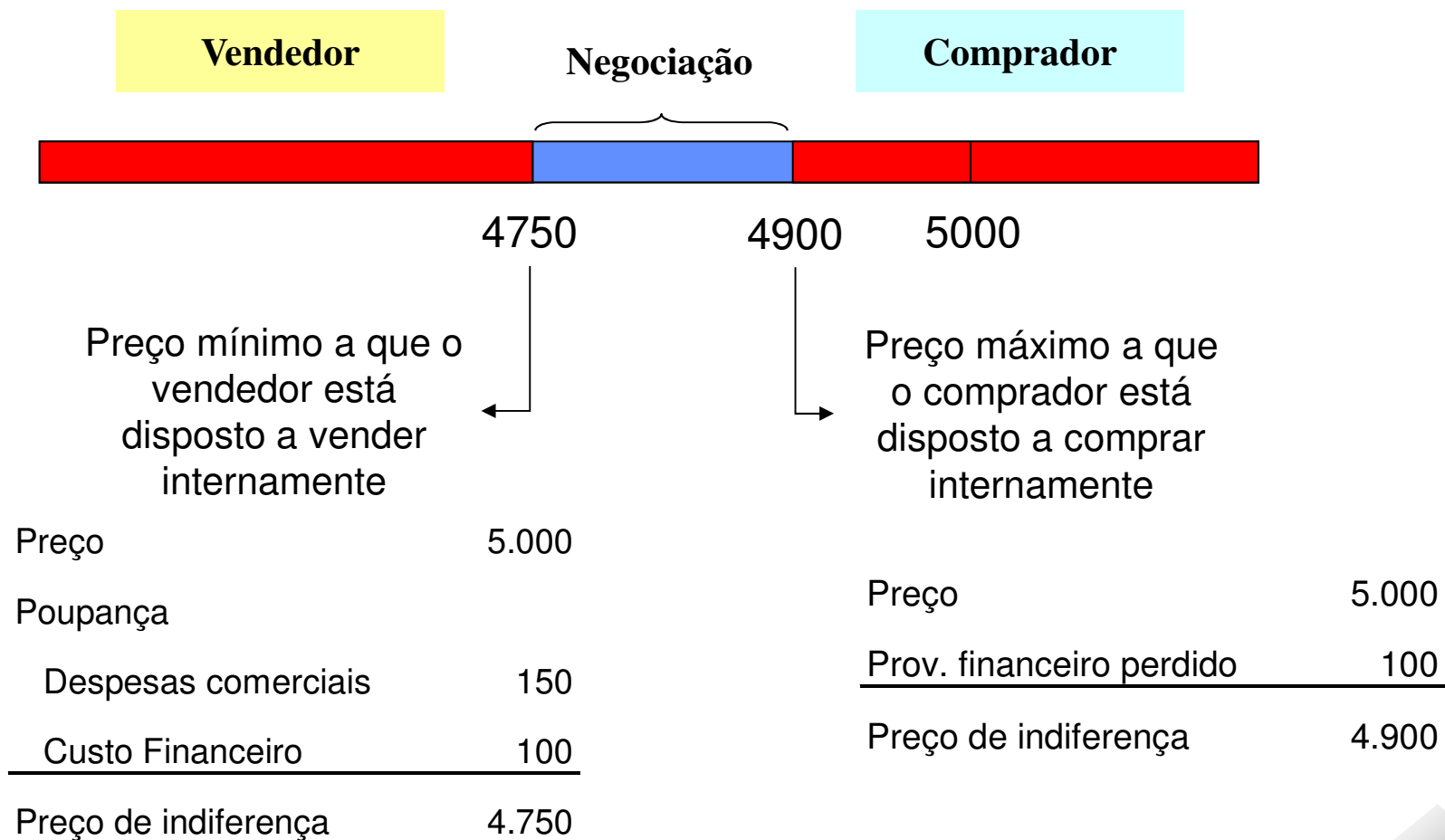
- ☑ Existe um mercado perfeitamente estabelecido e competitivo
- ☑ Informação está perfeitamente disponível
- ☑ Interdependências entre os Centros é mínima -> liberdade de escolha -> alternativas para o comprador e/ou vendedor transaccionarem o mesmo produto para o exterior
- ☑ Não existem custos ou benefícios adicionais para a empresa em comprar ou vender no exterior em detrimento da transacção interna

✿ Restrições:

- ☑ Excesso ou falta de capacidade instalada
- ☑ Preços de mercado existem? São públicos? Decorrem muitas vezes de leilões? Possível replicar o processo da compra ou venda?
- ☑ Situações de *distress prices*:
 - ☑ Perspectiva de curto-prazo: preço de mercado em vigor se for superior ao custo marginal
 - ☑ Perspectiva de longo-prazo: preço de mercado médio dos últimos meses.

