

**AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE FINANCEIRA POR
SEGMENTOS**

Bruno Miguel Fernandes Curto

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Novembro 2009

**AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE FINANCEIRA POR
SEGMENTOS – Projecto de empresa**

Bruno Miguel Fernandes Curto

Orientador:

Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Novembro 2009

“O que faz andar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê”

Platão

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelo apoio inequívoco ao meu projecto académico, do qual este trabalho representa mais uma etapa do meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À Andrea pelo apoio, dedicação, compreensão e ajuda que possibilitaram tornar este projecto uma realidade. À sua confiança, que sempre foi uma fonte de inspiração e motivação para ultrapassar este enorme desafio. As palavras de estímulo foram sem dúvida imprescindíveis para ultrapassar os obstáculos encontrados ao longo desta caminhada.

Um obrigado a todos os colegas e professores que leccionaram o curso de mestrado executivo de controlo de gestão e performance pelos ensinamentos apreendidos.

Agradeço a colegas e amigos o apoio que deram a este projecto.

Agradeço ao meu Orientador Prof. Dr. José Azevedo Rodrigues, pelos ensinamentos de controlo de gestão e a capacidade motivacional que coloca nas suas intervenções.

À minha avó pelo testemunho e demonstração de força que preconiza na minha vida.

Sumário

Com o presente projecto pretendeu-se conhecer a vivência de uma empresa relativamente ao seu controlo de gestão e instrumentos financeiros utilizados, e simultaneamente contribuir para uma melhoria das práticas de intervenção e de gestão, procurando dar resposta à questão inicial que levou ao desenvolvimento deste projecto:

Como avaliar a performance financeira dos vários segmentos da empresa: gestores, processos, produtos e clientes, utilizando as métricas de criação de valor?

Nas opções metodológicas, optou-se pela observação e análise de documentos (referentes à empresa em estudo) como técnica de recolha de dados, o que permitiu compreender o funcionamento da empresa e aquisição de conhecimentos mais profundos face às suas reais dificuldades. A revisão da literatura foi igualmente fundamental para uma melhor compreensão dos conceitos em estudo.

Da análise realizada foi reconhecida a necessidade pertinente de uma mudança a nível das ferramentas de gestão utilizadas, com o objectivo de medir a criação de valor. A utilização de instrumentos tradicionais de avaliação de “valor” da empresa em estudo fomentou a necessidade de criar um sistema de controlo de gestão que responda às especificidades dos problemas encontrados.

O sistema de controlo de gestão proposto utiliza instrumentos de pilotagem, comportamentais e de diálogo que permitem à empresa orientar os seus gestores no sentido de implementar a sua estratégia, tendo em vista atingir os objectivos previamente definidos e difundidos. Permite a correcta avaliação de performance de cada segmento e qual a sua contribuição para a destruição ou criação de valor para a empresa na sua globalidade.

Palavras-chave: Criação de valor, sistema de controlo de gestão, performance financeira; implementação da estratégia, instrumentos de controlo de gestão, segmentação.

JEL Classification System

M 40 – General

M 41 – Accounting

Abstract

Current work intends to present a company through its management control and financial tools and simultaneously contribute to an improvement of management intervention skills, pursuing the answer to initial question:

How to evaluate financial performance of company's areas: managers, procedures and clients, using value creation measures?

In methodological procedures, we based our data research in analyzing company's documents, which provided a better knowledge about company's operation, but also to get in touch with its real problems. Literature was also essential to a better comprehension studied terms.

Analysis identified a relevant need of changing management skills/tools used with purpose of measuring value creation. The appliance of traditional "value" (of a company) evaluation methods, revealed also the need to create a new management control system capable of answering the specific problems encountered.

The proposed management control system uses behavioral and dialogue indexes, which allows the company to guide its management team to implement strategies to achieve the previously defined goals. It also provides a correct evaluation of each company's areas financial performance and their contribution to firm's value creation or even destruction.

Key words: Value Creation, management control systems, financial performance, strategy implementation, tools of the management control, segmentation.

JEL Classification System

M 40 – General

M 41 – Accounting

Índice

iv.	Agradecimentos	
v.	Sumário	
vi.	<i>Abstract</i>	
vii.	Índice geral	
x.	Índice de quadros	
xi.	Índice de figuras	
xii.	Lista de abreviaturas	
1.	Sumário Executivo	1
2.	Instrumentos de avaliação da performance financeira implementados na Empresa Caso de Estudo	3
3.	Revisão da literatura relativa à avaliação de performance financeira das empresas	5
3.1.	Conceito de valor – O que é o valor?	5
3.2.	Criação de valor Vs Criação de lucro	6
3.3.	Críticas ao controlo de gestão na década de 80	8
3.4.	O papel do controlo de gestão na criação de valor	9
3.4.1.	Instrumentos do controlo de gestão	10
3.4.2.	Indicadores financeiros de medição de criação de valor	12
3.4.3.	Apresentação da informação financeira por segmentos	14
4.	Elaboração de um quadro conceptual de referência	16
4.1.	Análise das questões que resultam da revisão de literatura	16
5.	Metodologia de investigação – técnicas de recolha e análise de dados	19

6.	Diagnóstico do sistema de controlo de gestão implementado na Empresa	21
	Caso de Estudo	
6.1.	Apresentação da Empresa Caso de Estudo	21
6.2.	Diagnóstico interno do Processo de Planeamento – Empresa Caso de Estudo	21
6.2.1.	Limitações ao Processo de Planeamento implementado	23
6.3.	Modelo de Contabilidade Analítica implementado na Empresa Caso de Estudo	24
6.3.1.	Limitações do modelo de Contabilidade Analítica implementado	27
6.4.	Diagnóstico técnico do sistema instalado face às necessidades	30
7.	Plano de Acção da Implementação do Sistema de Controlo de Gestão	32
7.1.	A perspectiva multidimensional da performance financeira por segmentos	32
7.2.	A perspectiva dos gestores: avaliação da performance financeira dos centros de responsabilidade e preços de transferência interna	33
7.2.1.	Descentralização e classificação dos centros de responsabilidade	33
7.2.2.	Preços de transferência internos	39
7.2.3.	Avaliação da performance financeira dos gestores	43
7.3.	A perspectiva das actividades / processos	45
7.3.1.	Custeio baseado nas actividades	45
7.3.2.	Avaliação da performance financeira das actividades / processos	46
7.4.	A perspectiva do mercado: avaliação da performance financeira dos clientes e áreas de negócio	49
7.5.	O papel da contabilidade de gestão na avaliação da performance financeira	53

8.	Sistema integrado de avaliação de performance financeira	54
8.1.	O conceito de <i>Tableau de Bord</i>	54
8.2.	Metodologia de concepção	55
9.	Conclusões	59
10.	Bibliografia	61
11.	Anexos	63

Índice de quadros

Quadro 1 – Centros de responsabilidades definidos pela Empresa Caso de Estudo	26
Quadro 2 – Custos unitários por produto	26
Quadro 3 – Esquema representativo da contabilidade analítica (cenário 1)	28
Quadro 4 – Esquema representativo da contabilidade analítica (cenário 2)	29
Quadro 5 – Características dos centros de responsabilidades propostos	35
Quadro 6 – Missão e objectivos dos centros de responsabilidades propostos	36
Quadro 7 – Elementos controláveis pelo gestor de cada centro de responsabilidade	38
Quadro 8 – Fluxos internos entre centros de responsabilidade	39
Quadro 9 – Cálculo de Preço de transferência interna através do método preço de mercado ajustado	40
Quadro 10 – Cálculo do Preço de transferência interna do capital através do custo <i>standard</i>	41
Quadro 11 – Demonstração de apuramento de resultados pelo método da contribuição por centros de responsabilidade	42
Quadro 12 – Custos e n.º ocorrências por actividade comercial	47
Quadro 13 – Afecção do n.º de ocorrências por segmentos: áreas de negócio	47
Quadro 14 – Afecção dos gastos aos segmentos: áreas de negócio	48
Quadro 15 – Afecção do n.º de ocorrências e gastos por segmento: clientes	48
Quadro 16 – Demonstração de apuramento de resultados pelo método da contribuição por área de negócio do centro de responsabilidade: Comercial	50
Quadro 17 – Demonstração de apuramento de resultados pelo método da contribuição por cliente da área de negócio: Grandes clientes	51
Quadro 18 – Objectivos e indicadores do centro de responsabilidade: Comercial	54
Quadro 19 – Matriz de relação entre as variáveis chave globais e objectivos gerais	55
Quadro 20 – Matriz de relação entre as variáveis chave globais e centros de responsabilidade	56
Quadro 21 – Matriz de relação entre as variáveis chave locais e objectivos locais do centro de responsabilidade: Comercial	57
Quadro 22 – <i>Tableau de Bord</i> da área Comercial	58

Índice de figuras

Figura 1 – Figura síntese das questões que resultaram da revisão de literatura	18
Figura 2 – Organigrama da contabilidade analítica da ECE	25
Figura 3 – Organigrama proposto para o novo sistema de controlo de gestão	33

Lista de abreviaturas

ECE – Empresa caso de estudo;

EVA® – *Economic Value Added*;

POC – Plano Oficial de Contabilidade;

RLE – Resultado Líquido do Exercício;

ROI – *Return on Investment*;

I & D – Investigação e Desenvolvimento;

TB – Tableau de Bord

CR – Centro de Responsabilidade;

PTI – Preço de transferência interno;

TSR – Total Shareholder return;

MVA – Market value added;

ROE – Return on equity;

WACC – Weighted average cost of capital;

TBR – Total business return;

MCR – Margem de Contribuição Residual;

PE – Plano Estratégico;

PO – Plano Operacional;

MC – Margem de contribuição;

PMA – Preço de Mercado Ajustado;

M € – Milhões de Euros;

PMR – Prazo médio de recebimentos;

MLP – Médio e longo prazo;

ABC – *Activity based costing*;

CBA – Custeio baseado nas actividades;

AC – Assistente Comercial;

OVAR – Objectivos, Variáveis, Acções e Responsáveis;

1. Sumário Executivo

O conceito de valor tem sido investigado e conceituado em diferentes áreas do conhecimento. Até à década de 80, a noção e a importância dada ao valor era pouco significativa segundo Rappaport (1998). No entanto a filosofia da criação de lucro teve que mudar, devido às alterações socio – económicas que entretanto decorreram, e que permitiram a concentração das empresas na criação de valor. No âmbito do controlo de gestão, o objectivo primordial é: conseguir desenvolver instrumentos práticos da gestão que orientem os seus gestores para a criação de valor.

Perante a pertinência destes conceitos foi apresentado um sistema de controlo de gestão em que a noção do valor e a sua importância para o sucesso de uma empresa está sempre presente. Assim por meio do estudo e análise de uma empresa nacional dedicada ao transporte de correio expresso, procurou-se perceber como é actualmente o seu funcionamento em termos de avaliação da performance financeira e como o podemos melhorar, tendo como meta a criação de valor – este é o objectivo principal deste trabalho. Desta forma, e para o concretizarmos, estabeleceram-se algumas linhas de orientação: inicialmente foram apresentados os instrumentos financeiros utilizados na avaliação da performance financeira da Empresa Caso de Estudo (ECE), seguidamente foi feita a revisão da literatura em que a abordagem se centrou no conceito de valor, na evolução do conceito controlo de gestão e nos instrumentos de apoio aos gestores bem como o seu papel na criação de valor. No diagnóstico da avaliação de performance financeira da ECE foram realçadas as necessidades: apresentação da informação financeira de forma global através da utilização de critérios contabilísticos; apresentação de resultados já ocorridos; utilização do método de absorção para imputar os custos directos e indirectos aos produtos de forma a calcular as margens unitárias por produto.

Foi proposto um sistema de controlo de gestão que inclui novos instrumentos como centros de responsabilidades e preços de transferência interna para avaliar a performance dos gestores descentralizados e garantir o seu alinhamento com os objectivos globais. Desenvolveu-se uma proposta baseada na medição do valor criado por cada segmento, quer sejam, clientes, áreas de negócios, centros de responsabilidade ou actividades/processos. Ao longo do trabalho foram propostas métricas de valor como o EVA® – *Economic Value Added* e Margem de Contribuição Residual (MCR) para medir a contribuição de cada segmento para

o valor global da empresa. A utilização do método de custeio baseado nas actividades para se avaliar o que se faz e como se faz, quais os recursos utilizados e qual a eficácia e eficiência dos mesmos. No final é proposto como instrumento de pilotagem o *Tableau de Bord* construído através da metodologia OVAR apresentada por Jordan *et al.* (2007).

O enfoque deste projecto centrou-se na capacidade de desenvolver um sistema controlo de gestão para os gestores e com os gestores, que permita monitorizar o seu desempenho individual e a sua contribuição para o desempenho global da empresa através da implementação da estratégia.

2. Instrumentos de avaliação da performance financeira implementados na Empresa Caso de Estudo

A empresa caso de estudo (ECE) baseia a sua performance financeira na análise dos *outputs* da **contabilidade geral**, como o balanço, a demonstração de resultados e o mapa de fluxo de caixa. Da contabilidade geral resultam os seguintes indicadores:

Controlo Orçamental – após o apuramento mensal dos valores das contas de custos e proveitos, descritas na Demonstração de Resultados do Plano Oficial de Contabilidade (POC), é feita a comparação com o valor homólogo e com o valor orçamentado.

Resultado Bruto de Exploração – é o indicador financeiro mais utilizado, quer em valor¹, quer em relativos², sendo feito a sua comparação com o valor homólogo e com o valor orçamentado. Em conjunto é também utilizado o Resultado Líquido do Exercício (RLE³), isto é, os lucros da empresa, deduzidos de impostos.

Em segunda análise é utilizada a **contabilidade analítica** para obter informação segmentada por função e por produto. O modelo de apuramento de resultados utilizado é o método de absorção em que todos os custos são imputados aos segmentos através de critérios de repartição. O sistema baseia-se somente em centros de custos (os vários departamentos da empresa e principais rubricas de custos) e centros de lucros (os vários produtos da empresa). Os custos directos são imputados em função das quantidades vendidas e por taxas de utilização fornecidas pela área operacional. Os custos indirectos são imputados em função do volume de vendas. Da contabilidade analítica resultam a:

Margem unitária por produto – corresponde ao volume de vendas de cada produto após subtracção dos custos directos e indirectos. Estes são imputados através de chaves de repartição predefinidas.

Ambas as contabilidades utilizadas na ECE não respondem às necessidades dos gestores, à hierarquia intermédia nem à direcção geral, uma vez que:

- Os custos e proveitos já ocorreram;
- Os custos associados aos produtos são aleatórios já que dependem do critério de imputação escolhido;
- A ECE não tem capacidade para fixar o preço de venda dos produtos, para respeitar a lógica de custo de produto mais margem;

¹ Resultados Bruto de Exploração = Resultados operacionais – (Amortizações + Previsões)

² Resultados Bruto de Exploração / Proveitos Operacionais

³ Resultado líquido do exercício = (Resultados operacionais + Resultados financeiros + Resultados extraordinários) – Impostos

- Não permite identificar as causas dos custos e proveitos, uma vez que não identifica o valor criado por cada segmento, nem a taxa de utilização dos recursos disponíveis.

Em síntese, a Gestão desconhece a performance financeira dos seus gestores, das suas actividades/processos, das suas áreas de negócio e dos seus clientes. A Gestão não consegue medir o valor criado por cada um, o que inviabiliza a tomada de decisões que permitam maximizar a criação de valor para o accionista.

3. Revisão da literatura relativa à avaliação de performance financeira das empresas

3.1. Conceito de valor – O que é o valor?

A história económica e empresarial converge para a noção de valor. Há mais de dois séculos, mais precisamente em 1776, surge a obra de Adam Smith: “*A Riqueza das Nações*” a qual está na origem da ideia de valor, que numa óptica de produção, o valor de um bem é dado pelo seu custo de produção.

Um século mais tarde, a partir de 1870, desenvolve-se a teoria subjectiva de valor, por meio da Escola Neoclássica. Esta é hoje dominante na gestão empresarial. “Segundo Carvalho (2006: 68) “*O valor – ou a criação de valor – é então o conceito em torno do qual se justifica a existência da empresa como agente de mercado que internaliza algumas das funções que inicialmente a este competiam, nomeadamente, por questões de escala, eficiência e eficácia*””.

Vários foram os contributos/análises/estudos, que enriqueceram o conceito de valor ao longo do séc. XX, Le Moigne (1977) perspectivou várias legitimidades de análise por parte de quem analisa o conceito de valor:

- **Legitimidade do mercado** (externa) – muito associada ao paradigma concorrencial, baseia-se na oferta por parte da empresa de um bem em troca de um determinado montante em dinheiro que o mercado está disposto a oferecer. Há valor criado para a empresa quando o valor oferecido pelo mercado é superior aos custos da empresa com alguma margem. Caso contrário, a empresa deixa de ter razão para existir.

- **Legitimidade interna** – assente no paradigma organizacional, baseia a sua existência nos recursos da empresa, nomeadamente o capital humano e a capacidade potencial de gerar valor. Agem de acordo com a cultura da empresa. Tem como objectivo superar as outras empresas do mercado e em troca receber uma compensação monetária que permite perceber o valor gerado pelo seu esforço.

- **Legitimidade dos accionistas** – baseia-se no paradigma do capital em que os accionistas esperam receber uma remuneração sobre o capital inicialmente investido na empresa. O valor criado é medido pela margem, pelo lucro, ou pela valorização das suas acções. Verifica-se também o paradigma transaccional, uma vez que os mercados têm necessidade de criar empresas para diminuir os custos de transacção que resultam das suas ineficiências.

