

# A DIVISIONALIZAÇÃO DA EMPRESA COMO MEIO DE CONTROLE, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FATOR DE CRESCIMENTO

Prof. Luiz Eurico de Souza \*

## RESUMO

*As tendências observadas nas grandes empresas são de crescimento em tamanho, magnitude e complexidade das atividades, e, com a irremediável globalização, a dispersão geográfica. A descentralização e mais especificamente a divisionalização, há de ser considerada como um importante instrumento estratégico. O principal motivo é garantir a eficácia e, mais que isto, a eficiência na obtenção e uso dos recursos para atingir os objetivos. A divisionalização é, em essência, a segmentação das atividades do empreendimento, concedendo-se a cada segmento um certo grau de autonomia, como elemento viabilizador do desempenho almejado. O principal objetivo deste trabalho é o de apresentar os principais conceitos, discuti-los e, em alguma extensão, relacioná-los a um arcabouço teórico. Inevitável a presença do preço das transações entre as divisões que nos compele a discutir o problema do preço de transferência. Inseridos neste contexto, o papel da contabilidade, por responsabilidade, como um meio de mensuração e de aferição dos desempenhos*

**PALAVRAS-CHAVE:** *divisão de atividades- preços de transferência - autonomia gerencial - centros de investimentos- contabilidade por responsabilidade*

## ABSTRACT

*The tendencies observed in big companies are a growth in size, magnitude and complexity of activities and, with the irremediable globalization, the geographical dispersion. The decentralization and more specifically the "divisionalization" has to be considered as an important strategic instrument. The main reason is to guarantee the efficiency and, more than that, efficiency in obtaining and using the resources to reach the objectives. The "divisionalization" is, in essence, the segmentation of the activities of the enterprise, giving each segment a certain level of autonomy, as a feasible element of the required performance. The main objective of this work is to present the main concepts, discuss them and to some extent, relate them to a theoretical skeleton. The presence of the transaction prices between the divisions is inevitable, impelling us to discuss the problem of the transfer price. In this context, the accounting role, as its responsibility, is a way to measure and regulate the performances.*

**KEY-WORDS:** *Division of Activities, Transfer Prices, Managerial Autonomy, Investment Centers, Accounting by Responsibility.*

---

\* Contador, Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras pela PUCSP e Professor da FCECAE Padre Anchieta de Jundiáí.

## Os Empreendimentos organizados em divisões

Grandes empreendimentos que exploram linhas de produtos extensas ou diversificadas, lutam continuamente para manter sob controle as atividades no dia a dia, que são extremamente complexas e onerosas. Há tempos, a imprensa especializada já comentava sobre o problema ilustrando com empresas tais como a Nestlé, Minalba, Chambourci, concluindo que, para enfrentar os problemas decorrentes do gigantismo operacional, “optaram por abandonar a estrutura funcional clássica, que leva em conta unicamente as diferentes funções exercidas pela empresa, tais como produção, vendas, finanças, etc. E, em seu lugar, passaram a adotar a estrutura divisional, baseada nas linhas de produtos abrangidas pela empresa”. A mesma nota da imprensa ressalta que um alto dirigente da Nestlé concluiu, avaliando que “hoje, há uma visão global da empresa, porque se conhece melhor as suas partes”. E arrematou: “a divisionalização veio, portanto, permitir uniformização de esforços em todas as “áreas (Exame, maio/81). Uma pesquisa mais ampla, cobrindo tempos mais recentes, não será de escassos resultados em relação ao assunto, que, de quando em quando, vem à tona.

Mas, o que é divisionalização? Em essência, é a divisão do empreendimento em segmentos ou divisões. Cada divisão acaba tornando-se uma empresa dentro da própria empresa e, em grande extensão, será administrada como uma entidade separada, gozando de certo nível de autonomia. Os administradores de uma divisão assumirão a responsabilidade pela gestão lucrativa de um, ou de um grupo de produtos ou serviços. Eventualmente, em consonância com o modelo de segmentação adotado, pode ser concedida a eles a autoridade para decidir sobre o preço, “mix”, e nível de produção. Com tal autoridade, eles serão cobrados pelo nível de vendas, custos, lucros, e numa palavra, pelo desempenho da divisão.

Conseqüentemente, na prática, o grau de autonomia de tais divisões varia. Em algumas empresas pode ocorrer que algumas funções fiquem sob a responsabilidade da administração central, tais como pessoal, finanças, marketing etc. Estas funções, quando centralizadas, usualmente prestarão serviços de apoio à direção da divisão. Em outras, tais funções podem ser exercidas pela própria divisão. Em alguns empreendimentos, os administradores divisionais poderão gozar de autonomia até mesmo para decidir sobre as imobilizações e outras aplicações de recursos, além daquelas que se refiram diretamente às receitas e aos custos.

Então julgamos válida uma digressão sobre o embasamento conceitual desta tática: porquê, como, quando, e sob quais considerações técnicas, deve ser empreendida a divisionalização de um empreendimento ?

A divisionalização terá como primeiro argumento favorável a possibilidade de melhor controle, uma especialização com maior produtividade visando a melhorar o desempenho da empresa como um todo. Poder-se-ia então falar em uma teoria para a divisionalização? Por certo é na produtividade, melhoria de desempenho, crescimento ou não da riqueza dos proprietários do negócio que serão aferidos pela

contabilidade, residirão o foco de nossos comentários. A contabilidade tem cuidado, com certa prioridade, de dois assuntos ligados entre si: a mensuração dos recursos aplicados numa atividade e das receitas auferidas pela entidade considerada como um todo. Não há, aparentemente, razões pelas quais o arcabouço teórico da contabilidade não deva ser discutido e, quem sabe, ampliado para abranger outros aspectos tais como a produção de relatórios intermediários e a busca de fundamentos e procedimentos adequados para a contabilidade de divisões e relatórios destes segmentos.