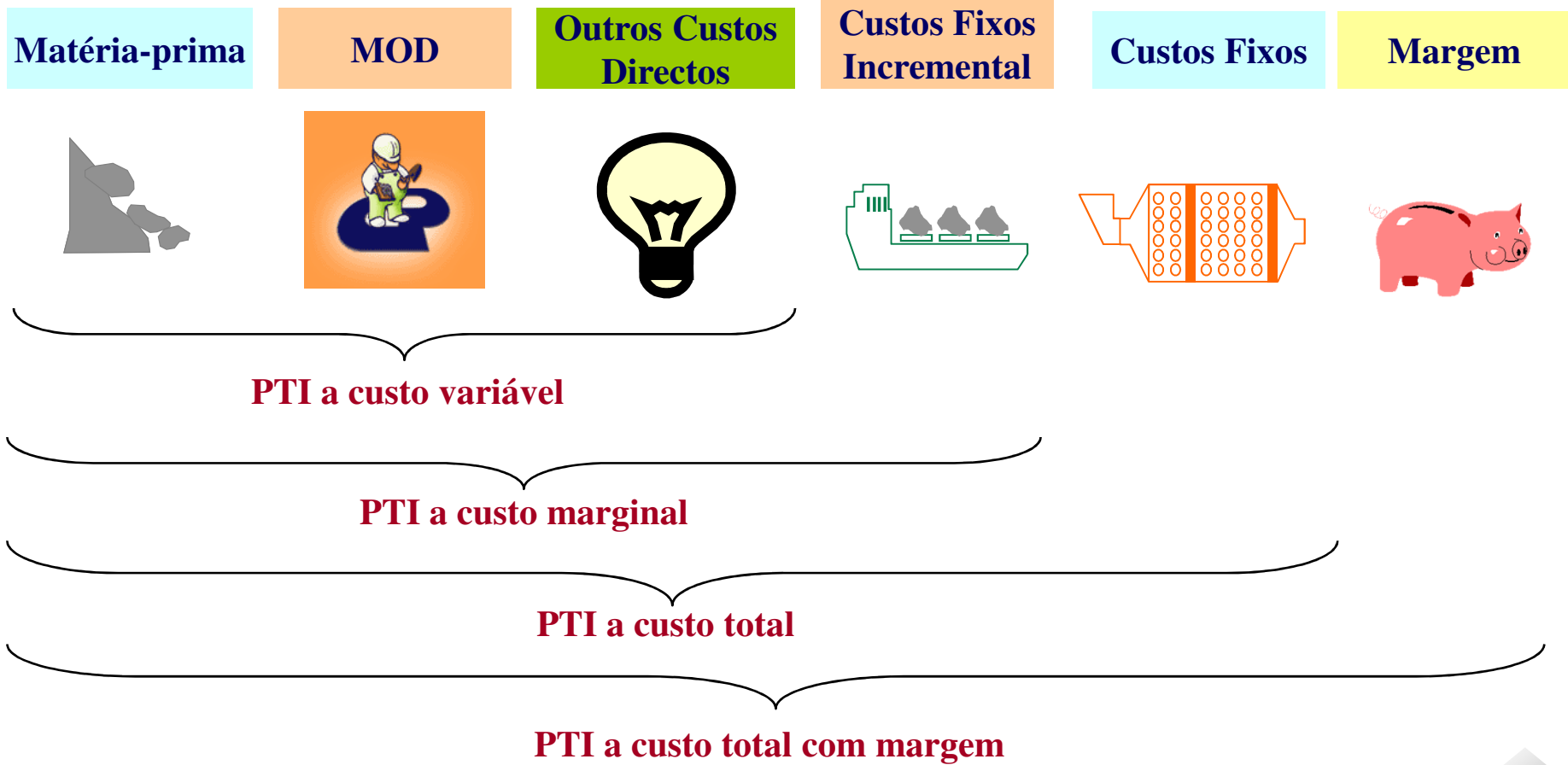
2. Preços de Transferência Internos

✗ PTI Ideal – Preço de Mercado Ajustado



2. Preços de Transferência Internos

✗ PTI Baseados no Custo



2. Preços de Transferência Internos

✘ PTI Baseados no Custo

✿ Condições para a sua aplicabilidade:

- ☑ **Preços de mercado não estão disponíveis**
- ☑ **Mercado não é de concorrência perfeita**
- ☑ **Produto único**
- ☑ **Produto com características diferentes do encontrado no mercado (qualidade, serviço)**

✘ Inconvenientes associados alguns métodos baseados no custo

✿ Custo sem margem

- ☑ **Não recria o ambiente de uma empresa: vender com lucro.**
- ☑ **Não reflecte situações em que o Centro opera sob condições de restrição de capacidade**

2. Preços de Transferência Internos

✘ Inconvenientes associados alguns métodos baseados no custo

✱ Custo real

- ☑ **Transfere o desempenho para jusante da cadeia de valor, logo não motiva o fornecedor a melhorar. O comprador sente prejudicado.**
- ☑ **Apurado à posteriori**

✱ Custo variável + margem

- ☑ **Não reflecte os custos com as decisões com consequências de longo prazo para fornecer os bens (capacidade instalada)**
- ☑ **Markup é arbitrário**

✱ Custo total

- ☑ **Custo unitário oscila em função da capacidade utilizada e método de imputação dos custos indirectos**
- ☑ **Custos associados às decisões de curto e longo prazo estão diluídas num valor total -> não promove a eficiência**
- ☑ **Sistema para a recuperação dos custos do centro produtor**

2. Preços de Transferência Internos

✘ Inconvenientes associados alguns métodos baseados no custo

✱ Custo marginal

- ☑ Economistas argumentam que qualquer que seja o preço baseado no custo que não seja o custo marginal, levará a decisões de níveis de produção abaixo do óptimo -> conduz a perdas globais para a organização.

- ☑ Problema reside quando o custo marginal decresce com o aumento do volume pois aí o custo marginal é inferior ao custo médio -> divisão fornecedora irá evidenciar sempre perdas.

2. Preços de Transferência Internos

✘ PTI baseado na negociação

✱ Condições para a sua aplicabilidade:

- ☑ Imperfeições no mercado sobretudo em produtos intermédios: diferentes custos de venda para vendas a clientes internos e externos ou vários preços de mercado
- ☑ Liberdade de escolha
- ☑ Informação está perfeitamente disponível para o preço resultante contribuir para a maximização do lucro global da empresa

✱ Contras:

- ☑ Poder de negociação de cada parte: a compra (venda) em negociação representa que percentagem do total das compras (vendas) do Centro?
- ☑ Em caso de conflito exige a intervenção da administração
- ☑ Performance do CR fica influenciado pelas capacidades e poder de negociação do gestor
- ☑ Tempo dispendido na negociação

2. Preços de Transferência Internos

✘ Resolução de conflitos na fixação dos PTI

✿ Porquê:

- ☑ **Em mercados de produtos intermédios onde não exista concorrência perfeita os métodos baseados no custo ou na negociação podem não contribuir para a tomada de boas decisões e avaliação de desempenho.**

✿ Propostas

☑ **Sistema de PTI duplo**

- ✘ **Usa dois PTI para valorar a transacção intra-grupo**
- ✘ **Mas é confuso**
- ✘ **Reduz o incentivo aos CR de competir efectivamente (facturam sempre pelo valor que querem)**

- ☑ **Custo marginal adicionado de um fee para fazer face aos custos fixos (Long-run marginal cost method)**

2. Preços de Transferência Internos

✘ Guidline genérico

PTI baseado no custo marginal + custo oportunidade

considerada a regra geral que conduz a decisões óptimas na empresa

- ✿ Se existir um mercado de concorrência perfeita no exterior para o produto intermédio
 - ☑ Se não existir capacidade disponível: **PTI = preço de mercado**
 - ☑ Se existe capacidade disponível: **PTI = custo marginal**