Em 1985, Porter (1998) introduz o conceito de cadeia de valor que tem como objectivo identificar as actividades físicas ou tecnológicas distintas, que vão originar um produto valioso para o mercado. A criação de valor resulta do ajustamento óptimo entre actividades (primárias e de suporte) e os activos da empresa. Quando as empresas conseguem oferecer ao mercado uma proposta única e criadora de valor diz-se que possui uma vantagem competitiva.

Para Demeestère *et al.* (2004) a noção de valor desenvolveu-se em grande parte devido à pressão do mercado accionista em várias empresas. A criação de valor permite analisar as estratégias utilizadas e as decisões tomadas a nível operacional, que influenciaram a criação ou destruição de valor para a empresa.

3.2. Criação de Valor Vs Criação de lucro

Até ao início da década de 1980, eram poucas as empresas que tinham como objectivo criar valor para o accionista. A teoria microeconómica tinha como objectivo maximizar o lucro da empresa. A divulgação de indicadores financeiros de cariz contabilístico, como os lucros trimestrais e anuais ou as taxas de crescimento do lucro por acção, eram prática corrente e influenciavam os investidores a tomar decisões de compra e vendas das suas acções.

A utilização dos lucros como avaliação da performance financeira das empresas é então alvo de numerosas críticas. Na década de 80, segundo Rappaport (1998) o lucro não serve para medir o valor criado uma vez que:

- **Não exclui a utilização de métodos contabilísticos alternativos** – a escolha do sistema de custeio no cálculo do valor das vendas, a política de amortizações e provisões escolhida, as diferentes classificações contabilísticas por diferentes empresas, influenciam o lucro apurado.

- **Exclui a necessidade de investimento** – as diversas actividades da empresa são fruto dos investimentos efectuados em capital fixo e circulante. Logo, o lucro resulta da diferença entre os rendimentos e os gastos, isto é, não é tido em conta se o fluxo monetário de entrada e saída.

- **Exclui o factor tempo no valor do dinheiro** – um cêntimo hoje vale mais do que daqui a um ano porque podemos investir e gerar rendibilidade. O lucro apurado não reflecte a criação de valor para o accionista uma vez que não compara a remuneração do capital investido na empresa com a remuneração num investimento alternativo de risco idêntico.

Para Jordan *et al.* (2007) as métricas financeiras tradicionais de medição de valor para o accionista apresentam algumas limitações:

- **“Resultado líquido”** ou por **“Resultado por acção”** – para além de excluir o capital necessário à criação desses resultados, as práticas contabilísticas como a adopção do princípio do custo histórico e da prudência, ou valorimetria dos activos não são as mais consentâneas como medição do valor criado para o accionista.

- **“ROI – Return on investment”** – calculado a partir do rácio: Resultados sobre Investimentos. Trata-se de um indicador apresentado em forma de rácio em que o aumento do seu resultado final pode ser influenciado pelo aumento do numerador (resultados) ou diminuição do denominador (investimentos). O seu crescimento pode potenciar perda de valor par o accionista, isto é, os gestores podem reduzir o investimento mesmo que a taxa de rendibilidade seja superior ao custo de capital, ou, aumentar o investimento mesmo com uma taxa de rendibilidade seja inferior ao custo de capital. O ROI não é aplicável em negócios com investimentos negativos (exemplo: necessidade de financiamento).

Segundo Merchant (1997), os gestores tomavam as suas decisões com vista a obter resultados ou fluxos de caixa no curto prazo, o que identifica como:

- **Miopia do investimento** – os gestores tenderiam a reduzir ou retardar investimentos importantes para a obtenção de resultados no médio longo prazo com vista a obter melhores resultados no curto prazo.

- **Miopia operacional** – os gestores optavam por reduzir custos como investigação e desenvolvimento (I&D), formação e publicidade, com vista a obter melhores resultados no curto prazo em detrimento dos resultados no médio e longo prazo.

Para Young *et al.* (2000) a criação de valor é um conceito que ainda oferece alguma resistência no seio das empresas, nomeadamente na Europa. Para estas, a criação de valor ainda não é considerada uma prioridade. Surge o conceito de *value based management* que

defende o facto de as empresas não cingirem a criação de valor aos accionistas mas sim a todos os outros *stakeholders*. Na criação de valor deverão ser tido em conta aspectos como: crescimento do volume de negócios, satisfação dos clientes, oferta de produtos inovadores, bom relacionamento com os fornecedores, produtividade, impostos, regras de regulação de mercado, interesses na empresa, reputação da empresa e retorno do capital investido. A empresa deve medir não só os valores convencionais, mas também o valor criado para todos os *stakeholders*, uma vez que negligenciar este aspecto não irá criar valor para o accionista.

3.3. Críticas ao controlo de gestão na década de 80

O controlo de gestão tem sofrido ao longo dos anos alterações quanto ao seu âmbito de actuação dentro das empresas, face às evoluções ocorridas no mundo, a nível social, empresarial, tecnológico, etc. A partir de 1980 foram vários os autores que vieram criticar os sistemas de controlo de gestão utilizados nas empresas até à data.

Segundo Jonhson e Kaplan (1987), a contabilidade de gestão deixou de dar resposta a todas alterações e evoluções que ocorrerem dentro e fora da empresa desde a década de 20. A metodologia utilizada na década de 20 continuava a ser utilizada em muitas empresas passados 60 anos, num ambiente competitivo muito diferente. Os dados produzidos não reflectiam a nova realidade económica, distorciam o custo do produto, não produzindo dados não financeiros chave para operar eficaz e eficientemente; não fornecia aos gestores a informação precisa e atempada.

Foram vários os pontos divergentes mas que também serviram de base de sustentação para a mudança. Sumariamente e segundo Olve *et al.* (1999) irão ser referidos alguns dos pontos principais:

- A informação fornecida pelo controlo de gestão não respondia às necessidades da gestão, uma vez que não explicava as causas dos custos e proveitos obtidos no passado que permitissem a tomada de decisões no futuro.
- A utilização somente de medidas financeiras sem que os requisitos da estratégia fossem tidos em conta, não permitia medir as actividades não financeiras que iriam possibilitar a avaliação da eficácia na utilização dos recursos em benefício da estratégia da empresa.

- A utilização exclusiva de indicadores financeiros encorajava à tomada de decisões que visavam apenas o curto prazo, uma vez que não mediam os benefícios, resultantes de acções desenvolvidas hoje, no longo prazo, como o investimento em I&D.
- A utilização de critérios de imputação de custos aos produtos, não permite uma visão realista, já que, distorce a real contribuição de cada segmento para os resultados da empresa. A imputação não permite compreender a relação, por exemplo, dos custos de I&D face aos benefícios no longo prazo que daí poderão advir.
- A informação produzida é abstracta já que não tem em conta as causas que subjacentes aos resultados obtidos. Os responsáveis descentralizados não conseguem ver o que está por detrás dos números apresentados e divulgados nos relatórios financeiros apresentados ao longo do ano pela empresa.
- A perspectiva financeira é baseada em rácios financeiros que não permite a comparação com o exterior, nomeadamente com a concorrência. A empresa não tem em conta as perspectivas externas, seja do mercado ou dos clientes não prestando atenção às mudanças no seu meio envolvente.

3.4. O papel do controlo de gestão na criação de valor

O conceito de controlo de gestão e avaliação de performance evoluiu na sua área de abrangência, com vista a responder com maior eficácia às necessidades da Gestão.

Na década de 90, Anthony e Govindarajan (2007) redefinem o conceito de controlo de gestão como um processo através do qual os gestores influenciam os restantes membros da empresa, de modo a implementar a estratégia da empresa.

O papel do controlo de gestão é fundamental para implementar o planeamento estratégico (estratégia, objectivos estratégicos e políticas), através da operacionalização dos objectivos estratégicos junto dos gestores descentralizados no controlo das suas operações. Garante do alinhamento dos objectivos individuais dos gestores aos objectivos estratégicos da empresa. Mede a performance dos objectivos financeiros e não financeiros.

O foco do sistema de controlo de gestão é dado à parte comportamental, como influenciador de comportamentos organizacionais. “Para Jordan *et al.* (2007: 21) “*O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização*””.

O controlo de gestão passa a ter um conjunto de instrumentos que vão permitir monitorizar a implementação da estratégia. Ao medir a performance por várias perspectivas, possibilita a análise e a criação de valor de cada segmento, gerando informação rápida e fiável aos gestores sobre o seu posicionamento face ao objectivo estratégico da empresa, potenciando também a avaliação das suas decisões e os impactos que daí advém. É assim, a ferramenta de excelência para a avaliação da performance.

3.4.1. Instrumentos do controlo de gestão

Os instrumentos de controlo de gestão dividem-se em três grupos: **instrumentos de pilotagem, comportamentais e de diálogo**. Cada grupo visa responder a três clientes internos que são em comum a direcção geral, a hierarquia intermédia e os responsáveis operacionais.

Segundo Jordan *et al.* (2007) os **instrumentos de pilotagem** permitem à direcção geral assegurar que os resultados do curto prazo estão alinhados com os resultados a médio longo prazo. Para a hierarquia intermédia permite acompanhar e não perder o controlo sobre os centros de responsabilidade que supervisiona. Através da criação de um painel de controlo com indicadores chave sobre o desempenho das actividades já ocorridas, permite aos gestores identificar eventuais desvios e corrigir em tempo útil de modo a garantir o cumprimento dos seus objectivos. A utilização de *Tableau de bord* (TB) e o *Balanced scorecard* são ferramentas muito poderosas que permitem concentrar vários indicadores financeiros e não financeiros de acompanhamento e monitorização do plano operacional e orçamento. Os indicadores devem aparecer segmentados por utilizador de acordo com os seus objectivos. No ponto 3.4.2 serão detalhados alguns indicadores financeiros utilizados nos instrumentos de pilotagem.

Os **instrumentos comportamentais** visam responder às necessidades dos gestores descentralizados. “Segundo Jordan *et al.* (2007:38) servem para “*enquadrar e canalizar as suas acções e decisões na “boa” direcção, isto é, com vista à satisfação dos objectivos da empresa e não somente de objectivos locais e parciais, eventualmente contrários aos interesses globais da empresa*””. Para descentralizar é necessário responsabilizar, pelo que em termos de orientação comportamental a empresa deve-se organizar por centros de responsabilidade.

Um *centro de responsabilidades* (CR), segundo Demeestère *et al.* (2004), é uma unidade organizacional definida por um conjunto de tarefas que implica a responsabilidade e o alinhamento dos pressupostos da gestão que devem ser claramente identificados. A gestão dos CR assenta na aplicação de regras práticas.

Segundo Anthony e Govindarajan (2007) um CR é uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas actividades. Deve dispor de objectivos próprios e com poder para tomada de decisões sobre os meios necessários à realização dos seus objectivos. A função dos CR é ajudar a implementar as estratégias definidas pela mesma, porque cada empresa é o somatório de vários CR em que cada um deles tem objectivos próprios alinhados com os grandes objectivos da empresa.

Podem ser definidos três tipos de CR segundo Jordan *et al.* (2007):

- **Centro de Custos** – É caracterizado somente pelos custos específicos do segmento em análise. O resultado obtido será sempre negativo. No entanto, dependendo da missão do centro o seu resultado pode não representar destruição de valor para o accionista uma vez que a sua actividade pelo carácter de suporte ou apoio a outro (s) segmento (s) pode significar no seu conjunto criação de valor.

- **Centro de Resultados** – É caracterizado pelos custos e proveitos específicos do segmento em análise. Neste centro o responsável operacional não gere capital da empresa, no entanto a sua missão é maximizar os resultados do seu segmento.

- **Centro de Investimento** – É caracterizado pelos custos e proveitos específicos e pelo custo de capital afecto ao segmento. O responsável operacional actua sobre as três variáveis, logo possui um grau de autonomia superior, uma vez que toma decisões sobre os meios disponíveis.

Para além desta classificação de CR Anthony e Govindarajan (2007) e Merchant (1997) fala-nos de *revenue center* e Demeestère *et al.* (2004) de *centre de produit ou de CA*. Ambos os conceitos de CR referidos são sinónimos e remetem-nos para uma outra definição abordada por Jordan *et al.* (2007) que respeita à definição de centro de custos discricionários em que não é possível estabelecer uma relação directa entre *inputs* e *outputs* do CR, na medida em que o volume de negócios é um objectivo para os membros do centro, mas que deverá ser registado no CR onde constam os custos directos de produção.

Um segundo instrumento de orientação comportamental são os *Preços de transferência interna* (PTI) que visam valorizar as transacções internas entre centros de responsabilidade. Jordan *et al.* (2007) defendem os seguintes princípios: só devem ser aplicados a operações relevantes e com algum interesse a nível estratégico; visam cobrar um preço justo ao centro comprador pelo bem que lhe foi cedido. Os PTI são conhecidos à priori⁴, o que permite antecipar os custos de utilização dos recursos. Os preços devem ser negociados e aceites por ambos os CR. A utilização deste instrumento permite alinhar as escolhas/tomadas de decisões de cada gestor com os objectivos estratégicos da empresa. Os PTI podem ser fixados com base no custo ou pelo preço de mercado ajustado. Sempre que haja mercado para o bem do serviço cedido entre CR deverá ser escolhido o preço similar ao mercado (Jordan *et al.* 2007; Anthony e Govindarajan 2007).

Um terceiro instrumento de orientação comportamental baseia-se na *avaliação de desempenho*. Segundo Anthony e Govindarajan (2007), o objectivo dos sistemas de avaliação de desempenho é ajudar na implementação da estratégia, pelo que os indicadores de avaliação devem garantir o alinhamento com a estratégia da empresa.

Os **instrumentos de diálogo** são os facilitadores de todo o processo e permitem desde logo à direcção geral, divulgar por toda a empresa, o projecto estratégico da mesma. A divulgação da estratégia e objectivos da empresa é fundamental para encarar os instrumentos de pilotagem e comportamentais como fundamentais e estimulantes para o sucesso da empresa e não como um processo burocrata. Neste âmbito podemos utilizar reuniões, debates, conversas informais, pedidos de sugestões, etc.

3.4.2. Indicadores financeiros de medição de criação de valor

Os indicadores utilizados para medir a criação de valor podem ser classificados segundo Demeestère *et al.* (2004) como internos e externos. Os indicadores externos mais utilizados são: TSR – *Total Shareholder Return*, MVA – *Market Value Added* e ROE – *Return On Equity*, que corresponde ao indicador tradicional de retorno dos activos que tem vindo a ser trocado pelos dois indicadores anteriormente descritos.

⁴ Os PTI são conhecidos à partida, logo inviabilizam a utilização de custos de reais.

Os indicadores internos que o autor faz referência são; WACC – *Weighted Average Cost of Capital*⁵, TBR – *Total Business Return*, ROI – *Return On Investment*, que corresponde ao indicador tradicional de retorno dos investimentos que tem vindo a ser trocado pelos dois indicadores anteriormente descritos e o EVA® – *Economic Value Added* que foi largamente difundido pela Stern Stewart & Co. no início da década de 90.

Sendo o principal objectivo da empresa maximizar os resultados dos seus accionistas, surge a necessidade de medir o valor criado por cada segmento da empresa tendo em contas as várias perspectivas de criação de valor. Stewart (1990) sugere o indicador **EVA®** – *Economic Value Added* como o sistema de medição de performance financeira por segmentos. As principais diferenças do indicador EVA face ao Resultado líquido contabilístico baseiam-se:

1. No apuramento do custo de capital (externo) investido necessário à obtenção dos resultados operacionais;
2. No apuramento do custo de capital (interno) investido pelos accionistas, tendo em conta a expectativa mínima de remuneração do seu capital;
3. Conjunto de ajustamentos ao resultado contabilístico, de forma a transformar o resultado contabilístico num resultado económico.

A fórmula de cálculo do indicador EVA baseia-se nos Resultados operacionais subtraídos dos custos de capitais (internos e externos) e dos impostos:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{Proveitos operacionais} - \text{Custos operacionais} - \text{Custos de capital} - \text{Impostos}$$

O resultado absoluto do indicador EVA indica a criação de valor do segmento em análise.

O custo de capital resulta da taxa de custo de capital aplicada ao montante investido. A taxa de custo de capital (WACC) resulta da estrutura de capital da empresa e das respectivas taxas de risco associadas. Em certos casos a empresa utiliza uma taxa de custo de capital

⁵ A fórmula é: $T (\%) = (\text{Capital interno}/\text{Capital total}) * \text{Taxa remuneratória} + (\text{Capital externo}/\text{Capital total}) * \text{Taxa remuneratória}$.

⁶EVA é uma marca registada pela empresa Stern Stewart & Co.

previamente definida. O montante investido resulta do somatório dos activos fixos com as necessidades de fundo maneio do segmento em análise.

De referir que o resultado contabilístico positivo não é garantia de criação de valor para o accionista uma vez que o resultado pode ser distorcido por regras fiscais ou pela não incorporação do custo de capital do accionista. O indicador EVA pode ser aplicado a qualquer segmento e caracteriza-se por ser um indicador síntese, que reúne variáveis financeiras e não financeiras, sendo o seu resultado representante do valor criado. Quando o valor é positivo indica que foi criado valor para além da taxa de remuneração mínima que o accionista exigia. Quando o resultado é negativo representa a destruição de valor, que pode não ser necessariamente um aspecto negativo para a empresa na sua globalidade. Dependendo da estratégia da empresa e dos objectivos definidos à priori deve ser feita a comparação do orçamento com o resultado real.

