

Exame Modelo

Duração: 1,5h + 30 mn tolerância

Instruções

- ▶ Em cima da mesa deverá ter apenas o cartão de identificação, material de escrita, folhas de prova e máquina de calcular sem memória (não são permitidas máquinas de calcular com memória, por ex. gráficas).
- ▶ Não é permitida qualquer consulta de materiais de estudo.
- ▶ Por favor desligue o seu telemóvel; não são permitidos telemóveis ligados na sala;
- ▶ Boa sorte!

1. Uma empresa alimentar opera com uma estrutura funcional em que cada divisão opera como centro de resultados. A unidade fabril cede, historicamente, 90% da sua produção à unidade de vendas, sendo o remanescente vendido a clientes exteriores. A estrutura de custos da unidade fabril é a seguinte:

	Por unidade	
	Orçamento	Real
Matérias primas adquiridas em mercados internacionais	10 €	15 €
Mão de obra directa	5 €	4 €
Outros custos directos	3 €	5 €
	Total	
	Orçamento	Real
Custos Fixos da unidade fabril	100.000 €	125.000 €
Overheads imputados à unidade fabril	20.000 €	25.000 €
	Por unidade	
	Orçamento	Real
Valor de mercado do produto acabado	50 €	55 €

Sabe-se que a variação no valor das matérias primas se deve à valorização da cotação destas nos mercados internacionais, desconhecendo-se o motivo de variação das outras rubricas. Adicionalmente sabe-se que a margem praticada pela empresa é de 20%, que a capacidade instalada na fábrica é de 10.000 unidades, mas que a produção orçamentada é de 8.000 unidades, sendo que 1.000 unidades se destinam a vendas ao exterior. Este nível de produção e vendas ao exterior é idêntico ao do ano transacto.

- a) Determine o preço de transferência que deve ser usado entre as duas unidades (apresente os cálculos efectuados). Justifique. (5 val)

b) Argumente quais os tipos de centros de responsabilidades mais adequados para a unidade fabril e para a unidade de vendas. (2 val)

2. Como director da região norte de uma empresa de retalho é da sua responsabilidade avaliar os gestores dos três centros de investimento desta zona. A informação que tem disponível é a que consta do quadro seguinte.

	A	B	C
Vendas e outros proveitos	100.000	200.000	300.000
Custos variáveis directos	20.000	60.000	100.000
Custos fixos directos	20.000	30.000	120.000
Overheads	30.000	60.000	60.000
Activo Económico	100.000	190.000	125.000
Capital Investido	150.000	300.000	250.000
Taxa de imposto	21%	21%	21%
Custo médio capital	10%	15%	7%
Satisfação Clientes *	7	10	8
Conformidade de processos*	8	9	8
Rotação do pessoal	20%	5%	10%

* De 1 (mínimo) a 10 (máximo)

a) Avalie criticamente a performance dos diferentes centros de investimento (apresente todos cálculos efectuados). Justifique. (5 val)

b) Que recomendação faria para a existência e valor de um bónus para cada gestor? Justifique. (2 val)

3. Discuta como pode o Balanced Scorecard passar de uma ferramenta de avaliação da performance para uma metodologia de implementação da estratégia. (4 val)

4. Comente como podem os diferentes *levers of control* da metodologia de Simons ajudar na gestão do risco estratégico. (2 val)