

UNIVERSIDADE DO PORTO
Instituto Superior de Estudos Empresariais

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES COM ESTRUTURA DIVISIONAL

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Rui Jorge de Figueiredo Lagoa

CDU 658.4

23. DEZ. 1994

Porto
1994



Agradecimentos

Ao Sr. Professor Doutor José Valente o nosso reconhecimento por ter aceite a orientação do presente trabalho, e pelo apoio e disponibilidade demonstrada ao longo da sua elaboração.

Ao Sr. Eng. Ângelo Brou, Director Geral da CIBA-GEIGY (Portugal), o nosso agradecimento pelo interesse e colaboração na análise do caso ilustrativo de um sistema de avaliação do desempenho de uma organização com estrutura divisional.

Ao corpo docente do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas (MBA) - Professores Doutores Rui Guimarães, Daniel Bessa, Gordon Paul, José Miguez, Luís Mota de Castro, José Marques - e ao Presidente da Direcção, Sr. Professor Carlos Barral, o nosso agradecimento pelos conhecimentos facultados e pela colaboração prestada.

Ao Sr. Eng. Virgílio Folhadela e ao Sr. Professor Doutor Augusto Medina, o nosso obrigado pelo incentivo à prossecução dos nossos estudos na área da Gestão Empresarial.

À Eurospuma - Sociedade Industrial de Espumas Sintéticas Lda., na pessoa do seu Sócio-Gerente Sr. José Morais, o nosso agradecimento pelo apoio à nossa actividade académica.

Para finalizar, o nosso agradecimento a todos aqueles que de algum modo tornaram possível a realização deste trabalho; em particular ao Sr. Professor Doutor Fernando Rocha pelos seus conselhos.

ÍNDICE

1 Introdução	4
1.1 Objectivos e relevância do tema da dissertação	4
1.2 Metodologia de trabalho adoptada	6
2 Conceitos gerais	7
2.1 Conceito de organização	7
2.2 Estrutura organizacional	11
2.3 Eficácia de uma organização	20
3 Divisionalização	25
3.1 Determinantes organizacionais	25
3.2 Pré-requisitos para o sucesso	29
4 Sistema clássico de avaliação do desempenho	32
4.1 Factores a considerar na criação do sistema de avaliação	34
4.2 Avaliação do desempenho em divisões	38
4.3 Sistema de informação de gestão	45
4.3.1 Investimento	46
4.3.2 Depreciações contabilísticas	49
4.3.3 Critérios valorimétricos	51
4.3.4 Métodos de custeio	52

4.3.5 Preços de transferência.....	53
4.3.5.1 Preços baseados no mercado.....	55
4.3.5.2 Preços baseados nos custos.....	57
4.3.5.3 Preços negociados.....	58
4.3.6 Impostos.....	60
4.3.7 Custo do capital.....	61
4.4 Medidas de avaliação do desempenho.....	63
4.4.1 Taxa de retorno do investimento controlável.....	64
4.4.2 Rendimento residual.....	68
5 Sistema de avaliação alternativo.....	72
5.1 Conjunto de medidas alternativas para avaliação do desempenho.....	75
6 O caso CIBA-GEIGY.....	79
6.1 Conceito de organização e objectivos organizacionais.....	79
6.2 Estrutura organizacional.....	80
6.3 A CIBA-GEIGY em Portugal.....	84
6.4 Sistema de informação de gestão.....	86
6.4.1 Relatórios divisionais.....	88
6.4.1.1 Demonstração da contribuição divisional.....	88
6.4.1.2 Demonstração do "cash flow" divisional.....	90
6.4.2 Investimento.....	91

6.4.3 Depreciações contabilísticas	92
6.4.4 Métodos e técnicas de custeio.....	94
6.4.5 Preços de transferência.....	95
6.4.6 Juro calculado.....	96
6.5 Medidas de avaliação do desempenho	97
6.5.1 Contribuição após juros	97
6.5.2 "Cash flow".....	98
6.5.3 "Return on net assets"	99
7 Conclusões	101
Referências bibliográficas.....	103
Lista de figuras e tabelas.....	110
Nomenclatura.....	111

1 Introdução

1.1 Objectivos e relevância do tema da dissertação

A questão da avaliação do desempenho tem ganho relevância nos últimos tempos devido ao ambiente de relativa crise que vive a economia mundial, relançando a questão da necessidade de um controlo mais apertado sobre as estruturas organizacionais. Este controlo tem sido conseguido por via de um reforço do poder dos elementos-chave da estrutura em cuja capacidade se confia quase cegamente, e/ou por via do aperfeiçoamento do sistema de avaliação, de forma a induzir os comportamentos e decisões desejáveis do ponto de vista da organização.

O presente trabalho pretende proceder a uma análise do sentido, forma e efeitos do sistema de avaliação do desempenho do gestor e da entidade económica-divisão, em organizações com estrutura divisional. A sequência natural deste trabalho deverá ser a proposta de um sistema de avaliação alternativo que, simultaneamente, possibilite avaliações eficazes do desempenho e motive a tomada de decisões coerentes com os objectivos organizacionais.

Numa abordagem superficial da questão "avaliação do desempenho", sofre-se a tentação de se utilizar os elementos mais acessíveis para ponto de partida. Tal permite a obtenção de avaliações objectivas mas retira sentido à avaliação: verificação do grau de extensão na obtenção dos objectivos organizacionais.

Um processo mais correcto consiste na análise da organização e dos objectivos subjacentes, partindo então para a definição de eficácia organizacional e sua avaliação.

Uma dificuldade deste processo consiste na definição dos objectivos e eficácia organizacionais, devido à complexidade dos elementos constituintes de

uma organização: associada à dificuldade operacional de avaliar, existe a dificuldade conceptual em definir os contornos da chamada eficácia organizacional.

Na realidade, não existe uma definição única do critério de eficácia organizacional; existe um conjunto de formas passíveis de agrupamento em famílias ou linhas de pensamento e que definem localmente os contornos da grandeza.

A dificuldade de definição do critério da eficácia organizacional não tem impedido, na prática, a realização das avaliações de desempenho: estas têm sido feitas com base em aproximações operacionais desse critério. Por tal motivo, surgem, inevitavelmente, desfasamentos entre os resultados da avaliação em termos do conceito operacional da eficácia e os resultados duma eventual "avaliação ideal"; adicionalmente, caso se tome a operacionalização da eficácia pela grandeza "ideal", poder-se-ão incentivar comportamentos otimizados segundo o critério operacionalizado mas que se afastam do desejável do ponto de vista da organização.

Esta possibilidade de desfasamento é tanto mais importante quanto maior for a autonomia de tomada de decisão. No caso específico das estruturas divisionais, esta questão aplica-se particularmente aos gestores divisionais por, em geral, usufruírem de grande autonomia.

Devido ao desenho estrutural deste tipo de organizações, é relativamente fácil, tomando como base os elementos contabilísticos, proceder a uma avaliação do desempenho da entidade económica-divisão e projectar essa avaliação para o gestor responsável pela divisão: há grande facilidade na separação dos dados divisionais.

No entanto, mantêm-se algumas dificuldades no tratamento desses dados, similares às dificuldades existentes em outros tipos estruturais: ex. a definição dos padrões de avaliação.