Neste aspecto, os trabalhos de Shillinglaw (in *Accounting Review*, Vol XXXVII, Nº 2, April, 1962, pp 208-216) são de preciosa ajuda por resumir os conceitos básicos de uma teoria, argumentando que *“the enterprise financial statements are prepared primarily for the information and guidance of outsiders, many of whom have in the past or may in the future invest in the enterprise. Lacking access to the company’s internal records, the outsider needs some way of learning and defining what the published statements purport to show he also wants assurance that the measurement rules consistent with the definitions are followed”*.

De fato, alguns aspectos relativos à divisionalização ainda são objeto de controvérsia e conflitos, às vezes mal resolvidos e com conseqüências nem sempre desejáveis. Procedimentos aplicados sem uma estrutura conceitual sólida têm maior probabilidade de mais confundir que esclarecer.

Neste sentido, é de conveniência lembrar algumas observações:

1. Uma divisão é um segmento da empresa administrada com certo grau de autonomia, sujeita apenas às políticas estratégicas da empresa. Tal observação se justifica pelo fato de que se a alguém é concedida a responsabilidade pelos resultados, tal responsabilidade somente será bem cumprida se acompanhada de certo nível de poder de decisão de quem for passível de ser chamado a responder pelos resultados.
2. Das pessoas a quem forem cometidos os recursos empresariais (autoridade) serão esperados os melhores esforços em benefícios dos acionistas (responsabilidade). Talvez pudéssemos, com vantagem, associar esta observação, empírica é verdade, à Teoria do Comando que, segundo a qual, a atenção da contabilidade deveria estar centrada no controle econômico do ativo tanto pelos “comandantes quanto pelos comandados”. “Tal teoria é interessante no sentido de que, por meio dela, conseguimos discernir melhor os setores, as áreas de interesse ou atividade, os grupos de pessoas que comandam recursos, que assumem responsabilidades e que são capazes de adicionar utilidade aos fatores manipulados num sentido mais amplo” (Iudícibus, 1980:153).
3. Coerente com o Postulado da Continuidade, também é de ser esperada a continuidade das operações da divisão por tempo relativamente longo, se considerados os exercícios sociais utilizados para o acompanhamento do desempenho da divisão.
4. Os procedimentos e métodos de registros contábeis praticados por uma divisão serão coerentes com os das demais divisões e com aqueles do estabelecimento

central dos quais resultará a uniformidade necessária à Consolidação dos relatórios. A uniformidade acaba sendo uma imperiosa necessidade pelo fato de que a comparabilidade dos relatórios das diversas divisões somente será possível e proveitosa se os critérios tiverem sido aplicados uniformemente. Faz sentido a afirmação de Ludícibus( 1980: 82 ) de que a comparabilidade é assegurada “quando critérios uniformes sejam mantidos no âmbito da própria empresa e no contexto temporal”

A divisionalização então é fortemente centrada nos recursos conferidos à alguém, sob algum nível de autonomia para o uso, com o objetivo de melhorar os resultados. Talvez seja interessante, neste ponto, caracterizar as divisões. A divisionalização é assunto de definição de critérios, de percepção de oportunidade, conveniência e de otimização de produtividade. Assim é possível que alternem entre a concessão de ativos e um maior nível de autonomia sobre os o seu uso.

### ***Vantagens e desvantagens da divisionalização.***

- **Motivação:** a maior autonomia nas decisões pode melhorar o nível de motivação e comprometimento da administração o que pode resultar em melhor desempenho.
- **Familiaridade com os mercados:** os gerentes de operações divisionais normalmente têm um contato íntimo com as questões, peculiaridades e problemas associados à divisão e aos produtos com os quais trabalham. Esta proximidade dá condições de melhoria da qualidade das decisões.

Outras vantagens podem ser ainda a rapidez de respostas às oportunidades, planejamento pró-ativo, no sentido de antecipar-se aos problemas, nas tomadas de decisões, a liberação da administração central de alguns problemas que podem ser resolvidos pelo gerente divisional, etc.

As desvantagens também são inegáveis, embora talvez possam ser contrabalançadas pelas vantagens. Como possíveis desvantagens pode-se citar:

1. **Insuficiente aproveitamento das economias de escala:** O empreendimento pode ficar menos hábil em beneficiar-se das economias de escala, tais como, compras em quantidades maiores, aproveitamento da habilidade do pessoal, se as operações forem segmentadas.
2. **Conflitos de interesses:** As operações da divisão podem assumir um caráter competitivo com as demais divisões, se estiverem no mesmo mercado. A competição não representa um mal por si só, mas dela pode derivar uma situação do tipo “*eu ganho todas e você perde tudo*” Num ambiente hostil como esse os eventuais ganhos obtidos por uma divisão podem ser às custas de outra. Esta competição pode esconder os meios que cada uma utiliza, em termos de recursos ou de informações, o que não ajuda a empresa como um todo.
3. **Evasão aos riscos:** Os gerentes podem estar menos inclinados a assumir riscos. Assim, projetos com potencial de benefícios podem ser abandonados ou

retardados reduzindo o nível de competitividade e agressividade gerencial da divisão e da empresa.

4. Crescimento de custos: pode ser difícil para a administração central monitorar as atividades dos administradores divisionais. Como resultado, há o risco de que os administradores divisionais atuem de maneira a atender seus próprios interesses às expensas dos resultados da empresa e dos proprietários. Por exemplo, um gerente de divisão pode reter para si próprias informações que o tornem indispensável aos negócios. Outro exemplo, seria um aumento da magnitude da divisão em função de um maior *status* e assim possa alavancar as possibilidades de sua própria promoção.

Então, há a grande necessidade de que a administração central tenha plena consciência dos perigos potenciais associados com a divisionalização para que possa contrapor-las às possíveis vantagens. Alguns destes problemas podem ser reduzidos ou eliminados através de monitoração e incentivos para que atuem em benefício dos proprietários do empreendimento.

