

# Mestrados

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

2016/2017



100 ANOS A PENSAR NO FUTURO



## Sistemas de Controlo de Gestão

Sofia M. Lourenço  
Professora Auxiliar, ISEG/ULisboa  
Doutorada em *Business Administration*, Harvard Business School



## Avaliação da Performance de Centros de Responsabilidade

3



Avaliação depende do tipo de centro de responsabilidade:

- Centros de Custos
- Centros de Proveitos
- Centros de Resultados
- Centros de Investimento

4

## Centros de Custos-Padrão

- Principal medida de avaliação: Desvios entre custos reais e custos padrão
  - Mas o centro não é, em princípio, responsável pela capacidade não utilizada (desvio volume)
- Relativamente a custos discricionários a avaliação é feita pelo desvio entre custos reais e custos orçamentados
- Além destas medidas relacionados com a eficiência do centro, é importante ter medidas de eficácia, ainda que não seja possível apurar o resultado.
  - Por exemplo: qualidade dos produtos, cumprimento de prazos de produção, resposta a pedidos de produção.

5

## Centros de Custos Discricionários

- Principal medida de avaliação: Desvios entre custos reais e custos orçamentados
- Mas importante ter medidas de eficácia pois redução de custos pode não significar maior eficiência se esta foi conseguida pelo corte na quantidade e qualidade da produção.
  - Por exemplo: medidas da quantidade e qualidade do serviço prestado, satisfação de cliente internos e externos

6

## Centros de Proveitos

- Principal medida de avaliação: Desvios entre proveitos reais e proveitos orçamentados
- Importante analisar desvios associados a mix, volume, preço
- Relativamente aos custos directos deste centro, importante avaliar desvios entre custos reais e os orçamentados
- Medidas não financeiras, associadas à qualidade do serviço prestado e satisfação do cliente, são também relevantes.

7

## Centros de Resultados

### Avaliação da performance de Centros de Resultados

- Performance de Gestão – avaliação do gestor para efeitos de planeamento, coordenação e controlo, tem em atenção condicionantes externas, considera todos os custos que gestor pode influenciar ainda que não controle.
- Performance Económica – desempenho económico do centro de resultados, enquanto contributo para a empresa, considera todos os custos e proveitos.

### Métricas de avaliação da performance

- Margem de contribuição
- Lucro directo
- Lucro controlável
- Resultado antes de impostos
- Resultado Líquido

8

## Centros de Resultados

- Margem de contribuição = Vendas e equivalentes – custos variáveis

| Métrica                | Vantagens  | Desvantagens   |
|------------------------|--|--|
| Margem de Contribuição | Evita que custos fixos fora do controlo do gestor afectem o seu desempenho | Mas custos fixos (despesas discricionárias) estão muitas vezes nas mãos do gestor => Controlo sobre custos fixos |

9

## Centros de Resultados

- Lucro directo = Proveitos – Custos incorridos ou imputáveis ao centro (Custos podem não ser controlados pelo gestor ainda que não inclua overhead da sede)
- Lucro controlável = Proveitos – Custos incorridos ou imputáveis ao centro (Custos controlados pelo gestor incluindo parte do overhead da sede)

| Métrica           | Vantagens   | Desvantagens  |
|-------------------|---|---|
| Lucro directo     | Gestores de centros são “fiscais” dos custos que lhes são imputados | Não há pressão para sede reduzir custos               |
| Lucro controlável | Pressão para sede reduzir custos imputados aos centros              | Não há pressão para sede reduzir custos não imputados |

10

## Centros de Resultados

- Resultado antes de impostos = Proveitos – Custos (todo o overhead da sede é imputado)

| Métrica                      | Vantagens   | Desvantagens   |
|------------------------------|---|--|
| Resultados antes de impostos | <p>Pressão para sede reduzir custos</p> <p>Performance do centro fica comparável com concorrentes</p> <p>Incentivo para gestores tomarem decisões óptimas a longo prazo para a empresa como um todo uma vez que todo o overhead é alocado aos centros</p> | <p>Custos imputados não são controlados pelo gestor</p> <p>Dificuldade em definir regras de imputação dos custos aos centros</p> |

A imputação do overhead deve ser feita com base nos valores orçamentados e não nos reais, uma vez que centros não são responsáveis por ineficiência da sede (desvios são da responsabilidade da sede e não dos centros)