1.2 Metodologia de trabalho adoptada

A metodologia adoptada consistiu na análise do sistema clássico de avaliação do desempenho em organizações com estrutura divisional e introdução de formas alternativas, ligando-as às visões clássica e comportamental das organizações. Posteriormente procedeu-se a uma avaliação das ilações, através da análise de um caso.

Assim, esta dissertação começa por apresentar os elementos gerais orientadores da avaliação do desempenho (Capítulo 2): organização, estrutura organizacional e eficácia organizacional. Pretende-se ilustrar, ainda que de uma forma não exaustiva, a complexidade dos elementos de partida da estrutura dos sistemas de avaliação do desempenho.

No Capítulo 3 analisam-se as particularidades da estrutura divisional, nomeadamente os determinantes organizacionais potenciadores duma estrutura deste tipo e os requisitos desejáveis para o sucesso da adopção deste tipo de estrutura. Partindo destes elementos, procede-se à elaboração de conclusões relativas à extensão da adopção deste tipo de estrutura por parte das empresas a operar em Portugal.

No Capítulo 4 procede-se à análise da operacionalização do sistema clássico de avaliação: começa-se por analisar os requisitos a que deve obedecer; posteriormente, abordam-se as questões relativas ao caso específico das estruturas divisionais, à relevância dos dados a recolher, bem como alguns casos específicos de medidas de avaliação do desempenho (taxa de retorno do investimento e rendimento residual).

No Capítulo 5 introduz-se o sentido e a forma geral de um sistema alternativo de avaliação do desempenho que tem por base uma visão comportamental e sistémica da organização.

No Capítulo 6, procede-se à análise duma organização (CIBA-GEIGY) à luz dos elementos abordados nos capítulos anteriores.

2 Conceitos gerais

A abordagem da avaliação do desempenho de organizações com estrutura divisional requer a introdução de conceitos essenciais à sua compreensão.

Em primeiro lugar, o conceito de avaliação pressupõe a comparação com um padrão. Para a definição desse padrão, há a necessidade de definir as grandezas a avaliar. Esta cadeia tem como origem o conceito de organização.

A abordagem dos diferentes conceitos de organização e a sua materialização em termos de inter-relacionamento de elementos humanos permite recriar a envolvente influenciadora dos objectivos organizacionais e do conceito de eficácia organizacional.

Neste capítulo introduzem-se as diversas perspectivas de visualização de uma organização; seguidamente, ilustram-se as diferentes formas-tipo em que se agrupam as estruturas de inter-relacionamento dos seus elementos humanos; conclui-se o capítulo com a abordagem do conceito de eficácia organizacional.

2.1 Conceito de organização

O conceito de organização está implícito nas vivências das pessoas; no seu processo de evolução, o Homem apercebeu-se cedo que, se juntasse os seus esforços aos de outros homens, poderia obter muito mais do que se agisse sozinho. A percepção de objectivos mutuamente desejáveis deu origem ao nascimento das organizações. Estas representam os meios através dos quais os seus membros conseguem preencher um número de necessidades físicas, psicológicas e sociais.

Apesar da vivência que cada indivíduo tem do que é uma organização, há uma certa dificuldade em apresentar uma definição: March e Simon¹ referem "ser mais fácil, e provavelmente mais útil, dar exemplos de organizações formais do que definir o termo".

Uma vez que a função primária de uma definição é ajudar-nos a distinguir entre diferentes fenómenos, também a definição de organização deverá pôr em evidência as características que permitem diferenciar uma organização de outras formas sociais. Blau e Scott² referem que "organizações formais são caracterizadas por objectivos explícitos, um sistema elaborado de regras claramente definidas e regulamentos, e uma dada estrutura formal com linhas de comunicação e autoridade bem marcadas". Na mesma linha de pensamento, Barnard³ define "organização formal como o tipo de cooperação entre pessoas que é consciente, deliberado, e com objectivos". March e Simon⁴ salientam o elemento humano referindo que "organizações são conjuntos de seres humanos inter-actantes; são os maiores conjuntos da nossa sociedade que têm algo de parecido com um sistema central coordenador. A coordenação e a elevada especificidade da estrutura nas organizações - em contraste com as relações difusas e variáveis entre organizações e entre indivíduos não organizados - distingue uma dada organização como unidade sociológica, comparável em significância a um dado organismo na biologia". Ainda na mesma linha mas salientando o carácter dinâmico, Etzioni⁵ refere que "organizações são unidades

¹ MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. - *Organizations*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1958, p. 1.

² BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard - *Formal Organizations. A comparative approach*. San Francisco, Chandler Publishing Company, 1962, p. 514.

³ BARNARD, Chester I. - *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938, p. 4.

⁴ MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. - *Organizations*. New York, John Wiley & Sons, 1958, p. 4.

⁵ ETZIONI, Amitai - *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964, p. 3.

sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente construídas e reconstruídas para atingir objectivos específicos".

Estas visões do que é uma organização têm em comum dois pontos básicos que a permitem distinguir de outras formas sociais:

- Organizações são conjuntos de pessoas orientados para a *obtenção de objectivos relativamente específicos* (explícitos e definidos ao ponto de orientarem a selecção entre actividades alternativas).
- Organizações são conjuntos que exibem um *grau relativamente elevado de formalização* relativamente a outros tipos estruturais (móvements sociais, comunidades).

Estas definições são feitas com base numa perspectiva a que Scott⁶ chama "*perspectiva racional*". Este mesmo autor apresenta definições alternativas tendo em conta outras possíveis perspectivas de análise, como a *perspectiva de sistema natural* em que "organizações são colectividades cujos participantes partilham um interesse na sobrevivência do sistema em que intervêm, pelo que participam em actividades colectivas, informalmente estruturadas, para atingirem esse objectivo". Segundo esta perspectiva, os objectivos explícitos da organização influenciam de forma muito parcial o comportamento dos elementos da organização, pelo que as regras definidas formalmente não são o determinante principal do seu comportamento. Esta perspectiva parece-nos produzir uma forma menos restritiva do conceito de organização, uma vez que a liberta do conceito de formalização, abrangendo

⁶ SCOTT, W. Richard - *Organizations. Rational, natural, and open systems*. 2nd. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1987, p. 20 - 26.

certas formas organizacionais descritas por Rothschild-Whitt⁷, e designadas por organizações colectivistas.

Scott apresenta uma definição alternativa, baseada numa "*perspectiva de sistema aberto*", referindo que "organizações são coligações de grupos de interesses com carácter instável que definem objectivos por negociação; a estrutura da coligação, as suas actividades e os seus resultados são fortemente influenciados por factores ambientais". A perspectiva de sistema natural tende a visualizar as organizações como sistemas fechados, separados do seu ambiente, num conjunto estável; no entanto, os elementos da organização têm interesses heterogéneos, entram e saem da organização, pelo que em cada momento, num dado ambiente, formam coligações temporárias para atingir objectivos comuns. O conceito de organização gerado por esta perspectiva apresenta uma diminuição das restrições comparativamente com o conceito de organização gerado na segunda perspectiva pois relativiza a especificidade dos objectivos.