Entretanto, um problema central é o denominador comum ou uma medida que possibilite acompanhar o desempenho da divisão. Na verdade, este é exatamente o problema da empresa como um todo: mirar um alvo e atingi-lo e a divisionalização foi considerada como um meio. O alvo seria o lucro ou a contribuição da unidade para o lucro global.

É em função deste alvo que a administração da divisão será avaliada. Dois tipos de lucro-alvo são freqüentemente usados: o primeiro é o popular ROI (ou Retorno sobre o investimento). Isto é basicamente um retorno sobre o capital empregado similar àquele que é, algumas vezes, usado para avaliar o empreendimento como um todo. A compatibilidade entre o montante de recursos empregados e o resultado obtido é considerada como a maior força do ROI como medida de avaliação. Contudo, isto não será obtido sem problemas.

A outra medida é conhecida como Lucro Residual que aqui abreviaremos por LR. O LR é basicamente o lucro da divisão, após a dedução de um *certo valor como custo* dos recursos aplicados na divisão. Uma vantagem do LR sobre o ROI é que não é um quociente, mas um valor. Os quocientes podem ser enganadores. As atividades realçarão estas deficiências. Um subproduto da discussão é que nem o ROI nem LR são as respostas satisfatórias para o problema. Outras medidas, que não são todas financeiras podem atender bem as necessidades de controle neste aspecto.

### **O problema do preço de transferência**

É muito comum uma unidade do empreendimento vender às outras, os produtos, ou partes que constituem o produto. Quando se tratar de um conglomerado, pode ocorrer de uma divisão utilizar o produto ou serviço proveniente de outra divisão. Com a empresa integrada verticalmente, uma divisão pode ser constituída somente para suprir outras divisões.

Se os desempenhos das divisões forem avaliados individualmente, o preço de transferir os produtos ou serviços, de umas para outras pode se constituir num problema. Na verdade, a adoção de um mecanismo de preços para as transações internas, constitui-se no problema central do processo de divisionalização.

Um preço de transferência pode ser definido como o valor da contraprestação ou retribuição que uma divisão fornecedora deve receber ou imputar à divisão recebedora, pelos bens e serviços que fornecer. Para Jack Gray e Don Ricketts (1982:580): "um preço de transferência é o valor de troca estabelecido para o fornecimento de bens e serviços prestados por uma divisão à outra divisão da mesma organização. O nome com o qualificativo especial "*preço de transferência*" é usado porque o método de estabelecer tal preço é, algumas vezes, diferente dos métodos regulares para estabelecer preços no mercado competitivo.

Se um preço interno elevado for atribuído aos bens e serviços transferidos, a divisão fornecedora auferirá um elevado lucro, enquanto que a divisão recebedora sofrerá com baixas margens de lucro, na mesma medida. O departamento recebedor terá que repassar seus custos para os clientes externos e o mercado impõe limites os preços finais. Quando os gerentes das divisões forem avaliados com base em alguma medida de lucro, a situação levará ao conflito.

Para Gordon Shillinglaw (op.cit., p.208) o estabelecimento do preço de transferência deve reconhecer dois grupos de objetivos, que muitas vezes entram em conflito. O primeiro: o sistema de preços de transferência deve auxiliar a administração a garantir um alocação ótima dos recursos, facilitando as decisões tais como fazer internamente ou comprar, vender um subproduto ou prosseguir com o processamento até que esteja acabado e outras. O segundo, diz respeito ao fato de que o sistema deverá proporcionar condições de facilitar a mensuração de desempenho divisional, com equidade, ou seja, que seja defensável e considerado razoável pelos gerentes das divisões envolvidas.

Horngren (Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 4th Ed., Prentice Hall, 1977, p.680) menciona três objetivos que devem ser visados na implantação de um sistema de preços internos: congruência de objetivos, motivação e autonomia. Na verdade, há algo de contraditório nestes objetivos, pois a congruência de objetivos compele os administradores a se conformarem aos objetivos dos proprietários e a autonomia, que conseqüentemente está vinculada ao primeiro, pois é esperada dos administradores a motivação para agir sob uma situação em que suas decisões sejam primariamente de benefícios para a empresa como um todo.

Então podemos, à luz das ponderações feitas, afirmar que o *preço de transferência é o valor que uma divisão atribui como valor de troca à outra, pelos bens e serviços que fornecer*. Os bens podem ser matérias-primas, produtos acabados, serviços de transportes, *know-how* tecnológico, ou de fato, quaisquer bens e serviços.

Inobstante a dificuldade de definir e implantar, resta o ainda incontornável problema de que para as transações internas estará ausente o grande sancionador

dos preços que é o mercado. E, a situação ainda se complica quando a divisão fornecedora ainda dispuser, alternativamente, de um mercado normal e regular que demande seus produtos.

O problema não existirá com os insumos sendo adquiridos de fornecedores externos independentes, porque a disciplina do mercado competitivo refreará ímpeto de cobrar em demasia pelo insumo que fornecer. Na verdade, quando houver um mercado externo, no qual o fornecedor interno poderia oferecer seus produtos e onde o recebedor poderia adquiri-los, o melhor preço de transferência será o preço de mercado. A razão disto é que o preço de mercado representa um custo de oportunidade de produzir e transferir internamente os insumos. Visto o problema por outro ângulo, a equidade estaria presente porque, nesta hipótese, seria indiferente adquirir internamente ou de fora. O problema é que tais mercados não sempre existem e, então, a solução terá que ser gerada dentro do âmbito da própria empresa.

Uma divisão, ao transacionar no mercado, terá que enfrentar as forças de oferta e procura que determinam os preços. Nas transações internas estas forças não atuam da mesma forma nem com a mesma intensidade e são conseqüências dos objetivos que estão sendo perseguidos.

