

# Aspectos Comportamentais do Controlo de Gestão

**Descentralização**

**Preços de Transferência**

**Sistemas de Compensação dos Gestores**

**Trabalho Elaborado:**

*Tânia Filipa Machado Santos Nº 11815*

*Sílvia Maria Henrique Nogueira Nº11435*

23-01-2010

NTCG

1

# Aspectos comportamentais do controlo de gestão

Em resposta à crescente pressão competitiva, muitas organizações estão a mudar o modo como se organizam e exercem a gestão.

Uma das preocupações é ser capaz de mudar rapidamente e de se adaptar à mudança num mundo onde as alterações ao nível da tecnologia, das necessidades dos clientes e das estratégias dos concorrentes são uma constante.

Para conseguir essa adaptação constante é quase sempre necessário que os gestores de topo deleguem e descentralizem o processo de tomada de decisões para mais pessoas dentro da organização.

23-01-2010

NTCG

2

## Aspectos comportamentais do controlo de gestão

Numa empresa descentralizada, o que para uma divisão vendedora é o seu produto final, pode ser a matéria prima para uma divisão compradora. Nesta situação, o preço a que se transfere o produto ou serviço tem influência no resultado das duas divisões.

23-01-2010

NTCG

3

## Descentralização

23-01-2010

NTCG

4

# Descentralização

- É o processo de delegar a autoridade de tomar decisões dentro da hierarquia.
- A descentralização numa organização em que os quadros estejam motivados e bem treinados:
  - Permite identificar as alterações registadas no mercado e nas necessidades dos clientes mais rapidamente;
  - Oferece aos gestores operacionais a autoridade e responsabilidade para desenvolver planos para reagir a essas alterações.

23-01-2010

NTCG

5

# Descentralização

O nível de descentralização não é igual em todas as organizações:

- Algumas organizações restringem a maior parte das decisões aos gestores de topo;
- Outras delegam importantes decisões aos gestores operacionais.

O nível de descentralização determina o grau de necessidade de possuir gestores operacionais com capacidade para tomar decisões rapidamente, a confiança da organização nos seus colaboradores e o nível de habilitações e de formação dos gestores operacionais.

23-01-2010

NTCG

6

## Centros de Responsabilidade

Uma empresa é organizada seguindo linhas de responsabilidade, em regra geral, o quadro organizacional tradicional em forma de **pirâmide** ilustra as linhas de responsabilidade, desde os gestores de topo aos gestores de níveis intermediários e inferiores.

23-01-2010

NTCG

7

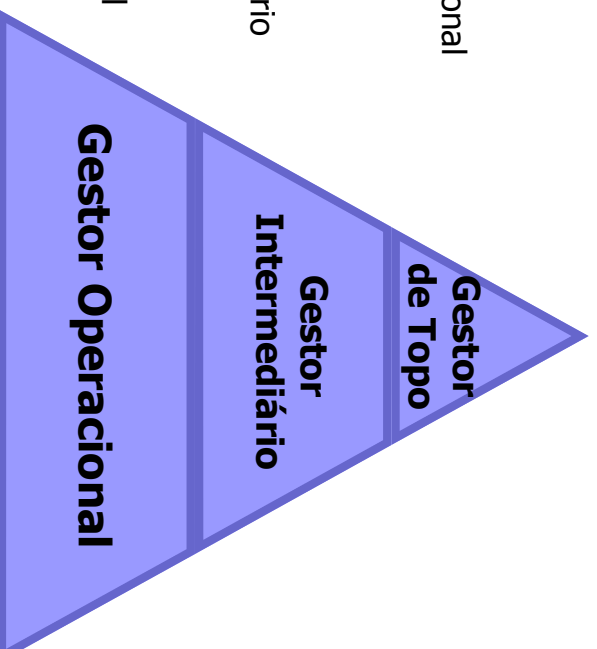
## Centros de Responsabilidade

Níveis:

Institucional

Intermediário

Operacional



23-01-2010

NTCG

8

## Centro de responsabilidades

À medida que a empresa cresce, os superiores hierárquicos criam áreas de responsabilidade, as quais são conhecidas como centros de responsabilidade, e atribui gestores subordinados a essas áreas. Um centro de responsabilidade é um segmento de empresa cujo gestor é responsável por um conjunto específico de actividades.