11

## Centros de Resultados

- Resultado Líquido = Proveitos – Custos - Impostos

| Métrica           | Vantagens  | Desvantagens   |
|-------------------|--|--|
| Resultado líquido | <p>Permite que subsidiárias estrangeiras ou operações no estrangeiro incorporem diferenças de tratamento fiscal nos seus resultados, criando pressão para os gestores fazerem uma eficaz gestão fiscal</p> | <p>Se impostos forem percentagem de resultado antes de imposto não acrescenta nada</p> <p>Decisões que afectam impostos são tomadas ao nível da sede e não dos centros, pelo que gestor não tem responsabilidade sobre este item</p> |

12

## Centros de Resultados

- Medidas não financeiras são também relevantes.
- Neste caso, podemos ter medidas associadas à produção e às vendas.

## Centros de Investimento

✘ Métodos de avaliação a utilizar para avaliação do centro de investimento são semelhantes aos utilizados para as empresas

- ROA
- RCI
- Rendimento Residual
- EVA

## Centros de Investimento

× **Questão:**

× **Investimento = ?**

- × O que é controlado pelo gestor do centro de investimento?
- × O que ele tem a seu dispor?

× **Elementos a analisar:**

- × Caixa
- × Contas a Receber
- × Inventário
- × Necessidades Fundo Maneio
- × Activo Fixo
- × Leasing
- × Activos Intangíveis
- × Passivo não corrente
- × Custo do capital

### BALANÇO FUNCIONAL

| Ciclo        | Activo Económico-<br>Financeiro | Capital Investido       | Ciclo      |
|--------------|---------------------------------|-------------------------|------------|
| Investimento | Activo Fixo de Exploração       | Capital Próprio         | Capital    |
| Exploração   | Necessidades Fundo Maneio       | Interesses Minoritários |            |
| Investimento | Investimento Financeiro         | Capital Alheio Estável  |            |
| Tesouraria   | Tesouraria Activa               | Tesouraria Passiva      | Tesouraria |

**Activo Económico = Activo Fixo de Exploração + Neces. Fundo Maneio**  
**Capital Investido = C. Próprio + Cap. Alheio Estável + Tesouraria Passiva**

## Rácio Rendibilidade

$$\text{Rendibilidade} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Investimento}}$$

17

## Rácios Rendibilidade

$$\text{Rendibilidade do Activo} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Rendibilidade do Activo Líquido de Imposto} = \frac{\text{Resultado Operacional Líquido de Imposto}}{\text{Activo}}$$

Conhecidos como Return on Assets (anos 20)

$$ROA = \frac{RO \times (1 - t)}{\text{Activo}}$$

18

## Rácios Rendibilidade

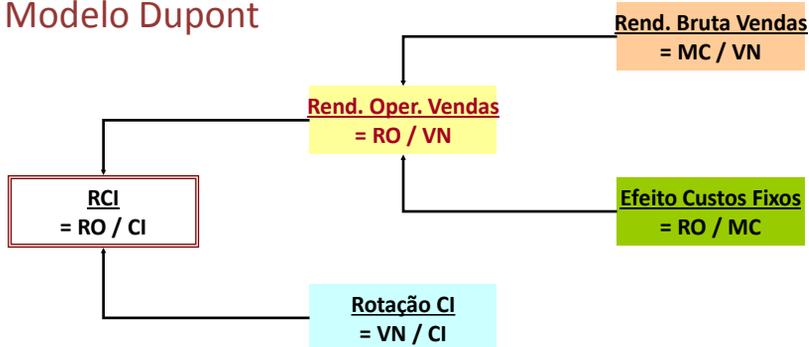
Rendibilidade (Operacional) dos Capitais Investidos  
 =  $\frac{\text{Resultado Operacional Líquido de Imposto}}{\text{Capitais Investidos}}$

$$RCI = \frac{RO \times (1-t)}{CI}$$

Conhecido como Return on Invested Capital ou Return on Capital Employed (anos 80)

## Rácios Rendibilidade

### Modelo Dupont



## Rácios Rendibilidade

### Vantagens

- Avaliação num único número
- Simplicidade e Rapidez de Cálculo
- Compreensão pelos gestores
- Permite comparação de empresas, divisões, departamentos, ou centros de responsabilidade
- Permite comparações entre empresas

21

## Rácios Rendibilidade

### Desvantagens

- Esquece valores absolutos e margens de contribuição
- É difícil a comparação de empresas com diferentes níveis de recursos
- Manipulação de resultados - PCGA
- Visão de curto-prazo
- Assume que os investimentos têm todos o mesmo risco
- Não incentiva o investimento que tenha uma rendibilidade inferior à rendibilidade existente ainda que seja superior ao custo do capital
- Inconsistente com os critérios de avaliação de projectos (VAL)