Surgem então, os preços internos, que são estabelecidos dentro de um arcabouço próprio para atingir tais objetivos. Alguns dos objetivos mais comuns são:

1. avaliação do desempenho da divisão: os preços como um meio para se chegar a uma medida válida do lucro, é também como um fator que possibilite acompanhar quão bem a divisão está sendo administrada;

2. melhoria da qualidade das decisões. Neste aspecto, trata-se de averiguar o uso eficiente dos recursos. Às divisões, é dado um certo grau de autonomia. Os gerentes, portanto, podem e são estimulados a tomar algumas decisões em relação às transações internas ou externas. Devem ser capazes de decidir sobre seus próprios fornecedores e clientes. Em outras palavras, trata-se de decidir de quem comprar e para quem vender. Os preços podem ajudar a promover esta autonomia.

Entretanto, isto pode causar certos problemas para a divisão que for dependente de algum serviço de outra divisão. Onde não houver um mercado para os bens e serviços necessários, ocorrerá uma maior interdependência entre as divisões, o que acaba limitando a sua autonomia neste aspecto. Além disto, a decisão de comprar fora, tomada por uma divisão, pode causar capacidade ociosa em outra divisão.

### ***Métodos de fixação de preços de transferência***

Os métodos de fixação dos preços não devem anular os benefícios da divisionalização e nem devem ser causa de conflitos internos. Isto ocorrendo, prejudicará a empresa como um todo. Idealmente, o método de fixação dos preços deve ser um elemento de incentivo para que as decisões sejam no melhor interesse

da empresa, e que os gerentes tenham consciência de equipe, para trabalhem unidos e coesos. Algumas diretrizes são interessantes:

1. se uma pessoa detém autoridade para decidir onde comprar e como usar um bem ou serviço, deve ser responsabilizada de acordo com o preço que estiver vigente no mercado;
2. se uma pessoa puder exercer influência significativa sobre o custo, também deve arcar com tais custo;
3. o preço de transferência deve refletir também o custo de oportunidade dos bens e serviços transacionados. O custo de oportunidade aqui se refere aos benefícios possíveis de transações externas e desprezados pelas transações entre si.

Várias possibilidades existem quando se estiver considerando o método de fixação do preço de transferência.

1. Preços vigentes no mercado: onde houver um mercado regular para os bens e serviços em questão, este deve ser usado. Isto permite às divisões trabalharem com autonomia e independência. Num mercado competitivo, os preços ali vigentes representam, em boa medida, o custo de oportunidade e indicam que os resultados divisionais devem ser semelhantes àqueles que teriam sido obtidos se as transações fossem com terceiros.

2. Preços baseados no custo. Estes seriam fixados em bases predeterminadas. A vantagem de adotar o custo-padrão em detrimento do custo real, é que, em curto prazo, as ineficiências de uma divisão não seriam transferidas para a outra, via preços. O incentivo para manter os custos dentro do padrão seria maior. Em longo prazo, deve ser visto com cautela, pois há o risco de que custos predeterminados cresçam ao longo do tempo, devido às ineficiências operacionais.

3. Custo mais margem de lucro. O PT seria fixado levando-se em conta o custo pleno acrescido de margem de lucro para a divisão fornecedora. O método é simples, mas não há nada além disto que o recomende. A divisão fornecedora tem oportunidade de repassar suas próprias ineficiências para a divisão compradora, ocultas nos preços mais elevados. A divisão compradora terá que arcar com os custos da ineficiência da divisão fornecedora, a menos que consiga repassá-los à clientela. Este problema torna o método insatisfatório quando utilizado para promover a melhoria da qualidade das decisões dos administradores divisionais ou quando avaliando os respectivos desempenhos.

4. É possível utilizar o método do custo marginal mais uma parcela fixa. A parcela fixa pode ser paga pela divisão compradora em intervalos regulares, que ajudaria a cobrir os custos fixos e algum retorno sobre o capital investido. Esta abordagem torna a divisão compradora responsável pelos custos totais dos bens e serviços adquiridos e consciente da necessidade de produzir lucro nas transferências internas que será utilizado na avaliação do desempenho.

5. Preços negociados: Estes seriam estabelecidos mediante negociação entre os administradores. As bases que normalmente seriam postas em negociação seriam a de preço mais elevado para quem fornece e o mínimo possível para quem

deverá pagar. A existência de um mercado externo normal fornecerá um arcabouço para a discussão. A ausência deste mercado pode dar margem ao poder de barganha entre os negociadores. Isto pode também dar lugar a sérias disputas o que pode ser danoso para a empresa. Se esta for a situação, a administração central pode arrogar-se o poder de intervir e evitar esta desgastante e difícil discussão mediante o arbitramento. Mas esta saída também anula o que pode ser a vantagem da divisionalização: um meio de avaliação de desempenho.

### ***A contabilidade por responsabilidade***

A divisionalização nos compele a pôr em evidência a contabilidade por responsabilidade, como um meio de inserir a função contábil no contexto decisório e de controle. Como foi abordado antes, de modo geral, uma empresa é organizada observando linhas de autoridade e de responsabilidade. A organização tradicional sob a forma de pirâmide realça no topo o principal executivo, descendo para os executivos de níveis inferiores. À medida que a organização cresce, estas linhas de autoridade e de responsabilidade se ampliam em quantidade e complexidade das relações. A contabilidade por responsabilidade tradicional caracteriza-se pela presença de quatro elementos.

Um centro de responsabilidade deve ser identificado. Este pode ser um departamento ou linha de produção, uma equipe ou mesmo um só indivíduo. Seja o que for, existirá a atribuição de responsabilidade.

