

MCFFE
Sistemas de Controlo de Gestão

Caso Prático 1

(Baseado no Exame da Época Normal de 2015/2016)

A empresa TEXTIL.PT, SA é uma empresa do sector textil que tem uma estrutura divisional dispersa pelo mundo e com sede em Portugal. Cada divisão tem autonomia para os seus investimentos de exploração, compras, vendas, contratação de recursos humanos e fornecedores. Investimentos financeiros e tesouraria são geridos a nível central.

A estratégia da empresa passa por produzir produtos diferenciados com elevada qualidade para nichos de mercado. Neste sentido, as especificações de produto, o design e qualidade dos materiais utilizados são vitais para a posterior colocação dos produtos no mercado, bem como para a reputação da empresa que lhe permite angariar novos clientes. Ainda assim, e para garantir a competitividade dos seus preços a empresa procura constantemente minimizar custos de produção. Deste modo, detectou uma oportunidade de redução de custos com a deslocalização de parte da produção da divisão “Norte” para a divisão “Sul”.

Considere que os dados disponíveis dizem respeito ao ano anterior e que são a melhor estimativa para o ano subsequente, em que a empresa está a analisar a possibilidade da divisão “Sul” fornecer a divisão “Norte”. Dadas as especificidades dos produtos a divisão “Sul” estima que para produzir cada unidade para a divisão “Norte” o custo dos materiais directos será o triplo do necessário para cada unidade da divisão “Sul” e que é necessário incorrer em custos fixos adicionais de 6 000 euros. Os custos de transporte inerentes à transferência de “Sul” para “Norte” são de 1 euro por unidade e serão suportados pela divisão “Norte”.

	"Norte"	"Sul"
Dados das Demonstrações Financeiras (em euros)		
Materiais Directos	235,679	126,398
Mão de Obra Directa (Variável)	403,598	225,693
Outros custos de produção (60% dos quais são Fixos)	375,556	195,693
Gastos de comercialização variáveis	25,279	9,987
Gastos de comercialização fixos	125,613	37,693
Overheads da sede imputados	356,986	225,896
Vendas	1,856,456	1,239,764
Activo Económico	1,899,356	2,509,536
Capital Investido	2,439,263	2,696,869
Outras Informações		
Quantidades Produzidas e Vendidas (unidades)	140,000	200,000
Capacidade de Produção (unidades)	160,000	260,000
Taxa efectiva de imposto	25%	15%
Custo médio do capital	8%	12%
Conformidade com os <i>standards</i> de produção	95%	90%
Satisfação de Clientes	90%	80%
Rotação do Pessoal	5%	20%

Pretende-se que responda às seguintes questões, mostrando sempre os cálculos efectuados e identificando (e justificando) eventuais pressupostos assumidos:

1. Identifique o tipo de centros de responsabilidade que esta empresa deveria implementar para as divisões atendendo às características descritas. Justifique.
2. Atendendo ao caso descrito, determine o preço de transferência interna com base no:
 - a. Preço de mercado
 - b. Custo variável
 - c. Custo marginal
 - d. Custo total
 - e. Custo total com margem
3. Considerando que a empresa pretende promover as transacções internas, a sede pretende que as divisões Norte e Sul determinem um preço de transferência interna negociado. Determine o preço mínimo que a divisão vendedora deve exigir e o preço máximo que a divisão compradora está disposta a pagar, considerando:
 - a. Uma perspectiva de longo prazo
 - b. Uma perspectiva de curto prazo
4. Identifique os factores a considerar na repartição da eventual margem de negociação entre as divisões.
5. Comente a sustentabilidade destas transacções internas no longo prazo.

BOM TRABALHO!