Jordan *et al.* (2007) sugerem a **MCR – Margem de Contribuição de Residual** como indicador de performance financeira de segmentos. As principais diferenças da MCR face ao indicador EVA baseiam-se:

1. A MCR não considera o imposto sobre o rendimento;
2. A MCR valoriza os activos a preços de mercado ou valor de substituição;

A fórmula é a seguinte:

$$\text{MCR} = \text{Proveitos operacionais} - \text{Custos operacionais} - \text{Custo de capital}$$

Os autores defendem que só devem ser afectos aos segmentos os proveitos específicos e os custos directos da sua actividade.

3.4.3. Apresentação da informação financeira por segmentos

O sistema de controlo de gestão apresenta a informação financeira a diferentes tipos de clientes internos: direcção geral, direcção intermédia e gestores descentralizados que actuam em diferentes áreas da empresa. Uma vez que cada cliente interno tem diferentes necessidades de informação, esta não deve ser global e apresentada de igual forma para todos, como sucede com a informação produzida pela contabilidade geral. O cliente interno ao obter a informação financeira sobre diferentes perspectivas determina os vários factores geradores de valor.

Neste âmbito para Rodrigues (2007) a informação deve ser apresentada de forma mais desagregada, por determinados segmentos da empresa, como sejam os produtos, clientes, mercados, CR, áreas geográficas e outros tendo em vista responder à necessidade de cada tipo de cliente interno.

Para Jordan *et al.* (2007) a segmentação da informação financeira deve ter em conta os objectivos estratégicos da empresa, a medição de rendibilidade dos seus principais negócios, medido por diferentes perspectivas como sejam os clientes, canais de distribuição, por CR e outros, que estejam directamente relacionados com um responsável, de modo a avaliar a sua performance financeira.

“Segundo Rodrigues (2007:18) *“O segmento pode ser entendido como qualquer parte da empresa, ou grupo de empresas, sobre a qual se considera relevante o conhecimento da informação económica e financeira”*” uma vez que é pertinente avaliar o retorno financeiro e os riscos associados de cada um.

Apresentar a informação financeira de forma multidimensional, através da perspectiva de cada segmento permite conhecer a contribuição relativa de cada um para a criação de valor global para a empresa.

4. Elaboração de um quadro conceptual de referência

4.1. Análise das questões que resultam da revisão de literatura

Os accionistas estão dispostos a investir numa empresa se a remuneração dos capitais investidos for superior ao risco assumido. Para esta equação ser verificada, as empresas necessitam de criar valor através da aplicação eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, apresentando **propostas de valor** ao cliente/mercado.

Porquê oferecer aos clientes/mercado valor?

Para responder a uma procura cada vez mais exigente e com maior capacidade de escolha a oferta deve reflectir uma proposta de valor. Os clientes/mercado estão dispostos a consumir a melhor proposta de valor em detrimento de outras propostas.

Como construir propostas de valor?

As empresas conseguem apresentar propostas de valor quando organizam as suas actividades/processos de forma eficiente e eficaz através dos desempenhos dos seus colaboradores. O seu *know-how* é fundamental na criação de propostas de valor. Em troca do seu trabalho os colaboradores recebem uma compensação monetária.

Limitações das métricas tradicionais na avaliação do valor criado

Para medir a criação de valor as métricas tradicionais são insuficientes. Sinteticamente as limitações dos indicadores financeiros na avaliação da performance das empresas até à década de 80 caracterizam-se segundo Simões (2001):

- Pelo foco exagerado nos indicadores financeiros de cariz contabilístico em detrimento dos indicadores não financeiros como seja a qualidade do serviço ou a satisfação dos clientes;
- Pelo foco exagerado no produto em detrimento dos processos, do mercado e dos gestores;
- Pelo foco exagerado nos custos em detrimento da análise do proveito gerado por cada custo e do investimento necessário a cada segmento;
- Pela atribuição arbitrária dos custos aos proveitos gerados por cada produto.

Evolução do controlo de gestão

As alterações registadas na sociedade durante o século passado influenciaram decisivamente a evolução que se verificou nas empresas: evolução tecnológica, globalização das economias; redução do ciclo de vida dos produtos; orientação para o cliente/mercado e para a qualidade; mudança do paradigma de mercado.

O controlo de gestão também evoluiu e criou instrumentos, ferramentas que os gestores não dispunham para medir as suas acções. Para a direcção geral o controlo de gestão criou instrumentos que visam alinhar os interesses das diferentes partes na empresa. Estes instrumentos permitem a concretização dos objectivos definidos pela estratégia. As principais mudanças do sistema de controlo de gestão foram:

- Importância e foco no aspecto comportamental dos gestores;
- Factor facilitador da implementação da estratégia;
- Alinhamentos dos objectivos individuais aos objectivos colectivos;
- Medição de indicadores não financeiros;
- Informação disponível para a tomada de decisão em tempo útil;

Os instrumentos práticos do controlo de gestão para a implementação estratégica são concebidos com os gestores e para os gestores. São identificados em três grupos:

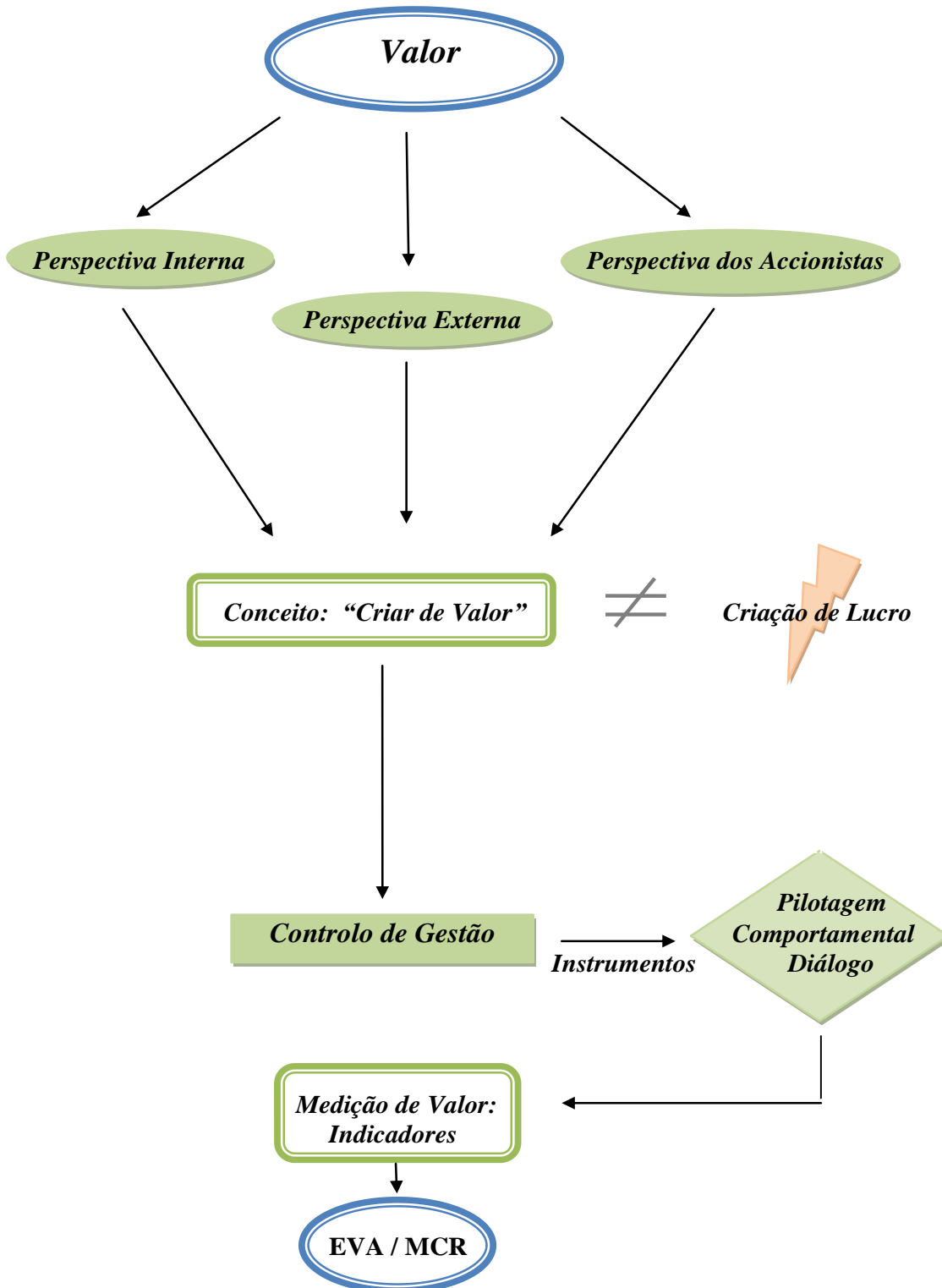
Instrumentos de pilotagem: painéis de indicadores financeiros e não financeiros (que monitorizem as acções dos gestores), orçamento, plano operacional e estratégico.

Instrumentos comportamentais: centros de responsabilidades, preços de transferências internos e avaliação de desempenho dos gestores;

Instrumentos de diálogo: reuniões, debates, *outdoors*, conversas informais, etc.

O indicador EVA e a MCR foram as métricas escolhidas para a medição do valor criado por cada por segmento, isto é, por centro de responsabilidade, por actividade, por área de negócio, por cliente. Estes são indicadores sínteses da performance financeira que indicam em valor absoluto a criação ou destruição de valor de cada segmento para a empresa.

Figura 1 – Figura síntese das questões que resultaram da revisão de literatura



Fonte: O próprio

5. Metodologia de investigação – técnicas de recolha e análise de dados

A investigação científica permite-nos “*resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos...*” (Fortin, 2000: 15)” e “*É um método particular de aquisição de conhecimentos...*” (Fortin, 2000: 15)”.

Neste capítulo apresenta-se o tipo de estudo e o método de colheita de dados.

A natureza do problema em estudo – a Gestão desconhece a performance financeira dos seus gestores e dos seus processos, bem como, das suas áreas de negócios e clientes – leva a que a abordagem seja de cariz qualitativo, na medida em que se pretende deixar abertura aos sujeitos para descreverem as suas experiências e pela análise que se faz aos dados encontrados na empresa.

O estudo que se pretende fazer é de carácter exploratório e descritivo. Pretende-se descrever a experiência tal e qual ela é vivida e percebida (pelo investigador) e simultaneamente são descritos e comparados os dados (informação escrita) encontrados e referentes a modelos de avaliação da performance financeira em vigor na empresa em estudo.

A população deste estudo é a direcção geral, a hierarquia intermédia e os responsáveis operacionais da empresa em estudo.

O método observacional foi o mais utilizado. A observação científica coloca muito ênfase na natureza objectiva e sistemática da operação. A observação feita foi coerente e de acordo com os objectivos definidos. Foi criado um plano sistematizado para a observação e registo dos dados. As observações foram relacionadas com os conceitos e teorias científicas. O ocultamento (refere-se aos sujeitos que sabem que estão a ser observados) e a intervenção (o observador propõe acções por parte daqueles que estão a ser observados) também foram métodos utilizados dentro da observação segundo Fortin (2000).

A recolha de dados irá implicar a informação contida nos relatórios da empresa – análise dos sistemas de contabilidade e avaliação da performance financeira utilizada. Os relatórios ou documentos disponíveis foram utilizados como fonte de informação, colectada a partir de materiais já existentes.

Pela particularidade da empresa há aspectos éticos que serão respeitados:

- Autorização para realização do estudo por parte da direcção da empresa;
- Participação voluntária dos indivíduos observados;
- Garantia do anonimato daqueles que foram observados e da empresa em estudo;

A análise dos dados será feita após a observação exaustiva e recolha dos mesmos e após a análise dos documentos (existentes na empresa) com importância significativa para o estudo. Após a revisão da literatura e o estabelecimento de um quadro teórico serão comparados e analisados os dados encontrados e proposto um modelo de intervenção.

6. Diagnóstico do sistema de controlo de gestão implementado na Empresa Caso de Estudo

6.1. Apresentação da Empresa Caso de Estudo

A ECE iniciou a sua actividade há cerca de uma década e actua no mercado de correio expresso, nacional e internacional, oferecendo em complemento soluções de logística integrada.

O mercado do correio expresso onde a ECE actua é caracterizado pelo elevado número de empresas, com escassa diferenciação em termos de oferta, o que determina uma forte concorrência. Constata-se uma forte concentração por parte dos operadores líderes (em 2006, nove operadores representavam mais de 79% do valor do mercado). Os principais concorrentes da ECE são grandes operadores internacionais que actua no mercado nacional. O mercado tem apresentado taxas de crescimento atractivas, num contexto de crescente externalização da actividade Logística e incremento das actividades realizadas através do comércio electrónico. O negócio de transporte internacional é o que apresenta maiores índices de crescimento.

Outros factores a considerar neste mercado são o aumento do poder dos clientes, resultante de uma concentração do negócio num número reduzido de clientes, com baixos custos de mudança. As taxas de crescimento do mercado são uma ameaça ao surgimento de novos concorrentes. O preço do petróleo é um factor crítico na conjuntura actual, uma vez que a actividade da ECE se centra na prestação do serviço de transportes terrestres, aéreos e marítimos.

De referir a posição de liderança da ECE no mercado nacional, apesar da entrada de empresas estrangeiras, principalmente espanholas que perspectivam a Península Ibérica como um mercado integrado.

6.2. Diagnóstico interno do Processo de Planeamento – Empresa caso de estudo

O processo de planeamento da ECE tem como principal objectivo responder às constantes mudanças do seu meio envolvente e melhorar a sua capacidade de resposta às necessidades dos seus *stakeholders*. Para essa análise é necessário conhecer muito bem as

suas actividades e mercados onde actua para potencializar no médio longo prazo os seus resultados.

É um espaço de reflexão para os gestores da organização sobre o futuro e funciona também como um instrumento de “aprendizagem dos gestores”. É um potenciador de sinergias. É um instrumento de comunicação para o interior da organização e para o exterior, nomeadamente para os seus *stakeholders* como seja os clientes, accionistas e outras entidades. Internamente serve de avaliação de desempenho dos gestores/responsáveis.

O processo de planeamento da ECE é constituído por três fases:

- ✓ Plano Estratégico
- ✓ Plano Operacional e Orçamento
- ✓ Controlo

Na elaboração do Plano Estratégico (PE) é criado um cenário de acção estratégica tendo como horizonte o médio longo prazo. O ponto de partida: “Onde estamos?” consiste na análise da performance da empresa como sejam os seus investimentos, actividades e resultados, bem como ao seu meio envolvente, nomeadamente a evolução dos mercados onde actua e novos mercados, análise dos *stakeholders*, parcerias e acordos. São identificadas as principais acções estratégicas a desenvolver nos próximos três anos com vista a responder à questão: “Para onde queremos ir?” formulando a estratégia da ECE. Em conjunto, são elaboradas projecções financeiras para os próximos três anos através do plano de médio longo prazo, bem como o plano de investimentos, ambos, rubrica a rubrica do POC. É o primeiro a ser elaborado e participam na sua realização os directores funcionais de todas as áreas da empresa em conjunto com o Planeamento e Marketing. Em termos de calendário a realização do PE ocorre entre Julho a Setembro. Também é utilizado como instrumento de informação interna e externa.

Na elaboração do Plano Operacional (PO) são identificadas as acções operacionais para o próximo período anual. As diferenças entre as acções estratégicas do PE e as acções operacionais do PO residem no facto das primeiras apontarem para grandes objectivos em termos gerais, normalmente qualitativos, que a ECE se propõe alcançar no médio longo prazo como por exemplo: “*Aumentar a sua posição na liderança do mercado nacional de correio expresso*”, “*Ser líder na inovação e lançamento de novos produtos/serviços*”. Ao invés as

acções operacionais visam identificar o que é necessário realizar internamente para atingir os grandes objectivos estratégicos da ECE dando resposta às questões: “Como?”, “Quando?”, “Com quê?” e “Com quem?”. Em conjunto, é elaborado o plano anual que deriva do primeiro ano do plano de médio longo prazo, isto é, o orçamento. O seu objectivo é definir por cada rubrica da demonstração de resultados o custo ou proveito que é previsto para cada mês do ano. Os valores são propostos por cada director funcional de acordo com as verbas previamente definidas e para as rubricas da sua responsabilidade. É no orçamento que são definidos mensalmente os resultados brutos de exploração fixados pela Administração. O plano é elaborado pelo Planeamento. A sua elaboração ocorre entre Setembro e Dezembro. É utilizado como instrumento de informação interna.

O Controlo ao orçamento visa: “Acompanhar e Corrigir” os desvios do real face ao previsto no orçamento. Tem como objectivo avaliar os resultados, analisar os desvios e tomar medidas correctivas. As rubricas orçamentadas que apresentam maiores desvios são justificadas pelo respectivo director, que fica responsável por explicar o desvio ocorrido (identificando a sua causa) e propor acções correctivas ao mesmo. O somatório de todos os desvios reais face ao orçamento explica o desvio dos resultados brutos de exploração fixados pela Administração. O processo de controlo é efectuado pelo Planeamento e respeita uma rotina mensal, logo após o fecho de contas.