Estas três perspectivas são bastante diferentes, não só porque englobam tipos de organizações muito diferentes, mas também porque realçam diferentes aspectos das organizações. A "perspectiva racional" tem influenciado a análise das empresas devido ao facto de estas apresentarem graus elevados de formalização e especificação de objectivos, comparativamente com outras organizações - assim, os seus sistemas de avaliação do desempenho traduzem fortemente esta perspectiva. No entanto, este elevado grau de especificação dos objectivos da organização é redutor da realidade organizacional, traduzindo-se numa pouco efectiva definição dos objectivos organizacionais e permitindo margem para desfasamentos. A não previsão desses desfasamentos por esta perspectiva, acarreta o perigo de falta de consciência das suas existências, pelo que numa abordagem superficial poderão ser identificados

⁷ ROTHSCHILD-WHITT, Joyce - *The Collectivist Organization. An alternative to rational bureaucratic models*. "American Sociological Review", Ago. 1979, p. 509 - 527.

como imperfeições da organização, necessitando para a sua eliminação de medidas correctivas a nível organizacional.

Contrariamente, as outras perspectivas incluem elementos que pretendem explicar parte desses desfasamentos como sendo implícitos à organização, pelo que a intervenção correctora deverá ser localizada ao nível da operacionalização dos objectivos organizacionais e do sistema de avaliação. Infelizmente, isto traduz-se num aumento da dificuldade de operacionalização do conceito de eficácia organizacional devido ao acréscimo de subjectividade.

2.2 Estrutura organizacional

Uma organização compreende um conjunto de elementos humanos. Em termos gerais, a estrutura organizacional é a forma como esses elementos se inter-relacionam. Chandler⁸ definiu estrutura da seguinte forma: "quer seja ou não definida explicitamente, a estrutura apresenta dois aspectos. Ela comporta, primeiramente, as vias hierárquicas e de comunicação entre os diferentes níveis e quadros administrativos, e, em segundo lugar, as informações e os dados que circulam pelos canais dessas vias". Para Mintzberg⁹, "a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das formas em que se divide o trabalho por tarefas distintas, e se consegue a sua coordenação; (...) a estrutura organizacional engloba os meios formais e semi-formais que a organização usa para dividir e coordenar o seu esforço de forma a estabelecer padrões estáveis de comportamento".

Cada organização tem uma estrutura própria e específica. Tal sugere que, mesmo as características utilizadas na definição de organização (que no

⁸ CHANDLER, Alfred D. - *Strategy and Structure. Chapters in the history of American enterprise.* Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1962, p. 42.

⁹ MINTZBERG, Henry - *The Structuring of Organizations. A synthesis of the research.* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979, p. 2, 66.

caso da "perspectiva racional" são a especificidade de objectivos e o grau elevado de formalização - ver 2.1) variam de estrutura para estrutura. Esta sofre a influência de determinantes (estratégia, dimensão, tecnologia, ambiente, controlo de poder).

Apesar de não existir acordo sobre o conjunto de dimensões que traduzem as diferenças entre as estruturas, tem-se utilizado frequentemente três grandezas: formalização, centralização e complexidade¹⁰.

A *formalização* refere-se ao grau de especificação das expectativas relativamente aos meios e objectivos, ou seja, até que ponto a actuação dos elementos da organização se baseia em elementos escritos e procedimentos pré-determinados. Em termos de sub-componentes, uma grande formalização pode ser o resultado de uma grande especialização do trabalho e de uma forte delegação de autoridade¹¹.

A *centralização* refere-se à localização da autoridade na hierarquia da organização. Assim, em geral, a centralização tende a aumentar com a especialização funcional e a diminuir com a delegação de autoridade.

A *complexidade* relaciona-se com a diferenciação das funções dos elementos da organização. A ideia subjacente é que, quanto maior a variedade de funções, mais complexos serão os problemas a nível organizacional e de gestão. Em geral, quanto maior for a delegação de autoridade e a especialização, maior deverá ser a complexidade.

¹⁰BLACKBURN, Richard - *Dimensions of Structure. A review and reappraisal*. "Academy of Management Review", Jan. 1982, p. 59 - 66.

¹¹GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud - *Dimensions of Organizational Structure. A critical replication*. "Academy of Management Journal", Set. 1980, p. 405 - 420.

A *tipologia tradicional* agrupa as estruturas organizacionais em três grandes tipos principais: funcionais, divisionais e matriciais.

Nas *estruturas funcionais*, as actividades de tipo similar são colocadas sob o controlo de um mesmo poder. A vantagem advém da especialização de tarefas, o que origina economias de escala e minimização dos desperdícios em duplicações: as actividades do mesmo âmbito são agrupadas sob o controlo de executivos funcionais ("marketing", contabilidade, produção, etc.) que reportam aos gestores de topo. Esta estruturação pode originar conflitos entre as diversas unidades funcionais bem como distorções nos objectivos pois há problemas de responsabilização pelos resultados - nenhum grupo responde pela globalidade. Cada função tem as suas responsabilidades específicas, sendo a coordenação interna relativamente simples; no entanto, a coordenação entre funções apresenta dificuldades devido à diversidade de interesses em jogo. Esse trabalho de integração recai sobre a gestão de topo. Este tipo estrutural parece mais vocacionado para organizações que lidam com um único produto ou serviço. À medida que a organização se vai diversificando por adição de produtos ou mercados, as vantagens da especialização vão sendo atenuadas pelos problemas da diversificação.

No caso da *estrutura divisional*, as actividades relativas a cada produto estão dependentes de um mesmo poder: tem-se unidades autónomas, quase pequenas companhias. Uma inspecção ao interior das divisões revela que estas estão organizadas, em geral, de forma funcional. Tal possibilita o controlo integrador ao gestor divisional, tirando partido da especialização funcional. Esta estrutura permite libertar a gestão de topo de funções de coordenação operacional, para se ocupar de questões de prazo mais longo. Uma desvantagem é o aumento de custos em actividades comuns às divisões, ao duplicá-las em cada divisão; em organizações com estrutura funcional, estas actividades são desempenhadas por departamentos que servem toda a organização.

Na *estrutura matricial*, a unicidade do comando - pedra basilar da burocracia - é quebrada, existindo duas cadeias de comando: a hierarquia

normal "funcional" articula-se com uma forma de influência lateral legitimada (grupo de projecto, produto). Este tipo estrutural procura beneficiar simultaneamente das vantagens das estruturas funcionais e das vantagens das estruturas baseadas em produtos, procurando evitar as desvantagens de cada uma delas¹². Este carácter dualista é uma das origens das suas fraquezas, uma vez que origina ambiguidade ao nível da autoridade e da responsabilidade, gerando tensões sociais e psicológicas¹³.

Mintzberg¹⁴ propõe uma grelha alternativa de classificação que se baseia na identificação de cinco elementos estruturais, representados nas figuras seguintes, e descritos como:

- Núcleo operativo* - empregados, que realizam o trabalho básico relativo à produção de produtos e serviços;
- Topo estratégico* - gestores de topo, responsáveis pela globalidade da organização;
- Linha intermédia* - gestores, que fazem a ligação entre o núcleo operativo e o topo estratégico;
- Tecno-estrutura* - analistas, responsáveis por tornar efectivas certas formas de normalização no interior da organização;
- Grupo de apoio* - pessoas que produzem serviços indirectos de apoio à organização.

¹²GALBRAITH, Jay - *Matrix Organizations Designs. How to combine functional and project forms*. "Business Horizons", Fev. 1971, p. 29 - 40.

