

**LICENCIATURA**  
**EXAME EM ÉPOCA NORMAL**  
**2015-2016**  
**PLANEAMENTO E CONTROLO DE**  
**GESTÃO**  
**11 de janeiro de 2016**

Este exame é **COM** consulta dos livros recomendados, das suas notas e apontamentos das aulas em papel.

**Tempo de prova: 90 minutos**

**Problema 1 - Análise de custos – Caso de viagens e turismo (8 valores)**

Uma empresa de viagens e turismo oferece um conjunto de pacotes de férias no estrangeiro e a gestão da empresa pediu-lhe para analisar a viabilidade dos três tipos de pacotes para a próxima estação, cujos dados para o máximo de clientes esperados para cada pacote se apresentam a seguir:

Rubricas	Pacotes de férias			Total
	Desporto	Cultura	Interesses especiais	
Número máximo de clientes	100	100	100	300
Proveitos	42 000 €	48 000 €	30 000 €	120 000 €
Custos:				
Despesas aéreas	8 100 €	8 400 €	7 800 €	24 300 €
Estadia - Hotel e alimentação	16 800 €	19 800 €	7 200 €	43 800 €
Parceiro local	1 500 €	1 500 €	1 750 €	4 750 €
Outras despesas com os clientes e despesas de estrutura	10 560 €	11 880 €	6 180 €	28 620 €
Comissões de venda	6 300 €	4 800 €	6 000 €	17 100 €
Total	43 260 €	46 380 €	28 930 €	118 570 €
Resultado operacional	-1 260 €	1 620 €	1 070 €	1 430 €
%	-3,0%	3,4%	3,6%	1,2%

Os dados históricos evidenciam que em média, face ao número máximo de clientes esperados, tende-se a conseguir 70% no caso do desporto, 80% na cultura e 60% nos outros temas de interesse.

O custo com o parceiro local não depende do número de clientes que contratem com a sociedade e ainda não foram assinados os contratos para a época. Os custos com passagens aéreas exige um pagamento inicial de contratação de 30% do preço contratado que até um mês antes da partida tem de ser confirmado e esse montante será uma despesa mesmo que não haja confirmação. Os custos de hotelaria e alimentação é variável com o número de passageiros e só é pago no momento da confirmação. As comissões de venda são proporcionais aos preços de venda.

As outras despesas com clientes e despesas de estruturas são semifixas sendo que nos últimos três anos tiveram a seguinte evolução:

	Ano -3	Ano -2	Ano -1
Nº de clientes	10 000	12 000	15 000
Custos com clientes e de estrutura	900 000 €	990 000 €	1 125 000 €

Os custos variáveis deste grupo de custos poderão ser estimados através do cálculo do custo marginal dos clientes adicionais em cada ano.

Na resolução do problema ignore os riscos e efeitos cambiais e de inflação.

- Apresente um mapa que considere mais adequado para analisar os proveitos e custos de cada pacote de férias e da sua viabilidade no curto prazo (3 valores).
- Apresente uma forma de calcular o ponto crítico (em número de clientes) por cada um dos pacotes de férias (3 valores).
- Identifique os pontos fracos dos mapas de análise apresentados inicialmente e explique porque considera a sua análise mais adequada (2 valores).

## Problema 2 – Preços de transferência (8 valores)

A Sociedade Metalina SA tem duas unidades de negócio. Uma que explora minas e outra que trabalha essa matéria-prima transformando em barras de metal vendendo-as em caixas. O preço de venda de cada caixa de metal é 150€. A administração força a Divisão de Minas a vender integralmente a sua produção que permite a Divisão de Metal produzir 400.000 unidades. O preço de transferência da matéria-prima que permite produzir uma caixa de barras de metal é de 110% o custo total de produção.

Esta matéria-prima pode ser vendida a clientes externos ao preço de 90€ por unidade. Para a Divisão de Minas vender esta sua produção no mercado teria custos de marketing e comerciais na ordem dos 5€ por unidade. A Divisão de Metal para comprar esta matéria-prima no mercado teria um custo de transporte de 3€ por unidade.

O custo unitário de produção de cada uma das divisões é apresentado no quadro seguinte:

	Divisão Minas	Divisão Metal
Consumo de materiais	12	6
MOD de produção	16	20
GGF - Gastos Gerais de Fabrico	32	25
Custos de produção por unidade	60	51

25% dos GGF da Divisão de Minas é fixo e o restante variável.

60% dos GGF da Divisão de Metal é fixo e o restante variável.

### Pretende-se:

- Calcule o resultado operacional das 400.000 unidades utilizando como preço de transferência (a) o preço de mercado e (b) 110% do custo total de produção (2,0 valores)
- Face aos resultados acha que a administração deveria dar liberdade ao diretor da Divisão de Minas vender a sua produção no externo? Explique. (2,0 valores)
- Considerando os vários métodos de definição dos preços de transferência interna explique a hierarquia de prioridades que se deve usar na prática para cada um desses métodos. (2,0 valores)
- Considerando a melhor prática definida na alínea anterior, o preço de transferência interno deveria estar em que intervalo de preços? (2,0 valores)



Nome: \_\_\_\_\_

Assinale com X as respostas corretas

1. Quais são os fatores que determinam o nível de descentralização de uma empresa? (1 valor)
  - a)  A localização das lojas
  - b)  O número de fábricas da empresa
  - c)  A extensão com que se pretende que os gestores das unidades tomem decisões
  - d)  O número de localizações das agências e das instituições financeiras em que a empresa deposita os seus fundos.
  
2. Quais são as desvantagens de uma descentralização (1 valor)
  - a)  Os objetivos das divisões não serem congruentes com os objetivos da empresa
  - b)  Algumas atividades podem estar duplicadas e incorrer custos desnecessários
  - c)  Os gestores obtêm melhor informação para as suas decisões
  - d)  Os gestores que decidem estão mais próximo de onde acontecem os problemas
  - e)  Pode encorajar decisões mais rápidas
  - f)  Pode encorajar decisões que defenda apenas os interesses da divisão
  
3. Descreva as principais diferenças entre o Balanced scorecard e o tableaux de bord? (2 valores) – a sua resposta deve caber no resto desta página.