O Planeamento da ECE é responsável pela elaboração mensal do relatório de controlo que reflecte as metas comerciais: Receita e tráfego por produto e agência de vendas, o Plano de Pessoal: global e por direcção, o plano de investimentos, os custos de exploração: Orçamento versus Realizado e Demonstração de Resultados. O Balanço é elaborado trimestralmente pela Área Financeira. O relatório fornece informação interna, nomeadamente para os gestores operacionais e para a casa – mãe que faz a consolidação de todo o Grupo.

6.2.1. Limitações ao Processo de Planeamento implementado

Os instrumentos de pilotagem utilizados estão de acordo com os seus princípios e reflectem boas práticas de planeamento. É feita a análise passada, presente e futura, interna e externa, são tomadas decisões e é descrito um caminho para chegar a determinado objectivo. No entanto, em termos financeiros são alocados valores a cada conta de custos e proveitos do POC que estão afectas por direcção. Esta visão simplista não permite identificar a criação de valor uma vez que não explica a causa dos valores apurados, desresponsabilizando custos

comuns e custos de não actividade ou de actividades destruidoras de valor. Não permite a descentralização até aos responsáveis operacionais que tomam as decisões no dia a dia. Pode promover em alguns casos o desalinhamento uma vez que os objectivos individualizados por direcção podem não ser coerentes com o objectivo geral. Isto é, por exemplo se a área de vendas tem objectivo de vendas e não é responsável pelo custo das vendas, pode atingir o seu objectivo e não estar a contribuir para o objectivo geral. Atenção, o que se defende não é a responsabilização única, mas sim o contrário, uma responsabilização descentralizada e que permite avaliar o benefício de cada custo como o custo de cada benefício.

Aos instrumentos de pilotagem descritos no processo de planeamento faltam os instrumentos comportamentais nomeadamente a organização da empresa por CR. Cada CR deverá elaborar o seu plano de acção para concretizar a estratégia, considerando e quantificando os custos e proveitos, assim como, os recursos necessários para a execução da estratégia. Iremos ver mais à frente que na prática estes instrumentos em conjunto são fundamentais para estimular, descentralizar e responsabilizar.

Para difundir a estratégia e alinhar os interesses individuais aos colectivos são fundamentais os instrumentos de diálogo dentro da empresa. É necessário estimular os agentes de toda a empresa em prol de um objectivo comum. O processo de implementação da estratégia e monitorização da performance não deverá ser encarado com burocracia e como controlo/supervisão das acções de cada um, mas sim como instrumentos de apoio à acção. É fundamental explicar o que está por detrás de cada objectivo fixado para o gestor se sentir identificado e motivado com o que lhe é pedido.

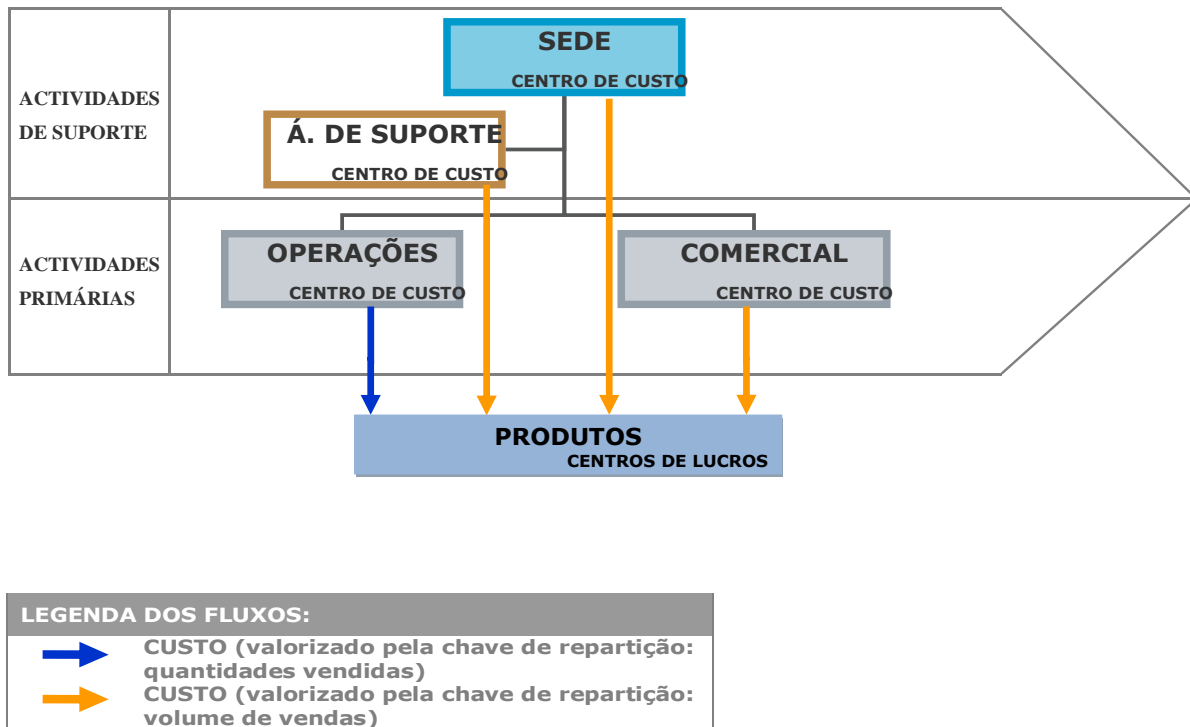
6.3. Modelo de Contabilidade Analítica implementado na Empresa Caso de Estudo

A Contabilidade Analítica de carácter facultativo produz informação segmentada por função e por produto. A sua finalidade é atribuir custos aos produtos. Baseada na Contabilidade Geral são utilizados os valores apurados de acordo com os critérios jurídicos e fiscais em vigor. A lógica de apuramento de resultados utilizada é o modelo de absorção em que todos os custos são imputados aos segmentos através de critérios de repartição.

O primeiro passo consiste na realização dos lançamentos contabilísticos nas contas POC e em simultâneo atribuir o valor a um centro de custo. Note-se que uma factura pode ser lançada numa única conta de exploração e o seu valor repartido por vários centros de custo de

acordo com o critério definido. Os centros de custos vão acumulando todos os custos dos lançamentos efectuados durante o mês, para no final serem imputados aos centros de lucros. A seguinte figura representa o organigrama da ECE segundo a cadeia actividades de valor de Porter (os produtos não podem ser considerados uma actividade):

Figura 2 – Organigrama da contabilidade analítica da ECE



Fonte: O próprio

O segundo passo consiste em atribuir os custos dos centros de custos a cada produto, neste caso aos centros de lucro. Para isso, são utilizados alguns critérios de imputação, como seja, tráfego (quantidades vendidas), vendas externas (receita obtida), taxas de utilização dos recursos, parâmetros por tipo de negócio ou imputação de custos directa a determinado produto. O seguinte esquema ilustra a organização “contabilística” dos CR.

Quadro 1 – Centros de responsabilidades definidos pela Empresa Caso de Estudo

CENTROS DE RESPONSABILIDADE	PRODUTOS	OPERAÇÕES	COMERCIAL	ÁREA DE SUPORTE	SEDE
RENDIMENTOS	VENDAS EXTERNAS	-	-	-	-
GASTOS	GASTOS PROVINIENTES DOS CENTROS DE CUSTOS	GASTOS IMPUTADOS EM FUNÇÃO DAS QUANT. VENDIDAS, TAXAS DE UTILIZAÇÃO, ETC.	GASTOS IMPUTADOS EM FUNÇÃO DAS VENDAS EXTERNAS	GASTOS IMPUTADOS EM FUNÇÃO DAS VENDAS EXTERNAS	GASTOS IMPUTADOS EM FUNÇÃO DAS VENDAS EXTERNAS
ACTIVO ECONÓMICO	CONCEITO NÃO UTILIZADO	CONCEITO NÃO UTILIZADO	CONCEITO NÃO UTILIZADO	CONCEITO NÃO UTILIZADO	CONCEITO NÃO UTILIZADO
	↓	↓	↓	↓	↓
	CENTRO DE LUCRO	CENTRO DE CUSTO	CENTRO DE CUSTO	CENTRO DE CUSTO	CENTRO DE CUSTO

Fonte: O próprio

O terceiro passo é classificar três tipos centros de custos, isto é, centro de custos operacionais, centros de outros custos operacionais e centros de custos de estrutura. Com esta divisão é possível apurar quatro custos unitários por produto, isto é, por cada tipo de centro de custo apura-se um custo unitário. A soma dos três custos unitários dá o custo unitário total sobre o qual é calculada a margem global.

Quadro 2 – Custos unitários por produto

RÚBRICAS	Produto A	Produto B	TOTAL
TOTAL DE RENDIMENTOS	800.000	1.500.000	2.300.000
Tráfegos	30.000	79.500	109.500
Preço unitário de venda	26,67	18,87	21,00
Custos unitários - Operação Directa	12,75	12,75	12,75
Custos unitários - Outros Custos Operacionais	5,52	5,52	5,52
Custos unitários - Estrutura	1,49	1,06	1,18
Custos unitários - Totais	19,76	19,33	19,45
Margem unitária total	6,90	(0,46)	1,56
MARGEM GLOBAL %	26%	-2%	7%

Fonte: O próprio

6.3.1. Limitações do modelo de Contabilidade Analítica implementado

Os centros de responsabilidades utilizados, isto é, os centros de custos e de lucros só permitem uma análise puramente financeira. O resultado dos centros de custos é sempre nulo uma vez que repartem todos os seus custos pelos centros de lucros. O resultado dos centros de lucro permite apurar uma margem (após imputação) dos custos totais.

Esta margem após custos totais poderá ser considerada um resultado contabilístico. Segundo Jordan *et al.* (2007) o resultado contabilístico é apurado subtraindo aos proveitos gerados pelo segmento, os custos directos e indirectos, sendo estes últimos atribuídos através de chaves de repartição.

A criação dos centros de lucros alimentados pelos centros de custos tem como lógica obter a margem de cada centro de lucro que corresponde a cada produto. Desta análise resultam decisões sobre o preço de venda dos produtos consoante a margem que lhes é calculada.

O modelo implementado revela-se tradicional e desadequado à realidade em que a empresa opera. A empresa está inserida num mercado fortemente concorrencial, onde actuam dos maiores *players* internacionais do sector. A pressão na margem de preços praticada é bastante forte acentuada pela crise económica. Os padrões de qualidade de prestação de serviço são muito elevados, pelo que o nível de satisfação dos clientes é bastante exigente sendo posto à prova todos os dias.

É necessário abandonar a lógica de *pull* em que o mercado absorvia toda a produção. A lógica de imputar todos os custos ao produto e acrescentar uma margem só era possível em mercados sem concorrência em que o produtor tinha uma posição dominante no mercado.

A contabilidade Analítica limita-se a realizar a análise de custos e proveitos já ocorridos. Está pouco próxima dos responsáveis operacionais uma vez que os resultados obtidos não são perceptíveis nas actividades que realizaram. Sentem desconfiança, uma vez que não percebem os critérios de imputação utilizados nos custos que lhe são atribuídos, bem como é ignorado o proveito decorrente da sua actividade.

Sinteticamente as principais críticas ao modelo de contabilidade analítica são:

1. A classificação dos produtos em centros de lucro, conceito contabilístico, que não corresponde às suas verdadeiras missões;
2. A classificação de tudo o resto em centros de custos não avalia os vários contributos que cada área tem na criação ou destruição de valor para a empresa, desresponsabilizando a má performance desses centros;
3. A imputação dos gastos dos centros de custo (lógica da absorção) aos centros de “lucros” transforma os primeiros em centros de “nada” e força os segundos a suportar custos de recursos alheios; a imputação é feita de acordo com critérios como o volume de tráfego ou de receita que irão desvirtuar os resultados finais (basta alterar um critério de imputação e chegamos a resultados diferentes, o que dificulta a tomada de decisão); Ao imputar os Custos Operacionais e Outros Custos Operacionais através da chave de repartição Tráfego (quantidades vendidas) e os Custos de Estrutura através das Vendas externas chegamos aos seguintes resultados (nota: os valores utilizados para os cálculos realizados são fictícios, servindo para exemplificar)

Quadro 3 – Esquema representativo da contabilidade analítica (cenário 1)

RÚBRICAS	Produto A	Produto B	TOTAL
1. RENDIMENTOS			
Vendas Externas	800.000	1.500.000	2.300.000
TOTAL DE RENDIMENTOS	800.000	1.500.000	2.300.000
2. IMPUTAÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS			
Factor de imputação dos custos / Custos Operacionais (% tráfego)	27,4%	72,6%	100%
Custos Operacionais	382.521	1.013.679	1.396.200
3. RESULTADO APÓS IMPUTAÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS (1-2)	417.479	486.321	903.800
4. IMPUTAÇÃO DE OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS DOS CENTROS DE CUSTO			
Factor de imputação dos custos / Custos Operacionais (% tráfego)	27,4%	72,6%	100%
Outros Custos Operacionais	165.568	438.757	604.325
5. RESULTADO APÓS IMPUTAÇÃO DE OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS(3-4)	251.911	47.564	299.475
6. IMPUTAÇÃO DE CUSTOS DE ESTRUTURA DOS CENTROS DE CUSTO			
Factor de imputação dos custos / Outros Custos de estrutura (% vendas externas)	34,8%	65,2%	100%
Custos de Estrutura	44.795	83.990	128.785
7. RESULTADO APÓS IMPUTAÇÃO DE CUSTOS DE ESTRUTURA(6-5)	207.116	-36.426	170.690
VALORES UNITÁRIOS			
Tráfegos	30.000	79.500	109.500
Preço unitário de venda	26,67	18,87	21,00
Margem unitária total	6,90	(0,46)	1,56
MARGEM GLOBAL %	26%	-2%	7%

Fonte: O próprio

Ao alterar o chave de repartição de Outros Custos Operacionais, isto é, repartir em função das Vendas externas e não em função do Tráfego, chegamos aos seguintes resultados.

Quadro 4 – Esquema representativo da contabilidade analítica (cenário 2)

RÚBRICAS	Produto A	Produto B	TOTAL
1. RENDIMENTOS			
Vendas Externas	800.000	1.500.000	2.300.000
TOTAL DE RENDIMENTOS	800.000	1.500.000	2.300.000
2. IMPUTAÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS			
Factor de imputação dos custos / Custos Operacionais (% tráfego)	27,4%	72,6%	100%
Custos Operacionais	382.521	1.013.679	1.396.200
3. RESULTADO APÓS IMPUTAÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS (1-2)	417.479	486.321	903.800
4. IMPUTAÇÃO DE OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS DOS CENTROS DE CUSTO			
Factor de imputação dos custos / Custos Operacionais (% vendas externas)	34,8%	65,2%	100%
Outros Custos Operacionais	210.200	394.125	604.325
5. RESULTADO APÓS IMPUTAÇÃO DE OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS(3-4)	207.279	92.196	299.475
6. IMPUTAÇÃO DE CUSTOS DE ESTRUTURA DOS CENTROS DE CUSTO			
Factor de imputação dos custos / Outros Custos de estrutura (% vendas externas)	34,8%	65,2%	100%
Custos de Estrutura	44.795	83.990	128.785
7. RESULTADO APÓS IMPUTAÇÃO DE CUSTOS DE ESTRUTURA(6-5)	162.485	8.205	170.690
VALORES UNITÁRIOS			
Tráfegos	30.000	79.500	109.500
Preço unitário de venda	26,67	18,87	21,00
Margem unitária total	5,42	0,10	1,56
MARGEM GLOBAL %	20%	1%	7%

Fonte: O próprio

Alterando os critérios de repartição chega-se a performances opostas como seja o produto B o cenário 1 tem uma margem global negativa e no cenário 2 já é positiva.

- Adoptando a lógica de absorção, não só se distorce o conhecimento da contribuição de cada centro de responsabilidade para o valor da empresa, como se desresponsabilizam os centros de custo pelos seus actos de gestão, já que os seus gastos são “despejados” nos produtos. Seguindo esta lógica os custos comuns não são controláveis pelos responsáveis dos segmentos, pelo que a sua imputação aos segmentos coloca grandes entraves ao processo de avaliação de desempenho Jordan *et al.* (2007). Este facto leva o gestor a não dar grande importância ao sistema implementado.
- O modelo de avaliação da performance é de base contabilística já que pretende justificar o lucro da empresa através da soma dos “lucros” dos seus centros de lucro (todos os produtos). Para além desta limitação, acresce o facto de não atribuir o custo

de capital aos centros utilizadores do investimento em activo económico, ou seja, não usa o conceito de centro de investimento, pelo que não avalia os impactos financeiros decorrentes da gestão de activos. O financiamento aos nossos clientes não é tido em conta no apuramento dos resultados, bem como a boa ou má utilização dos imobilizados da empresa, etc.

6. A margem após custos totais por segmento corresponde a um resultado contabilístico baseado em princípios e normas contabilísticas que podem não traduzir o verdadeiro resultado económico do segmento. É exemplo, a valorização do imobilizado a custo histórico quando na realidade determinados investimentos, realizados há uns anos atrás, podem representar hoje um investimento muito diferente, segundo Jordan *et al.* (2007). Outras distorções que podem acontecer são a alteração dos princípios contabilísticos que podem provocar alterações no resultado apurado sem qualquer correspondência com a performance do segmento, por exemplo, a alteração da política de amortizações.
7. Em relação à repartição dos custos pelas actividades operacionais é mais uma vez utilizado o método de imputação (lógica de absorção), não reflectindo o valor gerado por cada área para a empresa. Esta imputação é totalmente injusta uma vez que independentemente do nº de recursos utilizados na actividade, o gestor responsável sabe à partida que lhe vai ser atribuída uma determinada percentagem. Logo não incentiva a alteração de processos com vista a criação de valor.
8. O modelo apresentado só permite fazer uma análise face ao passado não permitindo a tomada de decisões de correcção, uma vez que os custos e proveitos já ocorreram.