¹³DAVIS, Stanley M.; LAWRENCE, Paul R. - *Problems of Matrix Organizations*. "Harvard Business Review", Mai.-Jun. 1978, p. 131 - 142.

¹⁴MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983.

Cada um destes cinco elementos pode dominar a organização: dependendo da correlação de forças, é maior ou menor a probabilidade de se verificar uma dada configuração.

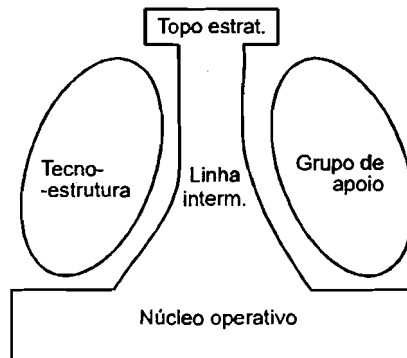


Fig.1 - Os cinco elementos básicos de uma organização
MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations.*
Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 11.

Quando o topo estratégico é dominante, a tomada de decisão é centralizada: a organização tenderá a apresentar uma estrutura que Mintzberg chamou de *estrutura simples*. A estrutura é caracterizada por um baixo grau de complexidade e formalização. Esta estrutura é mais interessante para pequenas organizações, organizações em fase de formação, organizações cujo ambiente envolvente seja simples mas dinâmico, ou organizações em que se deseje ter um forte controlo do poder. O seu ponto forte consiste na rapidez e flexibilidade de adaptação mas torna-se inadequada aquando de um aumento de dimensão. Por outro lado, é uma estrutura que acarreta riscos elevados, uma vez que, na essência, é suportada pelos elementos centralizadores.

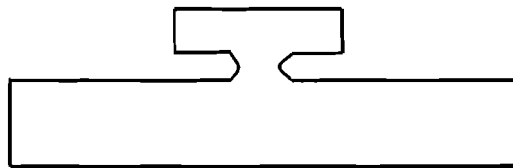


Fig.2 - Estrutura simples
MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations.*
Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 159.

Se os analistas da tecno-estrutura forem dominantes, o controlo é conseguido por normalização. Esta é a situação da *burocracia mecanicista* tal como foi proposta por Weber¹⁵, caracterizada pela divisão do trabalho, definição extensiva da hierarquia de autoridade, tomadas de decisão relativas aos colaboradores baseadas no mérito, carreiras bem definidas e distinção clara entre as vidas pessoal e organizacional dos membros da organização. A burocracia mecanicista é mais eficiente em organizações de grande dimensão e com um ambiente simples e estável porque possibilita um maior controlo e previsibilidade sobre o comportamento dos membros da organização; estes, pelo seu lado, beneficiam duma garantia de tratamento justo. Na prática, verificam-se distorções ao nível dos objectivos e regras, e tendência para a concentração de autoridade.

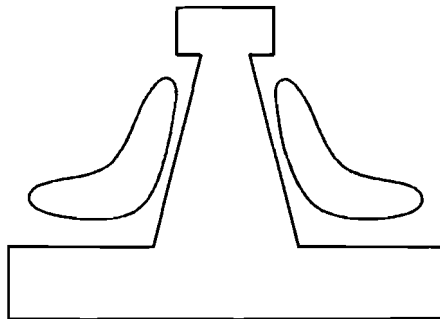


Fig.3 - Burocracia mecanicista

MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations*.
Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 170.

Mintzberg definiu dois tipos de burocracia: o que foi identificado por Weber, e um segundo tipo (*burocracia profissional*) baseado na descentralização extensiva e na substituição da formalização externa por padrões profissionais interiorizados. Esta configuração é mais provável quando o núcleo operativo tem o controlo da organização.

¹⁵WEBER, Max - *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York, Free Press, 1947.

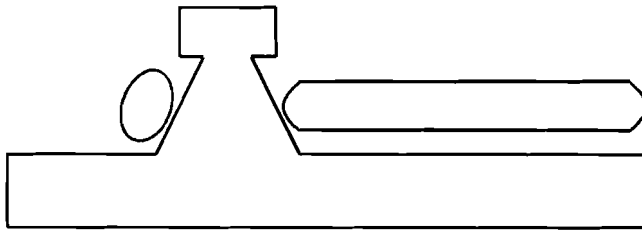


Fig.4 - Burocracia profissional

MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations.*

Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 194.

Quando o controlo da organização pertence aos grupos de apoio, as decisões são tomadas por via de ajustes mútuos: temos a *adocracia*, um sistema com grande capacidade adaptativa, alterando-se frequentemente, organizada em torno de problemas que necessitam, para a sua resolução, de pessoas relativamente estranhas entre si e com aptidões profissionais diversas. Conforme descrito por Bennis¹⁶, a organização tem um baixo grau de complexidade, formalização e centralização.

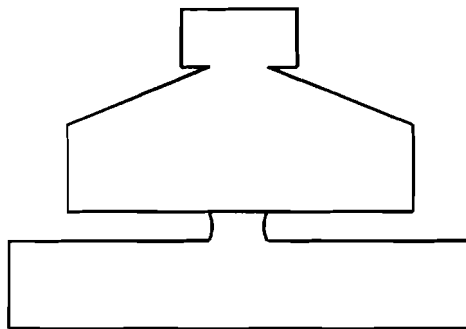


Fig.5 - Adocracia

MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations.*

Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 262.

Se o controlo se encontra na posse da linha intermédia, é normal encontrarem-se unidades relativamente autónomas agrupadas numa *estrutura*

¹⁶BENNIS, Warren - *Post-Bureaucratic Leadership*. "Transaction", Jul.-Ago. 1969, p. 45.

divisional. Mintzberg¹⁷ definiu "estrutura divisional como um conjunto de unidades autónomas, sendo cada uma, tipicamente, uma burocracia mecanicista, coordenadas por uma unidade de topo, central. Sendo as unidades autónomas, tal permite às linhas intermédias - os gestores divisionais - grande controlo." Em cada divisão, os gestores divisionais são responsáveis pelo desempenho, tendo autoridade para tomar decisões operacionais e estratégicas.

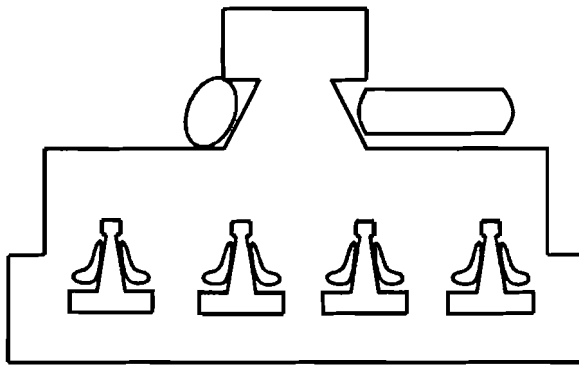


Fig.6 - Estrutura divisional

A unidade central fornece serviços de suporte às divisões como sejam serviços financeiros, apoio jurídico e tratamento de impostos; actuam também como auditores externos, avaliando e controlando o desempenho. Os gestores divisionais são livres de dirigir as suas divisões da forma que acharem melhor, desde que se mantenham dentro das directivas da unidade central. As divisões tendem a estar organizadas de forma funcional, com forte divisão do trabalho, grande formalização e centralização da autoridade nos gestores divisionais.