- ✿ Se o produto intermédio não tem mercado no exterior:
 - ☑ **PTI = custo marginal**
 - ☑ **Divisão deve ser considerada um Centro de Custo e não um Centro de Resultados ou de Investimento**

2. Preços de Transferência Internos

✘ PTI baseado no custo marginal + custo oportunidade

✱ Produto Alfa é transaccionado entre duas divisões

- ☑ **Divisão produtora: PT**
- ☑ **Divisão compradora: LX**
- ☑ **PTI que está a ser usado é de 35€**
- ☑ **Não existe mercado no exterior para a divisão**

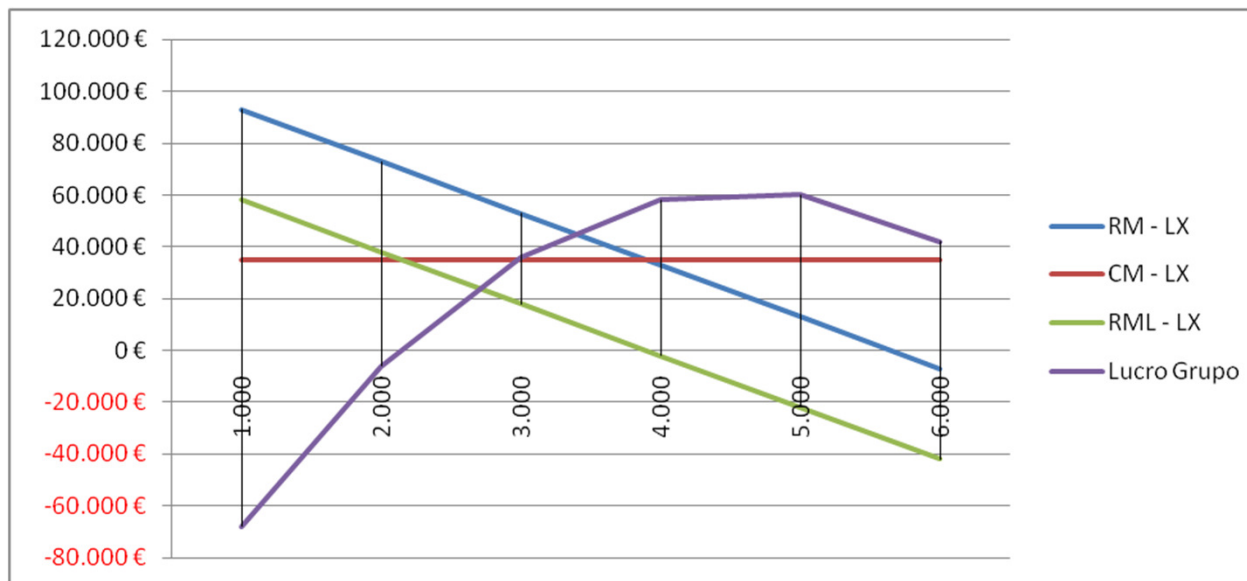
Vendas no exterior			<u>PT</u>	<u>LX</u>
<u>PV unit.</u>	<u>Qt</u>			
100 €	1.000			
90 €	2.000	Custo variável unitário	11 €	7 €
80 €	3.000			
70 €	4.000	Custos fixos	60.000 €	90.000 €
60 €	5.000			
50 €	6.000			

2. Preços de Transferência Internos

✗ PTI baseado no custo marginal + custo oportunidade

✿ PTI = 35€

- ☑ LX não quer comprar mais do que 3.000 unidades, pois se comprasse 4.000 unidades já tinha prejuízo
- ☑ Mas o Grupo maximiza o lucro se vender 5.000 unidades