O sistema de contabilidade analítica implementado é alimentado por dados da contabilidade geral, como sejam as principais rubricas de custos. O seu objectivo limita-se ao tratamento do segmento produto e representa uma série de limitações referidas, não proporcionando informação fidedigna e em tempo útil para a tomada de decisões dos gestores.

6.4. Diagnóstico técnico do sistema instalado face às necessidades

Pela análise efectuada, verifica-se que a empresa se encontra numa fase embrionária do seu processo de controlo de gestão, ou seja, ainda não existe um sistema de controlo de gestão implementado focado na criação de valor.

A ECE já utiliza instrumentos previsionais como o plano estratégico, operacional e o orçamento; no entanto, numa lógica de planeamento de rubricas do POC, ou seja, conta a conta são fixados valores pelos quais os directores funcionais são responsáveis. A nível de monitorização o instrumento utilizado é somente de carácter retrospectivo, uma vez que, só apura os desvios após o fecho mensal das contas, ou seja, analisa os custos e proveitos já ocorridos.

Em relação à contabilidade analítica, existe uma organização – pelo menos contabilística – em centros de custos e de lucro. O conceito de centro de investimento não existe uma vez que o custo de capital é ignorado pela ECE, já que valoriza os seus capitais a custo históricos. Os capitais investidos, as necessidades de fundo maneio não são valorizadas pela taxa de custo de capital respectiva.

Estamos então perante um modelo de apuramento de resultados por centros de responsabilidade, mas que recorre ao **método da absorção**, sobrecarregando as Operações e as Áreas de suporte com custos sobre a maior parte dos quais não têm qualquer influência. A utilização do método de absorção retira, de facto, todo o sentido à existência de centros de responsabilidade, já que desresponsabiliza uns gestores, penalizando forçosamente outros, sem qualquer aderência à realidade dos seus desempenhos.

Em termos de orientação comportamental, a empresa deve organizar-se em centros de responsabilidade, aos quais devem ser negociados objectivos próprios e meios para os realizar, de acordo com os objectivos estratégicos da empresa. Posteriormente, os gestores devem ser avaliados e responsabilizados pela realização desses objectivos. Por outro lado, deve-se procurar implementar de um sistema de preços de transferência interno que permita valorizar correctamente os fluxos reais de bens ou serviços entre os centros de responsabilidade. Deste modo, a empresa estará apta a implementar métricas de avaliação do desempenho nos diferentes centros de responsabilidade de modo a contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia da empresa na implementação da sua estratégia.

7. Plano de Acção da Implementação do Sistema de Controlo de Gestão

7.1. A perspectiva multidimensional da performance financeira por segmentos

A empresa deverá difundir por toda a organização a sua Visão e Missão, para que todos tenham um conhecimento claro da razão de existir da empresa e do seu posicionamento face ao meio onde se insere.

Neste cenário torna-se crítico a implementação de um sistema de contabilidade analítica que permita uma correcta avaliação do desempenho económico e financeiro por segmentos, quer dos gestores, dos processos, das áreas de negócio e clientes. Neste âmbito é necessário que a cada segmento lhe sejam atribuídos somente os custos e proveitos específicos, sobre os quais o responsável operacional detém autonomia. Deve ser tido em conta e o custo de capital necessário à sua actividade de forma a este ajustar os seus meios da forma mais eficiente às suas necessidades. O modelo de apuramento de resultados, neste caso, deverá recorrer ao **método de contribuição** de cada segmento para o valor criado global da empresa.

A lógica presente no mercado actual é bastante competitiva. À partida já temos o preço de venda praticado pelos nossos concorrentes pelo que a lógica passa por produzir com maior eficiência de forma a maximizar a margem. A filosofia do modelo sugerido parte do mercado para dentro da empresa, isto é, o mercado é que define as suas necessidades.

A contabilidade analítica que é sugerida irá basear a sua análise através de múltiplas perspectivas: gestores e centros de responsabilidade (dimensão organizacional), actividades (dimensão de processos), áreas de negócio e clientes (dimensão de mercado).

Da revisão de literatura efectuada conclui-se que os critérios financeiros mais apropriados à medição do valor criado por segmentos são o EVA e MCR. Irá ser utilizado a MCR uma vez que o acrescento do cálculo do imposto sobre o rendimento não nos proporciona mais-valias uma vez que a ECE detém a sua actividade a nível nacional.

A MCR é um indicador síntese que nos informa sobre o valor criado por cada segmento. Caso a ECE considere útil poderá utilizar os indicadores económico-financeiros tradicionais como análise complementar ao indicador de criação de valor.

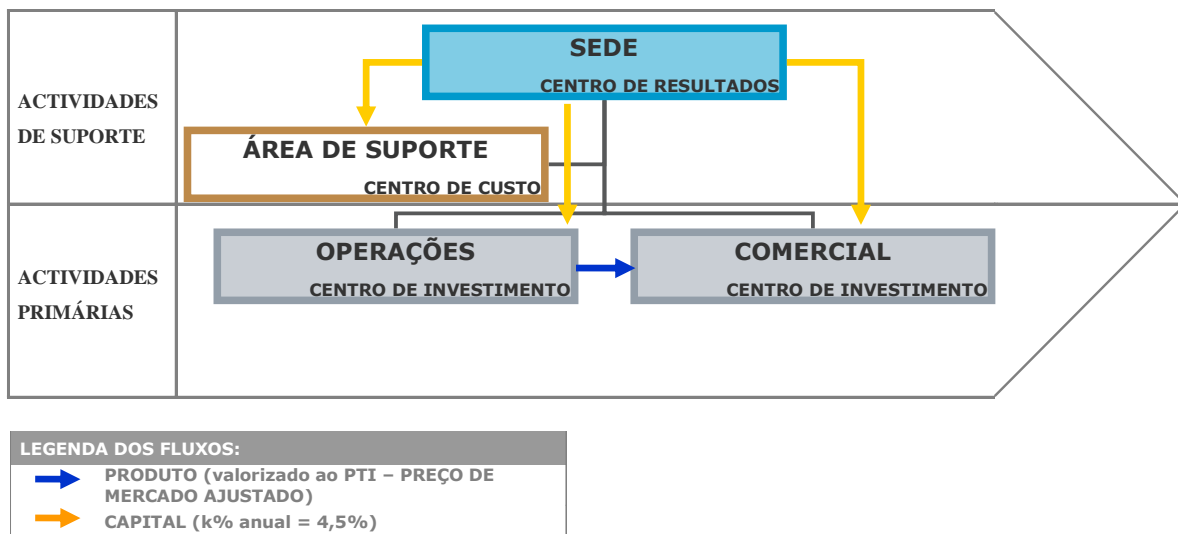
7.2. A perspectiva dos gestores: avaliação da performance financeira dos centros de responsabilidade e preços de transferência interna

7.2.1. Descentralização e classificação dos centros de responsabilidade

É necessário que os responsáveis operacionais, chefes de equipa, que detêm o *know-how* da actividade que coordenam, disponham de autonomia que lhes permita a tomada de decisões com vista a criação de valor. Estes conhecem as necessidades das suas actividades e estão concentrados diariamente nos seus desempenhos, pelo que podem influenciar as suas performances.

A configuração proposta para o organigrama de gestão da ECE considera as Operações e Comercial como actividades principais e a Área de suporte e a Sede como actividades de suporte segundo a cadeia de valor de Porter.

Figura 3 – Organigrama proposto para o novo sistema de controlo de gestão



Fonte: O próprio

Entende-se assim que no modelo de apuramento de resultados da ECE deve ser implementado o **método da contribuição**. A unidade de **Operações** deverá ser classificada como **centro de investimento** e responsabilizada pela autonomia que de facto tem, inclusivamente sobre elementos patrimoniais da ECE, como é o caso do imobilizado e o prazo médio de pagamentos. Cabe-lhe negociar o PTI a aplicar na facturação dos seus serviços à Comercial, gerando assim um proveito para contrapor aos seus custos. Por outro lado, deverá gerir da melhor forma o seu imobilizado e os prazos de pagamento aos fornecedores, tendo

em conta o **custo de capital** que lhe está implícito⁷, através da definição clara de uma taxa de custo de capital devidamente negociada com a Sede (no desempenho da sua função financeira). O seu nível de eficiência irá traduzir-se num objectivo financeiro correspondente à sua **MCR**.

A unidade **Comercial** deverá ser classificada como **centro de investimento** e responsabilizada pela autonomia que de facto tem, inclusivamente sobre elementos patrimoniais da ECE, como é o caso do imobilizado e o prazo médio de recebimentos. Cabe-lhe negociar com as Operações ao PTI do serviço prestado. Deverá minimizar os seus custos comerciais e definir a política de preços uma vez que é a unidade por excelência que vende os produtos/serviços ao cliente final. Por outro lado, deverá gerir da melhor forma o seu imobilizado e o prazo médio de recebimentos, tendo em conta o **custo de capital** que lhe está implícito⁸, através da definição clara de uma taxa de custo de capital devidamente negociada com a Sede (no desempenho da sua função financeira). O seu nível de eficiência irá traduzir-se num objectivo financeiro correspondente à sua **MCR**.

A **Área de Suporte** engloba todas as áreas que apoiam as áreas operacionais, nomeadamente, os Recursos Humanos, Sistemas Informação, Assessoria, Área financeira, etc. Trata-se de um **centro de custo**, dado que as decisões dos seus gestores traduzem-se em custos para a empresa sem contrapartida do benefício gerado. Visto tratar-se de uma actividade de suporte, espera-se que esta cumpra o **objectivo orçamentado de custos directos** ou menor através de ganhos de eficiência.

A **Sede** da ECE deve constituir-se como um **centro de resultados**, devido à sua função financeira: esta gera-lhe um proveito financeiro de cedência interna de capital aos centros de investimento da empresa, e gera-lhe ainda um custo financeiro adicional – o custo de oportunidade dos capitais próprios, ou seja, a expectativa de retorno do capital investido pelo accionista traduzida numa taxa concreta. A missão da Sede será otimizar a negociação da **taxa média de custo capital** (t%) para os centros de investimento, no sentido de induzir a melhor aplicação de capital aos seus gestores. Por outro lado, os gastos inerentes à actividade

⁷ Atendendo à missão da unidade de Operações, não se prevê que esta venha a prestar serviços no mercado, pelo que elementos do activo económico como o crédito a clientes não são considerados.

⁸ Atendendo à missão da unidade Comercial, não se prevê que esta venha a comprar serviços no mercado, pelo que elementos do activo económico como o crédito de fornecedores não são considerados.

administrativa da Sede deverão ser também otimizados, ou seja, também aqui haverá uma busca pela eficiência. De facto, partindo do pressuposto de que a função financeira da Sede se traduzirá num resultado nulo, restará àquela assegurar a gestão mais eficiente dos gastos de estrutura, de forma a minimizar a sua contribuição negativa. Este será o seu objectivo financeiro medido pela sua **margem de contribuição (MC)**.

Quadro 5 – Características dos centros de responsabilidades propostos

CENTROS DE RESPONSABILIDADES	TIPO DE CENTRO DE RESPONSABILIDADES	IMPACTO FINANCEIRO DAS DECISÕES DOS GESTORES	CRITÉRIO DE PERFORMANCE FINANCEIRA
ÁREA DE SUPORTE	CENTRO DE CUSTOS	GASTOS	GASTOS DIRECTOS
SEDE	CENTRO DE RESULTADOS	RENDIMENTOS E GASTOS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
OPERAÇÕES	CENTRO DE INVESTIMENTOS	RENDIMENTOS, GASTOS E ACTIVOS ECONÓMICOS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL
COMERCIAL	CENTRO DE INVESTIMENTOS	RENDIMENTOS, GASTOS E ACTIVOS ECONÓMICOS	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL

Fonte: Elaborado a partir de Jordan *et al.* (2007)

Cada CR é portador de uma missão com objectivos de performance financeira em quatro vertentes: financeira, clientes/mercado, processos e de estrutura como é visível no seguinte quadro síntese:

Quadro 6 – Missão e objectivos dos centros de responsabilidades propostos

CENTROS DE RESPONSABILIDADES	MISSÃO	PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE / OBJECTIVOS			
		FINANCEIROS	CLIENTE/MERCADO	PROCESSOS	ESTRUTURA
OPERAÇÕES	- Garantir e gestão eficaz dos meios disponíveis para otimizar as operações de transporte, criando valor para os clientes, colaboradores e accionistas	- Contribuir com um resultado favorável para a empresa - Garantir a rentabilidade para o accionista - Controlar o capital empregue através da negociação do PMP aos fornecedores	- Capacidade de resposta a novas necessidades dos clientes - Garantir satisfação dos clientes	- Cumprir prazos de entrega - Maximizar a rede de distribuição - Reduzir os sinistros, furtos e danos dos objectos transportados - Elevar padrões de serviço de qualidade	- Promover a satisfação e qualificação dos colaboradores internos e todo o pessoal subcontratado
COMERCIAL	- Gestão de todas as actividades comerciais e políticas de <i>marketing</i> através de prestação de serviço de apoio aos clientes com o intuito de maximizar a sua eficiência e eficácia criando valor para o cliente, colaboradores e accionista	- Contribuir com um resultado favorável para a empresa - Garantir a rentabilidade para o accionista - Aumentar o volume de negócios - Controlar o capital empregue através da negociação do PMR com os clientes	- Aumentar a quota de mercado a nível nacional e internacional - Garantir a satisfação dos clientes	- Garantir o serviço de vendas e pós-venda ao cliente final - Maximizar recursos e minimizar gastos de capital - Elevar padrões de serviço de qualidade	- Promover o empenho e satisfação da rede de vendas distribuída geograficamente por todo o país e as equipas de <i>backoffice</i> e <i>frontoffice</i> do apoio ao cliente
ÁREA DE SUPORTE	- Gerir nas suas componentes técnica e financeira os processos de suporte, criando valor para o cliente, colaboradores e accionista	- Contribuir com um resultado favorável para o grupo - Garantir a rentabilidade para o accionista		- Cumprir prazos de fornecimentos - Maximizar recursos e minimizar gastos de capital - Elevar padrões de qualidade	- Promover a satisfação e qualificação dos colaboradores internos
SEDE	- Garantir uma gestão financeira eficiente assegurando o interesse da estratégia e objectivos do grupo, tendo em conta os interesses dos clientes, accionistas e colaboradores	- Negociar as melhores condições de financiamento externo - Negociar a taxa média de custo de capital mais justa e eficaz		- Promover a eficiência e eficácia dos processos implementados	- Promover a satisfação e qualificação de todos os colaboradores internos

Fonte: O próprio

Os critérios de avaliação de performance escolhidos para cada CR devem respeitar o princípio da **controlabilidade** segundo Jordan *et al.* (2007). Isto é, deverão incorporar somente os gastos, rendimentos, activos e passivos sobre as quais os gestores têm influência, e o seu desempenho depende de si. Os critérios de avaliação escolhidos obedecem a essa lógica pelo que difere a métrica de avaliação de acordo com o grau de influência do gestor:

Gastos directos – este critério é o normalmente utilizado nos centros de custos, sendo que o gestor só possui autonomia sobre os gastos directos. Neste caso a performance do gestor em termos financeiros deverá ser comparada com o valor orçamentado. Deverão ser utilizados em conjunto indicadores não financeiros, nomeadamente, nível de serviço prestado, para garantir que o centro presta um serviço de qualidade quer a clientes internos e/ou externos. Sem avaliação de indicadores não financeiros, o gestor poderá ser incentivado a diminuir os seus custos directos em detrimento da qualidade do serviço prestado. Por exemplo, redução das despesas de formação com os colaboradores.

Margem de contribuição – este critério é o normalmente utilizado nos centros de resultados, sendo que o gestor possui autonomia sobre os rendimentos e gastos directos, não possuindo influência sobre os activos e passivos da empresa. Este deverá ser avaliado em termos financeiros pelo resultado operacional real versus orçamentado. Apesar de ter influência sobre os rendimentos o que pressupõe à priori qualidade de serviço prestado, a sua avaliação deverá ter em conta indicadores não financeiros como o nível de satisfação dos clientes internos e/ou externos.