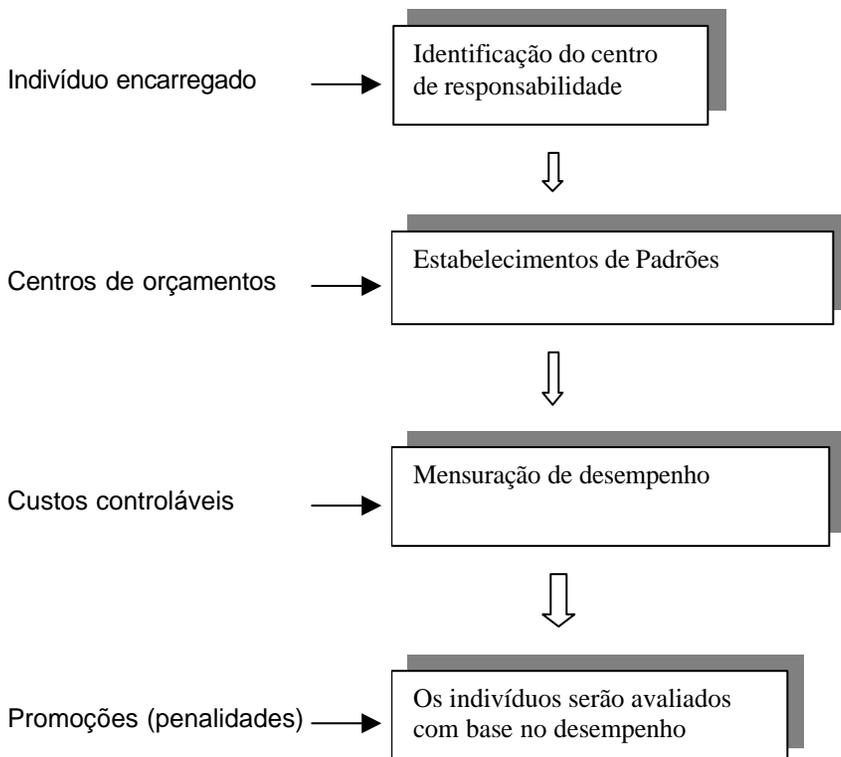
Os padrões devem ser estabelecidos e servirão de referências para posteriores comparações e avaliações.

O desempenho é mensurado, comparando o padrão com os resultados obtidos. O indivíduo será responsabilizado apenas pelos itens que estiverem sob seu controle.

Os indivíduos serão recompensados ou penalizados de conformidade com as políticas estabelecidas pela alta administração.

Por certo, o sistema de recompensa será a forma de incentivar os administradores aos “melhores esforços”.

Esquemáticamente:



Assim há um forte elo entre a estrutura da organização e um sistema de contabilidade por responsabilidade. Em sua forma ideal, o sistema de contabilidade por responsabilidade deve espelhar a estrutura administrativa, com a identificação de centros de responsabilidade.

Um centro de responsabilidade é um segmento do negócio cujo gerente é responsável por um conjunto especificado de atividades. A responsabilidade contábil implica em desempenho. A contabilidade, então, é um sistema que mensura os resultados de cada centro de responsabilidade, compara com os resultados esperados com o orçamento e sugere medidas quando forem necessárias.

Os centros de responsabilidade típicos são:

- Centros de Custo: existe um centro de custo quando o gerente responde apenas pelos custos controláveis por ele próprio;
- Centro de Receita: O gerente é responsável apenas pelas receitas;
- ~~Centro de Lucro: O gerente é responsável tanto pelos custos quanto pelas receitas;~~
- ~~Centro de Investimentos: o gerente responde pelos custos, pelas receitas e pelos investimentos.~~

Embora seja uma idéia atraente, a contabilidade por responsabilidade, na forma tradicional exposta acima, põe demasiada ênfase em padrões e cálculos de variações. Os padrões tendem a ser estáticos por natureza e algumas vezes desatualizados e, assim, podem não refletir as mudanças que estejam ocorrendo ~~a todo instante dentro da organização. Encoraja~~ *status quo* e a estabilidade da organização. Os padrões, por sua natureza, toleram algum grau de desperdício e ineficiência, alguma falta de adestramento, etc. Além do mais, “as variações apuradas são tidas como resultantes da ação administrativa e não causa delas”. (Hanssen & Mowen, 1996:846). A compreensão das causas das variações é fundamental para melhorar o desempenho. Vive-se ainda uma abordagem interna, constituída de padrões, orçamentos, variações etc., negligenciando um *feedback* externo como no benchmarking. A ênfase repousa no controle dos custos da mão de obra e ignora os custos não agregadores de valor. Tudo isto acaba por levar sistema de encontro às técnicas mais modernas de controle e mensuração do resultado.

### Medidas de desempenho divisional

É fundamental que a administração central monitore as operações das divisões do empreendimento. Para isto, à administração central devem ser oferecidos relatórios regulares, para que possa:

- avaliar os lucros gerados com o uso dos recursos investidos em cada divisão;
- avaliar os métodos e políticas empregados para a obtenção destes lucros;
- avaliar o desempenho dos gerentes das divisões.

Duas medidas de desempenho, usadas pelos empreendimentos divisionalizados que podem ajudar tais avaliações: o Retorno do Investimento (ROI) e o Lucro Residual (LR). Vejamos algo sobre a primeira, o ROI. O indicador básico é:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro da divisão}}{\text{Ativo da Divisão}} \times 100$$

Este indicador pode ser desmembrado em seus dois principais componentes:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro da divisão}}{\text{Vendas da divisão}} \times \frac{\text{Vendas das divisões}}{\text{Ativo da divisão}}$$

Esta decomposição revela que o ROI é influenciado tanto pelo lucro líquido gerado pelas vendas quanto pela produtividade do investimento utilizado para gerar as vendas. É uma medida mais relativa do que absoluta do desempenho. Isto a torna factível de ser utilizada para comparar desempenhos de divisões de tamanhos diferentes dentro da empresa.

## EXEMPLO

Consideremos os dados relativos a duas divisões:

A Divisão Mococa, com ativos de \$ 400.000, gerou \$ 100.000 de lucros ou 25%, enquanto que a Divisão Franca, com ativos cinco vezes superiores, gerou apenas 10% de retornos sobre seus recursos. Isto pode ser em decorrência de margens menores, de baixa produtividade dos recursos ou de ambas estas causas.