Um dos problemas associados à burocracia mecanicista consiste na tendência à sobreposição dos objectivos das unidades funcionais aos objectivos globais da organização. A estrutura divisional procura resolver este problema,

¹⁷MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 217.

responsabilizando totalmente o gestor divisional por um produto ou serviço, permitindo assim uma maior responsabilização e um maior ênfase no resultado global do que seria possível numa estrutura burocrática mecanicista. A autonomia que é concedida aos gestores divisionais torna a estrutura divisional num excelente veículo para treino e desenvolvimento de gestores generalistas, ao contrário da burocracia mecanicista onde se procura a especialização.

Cada divisão tem o benefício da especialização actuando como uma pequena organização: assim, a adopção deste tipo de estruturas pode apresentar como vantagens uma maior rapidez e melhoria do processo de decisão. Essa melhoria é devida ao facto de as decisões serem tomadas pelas pessoas que estão familiarizadas com a situação e que, em princípio, se encontram em melhor posição de decidir. Assim, a estrutura divisional é mais apropriada para organizações cujas actividades são diversificadas, devido ao facto de ser difícil aos gestores de topo abrangerem intimamente as diversas actividades da organização. O resultado de um conjunto de pesquisas sugere isto mesmo¹⁸.

Acessoriamente, a descentralização deverá criar possibilidades de aumento de realização pessoal em todos os níveis da organização (num estudo acerca das atitudes dos gestores norte-americanos da autoria de Dittman e Ferris¹⁹, estes autores concluíram que os gestores de centros de resultados tinham maior satisfação no trabalho que os gestores de centros de custos - ver 4.2). No entanto, se a autonomia dada aos gestores divisionais for mais teórica do que real, pode originar ressentimento: o gestor pode argumentar que é responsável pelos resultados divisionais mas que a sua responsabilidade é superior à sua autoridade.

¹⁸EZZAMEL, M. A.; HILTON, K. - *Divisionalization in British Industry. A preliminary study.*

"Accounting and Business Research", Verão 1980, p. 197 - 214.

VANCIL, R. F. - *Decentralization. Ambiguity by design.* Homewood, IL., R. D. Irwin, 1979.

¹⁹DITTMAN, D. A.; FERRIS, K. R. - *Profit Centre. A satisfaction generating concept.* "Accounting and Business Research", Verão 1978, p. 242 - 245.

Tendencialmente, a estrutura divisional permite manter os benefícios decorrentes de uma organização de grandes dimensões como sejam, por exemplo, os ganhos no poder de negociação em financiamentos e a dispersão do risco.

No entanto, existe o perigo de as divisões entrarem em competição excessiva e actuarem com o objectivo de aumentar os seus lucros à custa de outras divisões, podendo o efeito global ser negativo para a organização. De facto, este tipo de estrutura não encoraja a cooperação entre as divisões, potencializando situações de conflito com a unidade central relativamente à localização, na estrutura, dos serviços de suporte.

Em suma, a estrutura divisional destaca uma figura na organização: o gestor divisional. Este elemento é o elo principal da estrutura, aglutinando em si o controlo global da divisão, mas sofrendo ao mesmo tempo os efeitos das relações de poder entre si e a unidade central. Tal implica que a avaliação do desempenho de uma divisão tenha, para além do carácter de avaliação económica da divisão em termos organizacionais, uma forte componente de avaliação pessoal do desempenho de cada gestor.

2.3 Eficácia de uma organização

Nas décadas de 60 e 70 fizeram-se diversos estudos sobre eficácia organizacional onde se apresentaram possíveis critérios de avaliação. Numa revisão destes critérios, Campbell²⁰ encontrou trinta critérios diferentes para medir a eficácia de uma organização, desde medidas gerais como qualidade e moral até factores específicos como sinistralidade e absentismo: naturalmente que a extensão da lista é função da diversidade das organizações analisadas.

²⁰CAMPBELL, John P. - *On the Nature of Organizational Effectiveness*, in GOODMAN, P. S.; PENNINGGS, J. M., compil. - "New Perspectives on Organization Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 13 - 55.

Para Campbell, o resultado do estudo foi a constatação da ausência de definição operacional de eficácia organizacional devido à heterogeneidade de factores independentes envolvidos, para os quais a organização pode ou não ser eficaz²¹.

A explicação para a variedade de critérios parece-nos estar, em parte, nas diferentes perspectivas como são encaradas as organizações: a cada perspectiva estão preferencialmente associados determinados critérios de avaliação da eficácia.

Encarando a organização sob o ponto de vista da "perspectiva racional", a filosofia de avaliação deverá basear-se no grau de obtenção dos objectivos²²: a organização mais eficaz é aquela que atinge em maior extensão os seus objectivos. Segundo esta perspectiva, uma organização é criada deliberadamente para atingir um ou mais objectivos. A eficácia deve ser avaliada em termos da comparação dos resultados conseguidos com os objectivos que se pretendiam atingir. Esta corrente parte do princípio de que os objectivos são definidos, de que a sua tradução operacional permite compreendê-los, de que são em baixo número para ser possível a sua gestão, e de que são mensuráveis. Os decisores definem os objectivos específicos e desenvolvem formas de medir os resultados. Esta filosofia é muito prevalente nas organizações com fins lucrativos e tem um exemplo de operacionalização no caso do "management by objectives (MBO)".

Se adoptarmos uma perspectiva de sistema natural, teremos um conjunto diferente de critérios de eficácia: como vimos em 2.1, segundo esta perspectiva, uma organização é capaz de atingir objectivos específicos, mas participa também em outras actividades necessárias para se manter como unidade

²¹Ibid, p. 15.

²²ETZIONI, Amitai - *Two Approaches to Organizational Analysis. A critique and a suggestion.* "Administrative Science Quarterly", Set. 1960, p. 257 - 278.

social. Kimberley²³ refere a sobrevivência da organização como a condição necessária ao seu sucesso; tal conceito apresenta dificuldades operacionais: implica a capacidade de determinação da "morte" de uma organização, o que não é fácil; há organizações que não são eficazes e que apesar disso não se extinguem²⁴. Os critérios gerados por esta perspectiva incluem avaliações da satisfação e moral dos elementos (indicadores sobre se o incentivo às contribuições dos elementos é suficiente para a sobrevivência da organização).

Baseados na perspectiva dos sistemas abertos, Yuchtman e Seashore²⁵ defendem que a avaliação da eficácia organizacional através da avaliação do grau de obtenção de objectivos é uma forma parcial de medida, não constituindo, por exemplo, uma base adequada para comparação das eficácias de diferentes organizações. Para estes autores, a organização deve ser avaliada em termos da capacidade de obtenção de recursos, processamento e obtenção de resultados, assegurando-se simultaneamente a manutenção da estabilidade e equilíbrio da organização. Assim, a organização é constituída por sub-partes inter-relacionadas e inter-dependentes em termos de desempenho, sofrendo influências do ambiente. A sobrevivência da organização depende da sua capacidade em se equilibrar e em repor os recursos gastos. Evan²⁶ sugere que as inter-relações críticas do sistema podem ser convertidas em "ratios" de eficácia organizacional. Estes podem incluir "ratios" saídas/entradas (como por

²³KIMBERLY, John R. - *Issues in the Creation of Organizations. Initiation, innovation, and institutionalization*. "Academy of Management Journal", Set. 1979, p. 438.