Margem de contribuição residual – este critério é o normalmente utilizado nos centros de investimento, uma vez que o gestor possui maior autonomia, detendo influência sobre os rendimentos e gastos directos, bem como os activos e passivos da empresa. Neste caso o gestor é penalizado ou beneficiado pela utilização que faz dos recursos disponíveis, uma vez que tem uma taxa de custo de capital associada. Em termos financeiros o resultado obtido pelo indicador deverá ser comparável com o orçamentado. Em termos de avaliação de indicadores financeiros, o gestor deverá ser avaliado pela taxa de eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Em suma, Jordan *et al.* (2007) defendem que os critérios de desempenho na avaliação dos gestores deverão ser: o nível de resultado gerado, a eficácia na realização dos objectivos e a eficiência na utilização de recursos. Para ilustrar as variáveis pelas quais os gestores são responsáveis e sobre as quais podem tomar decisões apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 7 – Elementos controláveis pelo gestor de cada centro de responsabilidade

ELEMENTOS CONTROLÁVEIS PELOS GESTORES	OPERAÇÕES	COMERCIAL	ÁREA DE SUPORTE	SEDE
RENDIMENTOS	Vendas internas	Vendas externas		Cedência de Capital
GASTOS	Remunerações e encargos sociais Outros gastos e encargos directos Despesas com formação Despesas <i>software/hardware</i> Depreciações Subcontratação de distribuidores Despesas com tratamento de encomendas Despesas com transporte de encomendas Despesas com a rede de distribuição	Compras Internas Remunerações e encargos sociais Outros gastos e encargos directos Despesas com formação Despesas <i>software/hardware</i> Depreciações Comissões Outros gastos variáveis com a venda	Remunerações e encargos sociais Outros gastos e encargos directos Despesas com formação Despesas <i>software/hardware</i>	Remunerações e encargos sociais Outros gastos e encargos directos Despesas com formação Despesas <i>software/hardware</i> Gastos financeiros (externos)
ACTIVO ECONÓMICO	Instalações, equipamentos e veículos Crédito de fornecedores	Instalações, equipamentos e veículos Crédito a clientes		
	↓	↓	↓	↓
	CENTRO DE INVESTIMENTO	CENTRO DE INVESTIMENTO	CENTRO DE CUSTOS	CENTRO DE RESULTADOS

Fonte: O próprio

7.2.2. Preços de transferência internos

As operações internas entre CR devem ser valorizadas de forma a otimizar a taxa de utilização dos recursos e a evitar o desperdício na utilização dos mesmos. Isto é, as Operações são o fornecedor interno de produtos à Comercial. Caso este fluxo interno não seja valorizado as operações não são recompensadas pelo benefício gerado, logo, são exclusivamente criadoras de custos. A Comercial por sua vez, não necessita de otimizar a utilização dos mesmos, uma vez, que não tem um custo na sua aquisição. Outro exemplo é a necessidade que as áreas Operacional e Comercial têm para financiar os seus capitais. Caso não exista um custo de financiamento associado, poderá ocorrer custos de financiamento em excesso. Para sintetizar apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 8 – Fluxos internos entre centros de responsabilidade

FLUXOS INTERNOS	FORNECEDOR	CLIENTE	CRITÉRIO DE VALORIZAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA
PRODUTO	OPERAÇÕES	COMERCIAL	PREÇO DE MERCADO AJUSTADO	QUANT. PRODUTO * PMA (€)
CAPITAL	SEDE	COMERCIAL, OPERAÇÕES E Á. SUPORTE	TAXA MÉDIA DE CUSTO DE CAPITAL	ACTIVO ECONÓMICO * T%

Fonte: O próprio

Fluxo interno – Produto: como já foi referido, vários autores defendem que sempre que seja possível utilizar o **preço de mercado ajustado** (PMA) para valorização de fluxos internos entre CR deverá ser esse o critério escolhido. Com a liberdade de as Operações venderem directamente os seus produtos ao mercado ou a Comercial adquirir os seus produtos directamente ao mercado, o PMA é o critério de valorização mais adequado, uma vez que apresenta vários benefícios: trata-se de um produto existente no mercado, logo é conhecido o seu o preço de venda; o preço de mercado será ajustado pelo conjunto de poupanças obtidas e benefícios perdidos que ocorre numa operação interna, por oposição à realização da mesma operação externamente – garante-se assim um valor justo de comparação; sendo o PTI inferior ao preço de mercado, haverá um incentivo a recorrer às transacções internas, sendo que cada centro de responsabilidade beneficia de um ganho e a empresa do conjunto desses ganhos; o preço de mercado como referência, conjugado com a liberdade que cada fornecedor e cliente internos têm na negociação, induz a um comportamento empresarial competitivo entre os

gestores, levando à maximização das suas margens de contribuição com base em elementos que controlam e promovendo a eficiência e eficácia globais da empresa; ou seja, há condições para promover o alinhamento dos desempenhos individuais de cada gestor com os interesses globais da empresa. De seguinte apresenta-se o cálculo do PTI através do critério de PMA (valores fictícios de carácter exemplificativo – a moeda escolhida: euros €)

Quadro 9 – Cálculo de Preço de transferência interna através do método preço de mercado ajustado (cálculos auxiliares em anexo 1)

ÓPTICA DO VENDEDOR (OPERAÇÕES)		ÓPTICA DO COMPRADOR (COMERCIAL)	
PREÇO DE MERCADO	4,76	PREÇO DE MERCADO	4,76
AJUSTAMENTOS		AJUSTAMENTOS	
Poupança com o custo de financiamento do crédito a clientes	(0,04)	Perda do benefício do crédito de fornecedores	(0,02)
Poupança das comissões (5%)	(0,24)	Poupança com despesas de aquisição	0,71
Poupança com outros gastos variáveis com a venda	(0,95)		
PREÇO DE INDIFERENÇA	3,53	PREÇO DE INDIFERENÇA	5,46
PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA		4,50	

Fonte: O próprio

O preço de mercado de 4,76 € é o preço praticado para um produto equivalente no mercado. Após os ajustamentos feitos ao preço de mercado através das ópticas do vendedor e comprador resultou os respectivos preços de indiferença, que significam que para as Operações vender o produto directamente no mercado a 4,76 € tem o mesmo benefício que ceder internamente à Comercial a 3,53 €, uma vez que consegue obter o valor de diferença através das poupanças. Por sua vez a Comercial tem o mesmo custo, caso adquira no mercado a 4,76 € ou adquira internamente às Operações a 5,46 €, uma vez que obtém o valor de diferença através dos ajustamentos internos. Sugere-se que o PTI seja de 4,50 €, de forma a repartir os ganhos por ambos os CR. Agora que os gestores já conhecem o seu PTI, vão fazer tudo para melhorar a sua eficiência, porque quanto mais eficientes forem, maior serão as suas MCR, melhores serão os seus desempenhos.

Fluxo Interno – Capital: o PTI escolhido é o *custo standard*, uma vez que, para além de respeitar os princípios subjacentes a um PTI, que são: ser conhecido previamente, ser negociado e aceite entre os CR e pressupostamente ser justo, terá um objectivo estratégico, já que a Sede através dele influenciará o comportamento dos gestores, já que as suas decisões passam a ter consequências financeiras sobre o MCR dos seus CR. Para valorizar este fluxo interno é necessário calcular o montante de capital necessário à actividade por exemplo para período *n*. Neste caso a Comercial e as Operações deverão estimar o capital necessário para esse mesmo período. Com essa informação, a Sede deverá escolher a forma de financiamento dos activos económicos que estrategicamente é criadora de valor. O financiamento poderá ser interno e externo, através da taxa de remuneração dos accionistas e a taxa de remuneração da entidade bancária, respectivamente. O *custo standard* representado pela taxa de custo de capital resulta da taxa média ponderada do custo dos capitais obtidos.

Quadro 10 – Cálculo do Preço de transferência interna do capital através do *custo standard*

CEDÊNCIA DE CAPITAL PRÓPRIO	VALOR DO CAPITAL (1)	TAXA DE CUSTO DE FINANCIAMENTO (2)	CUSTO DE FINANCIAMENTO DO CAPITAL PRÓPRIO (1)*(2)
CAPITAIS PRÓPRIOS MÉDIOS			
CAPITAL PRÓPRIO INICIAL	1.850.000	6,0%	111.000
DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS	(50.000)	7,0%	(3.500)
RESULTADO LIQUÍDO MÉDIO	200.000	0,0%	0
SOMATÓRIO DOS CAPITAIS PRÓPRIOS MÉDIOS	2.000.000	5,4%	107.500
FINANCIAMENTO EXTERNO			
EMPRÉSTIMOS	1.500.000	3,4%	51.000
DESCOBERTOS BANCÁRIOS	500.000	4,0%	20.000
SOMATÓRIO DOS CAPITAIS PRÓPRIOS MÉDIOS	2.000.000	3,6%	71.000
TAXA MÉDIA DE CUSTO DE CAPITAL	4.000.000	4,5%	178.500

Fonte: O próprio

A taxa média de custo de capital foi calculada para o período *n* em 4,5%. Os responsáveis dos CR de investimento, as Operações e Comercial estimaram os seus activos económicos em 4 M€. Para este valor a Sede fixou uma taxa média de capital de 4,5%. Caso os gestores necessitaram de um financiamento superior ao estimado, a Sede deverá informar

os gestores se a taxa se mantém ou é alterada em função das alterações das condições de financiamento.

Estes são os PTI recomendados para a ECE utilizar como instrumentos comportamentais no sentido de alinhar os interesses individuais ao interesse colectivo da empresa. São instrumentos de carácter estratégico utilizados pela Direcção Geral.

Através da demonstração de resultados é apresentado o sistema de apuramento de resultados utilizado através da organização em CR e com valorização de fluxos internos através de PTI:

Quadro 11 – Demonstração de apuramento de resultados pelo método da contribuição por centros de responsabilidade (cálculos auxiliares no anexo 2)

RUBRICAS	UNIDADES				TOTAL
	OPERAÇÕES	COMERCIAL	A. DE SUPORTE	SEDE	
1. RENDIMENTOS					
Vendas externas		2.300.000			2.300.000
Vendas internas	1.800.000				1.800.000
Cedência interna de capital às Operações				84.987	84.987
Cedência interna de capital à Comercial				117.563	117.563
TOTAL DE RENDIMENTOS	1.800.000	2.300.000	0	202.550	4.302.550
2. GASTOS					
Compras Internas		1.800.000			1.800.000
Remunerações e encargos sociais	250.000	80.000	94.000	30.000	454.000
Outros gastos e encargos directos	62.500	52.000	45.000	15.000	174.500
Despesas com formação	10.800	15.000	7.825	2.000	35.625
Despesas software/hardware informático	62.500	53.000	45.000	10.785	171.285
Subcontratação de distribuidores	568.600				568.600
Despesas com tratamento de encomendas	125.000				125.000
Despesas com transporte de encomendas	30.000				30.000
Despesas com a rede de distribuição	46.800				46.800
Comissões		37.500			37.500
Outros gastos variáveis com a venda		50.000			50.000
Depreciações	240.000	125.000			365.000
Gastos financeiros (externos)				71.000	71.000
TOTAL DE GASTOS	1.396.200	2.212.500	191.825	128.785	3.929.310
3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)	403.800	87.500	-191.825	73.765	373.240
4. CUSTO DO FIN. A. ECONÓMICO (k% anual = 4,5%)	84.987	117.563	0	0	202.550
5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL (3-4)	318.813	-30.063	-191.825	73.765	170.690
6. ACTIVOS ECONÓMICOS					
Imobilizado Bruto	2.400.000	1.250.000			3.650.000
Depreciações Acumuladas Médias	-1.080.000	-937.500			-2.017.500
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO	1.320.000	312.500	0	0	1.632.500
Saldo Médio de Clientes		2.300.000			2.300.000
Saldo Médio de Fornecedores	568.600				568.600
NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO MÉDIAS	568.600	2.300.000	0	0	2.868.600
TOTAL DOS ACTIVOS ECONÓMICOS	1.888.600	2.612.500	0	0	4.501.100

Fonte: O próprio

7.2.3. Avaliação da performance financeira dos gestores

A performance financeira dos gestores deverá ser avaliada de acordo com o resultado gerado pelo CR pelo qual é responsável. O gestor só pode ser avaliado pelos meios que controla e sobre os quais tenha autonomia total para decidir. O gestor não poderá ser responsável por variáveis externas como o preço dos combustíveis, uma vez que não possui poder de decisão sobre esse factor.

No sistema de avaliação financeira do gestor deverá ser comparada a sua performance com objectivos previamente definidos. Neste caso uma análise somente ao realizado não nos informa qual o verdadeiro desempenho do gestor. No entanto será feita a análise de seguida dos resultados apurados na demonstração de apuramento de resultados (quadro 11).

Para avaliar o **gestor responsável pelo centro de investimento – Operações**, a métrica escolhida foi a MCR. Neste caso o valor realizado correspondeu a 318.813 €, que em termos de avaliação de performance financeira nos indica que foi criado valor em termos absolutos nesse montante; no entanto o gestor deve ser avaliado com base no desvio face ao orçamentado.

Para avaliar o **gestor do centro de investimento – Comercial**, a métrica escolhida foi a MCR e o seu desempenho deverá ser comparado com o seu orçamento. O valor de -30.063 indica-nos que a empresa destruiu valor nesse montante. Em condições normais um valor negativo da MCR num centro de investimento não é expectável; no entanto, em termos estratégicos estas situações poderão ocorrer. Se o gestor mesmo com uma MCR negativa obtiver uma performance “menos negativa” que o esperado, deverá ser recompensado, porque destruiu menos valor que o previsto.

De salientar a **importância do custo de capital** na métrica referida e no grau de autonomia que os gestores descentralizados possuem sobre o património da empresa. No caso da Comercial, o gestor atingiu uma margem de contribuição de 87.500 €, no entanto esta margem foi totalmente absorvida pelos 117.563 € de custos de capital. O PMR das vendas efectuadas pela Comercial foi de um mês que teve um custo de capital associado de 103.500 €. Se por acções tomadas pelo gestor, o PMR fosse reduzido em quinze dias o seu custo de capital seria de 51.750 € conseguindo assim uma MCR positiva de 21.688 €. Com esta avaliação de performance o gestor age racionalmente, e sabe que as vendas por si só não

garantem uma boa avaliação e que é necessário receber o dinheiro para diminuir os custos de financiamento da empresa. O gestor é compensado pelo seu desempenho e a empresa fica a ganhar uma vez que passou de uma situação em que a área comercial destruía valor para uma situação em que passa a criar valor.

Para avaliar o **gestor do centro de custos – Área de suporte**, a métrica escolhida foi os gastos directos e o seu desempenho deve ser comparado com o valor orçamentado. Caso o valor de gastos directos seja inferior ao orçamentado, o gestor deverá ser compensado uma vez que permitiu à empresa destruir menos valor que o expectável. Na avaliação de gestores de centros de custos deverão ser utilizadas métricas de qualidade para aferir se uma eventual redução dos custos não põe em causa a prestação de serviço prestada pela Área de suporte.

Para avaliar o **gestor do centro de resultados – Sede**, a métrica escolhida foi a margem de contribuição, uma vez que o seu desempenho depende somente dos rendimentos e gastos atribuídos directamente ao seu CR. Dado o carácter estratégico deste centro a análise da sua performance financeira não deverá ser vista isoladamente, uma vez que o seu gestor é em última instância o responsável de todos os CR que constituem a empresa, isto é, as suas ferramentas são de carácter estratégico, nomeadamente a definição das taxas de custo de capital que pretende utilizar.

Uma nota final para a recomendação da utilização do **sistema de incentivos** dos gestores à performance de desempenho dos seus CR é fundamental para reforçar a sua orientação e motivação nos interesses globais da empresa. Uma vez que a empresa possui objectivos globais de médio e longo prazo (MLP) o sistema de incentivos deverá estar sintonizado com essa realidade, isto é, caso um objectivo de MLP seja comprometido por uma acção do gestor no curto prazo, o mesmo deverá compensar a empresa. Neste caso para além de assegurar o alinhamento total dos gestores, motiva os melhores a continuar e os piores a sair da empresa, uma vez que devem compensar a empresa pelos seus maus desempenhos. Este processo pode ser construído através de um sistema que acumule as recompensas dos gestores com as compensações que terão de fazer à empresa. Não tem por objectivo pôr o gestor a pagar qualquer valor à empresa, mas sim penaliza-lo pelo mau desempenho, no valor do seu prémio. No caso de ser um gestor que atinge sucessivamente os objectivos terá todo o benefício em continuar na empresa uma vez que vai acumulando os incentivos ao longo dos anos.

De salientar, que se optou por uma organização da ECE por CR simplificada, incorporando somente as principais áreas da empresa, não sendo despiciente a sua aplicação a outras áreas da empresa que sejam materialmente relevantes para a criação de valor global da ECE.

7.3. A perspectiva das actividades / processos

7.3.1. Custeio baseado nas actividades

O método ABC – *Activity Based Costing* surge na década de 80 desenvolvido por Robin Cooper, com a necessidade das empresas obterem explicação para os seus custos. O CBA é um modelo que identifica as actividades dentro da empresa procurando a relação entre elas e os produtos de modo a identificar quais os recursos utilizados e qual o custo associado. É um instrumento que permite compreender a origem dos custos de determinado produto, o que facilita a identificação de problemas e a aquisição de métodos de resolução. (Johnson, 1992)

O clima competitivo mudara radicalmente e os sistemas tradicionais de custeio que orientavam as suas análises para o produto não respondiam às novas necessidades das empresas orientadas para o cliente/mercado. O custo de produção do produto já não é essencial para o sucesso do negócio mas sim os interesses dos clientes e uma correcta segmentação do mercado. O preço passa a ser fixado pelo mercado, pelo que a margem a obter pela empresa vai depender da eficácia e eficiência dos processos e actividades que realiza. O cliente não está disposto a pagar as ineficiências do produtor.

A avaliação da performance financeira dos processos visa analisar o contributo das actividades para a criação de valor enquanto entidades consumidoras de recursos. Dado que a performance dos processos são influenciados pela forma como as actividades são realizadas, o CBA permite analisar de forma crítica os vários processos desenvolvidos na empresa, na procura de formas mais eficientes de realizar as actividades, eliminando aquelas que não geram valor para a empresa. O CBA permite analisar em primeiro lugar o que se faz e como se faz, e só depois analisar os gastos de execução das actividades.