O ROI, embora largamente utilizado, até mesmo a avaliar o desempenho da empresa como um todo, poderia ter de enfrentar severos obstáculos conceituais antes de ser útil para avaliar o desempenho de divisões. Alguns problemas a serem resolvidos:

1. Definir o ROI. Este é o problema de definir como o lucro e o investimento na Divisão será definido. A mensuração das receitas e das despesas divisionais pode ser algo difícil de ser feito, particularmente onde as vendas e as compras de insumos serão feitas de outras divisões da própria empresa. Os investimentos divisionais podem significar ativos totais, ou ativos líquidos. Além disto, os ativos podem estar avaliados ao custo histórico ou pelo uso de alguma forma de valor corrente que seja compatível com o lucro.
2. Identificar quais são os itens controláveis pela direção da divisão: A avaliação do desempenho requer que sejam segregados os itens controláveis dos itens não controláveis pela Divisão. Controláveis são aqueles itens incorridos pela divisão sob a decisão autônoma do administrador. Itens não controláveis são aqueles que o administrador não detém nenhum controle nem autoridade para decidir sobre eles. Somente os itens controláveis deveriam compor o conjunto de elementos com os quais seriam avaliados os gerentes de divisão. Assim, quando da utilização do ROI como uma medida do desempenho gerencial, deve-se ter em conta estes problemas. Quaisquer gastos que sejam decorrentes de decisões da administração central seriam excluídos. O nível de controlabilidade sobre o investimento depende também do grau de autoridade que a administração possa deter sobre os investimentos em ativos imobilizados, estoques, recebíveis e outros.
3. Problemas comportamentais. Quando tratamos de orçamentos sempre temos em mente a possibilidade de manipulação de números, para atingir mais facilmente o resultado desejado. Se o ROI divisional for utilizado, há o perigo de que problemas similares venham a ocorrer.

## **Vantagens e desvantagens do ROI**

Talvez possa ser de interesse arrolar alguns pontos favoráveis ao ROI:

1. facilidade de entender e é sensível a quaisquer influências que afetem a posição financeira da empresa;
2. focaliza a atenção da empresa para a maximização do resultado em relação aos ativos empregados;
3. auxilia na fixação de objetivos para os gerentes e faz com que tais objetivos sejam coincidentes com os objetivos da empresa;
4. guia os gerentes na busca de seus próprios objetivos;
5. proporciona incentivos para o uso ótimo dos ativos à disposição, limitando a busca por ativos adicionais àqueles que aumentem o quociente de retorno.

Por outro lado, o ROI como método de avaliação tem seus problemas:

- a) não enfatiza o lucro como um valor absoluto;
- b) se a taxa de retorno desejada for por demais elevada, acaba por desincentivar;
- c) pode causar relutância na aquisição de novos ativos;

Os gerentes podem ficar inclinados em ações que aumentem o ROI, ainda que não sejam do melhor interesse da empresa.

## **Lucro residual**

A segunda medida de avaliação de desempenho divisional foi idealizada para evitar algumas das inconveniências presentes no ROI. Pode ser definida como o lucro, após deduzir uma carga sobre o capital como custo do investimento na divisão. O custo do capital é usado como base para derivar o percentual que será atribuído à divisão e deduzido no seu resultado. Este custo de capital será aplicado ao investimento na divisão, para depois calcular a carga a ser apropriada à Divisão. Vejamos o seguinte exemplo:

### *Situações ilustrativas:*

1. A Divisão química da Companhia Rio Preto obteve o lucro de \$5 milhões no ano anterior usando ativos de \$20 milhões. O gerente da divisão descobriu uma oportunidade de exploração um novo produto que requer um investimento adicional de \$8 milhões e que tem um potencial de gerar lucro de \$1,5 milhão. O custo do capital foi estimado em 15%. Esta oportunidade pode criar um formidável dilema para o gerente divisional, pelo fato que a exploração deste novo produto reduzirá o retorno da divisão. No exercício anterior o ROI foi de 25% (\$5m / \$20m). Agora, se tudo o mais permanecer, o ROI será reduzido para 23% (\$6,5m / \$28m) se a decisão for pela exploração do produto novo. Esta redução poderá tornar o gerente relutante em decidir pelo produto novo. É interessante notar que o custo de capital para a empresa é de 15%. Como isto está abaixo do retorno, a decisão pelo novo produto poderá aumentar a riqueza dos acionistas. O administrador poderá decidir com base no seu interesse, em detrimento dos interesses dos proprietários.

É possível também surgir uma situação inversa. Admitamos que o investimento de base da divisão seja de \$ 45 milhões e todas os demais elementos permanecendo como antes. O retorno para o último ano teria sido de 11% (\$5m/\$45m) e o ROI, portanto, estará bem abaixo do custo de capital do empreendimento. Assim, se a decisão for pela implementação do projeto, o ROI da Divisão será melhorado, embora este investimento possa não ser o melhor interesse dos acionistas.

2. Aproveitemos os dados da Companhia Rio Preto da ilustração anterior. Admitamos que esteja sendo solicitado o lucro residual da divisão química da Companhia:

- do último ano;
- para o ano corrente, admitindo a produção de um novo produto;
- explicar como este indicador do desempenho da divisão pode resultar numa diferente visão em relação ao produto novo;

O lucro residual pode ser calculado da seguinte maneira:

Podemos ver que lucro residual ficará aumentado com o novo produto. O lucro foi incrementado em 0,3 milhões. O lucro residual será sempre aumentado se as novas oportunidades gerarem um retorno que exceda o custo do capital atribuído à divisão. Este aumento no lucro residual resultaria num aspecto diferenciador em relação ao ROI utilizado na Divisão.