²⁴PFEFFER, Jeffrey - *Usefulness of the Concept*, in GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M., compil. - "New Perspectives on Organization Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 139.

²⁵YUCHTMAN, Ephraim; SEASHORE, Stanley E. - *A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness*. "American Sociological Review", Dez. 1967, p. 891 - 903.

²⁶EVAN, William M. - *Organizational Theory and Organizational Effectiveness. An exploratory analysis*, in SPRAY, S. Lee, compil. - "Organizational Effectiveness. Theory, research, utilization", Kent, Ohio, Kent State University Press, 1976, p. 21 - 24.

exemplo taxa de retorno do investimento), ou transformação/entradas (como por exemplo rotação de existências), etc.

Pfeffer e Salancik²⁷ apresentam uma filosofia alternativa, colocando ênfase nos elementos do ambiente que podem ameaçar a sobrevivência da organização - filosofia dos *elementos estratégicos*. Uma organização vê-se perante exigências de diferentes grupos; estes não são igualmente importantes. Para estes autores, a eficácia organizacional aumenta com a capacidade da organização em identificar os elementos mais críticos e estratégicos (dos quais depende para sobreviver) e satisfazer as suas exigências. Em termos operacionais, esta filosofia apresenta alguns problemas, como sejam a relativa arbitrariedade na definição dos elementos estratégicos.

A utilização de critérios baseados nas perspectivas de sistema elege a avaliação de objectivos intermédios como forma de avaliação da eficácia organizacional, enquanto que a utilização de critérios baseados na filosofia do grau de obtenção de objectivos direcciona essa avaliação para os objectivos finais. Em termos abstractos, a avaliação directa dos objectivos finais é preferível à avaliação de objectivos intermédios. No entanto, se os objectivos finais especificados não forem a tradução dos reais objectivos da organização, dará origem a avaliações com validade inferior à da avaliação indirecta por via dos objectivos intermédios.

Deve-se também realçar que a filosofia adoptada, devido a ter implícita uma dada perspectiva de organização, motiva diferenças nas definições dos objectivos organizacionais: a filosofia do grau de obtenção de objectivos (que tem influenciado fortemente os sistemas de avaliação de desempenho das empresas) terá tendência a considerar eventuais desfasamentos como sendo desvios que deverão ser corrigidos ao nível da organização; as outras filosofias tenderão a considerar alguns desses elementos como intrínsecos à

²⁷PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald - *The External Control of Organizations*. New York, Harper & Row, 1978.

organização. No caso particular da estrutura divisional, a adopção dum critério influenciado pela primeira perspectiva é problemática pois a tentativa de intervenção dos gestores de topo a nível organizacional é anti-natural (sob o risco de perverter o sentido do tipo de estrutura) devido ao elevado grau de autonomia que gozam os gestores divisionais.

A resolução deste problema passa pela diminuição da possibilidade de desfasamentos por via de elementos de controlo mais aperfeiçoados, ou pela adopção de perspectivas alternativas que incorporem a complexidade dos objectivos concorrentes como sendo intrínsecos à organização. A corrente tradicionalmente adoptada tenta a primeira via. Parece-nos, no entanto, que a segunda via corresponde a uma solução mais perfeita, como se tentará mostrar no Capítulo 5.

3 Divisionalização

No ponto 2.2 fez-se uma análise das tipologias estruturais com o objectivo de introduzir a estrutura divisional, tendo-se referido que os determinantes principais de uma dada estrutura organizacional são a estratégia a adoptar, a dimensão da organização, a tecnologia utilizada, o ambiente envolvente da organização e o controlo do poder pelos decisores organizacionais. Neste capítulo pretende-se analisar os processos conducentes à adopção de uma dada estrutura divisional. Para tal, procede-se à avaliação da importância relativa dos determinantes organizacionais, utilizando-os para tentar justificar o pequeno número de organizações com estrutura divisional em actividade em Portugal; finalmente, analisam-se as condições organizacionais mínimas necessárias para que o processo de divisionalização tenha sucesso.

3.1 Determinantes organizacionais

Tradicionalmente refere-se a estratégia, a dimensão, a tecnologia, e o ambiente como sendo os determinantes que condicionam o tipo de estrutura apresentado por uma organização: separadamente não explicam a adopção de uma dada estrutura, mas em conjunto apresentam alguma correlação²⁸, explicando cerca de 50 % a 60 % da variabilidade da estrutura.

Child²⁹ argumenta contra esta perspectiva introduzindo a visão do controlo de poder e afastando-se da "perspectiva racional": apesar da existência de condicionantes do poder discricionário dos indivíduos que controlam a

²⁸FORD, Jeffrey D.; SLOCUM, John W. - *Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations*. "Academy of Management Review", Out. 1977, p. 561 - 575.

²⁹CHILD, John - *Organization Structure, Environment and Performance. The role of strategic choice*. "Sociology", Jan. 1972, p. 1 - 22.

estrutura, estes têm alguma margem para a escolha do "design" estrutural. De acordo com esta visão, os detentores do controlo não procuram maximizar a eficiência organizacional, mas sim atingir um mínimo de eficácia aceitável e ao mesmo tempo manter o controlo sobre a organização; a estratégia, a dimensão, o tipo de tecnologia usado e o ambiente que rodeia a organização são restrições a essa discricção.

O *grau de controlo* aumenta, em princípio, com um posicionamento criterioso da estrutura, em termos das dimensões estruturais referidas em 2.2. Os indivíduos que controlam a estrutura organizacional deverão preferir (em termos das dimensões grau de complexidade, grau de formalização e grau de centralização) uma estrutura que lhes permita ter o controlo do poder: um baixo nível de complexidade, uma vez que a diferenciação levanta dificuldades à coordenação e ao controlo da organização; um nível mínimo de formalização que possibilite o controlo, nomeadamente através de regras e regulamentos; uma centralização elevada³⁰.

No entanto, a necessidade de se atingir um nível satisfatório de eficácia organizacional poderá implicar que os indivíduos que possuem o controlo da estrutura tenham que abdicar deste posicionamento estrutural. Assim, pode acontecer que tenham que adoptar uma estratégia de diversificação, ou aumentar a dimensão da organização, ou adoptar uma tecnologia de menor rotina, que posicionará a organização de forma diferente, conduzindo a uma evolução estrutural.

Se as restrições à discricção implicarem uma alteração de *estratégia*, esta poderá ter diferentes objectivos: pode-se pretender aumentar a flexibilidade ("estratégia de prospector" na classificação de Miles *et al.*³¹), o que conduzirá a

³⁰PFEFFER, Jeffrey - *Organizational Design*. Arlington Heights, IL., AHM Publishing, 1978, p. 72 - 73.

³¹MILES, Raymond E., *et al.* - *Organizational Strategy, Structure, and Process*. "Academy of Management Review", Jul. 1978, p. 552 - 556.

estruturas divisionalizadas com baixo grau de formalização, controlo descentralizado com sistemas de informação horizontais e mecanismos de coordenação complexos; ou balancear flexibilidade com estabilidade ("estratégia de analista"), o que resultará na combinação de uma estrutura divisionalizada com uma estrutura funcional, com um controlo moderadamente centralizado e sistemas de coordenação complexos.