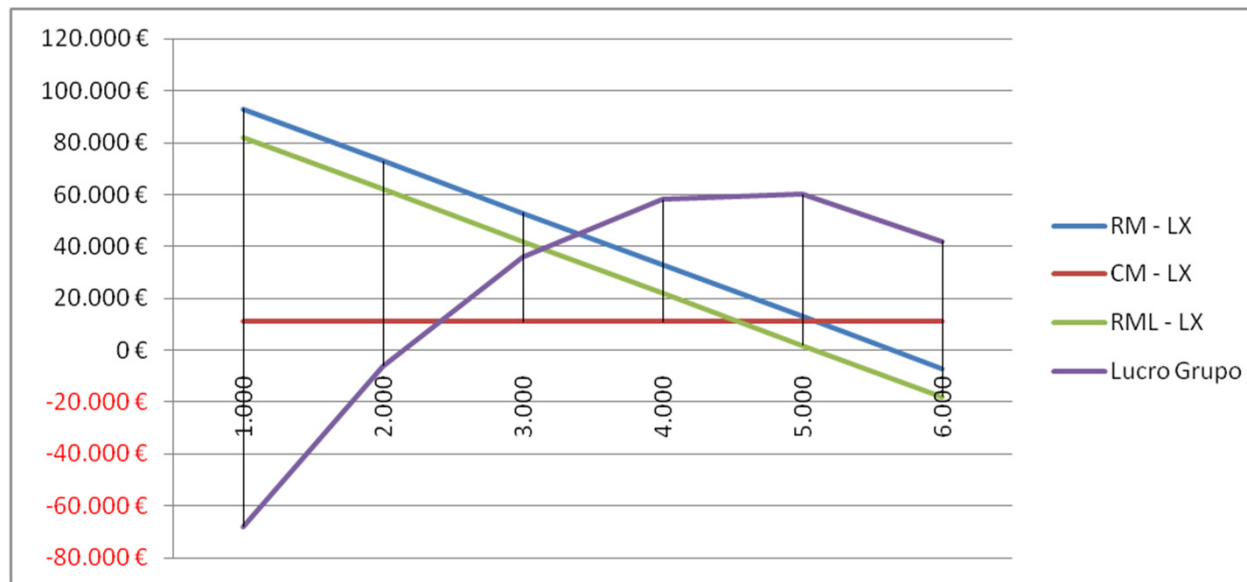


2. Preços de Transferência Internos

✘ PTI baseado no custo marginal + custo oportunidade

✿ PTI = 11€ (custo marginal)

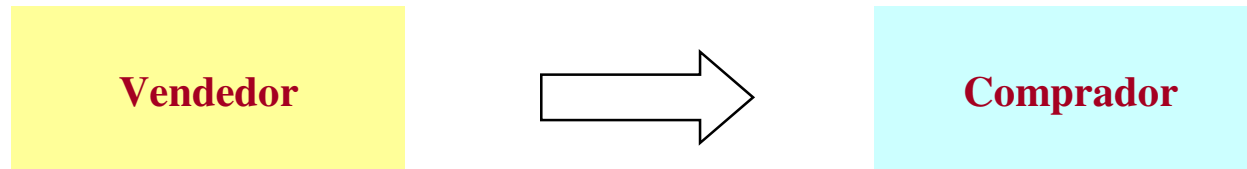
- ☑ LX vai comprar 5.000 unidades que é a quantidade que maximiza o lucro global Grupo
- ☑ Preço num contexto de curto – prazo -> custos fixos são sunk cost
- ☑ Congruência de objectivos entre divisões e a empresa como um todo!