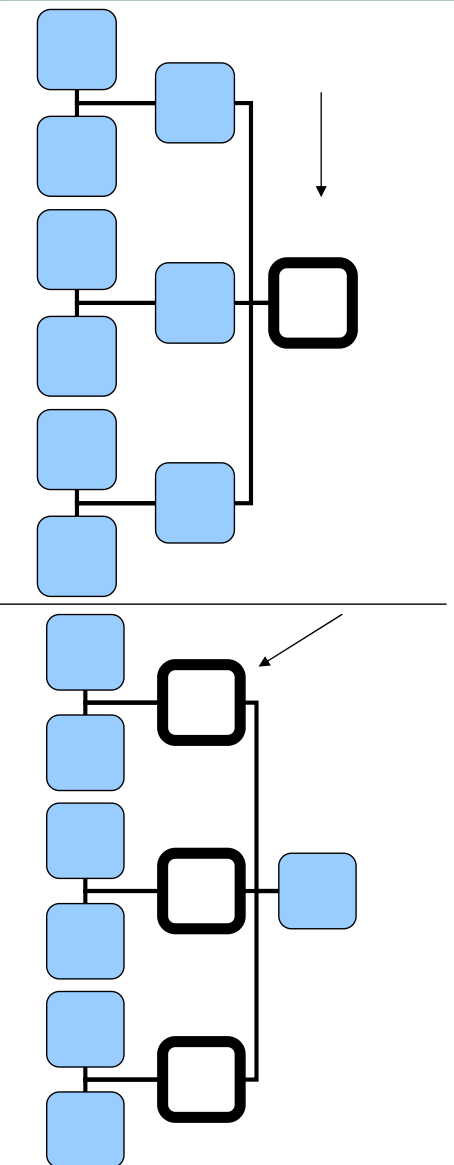
23-01-2010

NTCG

9

## Centro de Responsabilidades

### Organização Centralizada VS Organização Descentralizada



Fonte: Chiavenato, I., *Introdução à Teoria Geral da Administração*

23-01-2010

NTCG

10

# Centros de Responsabilidade

Para que a organização tenha sucesso, as actividades dos centros de responsabilidade devem ser coordenadas.

Deve também ser indicado a cada gestor:

- Qual a sua missão
- A natureza dos objectivos a serem atingidos
- Os meios sobre os quais ele tem (por delegação) poder de decisão

Do modo geral, as medidas de desempenho **não financeiras** detectam problemas de coordenação melhor que as medidas de desempenho financeiras.

23-01-2010

NTCG

11

# Centros de Responsabilidade

Existem quatro centros de responsabilidade:

- Centros de Custos
- Centros de Receitas
- Centros de Resultados
- Centros de Investimento.

23-01-2010

NTCG

12

## Centros de Custos

Os responsáveis controlam custos mas não controlam receitas nem o nível de investimento. A avaliação de desempenho é feita por comparação entre os custos reais e os orçamentados para a quantidade e o tipo de trabalho feito. No entanto, a avaliação deve ter em conta também factores não financeiros como sejam a qualidade, o tempo de resposta, o cumprimento dos objectivos de produção, a satisfação dos colaboradores, o cumprimento do código de conduta da organização ou o respeito pela normas ambientais.

23-01-2010

NTCG

13

## Centros de Receitas

Os responsáveis controlam receitas mas não controlam custos nem o nível de investimento. Alguns centros de receitas controlam o preço, o “mix” de produtos ou a actividade promocional. A avaliação de desempenho é feita por comparação entre as receitas reais (brutas ou líquidas) e as orçamentadas.

23-01-2010

NTCG

14

## Centros de Resultados

Os responsáveis controlam as receitas e os custos dos produtos ou serviços que entregam. É parecido com uma pequena empresa excepto no que diz respeito ao nível de investimento, que não é controlado pelo responsável do centro. A avaliação de desempenho não deve ser feita só através de indicadores financeiros mas também usar outros indicadores como a qualidade ou os recursos utilizados.

23-01-2010

NTCG

15

## Centros de Investimentos

Os responsáveis controlam receitas, custos, e o nível de investimento. Funciona como uma empresa independente.

