

# 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, 2017-2018 5



## 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, 2017-2018 6

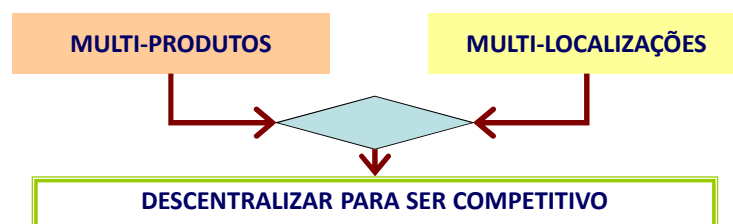
- **Amplitude do controlo**

- 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).

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## 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

**Empreendedorismo**                      **Coordenação**

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 9

**LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Coordenação win-win

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2017-2018 10

## 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

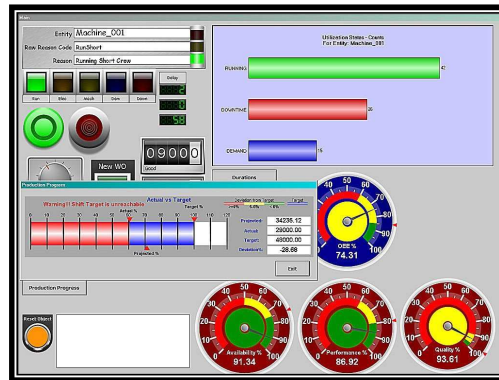
Centro de custos padrão

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
- Díficil 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 items considerar no capital investido?

- Todos os items 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