2. Preços de Transferência Internos

✘ $PTI = \text{Custo marginal} + \text{fee}$

✿ PTI baseado no ABC -> proposta de Kaplan e Atkinson



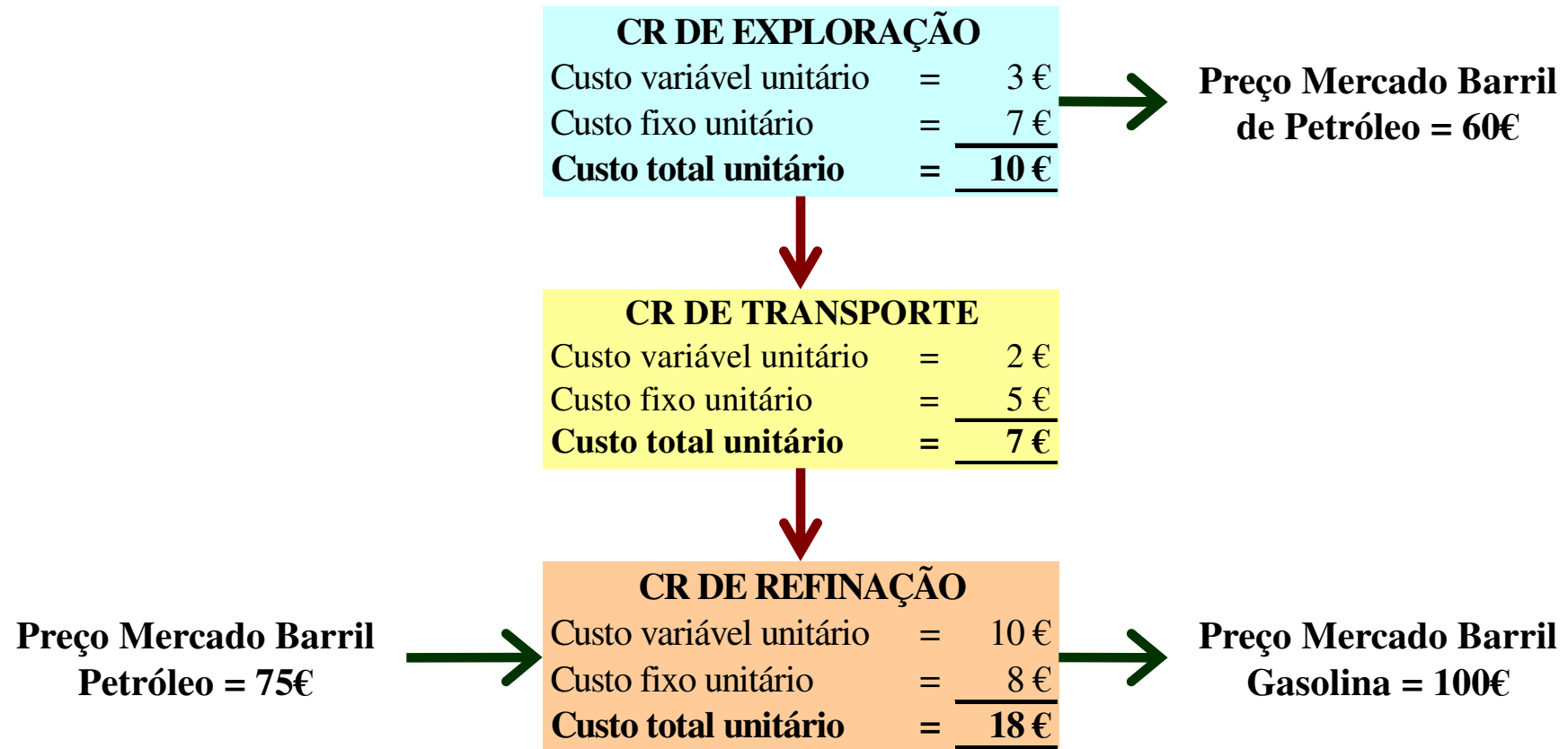
Long-run marginal cost method

Custo padrão para as actividades relacionadas com:

- Fase 1: unidade + lote -> em função da actividade real (custo marginal)
- Fase 2: produto + suporte -> em função da actividade prevista para o ano (fee)

2. Preços de Transferência Internos

✘ Exemplo



Estrutura Organizacional e Controlo Gestão

2. Preços de Transferência Internos

✘ Exemplo

		Preço Mercado	Custo + markup 20%	Preço Negociado
Exploração	Receita	60.000 €	12.000 €	40.000 €
	Custos específicos	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Resultado	50.000 €	2.000 €	30.000 €
Transporte	Receita	75.000 €	22.800 €	70.000 €
	Custos - PTI	60.000 €	12.000 €	40.000 €
	Custos específicos	7.000 €	7.000 €	7.000 €
	Resultado	8.000 €	3.800 €	23.000 €
Refinação	Receita	100.000 €	100.000 €	100.000 €
	Custos - PTI	75.000 €	22.800 €	70.000 €
	Custos específicos	18.000 €	18.000 €	18.000 €
	Resultado	7.000 €	59.200 €	12.000 €
Resultado Global		65.000 €	65.000 €	65.000 €

Pressupostos:

- ✘ Quantidade vendida é de 1.000 barris
- ✘ Preço negociado na exploração 40€
- ✘ Preço negociado no transporte 70€

$$22.800€ = (12.000€ + 7.000€) \times 1,2$$