23-01-2010

NTCG

16



# Preços de Transferência

23-01-2010

NTCG

17

## Preços de Transferência

Transfer Pricing

### Definição

*“É o preço que uma subunidade (segmento, departamento, divisão, etc.) de uma organização cobra pelo produto ou serviço fornecido a outra da mesma organização”.* (Hornngren; Foster; Datar; 2000, p. 639)

23-01-2010

NTCG

18

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

Quando as mercadorias são vendidas no mercado aberto, é bastante fácil de fixar um preço que os compradores estão dispostos a pagar. O tamanho e a natureza do mercado, a qualidade dos produtos, a dimensão da concorrência, o custo e a margem de lucro desejada são factores que incidem sobre o preço de venda. No entanto, quando as partes da operação estão ligadas, as condições comerciais não são determinadas apenas pela força do mercado. Por vezes, o preço não corresponde ao que teria sido fixado se as entidades não estivessem relacionadas.



23-01-2010

NTCG

19

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

A questão principal prende-se sobretudo nos preços de transferência das transacções intracomunitárias entre duas empresas que fazem parte do mesmo grupo, pois existe mais probabilidade de se manipular os preços de transferência.

Os gestores de grandes empresas multinacionais estão conscientes das oportunidades existentes para manipular os preços de transferência. Do ponto de vista de um grande grupo multinacional, estrutura – se o negócio de modo que os lucros sejam realizados num território onde a tributação seja inferior.

23-01-2010

NTCG

20

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

Globalização



Aumento operações Internacionais



Manipulação de preços de transferência, a fim de minimizar a carga tributária



Autoridades fiscais obrigadas a regular os preços de transferência (OCDE)



**Principio *Arm's Length***

(Concorrência Perfeita)

23-01-2010

NTCG

21

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

Numa economia global onde as empresas multinacionais têm um papel de destaque, os governos precisam de garantir que os lucros tributáveis das empresas multinacionais não sejam deslocados para fora da sua jurisdição e que a base tributária relatada pelas mesma no seu país, reflecta a actividade económica efectivamente exercida nele.

Para os contribuintes é essencial para diminuir os riscos de dupla tributação económica.

23-01-2010

NTCG

22

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

Os preços de transferência para Empresas Multinacionais e Administrações Tributárias são regulados pelas directrizes da OCDE (*Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*) que foi aprovado pelo Conselho da OCDE em 1995.

23-01-2010

NTCG

23

# Princípio *Arm's Length*

- É fundamental para a implementação correcta das regras de preços de transferência;
- O objectivo principal é manter a independência nas suas relações comerciais, da mesma maneira como se essa fosse realizada com uma empresa independente;
- Condições de negócio iguais para empresas relacionadas e não relacionadas, tendo assim como base as condições normais de mercado;

23-01-2010

NTCG

24

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

- Os preços de transferência geram proveitos a uma subunidade e custos a outra;
- Os proveitos gerados podem ser utilizados para avaliar o desempenho de cada divisão e para motivar os administradores;
- Têm efeitos sobre a carga fiscal, em casos de organizações multinacionais, restringem o montante de dividendos a transferir para a empresa mãe.

23-01-2010

NTCG

25

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

Embora possam ser utilizados com fins diferentes, **os objetivos de utilizar preços de transferência** é sempre o de motivar aqueles que **tomam decisões** para agir de acordo com interesse da organização.

23-01-2010

NTCG

26

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

## Critérios para eleger um método de preços de transferência

- Promoção da congruência dos objectivos – as decisões dos administradores das subunidades visam alcançar os objectivos estabelecidos para a organização, como um todo;
- Promoção de um alto nível sustentado no esforço administrativo;
- Promoção de alto nível de autonomia das subunidades na tomada de decisões.

23-01-2010

NTCG

27

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

## Os preços de transferência podem ser determinados:

- Com base nos preços de mercado;
- Com base nos custos;
- Através de uma negociação;
- Fixados administrativamente.

23-01-2010

NTCG

28

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

- **Preços de transferência baseados no mercado**

Quando existe um preço de mercado para o bem ou serviço a ser transferido internamente, então o preço de mercado é aquele que constitui a base mais apropriada para transferir os bens ou serviços entre centros de responsabilidade.

O preço de mercado constitui uma valorização independente para o bem ou serviço transferido e permite determinar com isenção qual o contributo de cada centro para o resultado total da empresa.

O grande obstáculo à utilização deste método é que raramente existem mercados totalmente competitivos onde os preços sejam livremente definidos.

***Preço Interno = Preço Cobrado aos Clientes***

23-01-2010

NTCG

29

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

- **Preços de transferência baseados no custo**

Quando não existe um preço de mercado para o bem ou serviço, uma alternativa a considerar é a transferência com base no custo, podendo considerar-se:

- O custo variável;
- O custo variável mais uma margem (Lucro Bruto);
- O custo total;
- O custo total mais uma margem (Lucro Bruto).