Em termos de *dimensão*, à medida que a organização contrata mais elementos, tende a tirar vantagem desse facto por via da especialização. O resultado é uma maior diferenciação horizontal. O agrupamento dos elementos com funções semelhantes leva a um aumento da eficiência intra-grupo à custa de uma maior necessidade de coordenação inter-grupos - surge assim a necessidade de diferenciação vertical para coordenar as unidades horizontais. A consequência deste processo é o aumento da complexidade e uma perda do controlo directo sobre as operações. O controlo conseguido através da vigilância permanente tem que ser substituído pela implementação de regras formais e regulamentos. Este aumento na formalização pode ser acompanhado de uma maior diferenciação vertical, o que conduz a um afastamento das operações, tornando difícil a tomada de decisões - surge assim uma tendência para a descentralização.

Parece haver uma associação entre *tecnologias não rotineiras* e complexidade: à medida que o trabalho se torna mais sofisticado, o "span" de controlo estreita-se, aumentando a diferenciação vertical³². A relação entre um elevado grau de rotina da tecnologia e a tendência para o aumento da formalização já parece ser mais difícil de estabelecer³³: parece haver maior

³²HUNT, Raymond G. - *Technology and Organization*. "Academy of Management Journal", Set. 1970, p. 235 - 252.

UDY, Stanley H. - *Organization of Work*, New Haven, Conn., HRAF Press, 1959.

³³GERWIN, D. - *Relationships between Structure and Technology*, in NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H., compil. - "Handbook of Organizational Design", vol. 2, N.Y., Oxford University Press, 1981, p. 3 - 38.

correlação nas organizações pequenas e, em particular, para as actividades próximas do núcleo operativo. No que diz respeito à relação com o grau de centralização, não se encontraram resultados consistentes. Uma possível explicação parece ser que, quer a formalização quer a centralização actuam como mecanismos de controlo intermutáveis, pelo que deverá ser o conjunto grau de centralização - grau de formalização a apresentar correlação com o tipo de tecnologia³⁴.

O efeito do *ambiente* na organização depende do grau de dependência³⁵ e do grau de variabilidade ambiental³⁶. Normalmente a incerteza ambiental provoca tensões no sentido da diminuição da formalização e da complexidade. O aumento da complexidade ambiental provoca tendências para o aumento da descentralização; no entanto, a hostilidade extrema do ambiente origina tendências para centralização temporária.

No caso português, parece-nos que a visão de Child poderá explicar o tipo de estrutura organizativa dominante: a adopção de estruturas funcionais ou, segundo a tipologia de Mintzberg, de estruturas próximas das estruturas simples. Assumindo que os decisores têm algum poder discricionário sobre a escolha da estrutura da organização, nos termos defendidos por Child, isto é ainda mais relevante em Portugal pois, na maioria dos casos, os decisores são também os accionistas principais das empresas, pelo que os interesses dos decisores e dos donos são coincidentes. Os outros determinantes não têm constituído restrições fortes às decisões estruturais: as tecnologias empregues são normalmente de rotina (agricultura, têxteis, calçado, papel, metalurgia, etc.) e o ambiente foi durante décadas controlado e influenciado fortemente pelo

³⁴HAGE, Jerald; AIKEN, Michael - *Relationships of Centralization to Other Structural Properties*. "Administrative Science Quarterly", Jun. 1967, p. 72 - 92.

³⁵JACOBS, David - *Dependency and Vulnerability. An exchange approach to the control of organizations*. "Administrative Science Quarterly", Mar. 1974, p. 45 - 59.

³⁶MINTZBERG, Henry - *The Structuring of Organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979, p. 272 - 285.

proteccionismo do Estado (de que é exemplo a contingentação industrial). Em termos de estratégia, estamos perante o que Miles *et al.*³⁷ definem como sendo uma "estratégia defensiva", em que o objectivo é a estabilidade e que conduz a uma tendência para estruturas funcionais com divisão extensiva de trabalho e controlo centralizado.

Com a adesão à Comunidade Económica Europeia, o ambiente económico em que as empresas se movimentam sofreu um forte impacto: a participação no mercado único induziu condições para alterações de estratégia (em particular, a procura de uma maior reactividade às mudanças ocorridas no mercado, devido a uma concorrência alargada), que se poderão reflectir em termos de aumento de dimensão (procura de "massa crítica" para poder intervir no mercado alargado comunitário) e adopção de tecnologias mais concorrenciais que poderão ser menos rotineiras (ainda que dentro dos sectores tradicionais, como aconselha a primeira fase do relatório sobre "A Competitividade de Portugal" da autoria da Monitor); nesta situação, há um aumento da importância destes determinantes relativamente ao determinante controlo de poder, o que poderá criar condições para a adopção de estruturas divisionais.

3.2 Pré-requisitos para o sucesso

Os resultados dos trabalhos de vários autores sugerem que a divisionalização é mais comum em companhias com actividades diversificadas³⁸. A razão para tal está na dificuldade dos gestores de topo em

³⁷MILES, Raymond E., *et al.* - *Organizational Strategy, Structure, and Process*. "Academy of Management Review", Jul. 1978, p. 552 - 556.

³⁸EZZAMEL, M. A.; HILTON, K. - *Divisionalization in British Industry. A preliminary study*. "Accounting and Business Reserach", Verão 1980, p. 197 - 214.

VANCIL, R. F. - *Decentralization. Ambiguity by design*. Homewood, IL., R. D. Irwin, 1979.

abrangerem intimamente todas as actividades dos diversos segmentos de negócio.

Por vezes, os termos divisionalização e descentralização são usados indistintamente. Horngren e Foster³⁹, consideram, pelo contrário, não haver qualquer relação entre divisionalização e descentralização, referindo a existência de organizações centralizadas com estrutura divisional. A nossa posição vai no sentido de considerar o termo divisionalização mais lato que o termo descentralização: assim, um verdadeiro processo de divisionalização reposiciona a estrutura organizacional noutras dimensões para além do grau de centralização, pelo que é possível encontrarem-se posicionamentos descentralizados em formas estruturais diferentes da estrutura divisional. O critério de classificação adoptado por Horngren e Foster baseia-se na estruturação formal da organização, esquecendo as dimensões definidoras duma estrutura, o que o esvazia de sentido organizacional.

Segundo Solomons⁴⁰, para o processo de divisionalização ter sucesso é necessário estarem presentes certas condições básicas:

- Cada divisão tem que ser suficientemente independente das outras divisões para tornar efectiva a sua responsabilidade na obtenção do lucro. No entanto, isto não deve ser entendido até ao extremo, destruindo a ideia de que pertencem a uma mesma organização: em tal situação, a gestão de topo limitar-se-ia a gerir participações; as divisões devem contribuir para o sucesso global da organização permitindo por exemplo comprar mais barato (em conjunto ou por transferência na organização), ajudando a criar procura para as

³⁹HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George - *Cost Accounting. A managerial emphasis*, 7th. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 855

⁴⁰SOLOMONS, David - *Divisional Performance. Measurement and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1965, p. 10.

restantes divisões (por estarem em mercados de produtos complementares), partilhando "know-how" técnico e informações de mercado, etc.

