



5. Estrutura organizacional e centros de responsabilidade



5. Estrutura organizacional e centros de responsabilidade

Como organizar pessoas e outros recursos para concretizar os objetivos estratégicos e a missão?



Estrutura organizacional



Objetivos da criação da estrutura organizacional

- **Facilitar o fluxo de materiais e informação na organização**
 - *Exemplo: Os gestores definem o fluxo de informação entre o departamento de compras e o departamento de produção para desencadear a compra de matérias-primas.*

- **Focalizar a atenção dos gestores**
 - *Os gestores devem ocupar o seu tempo e*
 - *distribuir o seu esforço naquilo que é*
 - *Importante. Por isso, engloba as atividades*
 - *que estão sob responsabilidade de cada gestor*



Matriz da eficiência pessoal. Como definir onde se focar:



Alavancas para estruturar a atenção dos gestores



© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016

73

Unidades organizacionais

- Representa um grupo de indivíduos que utilizam recursos da empresa, têm objetivos a cumprir e há um responsável pela gestão e pelos resultados obtidos
- Critérios para o design:
 - Processos / atividades / funções
 - Produtos
 - Mercados (segmentos, regiões)



© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016

74

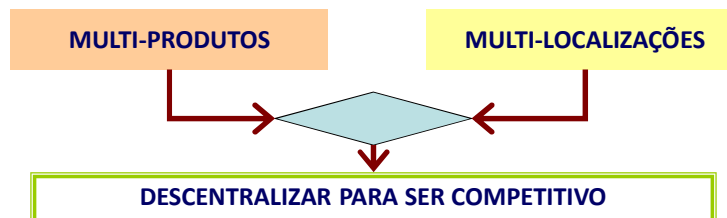
▪ **Amplitude do controlo**

- Mostra quem é que tem de responder a quem, i.e. quais são as funções e os colaboradores que estão sob a responsabilidade de um gestor



▪ **Amplitude da responsabilização**

- Mostra o que é objeto de responsabilização, i.e., quais são os KPIs que serão utilizados para medir o desempenho da gestão
- Reflete as decisões sobre o output que a área de trabalho deve alcançar



- “The challenge in organizational and informational design is to balance the benefits and costs from decentralized decision making” (Atkinson e Kaplan, 1998).

Descentralização resulta de um equilíbrio entre coordenação e empreendedorismo

Proximidade à envolvente interna e externa
Motivação e criação de novos quadros
Conhecimento especializado

Perceção do global
Ausência de duplicação de tarefas
Partilha do conhecimento



Coordenação win-win



Centros de responsabilidade -span of control & accountability

- Unidade organizacional
- Chefiada por um gestor
- Persegue objetivos congruentes
- Autonomia – Poder de decisão sobre os recursos para alcançar os objetivos
- Recursos utilizados e outputs são mensuráveis
- Avaliação de desempenho
- Sistema de incentivos



Centros de responsabilidade - span of control & accountability

Centro de proveitos

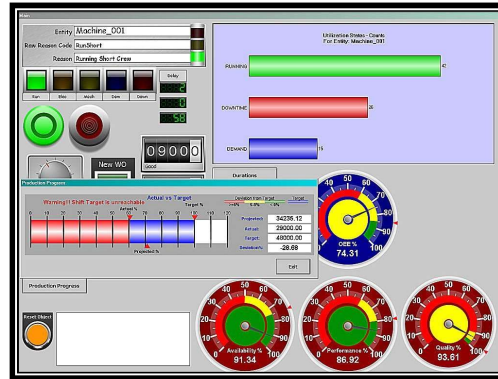
Centro de custos padrão

Centro de custos discricionários

Centro de resultados

Centro de investimento

- **Unidade de avaliação:**
 - Desempenho dos gestores
 - Desempenho económico-financeiro da unidade
- **Critério de avaliação do desempenho:**
 - Eficiência: Rácio “output” pelos “input”
 - Eficácia: Relação entre o “output” e o objetivo



Centros de custo padrão

- **Desempenho financeiro: eficiência em custo**
 - “Inputs” podem ser medidos em termos monetários e/ou em termos físicos
 - “Outputs” podem ser medidos em termos físicos
 - É possível estabelecer um coeficiente técnico de relação entre os “inputs” e “outputs” ou um custo por unidade de “output”
- **Outras responsabilidades:**
 - Qualidade dos produtos
 - Volume de produção
 - Formação, recrutamento, etc...