Em termos de avaliação de performance o principal objectivo é analisar actividades que criam valor e as que não criam. É necessário aferir a sua eficiência, isto é, se estão de acordo com o solicitado e a sua eficácia, ou seja, o grau de utilização dos recursos.

7.3.2. Avaliação da performance financeira das actividades / processos

O CBA permite também avaliar as actividades indirectas, medindo o seu contributo para os resultados de um ou mais segmentos da empresa; significa que a cada actividade deve ser atribuída um custo *standard* que reflecta o custo necessário ao seu desempenho. Caso os recursos utilizados para realizar a actividade sejam mal consumidos ou mal aproveitados traduzir-se-á em destruição de valor, dando origem a uma MCR negativa.

Para ilustrar este tema serão analisadas as várias actividades de um assistente comercial (AC). Estas fazem parte da gestão de uma carteira de clientes. Para cumprir esta função o AC necessita de realizar várias actividades nomeadamente, realizar novos contratos, novos negócios, deslocações ao cliente, realizar reuniões de acompanhamento, encontrar soluções operacionais; resumidamente, satisfazer e fidelizar os clientes actuais e realizar prospecção. Para encontrar um custo unitário de cada actividade é necessário valorizar o *output* da mesma. Para isso é necessário identificar as ocorrências, que determinam o nível de utilização de recursos e vão ajudar posteriormente na identificação do custo.

Actividades: conjunto de actividades comerciais realizadas por um AC

Gastos: viatura, combustível, material de escritório, telemóvel, etc.

Rendimentos: satisfação do cliente, aumento das vendas, fidelização, etc.

Input: Identificação das necessidades dos clientes actuais e potenciais;

Output: Satisfação das necessidades dos clientes;

Geradores de custos (unidades de medida): N.º de deslocações, N.º de negociações, N.º de campanhas, N.º de orçamentos. Através dos geradores de custo iremos identificar quais os recursos utilizados e a forma como foram utilizados e consumidos.

Quadro 12 – Custos e n.º ocorrências por actividade comercial

Actividades	Gastos	Ocorrências		custo unitário
		Uni. Medida	Total	
A1 - Prospecção de clientes	14.000	N.º novas propostas	400	35
A2 - Negociação com clientes	9.000	N.º de deslocações	200	45
A3 - Realização campanhas	12.000	N.º de campanhas	100	120
A4 - Realização de novos negócios	12.000	Nº de novos negócios	150	80
A5 - Actividades administrativas	1.000			
A6 - Actividades de gestão	2.000			
TOTAL DE GASTOS	50.000	TOTAL DE OCORRÊNCIAS	850	

Fonte: o próprio

O quadro 12, reflecte o valor de gastos por cada actividade comercial e através do n.º de ocorrências é calculado o custo unitário. Com esta base pode-se segmentar os custos destas actividades por negócio e por cliente através do n.º de ocorrências afectas a cada um. Neste caso só poderemos segmentar as primeiras quatro actividades, uma vez que são as únicas que é possível contabilizar o n.º de ocorrências.

Quadro 13 – Afectação do n.º de ocorrências por segmentos: áreas de negócio

Actividades	Total ocorrências	Segmento Vendas Sul		Segmento Vendas Norte		Segmento Grandes clientes	
		Clientes actuais	Clientes potenciais	Clientes actuais	Clientes potenciais	Clientes actuais	Clientes potenciais
A1	400	0	100	0	100	0	200
A2	200	35	20	45	20	60	20
A3	100	30	0	30	0	40	0
A4	150	20	10	10	30	30	50
Total de Ocorrências	850	85	130	85	150	130	270

Fonte: o próprio

Multiplicando o n.º de ocorrências pelo respectivo preço unitário de cada actividade chega-se ao custo por segmento de área de negócio.

Quadro 14 – Afecção dos gastos aos segmentos: áreas de negócio

Actividades	Total gastos	Segmento Vendas Sul		Segmento Vendas Norte		Segmento Grandes clientes	
		Clientes actuais	Clientes potenciais	Clientes actuais	Clientes potenciais	Clientes actuais	Clientes potenciais
A1	14.000	0	3.500	0	3.500	0	7.000
A2	9.000	1.575	900	2.025	900	2.700	900
A3	12.000	3.600	0	3.600	0	4.800	0
A4	12.000	1.600	800	800	2.400	2.400	4.000
Total de Gastos	47.000	6.775	5.200	6.425	6.800	9.900	11.900

Fonte: o próprio

Para calcular o custo afecto a cada cliente irá ser multiplicado o n.º de ocorrências afectas por cliente pelo custo unitário. O seguinte quadro exemplifica a afectação para o segmento: Grandes clientes.

Quadro 15 – Afecção do n.º de ocorrências e gastos por segmento: clientes

Actividades	Total ocorrências	Segmento Grandes clientes		
		Cliente A	Cliente B	Restantes clientes
A1	200	0	0	200
A2	80	30	10	40
A3	40	10	10	20
A4	80	25	25	30
Total	400	65	45	290

Actividades	Total gastos	Segmento Grandes clientes		
		Cliente A	Cliente B	Restantes clientes
A1	7.000	0	0	7.000
A2	3.600	1.350	450	1.800
A3	4.800	1.200	1.200	2.400
A4	6.400	2.000	2.000	2.400
Total	21.800	4.550	3.650	13.600

Fonte: o próprio

Através do CBA foi possível chegar ao custo por cliente que a empresa tem em actividades indirectas, como as actividades comerciais. Não é utilizado nenhum critério de imputação, uma vez que o custo é atribuído directamente ao seu consumidor, através do n.º de ocorrências necessárias. É possível medir o grau de utilização dos recursos e a forma como foram consumidos facilitando a avaliação de desempenho de determinado segmento.

7.4. A perspectiva do mercado: avaliação da performance financeira dos clientes e áreas de negócio

A avaliação da performance financeira dos clientes permite identificar quais os clientes que contribuem para a criação de valor para a empresa. Interessa neste ponto realçar que a análise se centrará em factores financeiros e não em termos estratégicos, uma vez que pode ser estrategicamente relevante para a empresa ter clientes que no presente não contribuem para a criação de valor na empresa.

A área Comercial da ECE está organizada por três áreas de negócio que são a comercial Sul, Norte e Grandes clientes. Na demonstração de resultados efectuada por CR anteriormente, foi detectado que a área Comercial estava a destruir valor para a empresa em 30.063 €. Esta informação sem detalhe por área de negócio não informa os gestores responsáveis das suas áreas de negócio sobre o seu desempenho, o que não permite apurar a causa que está a montante da contribuição negativa da Comercial para o valor criado global da empresa. Através de uma análise por área de negócio, podemos avaliar qual foi o desempenho de cada área para o resultado global da Comercial. Foi utilizado o método CBA para afectar directamente os “Outros gastos variáveis com a venda” aos respectivos consumidores:

Quadro 16 – Demonstração de apuramento de resultados pelo método da contribuição por área de negócio do centro de responsabilidade: Comercial

RUBRICAS	UNIDADES				TOTAL COMERCIAL
	Vendas Sul	Vendas Norte	Grandes clientes	Comuns	
1. RENDIMENTOS					
Vendas externas	300.000	500.000	1.500.000	0	2.300.000
TOTAL DE RENDIMENTOS	300.000	500.000	1.500.000	0	2.300.000
2. GASTOS					
Compras Internas	200.000	350.000	1.250.000		1.800.000
Remunerações e encargos sociais	20.000	30.000	30.000		80.000
Outros gastos e encargos directos	5.000	10.000	37.000		52.000
Despesas com formação	1.000	2.500	11.500		15.000
Despesas software/hardware informático	10.000	15.000	28.000		53.000
Comissões	7.500	5.000	25.000		37.500
Outros gastos variáveis com a venda	11.975	13.225	21.800	3.000	50.000
Depreciações	25.000	50.000	50.000		125.000
TOTAL DE GASTOS	280.475	475.725	1.453.300	3.000	2.212.500
3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)	19.525	24.275	46.700	-3.000	87.500
4. CUSTO DO FIN. A. ECONÓMICO (k% anual = 4,5%)	9.563	16.875	91.125	0	117.563
5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL (3-4)	9.963	7.400	-44.425	-3.000	-30.063
6. ACTIVOS ECONÓMICOS					0
Imobilizado Bruto	250.000	500.000	500.000		1.250.000
Depreciações Acumuladas Médias	-187.500	-375.000	-375.000		-937.500
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO	62.500	125.000	125.000	0	312.500
Saldo Médio de Clientes	150.000	250.000	1.900.000		2.300.000
Saldo Médio de Fornecedores					0
NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO MÉDIAS	150.000	250.000	1.900.000	0	2.300.000
TOTAL DOS ACTIVOS ECONÓMICOS	212.500	375.000	2.025.000	0	2.612.500

Fonte: o próprio

Como a apresentação da informação financeira por área de negócio podemos constatar qual a contribuição de cada área de negócio para o valor destruído para a Comercial. Neste caso a área de negócio dos Grandes clientes aparece como a principal “culpada”, uma vez que contribui para uma destruição de valor, sendo a MCR negativa em 44.425 €. A análise deverá ser feita rubrica a rubrica com valor inicialmente orçamentado. Neste caso só são apresentados valores do realizado, pelo que se constata que o custo de financiamento do activo económico é o “culpado” pela destruição de valor da área de negócios dos grandes clientes, uma vez que apresentava uma margem de contribuição positiva de 46.700 €. Em termos simplistas, podemos dizer que a margem de contribuição proporcionada pelos Grandes clientes é a melhor em relação às outras áreas de negócio, no entanto, como esta tem de um elevado custo de financiamento com os seus clientes a área está a destruir valor para a empresa.

As Vendas Sul e as Vendas Norte são as áreas de negócios que apresentam MCR positivas, sendo as suas contribuições em valor absoluto de 9.963 € e 7.400 €, respectivamente. O que demonstra uma boa gestão entre os rendimentos e os gastos bem como uma boa utilização do seu activos económicos.

Para se perceber qual o motivo que está a montante da MCR negativa dos Grandes clientes, poderá ser feita uma análise ao valor gerado ou destruído por cada cliente que compõe a sua carteira. Neste caso iremos exemplificar o cálculo das MCR por cliente:

Quadro 17 – Demonstração de apuramento de resultados pelo método da contribuição por cliente da área de negócio: Grandes clientes

RUBRICAS	UNIDADES				GRANDES CLIENTES
	Cliente A	Cliente B	Restantes clientes	Comuns	
1. RENDIMENTOS					
Vendas externas	500.000	500.000	500.000	0	1.500.000
TOTAL DE RENDIMENTOS	500.000	500.000	500.000	0	1.500.000
2. GASTOS					
Compras Internas	400.000	450.000	400.000	0	1.250.000
Remunerações e encargos sociais	5.000	5.000	10.000	10.000	30.000
Outros gastos e encargos directos	5.000	2.000	15.000	15.000	37.000
Despesas com formação	0	0	0	11.500	11.500
Despesas software/hardware informático	8.000	3.000	4.500	12.500	28.000
Comissões	5.000	8.000	12.000	0	25.000
Outros gastos variáveis com a venda	4.550	3.650	13.600	0	21.800
Depreciações	0	0	0	50.000	50.000
TOTAL DE GASTOS	427.550	471.650	455.100	99.000	1.453.300
3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)	72.450	28.350	44.900	-99.000	46.700
4. CUSTO DO FIN. A. ECONÓMICO (k% anual = 4,5%)	22.500	40.500	22.500	5.625	91.125
5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL (3-4)	49.950	-12.150	22.400	-104.625	-44.425
6. ACTIVOS ECONÓMICOS					0
Imobilizado Bruto				500.000	500.000
Depreciações Acumuladas Médias				-375.000	-375.000
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO	0	0	0	125.000	125.000
Saldo Médio de Clientes	500.000	900.000	500.000	0	1.900.000
Saldo Médio de Fornecedores					0
NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO MÉDIAS	500.000	900.000	500.000	0	1.900.000
TOTAL DOS ACTIVOS ECONÓMICOS	500.000	900.000	500.000	125.000	2.025.000

Fonte: o próprio

Ao analisar a performance financeira por cliente da área de negócios: Grandes clientes optou-se por escolher os dois principais clientes e agrupar os restantes para calcular o valor criado ou destruído por cada segmento. Foi utilizado novamente o método CBA para calcular

“Outros gastos variáveis com a venda” por cliente. Foi criado o segmento Comuns para incorporar custos dos Grandes clientes que não são da responsabilidade directa de qualquer cliente e para financiar o activo económico uma vez que não é atribuível directamente a cada cliente.

Podemos concluir que para o resultado negativo dos Grandes clientes está a contribuir directamente os segmentos: Cliente B e Comuns. O cliente B apresenta uma margem de contribuição positiva de 28.350 €, o que implica que os seus rendimentos são superiores aos seus gastos. No entanto o elevado custo de financiamento que suporta dos seus clientes faz com que contribua com uma MCR negativa (12.150 €), conduzindo à destruição de valor para a empresa.

O segmento Comuns apresenta uma contribuição negativa o que pode significar que os gastos comuns devem ser alvo de nova análise para repartir de forma directa e não por chave de repartição pelos respectivos clientes, ou se os mesmos reflectem uma estrutura muito “pesada” para a área de negócios em análise. Caso não seja nenhuma das situações referidas, a área terá que realizar um esforço para obter MCR mais positivas por parte dos seus clientes, através de uma melhor gestão entre os rendimentos e gastos ou através de uma gestão mais eficaz do seu activo económico.

Através da desagregação da informação financeira por segmentos chegamos às várias causas que estão por detrás dos resultados finais, o que permite identificar a real contribuição de cada segmento para a criação de valor global da empresa. Com esta informação a Gestão pode tomar decisões operacionais, financeiras e estratégicas que maximizem o valor criado pela empresa, bem como penalizar os maus gestores e recompensar os melhores.

7.5. O papel da contabilidade de gestão na avaliação da performance financeira

Para realizar a avaliação da performance financeira através das várias perspectivas referidas não podemos utilizar a contabilidade de custos uma vez que “segundo Simões (2001:117) *“não satisfaz as necessidades do sistema de avaliação de performance porque se limita a tratar informação (custos) para efeitos das valorizações das existências e do custo dos produtos vendidos”*”. Para se efectuar a avaliação de performance pretendida deve ser desenvolvido um sistema de contabilidade de gestão que segundo Simões (2001) deve permitir:

- Desenvolver múltiplos planos internos de contas, ou seja, por cada perspectiva de análise, seria por CR, por actividade e por cliente, leiam-se os principais clientes;
- Segmentar e afectar gastos, rendimentos, activos e passivos a várias dimensões de análise, isto é, através da perspectiva de clientes, estudar as dimensões: áreas de negócios, produtos, áreas geográficas;
- Eliminar os critérios de repartição e adoptar sistema de custeio que afectem os custos aos respectivos segmentos, isto é, custeio baseado nas actividades;
- Utilização de Preços de Transferência Interna para valorizar fluxos entre CR através de um sistema de contas próprias em que o débito corresponde a um crédito de igual valor.
- Criação de múltiplos relatórios, que permitam cruzar as várias dimensões de análise e proporcionem informação sobre a contribuição de cada segmento para a criação de valor global da empresa.

8. Sistema integrado de avaliação de performance financeira e não financeira

8.1. O conceito de *Tableau de Bord*

Como novo instrumento de pilotagem para a ECE propõe-se um painel de indicadores chave de medição de criação de valor que permita aos vários clientes internos avaliar a sua performance financeira e qual o desvio face ao orçamentado.

O *Tableau de Bord* (TB) é um instrumento de pilotagem que fornece aos gestores informação rápida, através de indicadores diversificados, isto é, financeiros e não financeiros, que sinteticamente não devem ultrapassar uma dezena por CR, no entanto devem permitir a desagregação para permitir a análise das causas. Os clientes internos não podem perder tempo a analisar o seu TB, uma vez que estão centrados na sua actividade. A informação disponibilizada deve ser de fácil acesso e com actualizações diárias para o utilizador conseguir avaliar a sua performance. A disponibilização desta informação é fundamental para corrigir eventuais desvios aos objectivos definidos, já que o TB é um instrumento de comparação, calculando os desvios do realizado ao orçamentado.

A cada objectivo geral definido deve corresponder um único indicador geral. Cada CR tem os seus objectivos e indicadores sobre os quais existe um responsável. A título de exemplo foram definidos os indicadores gerais para a área Comercial:

Quadro 18 – Objectivos e indicadores do centro de responsabilidade: Comercial

COMERCIAL	PERSPECTIVAS DE PERFORMANCE / OBJECTIVOS			
	FINANCEIROS	CLIENTE/MERCADO	PROCESSOS	ESTRUTURA
OBJECTIVOS GERAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir com um resultado favorável para a empresa - Garantir a rentabilidade para o accionista - Aumentar o volume de negócios - Controlar o capital empregue através da negociação do PMR com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a quota de mercado a nível nacional e internacional - Garantir a satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir o serviço de vendas e pós-venda ao cliente final - Maximizar recursos e minimizar gastos de capital - Elevar padrões de serviço de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o empenho e satisfação da rede de vendas distribuída geograficamente por todo o país e as equipas de <i>backoffice</i> e <i>frontoffice</i> do apoio ao cliente
INDICADORES GERAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Margem de contribuição residual - Dividendos - Volume de negócios - Prazo médio de recebimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Quota de mercado nacional e internacional - Índice de satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de erros de serviço, danos e furtos - Custos de imobilizado - Entregas fora do prazo definido 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de satisfação dos colaboradores

Fonte: O próprio

8.2. Metodologia de concepção

A metodologia a utilizar para a concepção do TB será o método OVAR (Objectivos, Variáveis, Acções e Responsáveis) apresentada por Jordan *et al.* (2007). Este método é baseado em cinco etapas: organigrama de gestão, Selecção dos objectivos e variáveis chave, escolha de indicadores, identificação e selecção de fontes de informação e construção e regras de utilização.