### 3. A COMPANHIA CUBATÃO

Desenvolve suas atividades com duas divisões: a divisão de manutenção industrial dispõe de ativos de \$ 1 milhão e na divisão de construções os ativos são de \$ 20 milhões. O ROI de cada divisão, para o ano corrente, é de 20% e 15% respectivamente. O Custo de capital da empresa é de 10%. Admitamos que sejam solicitados:

- a) lucro residual para cada divisão para o ano corrente;
- b) o ROI que seria necessário para que a divisão de manutenção industrial se igualasse ao da divisão Construções e
- c) comentar os resultados

O LR de cada divisão pode ser calculado conforme segue:

Podemos ver que o LR da divisão de Manutenção é muito menor que o da outra divisão. Contudo o ROI calculado mostra que está produzindo um retorno melhor.

É mais fácil para a divisão de construção gerar um elevado LR do que a Divisão de Manutenção. Para que possa atingir o mesmo LR seria necessário que a Divisão de Manutenção atingisse um ROI de 110% ( $1,0 + 0,1/1,0$ )

Quando comparado o desempenho de divisões diferentes, é desejável levar em consideração o montante de ativos empregados em cada divisão.

#### 4. COMPANHIA INDUSTRIAL MIRANTE

A empresa utiliza uma divisão que se encarrega de parte do seu processo industrial. Seus relatórios mais recentes indicam lucros operacionais líquidos de \$ 80.000. A divisão dispõe de ativos no valor de \$ 320.000 e o custo de capital da empresa é de 10%.

Qual o LUCRO RESIDUAL desta divisão ? O Lucro residual pode ser assim calculado:

<b>Lucro Operacional.....</b>	<b>\$ 80.000</b>
<b>(-) Carga relativa ao custo do capital empregado</b>	
<b>(10% de 320.000).....</b>	<b>\$ 32.000</b>
<b>(=) Lucro residual.....</b>	<b>\$ 48.000</b>

O uso do LR tem a qualidade de eliminar o interesse que a divisão pode ter em situação conflituosa com o restante da empresa. A medida facilitaria a promoção da congruência de objetivos, ou seja, a situação em que os objetivos individuais dos gerentes se harmonizam com os objetivos dos proprietários. Um aumento do LR refletirá em uma melhoria no desempenho da divisão e também aumentará o retorno dos acionistas.

Um outro aspecto a ser lembrado é que o LR é uma média absoluta e não um quociente. Uma vantagem do quociente é que as diferenças nos tamanhos das divisões podem ser tratadas mais facilmente.

5. Admitamos a Companhia Sibberius, com duas divisões e a seguinte situação.

A Divisão Alpha pode dispor um produto por \$ 10,00, incluídos os custos de produção e despesas de venda.. A administração central acredita que a margem de \$ 2,00 é razoável, e o preço de transferência foi fixado em \$ 12,00. A Divisão Beta adquire o produto, acrescentando-se-lhe custos de \$ 4,00. O preço vigente no mercado para produto similar é de \$ 15,00. Se a Divisão Beta adquirir 100.000 dessas unidades da Divisão Alpha, o resultado seria o seguinte:

### ~~Div. Beta~~

Vendas (100.000 unidades @ \$ 15,00).....	\$ 1.500.000,00
Custos:	
Custos de 100.000 unidades ao PT de \$ 12,00.....	\$ 1.200.000,00
Processamento adicional:	
100.000 unidades @ \$ 4,00....\$ 400.000,00	<u>(\$ 1.600.000,00)</u>
Prejuízo Divisional.....	(\$ 100.000,00)

Certamente, a Divisão Beta não optaria por esta situação. Vejamos a posição da empresa como um todo:

### Divisões **Alpha e Beta** (conjuntamente)

Vendas: 100.000 unidades vendas pela	
Divisão <i>Beta</i> a \$ 15,00.....	\$ 1.500.000,00
Custos:	
100.000 unidades ao PT de	
\$ 12,00 por unidades.....	\$ 1.200.000,00
Custos de processamento adicional:	
100.000 unidades @ 4,00	
por unidade. ....\$ 400.000,00	<u>(\$ 1.400.000,00)</u>
Lucro para a empresa (como um todo).....	\$100.000,00

As situações reais são mais complexas, certamente, em virtude da existência de um número maior de variáveis. Mas o exemplo ilustra uma situação em que os preços de transferência não são necessariamente melhores para a empresa.

6. A COMPANHIA INDUSTRIAL TAMANDARÉ tem uma política de autorizar suas divisões a estabelecer seus preços de transferências em bases negociadas, tendo como referência os preços vigentes no mercado competidor. Outro elemento desta política é que cada divisão deva maximizar seus lucros na extensão em que os

lucros globais da empresa não sejam prejudicados.

As informações operacionais são:

A Divisão "A" emprega em seu produto principal um componente. O PT negociado que prevaleceu no ano 19X4 era de \$ 3,00 por quilo.

A Divisão "B" dispõe de uma capacidade prática para produzir \$ 6.000 toneladas do material em questão. Em 19X4, produziu e vendeu o total que produziu correspondente à sua capacidade: 2/3 do mercado, uma pequena quantidade para consumidores finais a \$ 3,75 por quilo e o restante (aproximadamente 1/3) para a Divisão "A".

No início de 19x4 o gerente da Divisão "A" recebeu uma proposta de fornecedor para fornecer-lhe o suficiente para cobrir todas as suas necessidades ao preço de \$ 2,75. O gerente então propôs ao gerente da Divisão "B" que o preço fosse equivalente ao do fornecedor potencial.

O gerente da Divisão "B" passou em revista seus custos e observou:

Custos variáveis de produção.....\$ 2,50 por quilo

Custos fixos de produção (total) .....\$ 9.000.000,

Concluiu então que ao preço em negociação, estaria vendendo abaixo de seus custos. Se a Divisão "B" não tem perspectivas de vender sua produção no mercado, qual o efeito de uma recusa em aceitar os \$ 2,75 teria sobre: a) lucros do seu próprio departamento; b) sobre os lucros da Divisão A; c) sobre os lucros da empresa como um todo.