Centro de despesas discricionárias

Características:

- Não se consegue medir o “output” em termos físicos
- A função do gestor é decidir quanto ao tipo de tarefas que devem ser executadas
- “Discricionário não significa arbitrário” – Custo e qualidade de serviço

Tipo de tarefas:

- Repetitivas (v.g. Contabilidade, orçamentos)
- Especiais (v.g. Análise de investimentos)

Controlo económico do desempenho:

- Controlo de custos – Tarefas a executar, nível de esforço
- Desempenho económico: Não ultrapassar o orçamento
- Desempenho operacional: Qualidade e nível de serviço (opiniões)

Problemas:

- Dificuldade de quantificação orçamental
- Difícil garantir congruência entre objetivos do departamento e os da empresa

Centros de lucro e de investimento

- Condições necessárias de delegação da responsabilidade lucro
 - Acesso a informação relevante para a tomada de decisão
 - Seja uma forma adequada de desempenho das decisões de gestão



Métricas dos centros de resultados e investimento

- Métricas de avaliação da performance dos centros de resultados:
 - EBITDA
 - EBIT
 - Resultado operacional
 - Resultado líquido

- Métricas de avaliação da performance dos centros de investimento:
 - Rendibilidade do capital investido
 - EVA (Economic Value Added)
 - Outras: CFROI (Cash-Flow Return on Investment; CVA Cash Value Added)



Que itens considerar no apuramento dos resultados:

- Todas as rubricas que resultem das decisões e estejam sob controlo do gestor :
 - Proveitos
 - Custo dos produtos vendidos e consumidos
 - Fornecimentos e serviços externos
 - Gastos com pessoal
 - Outros ...

- Que fazer aos impostos sobre lucros?
 - A taxa efetiva do imposto sobre lucros?
 - A taxa standard do código do IRC?
 - Não imputar impostos sobre lucros?

Que itens considerar no capital investido?

- Todos os itens de balanço que resultarem das suas decisões e que estejam sob sua responsabilidade:
 - Ativos fixos
 - Inventários (Stocks)
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Estado e outros entes públicos
 - Etc.
- A que preços?
 - Preços históricos?
 - Preços correntes?
 - Preços de mercado?

Imputação dos gastos gerais aos centros de lucro e de investimentos

- **Argumentos contra**
 - Estes custos não são controláveis pelo responsável do centro
 - Difícil criar bases de imputações aceitáveis ou minimamente racionais
- **Argumentos a favor**
 - Alguma restrição na tendência para as “grandezas”
 - Resultado mais realista para efetuar comparações com o exterior
 - “Mensagem” mais realista para o responsável do Centro
 - Se houver imputação deve ser baseada no orçamento e não nos custos reais
 - Custos comuns (e.g. Agência Bancária)



Centros de lucro e de investimentos

Vantagens

- Rapidez e qualidade das decisões
- Consciencialização sobre performance e impacto sobre o lucro
- A conceção de desempenho é ampliada
- Mais liberdade para iniciativa e criatividade
- Preparação mais adequada a futuros gestores gerais
- Segmentação da informação
- Concorrência interna entre desempenhos e comparação externa

Inconvenientes

- A Gestão de Topo pode perder algum controlo/poder
- Fundamental haver gestores de negócio competentes
- Organização Competitiva vs. Cooperativa
- Fricções Internas - PTIs, Imputação de despesas gerais, etc.
- Risco de ênfase no curto prazo
- Divergência de interesses
- A divisionalização pode provocar custos adicionais