23-01-2010

NTCG

30

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

- **Preços de transferência através de negociação**

Um método de determinação dos preços de transferência é a sua negociação entre o centro vendedor e o comprador.

Este método tem o inconveniente de reflectir a capacidade de negociação dos responsáveis e não necessariamente considerações económicas.

Se o preço acordado for diferente do preço que garante o nível de actividade óptima, a organização como um todo é prejudicada.

23-01-2010

NTCG

31

# Preços de Transferência

Transfer Pricing

- **Preços transferência fixados administrativamente**

Os preços de transferência fixados administrativamente têm normalmente por base os custos do centro vendedor.

23-01-2010

NTCG

32



# Preços de Transferência

Transfer Pricing

- Qualquer que seja o método utilizado, os preços de transferência devem cumprir em simultâneo três critérios:
  - **Convergência** de finalidades;
  - **Esforço** da gestão;
  - **Autonomia** da subunidade.

23-01-2010

NTCG

33

# Sistemas de Compensação de Gestores

23-01-2010

NTCG

34

## Sistemas de Compensação de Gestores

Existem seis atributos que um sistema de avaliação de desempenho deve possuir para motivar os colaboradores de uma organização:

- Os colaboradores devem compreender as suas funções e o sistema de remuneração e acreditar que o sistema de controlo mede efectivamente o que é importante para a organização;
- O sistema de avaliação deve ter em conta os meios e os resultados obtidos;
- Os factores que o sistema de avaliação de desempenho avalia e remunera devem reflectir os objectivos da organização.

23-01-2010

NTCG

35

## Sistemas de Compensação de Gestores

- O sistema de remuneração deve ter padrões claros de avaliação aceites pelos colaboradores;
- O sistema deve ser regularmente calibrado e, se necessário ajustado;
- Quando for essencial que uma tarefa seja desempenhada ou coordenada por vários colaboradores, o sistema de avaliação deve privilegiar o grupo e não os indivíduos .

23-01-2010

NTCG

36

# Sistemas de Compensação de Gestores

## ❖ Condições que favorecem um sistema de compensação

Nem todas as organizações tem condições ideais para implementar um sistema de compensação dos gestores.

Um sistema de compensação funciona melhor quando os colaboradores têm autonomia para reagir a alterações no meio envolvente e tomar decisões.

Quando uma organização dá poderes aos seus colaboradores para tomarem decisões, ela pode usar o sistema de compensação para os motivar a seguirem comportamentos convergentes com os seus interesses.

23-01-2010

NTCG

37

# Sistemas de Compensação de Gestores

O sistema de incentivos deve ter em conta somente a margem que é controlada ou influenciada pelo colaborador avaliado e deve reflectir a natureza da sua responsabilidade na organização.

O sistema de incentivos deve ter em conta simultaneamente objectivos de curto prazo e de médio / longo prazo.

Os incentivos podem ser intrínsecos ou extrínsecos.

23-01-2010

NTCG

38

# Sistemas de Compensação de Gestores

## Incentivos Intrínsecos

Os incentivos intrínsecos partem do indivíduo e reflectem:

- A satisfação pelo desempenho do lugar;
- As oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Reflectem a natureza da organização e o tipo de trabalho executado pela sua natureza não são afectados pelo sistema de informação.

Mesmo quando existe um sistema de compensação financeiro os gestores devem sempre procurar desempenhar as funções e desenvolver uma cultura da empresa que conduza a existência de incentivos intrínsecos.

23-01-2010

NTCG

39

# Sistemas de Compensação de Gestores

## Incentivos extrínsecos

Qualquer sistema de compensação deve incluir um sistema de prémio como recompensa para um bom desempenho e deve ter por base o sistema de avaliação definido na organização.

O prémio pode ser uma refeição, uma viagem, uma gratificação, um bónus, o nome no jornal da empresa, reforça a noção de que os colaboradores se devem esforçar para atingir os objectivos da organização.

Os objectivos extrínsecos podem levar a que os colaboradores considerem que o ordenado compensa um esforço minimamente aceitável e que a organização deve usar o sistema de compensação variável para os motivar a um esforço adicional.