Operações do Departamento M

Questão a)

Se o gerente do Departamento M recusar a venda para a Divisão "A" ao preço de \$ 2,75, ele perderá \$ 2.000.000 de margem de contribuição. Se as vendas do Departamento M para os clientes externos não aumentarem e se os custos fixos não variarem como resultado da redução de 1/3 na produção, o lucro bruto também reduzir-se-á em \$ 2.000.000:

Por outro lado, se o gerente do Departamento M vender para a Divisão "A" ao preço de \$ 2,75, estas vendas contribuirão com um \$ 1.000.000 adicionais para o lucro:

Assumindo que não ocorram variações nos custos fixos, o gerente do Departamento "M" reportará lucros mais elevados ao realizar vendas para a Divisão "A" a qualquer preço que seja superior aos \$ 2,50 de custos variáveis por unidade:

Questão b) O preço de \$ 2,75 resultará em acréscimos de 25 centavos nos lucros para a Divisão "A", não importando de quem efetue as compras:

Economias totais:  $2.000 \times 2.000 \times 0,25 = \dots \$ 1.000.000$

Questão c) Para os lucros da empresa como um todo:

## 7. COMPANHIA TRANSAMÉRICA

A empresa é um grande grupo, organizado por linhas de produção. Duas divisões típicas são a Divisão Leste e a Divisão Oeste. Ambas se ocupam de atividades semelhantes e, portanto, a administração central compara seus resultados para avaliar os desempenhos. Ambas as divisões são caracterizadas como centros de investimentos. Um resumo dos dados financeiros das duas divisões é apresentado:

A Divisão Oeste incorreu em substanciais gastos como automação de sua linha de produção e novos equipamentos. A divisão Leste trabalha numa planta já envelhecida. Aproximadamente, 50% das vendas da Leste são feitas intra-empresa, ou transferências divisionais dentro do próprio grupo. Estas transferências são feitas aos preços vigentes no mercado sem qualquer ajuste. As transferências feitas pela divisão Oeste são mínimas. A administração do grupo focaliza o ROI como o principal indicador. A taxa de retorno mínima requerida é a do grupo e a do custo do capital, de 10%.

Solicita-se:

- a) calcular quaisquer indicadores que você considera que poderão ajudar na avaliação dos custos e desempenho das duas divisões;
- b) fazer comentários sobre os desempenhos e incluir referências a quaisquer assuntos que possam ser de interesse na comparação das divisões ou no desempenho geral.

Solução:

O ROI e o LR são calculados conforme segue:

### **Conclusão**

Podemos perceber que ambas as medidas têm seus inconvenientes. Na verdade, não há uma única medida que possa retratar o desempenho de uma divisão operacional e seus administradores adequadamente. Na utilização de uma única medida para este fim, há o risco de que a medida por si mesma acabe tornando-se mais importante do que o próprio desempenho, que tenta medir. Isto pode levar os administradores divisionais a tomar atitudes de manipulação para que mais facilmente atinjam os resultados que lhes interessem.

Sempre que possível, o desempenho de uma divisão deve ser comparado com um modelo externo, tal como o desempenho de uma empresa concorrente que ofereça o mesmo tipo de bens e serviços que a divisão em questão. A idéia é que, se o retorno da divisão for similar ao de empreendimentos semelhantes, tem-se aí uma boa medida do desempenho da divisão. Considerando de outra forma, o fato de que o desempenho de uma divisão mostre melhoria ao longo do tempo também não deve ser motivo de satisfação, se ainda que melhorando, a divisão se mostre abaixo de empreendimentos similares no mesmo ramo de negócios.

Em situações em que as divisões estejam expostas a níveis de riscos diferentes, pode ser conveniente aplicar taxas de custos de capital também diferentes ao mensurar o LR, ou quando se estiver comparando o ROI com o custo de capital.

Assim, o elevado risco pode ter um prêmio de risco associado ao custo do capital, para que se possa realizar a avaliação de desempenho adequadamente.

Também não se esquecer de que uma excessiva atenção ao ROI ou no LR pode criar uma perspectiva de curto prazo ou quase imediatista entre os administradores. Excelentes resultados no curto prazo podem ser danosos para a continuidade da empresa em prazos maiores. Como ilustração, pode ser possível aumentar os lucros imediatos, reduzindo os custos de treinamento do pessoal, ou cortando os gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos. Os resultados destes cortes far-se-ão sentir nos prazos mais longos de operações. Este tipo de aparente conflito, entre o como agir para obter bons resultados no curto prazo sem comprometer a continuidade, não é peculiar às divisões dentro da empresa. É mais um aspecto estratégico e, portanto, cabe à alta direção refrear os ímpetus imediatistas. É importante reconhecer que várias medidas, quer financeiras ou não, que possam produzir resultados em diferentes momentos da vida da empresa, devem estar presentes a um só tempo. Tais medidas podem ser produtividade, participação no mercado, satisfação da clientela, satisfação da força de trabalho, responsabilidades sociais, etc.

### **Referências bibliográficas**

- GRAY, Jack e RICKETTTS.(1982) *Cost And Managerial Accounting*. NY, Mac Graw Hill Book Co.
- HANSEN, Don R. & MOWEN, Maryanne M.(1994) Cincinnati, Ohio: *Cost Management-Accounting And Control*. South Western College Publishing, pág.846.
- HORNGREN, Charles T. *Cost (1977) Accounting: A Managerial Emphasis*, 4th ed., NY Prentice Hall.
- IUDICIBUS, Sergio de.(1980) *Teoria da Contabilidade*, 1ª. Ed. S.Paulo: Editora Atlas.
- SHILLINGLAW, Gordon. (April, 1962) *Cost Control and Analysis*, Accounting Review , Vol XXXVII, Nº 2, pp 208-216.