Será apresentado no final um TB para a área comercial.

A missão, ou seja a razão de ser da área comercial é a: “*Gestão de todas as actividades comerciais e políticas de marketing através de prestação de serviço de apoio aos clientes com o intuito de maximizar a sua eficiência e eficácia criando valor para o cliente, colaboradores e accionista*”.

A visão, ou seja onde a comercial quer chegar é: “*Ser líder de mercado de correio expresso no mercado nacional e internacional com padrões reconhecidos de elevada satisfação dos clientes*”.

Os objectivos gerais são definidos através das quatro perspectivas do *Balanced scorecard* e devem reflectir os resultados pretendidos. Após a definição dos objectivos gerais devem ser definidas as variáveis chave globais, que representem as acções e iniciativas que se prevê implementar para atingir os objectivos. Deve então ser desenhada uma matriz de dupla entrada para ligar os objectivos e variáveis chave globais. Neste caso deve-se atribuir a cada relação um grau de importância de 1 a 5 para ordenar a importância das variáveis chave globais para a concretização dos objectivos gerais:

Quadro 19 – Matriz de relação entre as variáveis chave globais e objectivos gerais

	OBJECTIVOS GERAIS / PERSPECTIVA BSC				TOTAL
	FINANCEIROS	CLIENTE/MERCADO	PROCESSOS	ESTRUTURA	
VARIÁVEIS CHAVE GLOBAIS	RENDIBILIDADE	DIMENSÃO	QUALIDADE	DESENVOLVIMENTO	
CONTROLAR OS RESULTADOS	5				5
AUMENTAR A POSIÇÃO DE MERCADO	1	5			6
IMPLEMENTAR MELHORIAS QUALIDADE		2	5		7
INVESTIMENTOS NOVAS INSTALAÇÕES	1	1	1	5	8
LANÇAR NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS	2	2		4	8

Fonte: O próprio

As variáveis chave globais devem ser cruzadas com os respectivos centros de responsabilidade para que os gestores sejam responsáveis pela concretização das mesmas. Apresenta-se de seguida a segunda matriz:

Quadro 20 – Matriz de relação entre as variáveis chave globais e centros de responsabilidade

VARIÁVEIS CHAVE GLOBAIS	CENTROS DE RESPONSABILIDADE			
	OPERAÇÕES	COMERCIAL	Á. DE SUPORTE	SEDE
CONTROLAR OS RESULTADOS	X	X		X
AUMENTAR A POSIÇÃO DE MERCADO		X		
IMPLEMENTAR MELHORIAS QUALIDADE	X	X	X	
INVESTIMENTOS NOVAS INSTALAÇÕES	X			
LANÇAR NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS		X	X	

Fonte: O próprio

Por cada relação que se estabelece no quadro 20 cada uma irá obrigar os gestores de cada CR a definir pelo menos um objectivo local para responder à variável chave global atribuída. Este processo garante a responsabilização das acções a tomar por cada gestor descentralizado e o alinhamento dos objectivos locais aos globais.

O passo seguinte é descentralizar a níveis inferiores da hierarquia, isto é, as variáveis chave globais passam para o nível inferior como objectivos locais, os quais irão estabelecer uma relação com as variáveis chave locais. Estas vão permitir a concretização dos objectivos locais. Este processo pode ser feito sucessivamente por cada nível hierárquico. Neste caso iremos desenhar a matriz para o CR: Comercial.

Quadro 21 – Matriz de relação entre as variáveis chave locais e objectivos locais do centro de responsabilidade: Comercial

VARIÁVEIS CHAVE LOCAIS	VARIÁVEIS CHAVE GLOBAIS		OBJECTIVOS LOCAIS	
	CONTROLAR OS RESULTADOS	POSIÇÃO DE MERCADO	MELHORIAS QUALIDADE	INOVAÇÃO
Aumentar volume de vendas		X		
Controlar nível de PMR	X			
Garantir a satisfação do clientes		X	X	X
Fixar limites de comissionamento	X			
Negociar com grandes clientes		X		
Lançar novos produtos/serviços		X	X	X

Fonte: O próprio

O passo seguinte é identificar os indicadores de objectivos definidos e indicadores de variáveis de acção para monitorizar os resultados alcançados através da apresentação No *Tableau de Bord*. No quadro 21 foram definidos os quatro objectivos a concretizar pelo CR Comercial através de seis variáveis chave locais. Seguindo a recomendação de um indicador por objectivo ou variável chave irá ser proposto o TB para o CR Comercial.

Para os objectivos serão escolhidos indicadores de resultados que expressam o grau de realização dos objectivos. Para as variáveis chave serão escolhidos indicadores de meios que expressam o nível de utilização de recursos, ou seja, a forma como foram geridos os meios ao dispor de cada gestor.

Quadro 22 – *Tableau de Bord* da área Comercial

OBJECTIVOS E VARIÁVEIS CHAVE	INDICADORES DE PERFORMANCE	FÓRMULA DE CÁLCULO	UM
OBJECTIVOS	RESULTADOS		
Resultados	Margem de Contribuição Residual	Margem de contribuição - custo de capital	euros
Crescimento	Quota de Mercado	Vendas da empresa / vendas do mercado * 100	%
Satisfação dos clientes	Índice de satisfação	Estudos de mercado	%
Inovação	Nº de novos produtos/serviços	Nº de novos produtos/serviços	produtos
VARIÁVEIS CHAVE	MEIOS		
Aumentar volume de vendas	Volume de vendas	Valor das vendas	euros
Garantir a satisfação do clientes	N.º de reclamações	N.º de reclamações / quantidades vendidas * 100	%
Controlar nível de PMR	Prazo médio de recebimentos	Valor médio do crédito / Valor das vendas * 365 dias	dias
Nível de comissões	% comissão	Valor das comissões / valor das vendas * 100	%
Negociar com grandes clientes	Vendas dos Grandes clientes	Quantidade vendida dos Grandes clientes	unid
Lançar novos produtos/serviços	Tx de realização	% realização do produtos / serviços	%

O TB apresentado no quadro 22 deve ser elaborado para cada CR, de forma a responder a todas as variáveis chave globais. Deste modo é garantido o alinhamento entre os objectivos globais e objectivos locais de cada gestor descentralizado. O TB permite a comparabilidade dos resultados, quer seja, com os valores orçamentados, quer seja com valores alcançados em períodos anteriores. Deverá permitir a análise em termos mensais e acumulados.

Uma nota final para a importância do sistema de incentivos na avaliação da performance financeira dos gestores. Os objectivos e metas propostos pela empresa aos seus gestores serão mais facilmente atingidos se a motivação estiver presente. Pelo que o estímulo está directamente relacionado com os resultados obtidos. A empresa deverá ser capaz de desenvolver instrumentos de monitorização destes parâmetros, para que desta forma se atinja a maximização dos resultados.

9. Conclusões

Este projecto teve como base o pensamento crítico e reflexivo. Só desta forma foi possível identificar problemas e apresentar soluções – plano de intervenção. O pensamento crítico e reflexivo constitui-se assim como um instrumento “chave” para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

A utilização de critérios contabilísticos para avaliar a performance financeira da empresa caso de estudo foi a principal motivação para a elaboração deste projecto. A importância excessiva dada ao lucro contabilístico, aos resultados brutos de exploração e ao volume de vendas pode muitas vezes não corresponder à criação de valor. O facto do custo de capital ser ignorado pela contabilidade analítica e esta imputar os custos arbitrariamente pelos produtos, foi outro factor que levou à elaboração deste projecto.

Penso que o modelo proposto é mais justo e mais próximo dos gestores, uma vez que avalia o seu desempenho de acordo com as variáveis que estes controlam e sobre as quais detém autonomia para decidir. Este factor é fundamental, uma vez que, uma maior responsabilização dos gestores descentralizados permite um maior aproveitamento dos recursos disponíveis, o que se traduzirá em criação de valor para a empresa.

A lógica do sistema de controlo de gestão proposto visa influenciar o comportamento de cada gestor em função da estratégia da empresa e alinhar as suas decisões em função dos grandes objectivos da empresa.

O mercado onde a ECE está inserida é extremamente competitivo pelo que a avaliação de desempenho por segmentos é fundamental para identificar o valor criado ou destruído. A utilização do método de custeio baseado nas actividades permite identificar os geradores de custo e perceber eventuais ineficiências das actividades ou dos processos.

Este projecto apresentou uma visão diferente sobre a avaliação da performance financeira implementada na ECE. Visou sobretudo fornecer os conceitos e ferramentas básicas para que a partir daqui se possa desenvolver um sistema de controlo de gestão baseado na criação de valor.

Outros estudos no âmbito da investigação podem ser sugeridos, nomeadamente estudos que possibilitem uma melhor compreensão da noção de “valor” em diferentes empresas (por exemplo diferenças de percepções e consequentemente de acções face à criação de valor entre grandes, médias e pequenas empresas). Os estudos poderiam abordar uma metodologia quantitativa, por meio de realização de questionários em larga escala e tratamento estatístico dos resultados, mas também se poderia criar uma perspectiva qualitativa, por meio de entrevistas realizadas a diferentes colaboradores de diferentes empresas (que lidem com os conceitos em estudo) trabalhando uma metodologia baseada na análise de conteúdo, para que também fosse possível ter uma compreensão mais intrínseca de cada individuo (que diariamente lida com estas problemáticas) percepcionando melhor conceitos e características daqueles que potenciam “a criação de valor”. Com este projecto não foi pretensão apontar soluções únicas, mas potenciar algumas linhas de orientação para futuros projectos, que permitam uma dinâmica de mudança, evolução e crescimento das empresas.

O plano de intervenção aqui desenvolvido surge como um guia de acção (sujeito a mudanças) que tem que ser colocado em prática por uma equipa de trabalho (multidisciplinar) em que o estímulo esteja presente, a responsabilização seja uma realidade, a gestão com rigor um caminho a seguir, para que o êxito possa ser atingido através da criação de valor.

10. Bibliografia

ANTHONY, R.N., DEARDEN, J. e BEDFORD, N.M. (1984), *Management Control Systems*. 5th Edition, Irwin.

ANTHONY, R.N. e GOVINDARAJAN, V. (2007), *Management Control Systems*. 12th Edition, MCGraw Hill.

CARVALHO, J.C. e FILIPE, J.C. (2006), *Manual de Estratégia*. Edições Sílabo.

DEMEESTÈRE, R., LORINO P. e MOTTIS N. (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de L'Entreprise*. 2e Édition, Dunod, Paris.

DRURY, C. (2004), *Management and Cost Accounting*. 6th ed. London: Thomson.

FORTIN, Marie-Fabienne (2000), *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lusociência.

JOHNSON, H.T. (1992), *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-up Empowerment*. New York: Free Press.

JOHNSON, H.T. e R.S. KAPLAN (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School

JORDAN, H., NEVES, J.C. e RODRIGUES, J.A. (2007), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 7^a Edição, Lisboa: Áreas Editora.

LE MOIGNE, Jean-Louis (1977), *La Théorie du Système Général: Théorie de la Modélisation*. Presses Universitaires de France.

LORINO, Philippe (2000), *Métodos e práticas da performance: guia de pilotagem estratégica*. Lisboa: Instituto Piaget.

MERCHANT K. A. (1997), *Modern Management Control Systems*. 1th ed. Prentice Hall, New Jersey.

OLVE, Nils-Goran, ROY, Jan e WETTER, Magnus (1999), *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. West Sussex: John Wiley.

PORTER, Michael E. (1998), *Competitive Advantage*. 2th ed. New York: Free Press.

RAPPAPORT, A. (1998), *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. New York: Free Press.

RODRIGUES J. e SIMÕES A. (2007), *Informação Financeira para a Gestão*, documentação de apoio às aulas do Mestrado Executivo em Controlo de Gestão e Performance, Overgest/ISCTE.

RODRIGUES J. e SIMÕES A. (2007), “*Tableaux de bord*” *Metodologia OVAR*, documentação de apoio às aulas do Mestrado Executivo em Controlo de Gestão e Performance, Overgest/ISCTE.

SIMÕES, A.M. (2001), *Um Sistema Integrado de Avaliação de Performance por Segmentos*. Mestrado em Ciências de Gestão, ISCTE

SMITH, A. (1776), *A Riqueza das Nações*.

STEWART, G. Bennett (1990), *The Quest for Value: a Guide for Senior Managers*. New York: Harper-Collins.

YOUNG, S. David e O’BYRNE, Stephen F. (2000), *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill.

11. Anexos

Anexo 1 – Referente ao quadro n.º 9

ÓPTICA DO VENDEDOR (OPERAÇÕES)			*	ÓPTICA DO COMPRADOR (COMERCIAL)			*
PREÇO DE MERCADO	4,76	1)		PREÇO DE MERCADO	4,76	1)	
AJUSTAMENTOS				AJUSTAMENTOS			
Poupança com o custo de financiamento do crédito a clientes	(0,04)	2)		Perda do benefício do crédito de fornecedores	(0,02)	5)	
Poupança das comissões (5%)	(0,24)	3)		Poupança com despesas de aquisição	0,71	6)	
Poupança com outros gastos variáveis com a venda	(0,95)	4)					
PREÇO DE INDIFERENÇA	3,53	7)		PREÇO DE INDIFERENÇA	5,46	8)	
PREÇO DE TRANSFERÊNCIA INTERNA	4,50	9)					

- 1) Preço praticado no mercado
- 2) Preço*taxa de custo de capital*2 meses de crédito de clientes
- 3) Preço*5%
- 4) Preço*20%
- 5) Preço*taxa de custo de capital*1 mês de crédito a fornecedores
- 6) Preço*15%
- 7) (1)-(2)-(3)-(4)
- 8) (1)-(2)+(3)
- 9) ((7)+(8))/2

Anexo 2 – Referente ao quadro n.º 11

RUBRICAS	UNIDADES				TOTAL
	OPERAÇÕES	COMERCIAL	A. DE SUPORTE	SEDE	
1. RENDIMENTOS					
Vendas externas		2.300.000			2.300.000
Vendas internas	1.800.000 1)				1.800.000
Cedência interna de capital às Operações				84.987 11)	84.987
Cedência interna de capital à Comercial				117.563 12)	117.563
TOTAL DE RENDIMENTOS	1.800.000	2.300.000	0	202.550	4.302.550
2. GASTOS					
Compras Internas		1.800.000 6)			1.800.000
Remunerações e encargos sociais	250.000	80.000	94.000	30.000	454.000
Outros gastos e encargos directos	62.500	52.000	45.000	15.000	174.500
Despesas com formação	10.800	15.000	7.825	2.000	35.625
Despesas software/hardware informático	62.500	53.000	45.000	10.785	171.285
Subcontratação de distribuidores	568.600				568.600
Despesas com tratamento de encomendas	125.000				125.000
Despesas com transporte de encomendas	30.000				30.000
Despesas com a rede de distribuição	46.800				46.800
Comissões		37.500			37.500
Outros gastos variáveis com a venda		50.000			50.000
Depreciações	240.000 2)	125.000 7)			365.000
Gastos financeiros (externos)				71.000 13)	71.000
TOTAL DE GASTOS	1.396.200	2.212.500	191.825	128.785	3.929.310
3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1-2)	403.800	87.500	-191.825	73.765	373.240
4. CUSTO DO FIN. A. ECONÓMICO (k% anual = 4,5%)	84.987 3)	117.563 8)	0	0	202.550
5. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL (3-4)	318.813	-30.063	-191.825	73.765	170.690
6. ACTIVOS ECONÓMICOS					
Imobilizado Bruto	2.400.000	1.250.000			3.650.000
Depreciações Acumuladas Médias	-1.080.000 4)	-937.500 9)			-2.017.500
IMOBILIZADO LÍQUIDO MÉDIO	1.320.000	312.500	0	0	1.632.500
Saldo Médio de Clientes		2.300.000 10)			2.300.000
Saldo Médio de Fornecedores	568.600 5)				568.600
NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO MÉDIAS	568.600	2.300.000	0	0	2.868.600
TOTAL DOS ACTIVOS ECONÓMICOS	1.888.600	2.612.500	0	0	4.501.100

- 1) 400.000 produtos*4,5 (preço de transferência interna)
- 2) 2400000*10% (taxa de amortização)
- 3) Activo económico*taxa de custo de capital
- 4) 2400000*10%*54/12 (4 anos e meio de amortização)
- 5) 568600*1 (um mês de crédito a fornecedores)
- 6) 400.000 produtos*4,5 (preço de transferência interna)
- 7) 1250000*10% (taxa de amortização)
- 8) Activo económico*taxa de custo de capital
- 9) 1250000*10%*90/12 (7 anos e meio de amortização)
- 10) 2300000*1 (um mês de crédito de clientes)
- 11) Valor calculado em 4)
- 12) Valor calculado em 8)
- 13) Capital alheio*taxa de financiamento