23-01-2010

NTCG

40

# Sistemas de Compensação de Gestores

## Sistema de Incentivos

Os incentivos extrínsecos previstos num sistema de compensação dos gestores podem ser:

- Determinados com base no desempenho;
- Obtidos quando é atingido ou ultrapassado determinado resultado.

Os sistemas de incentivos têm de ter por base um sistema de avaliação de desempenho que tenha em conta toda a informação relevante e controlável pelo colaborador avaliado.

O desempenho pode ser avaliado em termos absolutos, em termos relativos com referência a algum objectivo ou em termos relativo com referência ao desempenho de outros gestores com funções comparáveis.

23-01-2010

NTCG

41

# Sistemas de Compensação de Gestores

Entre as medidas de avaliação de desempenho em termos absolutos encontram-se:

- Números de artigos produzidos com qualidade aceitável;
- Resultados da organização;
- Evolução e cotação da empresa.

Entre as medidas de avaliação de desempenho em termos relativos encontram-se:

- Capacidade para exceder o nível de desempenho alvo;
- Capacidade para obter um desempenho que exceda o desempenho médio.

23-01-2010

NTCG

42

# Sistemas de Compensação de Gestores

O desempenho de um sistema de incentivos efectivo deve ter em atenção o modo como o desempenho é avaliado.

O sistema deve basear-se nos resultados do gestor e não no nível de esforço ou noutros *inputs*.

O sistema é eficaz se os colaboradores avaliados o compreenderem e se contribuir para os objectivos da organização.

Os incentivos só devem ter por base *inputs* se for possível medir os resultados consistentemente ou se o resultado estiver afectado por factores não controlados pelo colaborador. Se se utilizarem *inputs*, a unidade de medida pode ser o tempo utilizado ou o conhecimento.

23-01-2010

NTCG

43

# Sistemas de Compensação de Gestores

## Tipos de Sistemas de Incentivos

Alguns indicadores dum sistema de incentivos são os bónus de caixa, a participação nos resultados, a participação nos ganhos (*"gainsharing"*), opção de compra de acções (*"stock option"*), unidades de participação e direitos sobre os ganhos na cotação.

Os **bónus de caixa** são bónus a que o colaborador tem direito se atingir determinado resultado. Este bónus é um pagamento extraordinário que não tem influência na remuneração dos anos seguintes.

Podem corresponder a um montante fixo atribuído quando é atingido o objectivo ou proporcional ao desempenho em relação ao alvo.

Podem ter por base o desempenho individual ou de grupo.

Podem ser pagos a um colaborador ou a um grupo.

23-01-2010

NTCG

44

# Sistemas de Compensação de Gestores

A **participação nos resultados** corresponde à atribuição de uma parcela do lucro obtido.

Esta forma de compensação é baseada no desempenho de curto prazo.

O sistema deve definir qual é a percentagem do resultado que será distribuída como prémio, a forma de atribuição e os colaboradores que podem participar no plano.

O ***gainsharing*** é um sistema de compensação em que os prémios têm um valor total que depende do desempenho em relação a alguns objectivos.

Trata-se de um incentivo atribuído em grupo que promove o trabalho de equipa e a participação nos processos de decisão.

23-01-2010

NTCG

45

# Sistemas de Compensação de Gestores

A ***stock option*** é o direito de comprar acções da empresa a um preço predefinido, o preço de exercício.

Um método comum de fixar o preço de exercício é considerar um valor que corresponda a cerca de 105% do preço de mercado à data de fixação do incentivo.

Podem ainda ser usados outros modelos baseados no preço das acções. Por exemplo, o prémio pode ser atingido quando a cotação das acções sobe acima de determinado valor (este sistema motiva os colaboradores a privilegiar objectivos de médio prazo da organização).

23-01-2010

NTCG

46

## Em suma:

Os preços de transferência estão estreitamente ligados à descentralização, centros de responsabilidade, avaliação de desempenho das unidades de negócio, e avaliação de desempenho dos gestores, necessitando de conceitos e objectivos bem definidos para evitar distorções nos resultados e não cumprimento da legislação.

Por outro lado destaca-se que as definições dos preços de transferência da **OCCDE não interferem** nos conceitos e aplicação dos **preços de transferência interna para a gestão**.

23-01-2010

NTCG

47

The logo for FIM (Fundo de Investimento em Mobiliário) is displayed in a large, white, stylized font on a dark blue background.

*Obrigada pela  
atenção dispensada*

23-01-2010

NTCG

48