22

## Valor Criado (Valor Residual/EVA)

Tem por base a noção do VAL (Valor actualizado Líquido) ao comparar o Resultado (retorno do investimento) com o custo de capital

## Valor Criado

### *Perspectiva dos Capitais Investidos*

**Resultado Residual**

$$RR = RO_i * (1-t) - K_m * CI_{i-1}$$

**EVA**

$$EVA = RO_i * (1-t) - K_m * CI_{i-1}$$

### *Perspectiva dos Capitais Próprios*

**Resultado Residual**

$$RR = RL_i - K_e * CP_{i-1}$$

**EVA**

$$EVA = RL_i - K_e * CP_{i-1}$$

## Valor Criado

$K_m$  – custo médio ponderado do capital

$$K_m = K_e * \frac{CP}{CI} + K_d * (1-t) * \frac{CA}{CI}$$

$K_e$  – custo CP

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

$K_d$  – custo CA

$$K_d = \frac{Juros}{CA}$$

25

## Valor Criado

### ✘ Ajustamentos às Demonstrações Financeiras preparadas de acordo PCGA

- ✱ Custo ou um activo

Tratamento contabilístico das despesas de I&D e de activos intangíveis (publicidade, etc.)

- ✱ Provisões ou ajustamentos do exercício

Somar ao Resultado porque representam estimativas de custos futuros em resultado de factos já ocorridos

- ✱ Locação operacional vs locação financeira

Activo está registado? A prestação engloba juros que não aparece no RO.

- ✱ Goodwill

Acrescentar a amortização do exercício

- ✱ Efeito da inflação

Capitais investidos ao custo histórico e Resultado Operacional a preços correntes

- ✱ Método de amortização

Crítério fiscal ou critério económico; quotas constantes e o VLC a reduzir-se

26

## Valor Criado

### Vantagens

- Expressa a contribuição de cada unidade para a criação de valor
- Evita comparabilidades relativas
- Melhora convergência de objectivos
- Define a remuneração do investimento de cada unidade
- Orientação da gestão para a criação de valor: só interessam projectos que rendibilidade acima do custo de oportunidade de capital

27

## Valor Criado

### Desvantagens

- Limita a comparabilidade de resultados
- Capital investido é a preços de mercado ou contabilístico?
- Enfoque no curto prazo
- Susceptível de manipulação

28

## Centros de Investimento

Na avaliação da performance de Centros de Investimento utiliza-se:

- Margem de Contribuição Directa Líquida de Imposto como Resultado ;
  - $MCD = \text{Proveitos} - \text{Custos Directos (Fixos e Variáveis)}$
  - Overheads da sede imputados aos centros podem não ser considerados uma vez que não estão sob o controlo do gestor do centro. Contudo, se se optar por incluir os overheads, está a criar-se pressão para uma boa gestão destes custos pois os gestores dos centros não querem ver a sua rentabilidade reduzida => tensão criativa.
- Activo Económico sob responsabilidade do gestor do Centro como Investimento (Capital Investido se controlar também a parte de Investimentos Financeiros e Tesouraria)

*O EVA/Rendimento Residual designa-se assim como a Margem de Contribuição Residual para Centros de Investimento.*

29

## Centros de Investimento

- Medidas não financeiras são também relevantes.
- Neste caso, podemos ter medidas associadas à produção, às vendas e à gestão de activos/passivos.

30

## Centros de Investimento

### × *Rendibilidade e Valor Criado em Centros de Investimento*

#### × *Exemplo – Qual o centro com melhor desempenho?*

| Rúbricas                    | A         | B         | C         | Total     |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vendas e Outros Rendimentos | 1.200.000 | 1.400.000 | 3.185.000 | 5.785.000 |
| Custos directos - variáveis | 310.000   | 375.000   | 995.000   | 1.680.000 |
| Custos directos - fixos     | 650.000   | 725.000   | 1.680.000 | 3.055.000 |
| Activo económico            | 950.000   | 1.850.000 | 2.700.000 | 5.500.000 |
| Custo de oportunidade       | 12,0%     | 12,0%     | 12,0%     | 12,0%     |
| Taxa Efectiva de Imposto    | 20,0%     | 20,0%     | 20,0%     | 20,0%     |

31