- As relações entre divisões devem ser reguladas de forma a que a procura de lucro por parte de uma dada divisão não origine a diminuição do lucro global da organização. Infelizmente, por vezes os conflitos entre divisões surgem, sendo importante que o sistema de controlo desencoraje os comportamentos prejudiciais à organização.

Não se deve, portanto, encarar a divisionalização como uma panaceia para se conseguir a descentralização. É uma realidade mais complexa e representa uma solução dispendiosa porque implica alguma duplicação de funções - por muito cuidado que a organização tenha relativamente a duplicações, o facto de a unidade central controlar o pessoal divisional tem como consequência que haja uma maior despesa na organização, ao nível a que Mintzberg chamou de linha intermédia.

4 Sistema clássico de avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho é um dos componentes centrais do sistema de controlo de gestão de uma empresa. É usual distinguir entre formas de avaliação de tipo financeiro e avaliações de tipo não financeiro. Geralmente, as formas financeiras de avaliação têm como fonte de dados o sistema contabilístico da empresa, enquanto que as restantes formas se baseiam noutras fontes de dados da organização como sejam as bases de dados de produção (produção da empresa), comercial (nº de novos clientes), etc.

A criação do sistema contabilístico da empresa deve ter em atenção quem é a *entidade receptora da informação*. Esta diferenciação tem interesse, uma vez que, quer os formatos de apresentação de informação financeira, quer as próprias linhas directrizes para a recolha da informação são diferentes consoante a entidade a que se destinam. Assim, segundo Solomons⁴¹, podemos definir dois grandes tipos de contabilidade:

-*Externa* (também dita *financeira*)- cujos destinatários são, usualmente, entidades legais e accionistas.

-*Interna* (também dita de *gestão*)- cujos destinatários são internos à organização. Neste caso, a informação pode ser tratada numa perspectiva de:

-*Centros de responsabilidade*;

-*Entidades económicas* (transientes ou permanentes).

⁴¹SOLOMONS, David - *Divisional Performance. Measurement and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1965, p. 39 - 43.

Os dados utilizados na avaliação do desempenho divisional (entidade e gestor) devem ter origem na contabilidade interna. Se se pretende avaliar o desempenho pessoal do gestor na gestão das actividades da divisão, deve-se analisar os resultados do centro de responsabilidade, comparando as entradas e saídas pelas quais ele é responsável. Quando se pretende avaliar o desempenho económico da divisão, deve-se analisar os resultados usando uma perspectiva de entidade económica. Os resultados da avaliação, obtidos a partir de uma mesma realidade, podem ser bastante diferentes consoante a perspectiva adoptada. Por exemplo, pode o desempenho económico duma divisão ser o pior da organização (devido ao ambiente adverso em que opera), mas o desempenho pessoal do gestor divisional ter sido brilhante (tendo em conta as circunstâncias).

Drury⁴² acrescenta uma dimensão temporal a esta diferenciação: o desempenho pessoal é medido frequentemente, em intervalos regulares, enquanto que a avaliação do desempenho económico é feita de forma menos regular, sendo, por exemplo, requerida quando há necessidade de tomar decisões relativas a expansões ou contracções. As avaliações de desempenho económico consistem, normalmente, em estudos com carácter especial, relativos ao desempenho futuro (em que os resultados previsionais duma divisão são comparados com os das suas congéneres, com o objectivo de otimizar o "portfolio" da organização), pelo que as suas necessidades de informação adaptam-se pouco ao carácter rotineiro de um sistema de avaliação. A avaliação do desempenho pessoal coloca ênfase no desempenho passado do gestor. Esta diferenciação temporal é, segundo o autor, um dos motivos para que o sistema de avaliação do desempenho pessoal seja fortemente influenciado pelas práticas da contabilidade externa da organização.

A nosso ver, os dados contabilísticos deveriam ser tratados paralelamente, de forma autónoma, pelo sistema contabilístico, consoante

⁴²DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 717.

produzissem informação relativa à contabilidade interna ou à contabilidade externa; nesta situação, a única influência da contabilidade externa na contabilidade interna seria o efeito da fiscalidade nos resultados dos centros de responsabilidade. Por ser mais económico e menos complexo manter um único procedimento, as práticas da contabilidade interna são, muitas vezes, influenciadas pelas práticas da contabilidade externa.

Os argumentos atrás expostos demonstram que a avaliação do desempenho pessoal deve ser feita com base em padrões que permitam descontar o efeito circunstancial, bem como corrigir a diferença de perspectiva acerca do receptor da informação.

4.1 Factores a considerar na criação do sistema de avaliação

Gatewood e Carrol⁴³ consideram que, em termos genéricos, anteriormente à conceptualização de uma qualquer grelha de avaliação, dever-se-á responder a duas questões: a) *O que é que se pretende avaliar?*; b) *Quais os padrões a utilizar?*.

Quanto à primeira questão, parece-nos líquido (ver 2.3) que a avaliação do desempenho deverá ter como princípio orientador a avaliação da eficácia organizacional, havendo a necessidade de lhe dar uma definição operacional aplicável às sub-unidades que compõem a organização. As dimensões determinantes da qualidade operacional dos critérios utilizados na avaliação do desempenho são a executabilidade (implementabilidade e aceitabilidade pelos elementos envolvidos) e a fiabilidade (consistência e estabilidade no tempo).

⁴³GATEWOOD, Robert D., CARROL, Archie B. - *Assessment of Ethical Performance of Organization Members. A conceptual framework*. "Academy of Management Review", Out. 1991, p. 667 - 690.

Gatewood e Feild⁴⁴ acrescentam a controlabilidade a estes elementos: independência dos resultados face a variáveis externas e possibilidade do indivíduo a avaliar influenciar os resultados através do seu desempenho.

Smith⁴⁵ responde à segunda questão propondo três dimensões críticas para a especificação do critério de avaliação (eficácia organizacional): o *período de tempo a cobrir* (curto prazo, longo prazo), a *especificidade desejada* (entidade a avaliar - elemento, divisão) e o *grau de proximidade que se pretende atingir relativamente aos objectivos organizacionais*.

O critério deve variar consoante se usa um horizonte de curto prazo ou de longo prazo como demonstrado por Steers⁴⁶, sendo a importância desta diferenciação tanto maior quanto maior a variabilidade do ambiente⁴⁷. Na prática, é usual utilizar-se o ano como horizonte temporal, de forma a haver coincidência do período de avaliação e do período fiscal, o que facilita a realização da avaliação.

As conclusões relativas à eficácia da organização variam com o nível em que esta é analisada: é diferente avaliar o impacto nos elementos da organização, na organização em si própria, ou no sistema envolvente. Cummings⁴⁸ defende a análise ao nível do indivíduo, considerando que "uma

⁴⁴GATEWOOD, Robert; FEILD, H. - *Human Resource Selection*, 2nd. ed., Hinsdale, IL., Dryden Press, 1990.

⁴⁵SMITH, P. - *Behaviors, Results and Organizational Effectiveness. The problem of criteria*, in DUNNETTE, M. D., compil. - "The Handbook of Industrial-Organizational Psychology", Chicago, Rand McNally, 1977, p. 745 - 750.

⁴⁶STEERS, Richard M. - *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*. "Administrative Science Quarterly", Dez. 1977, p. 546 - 558.

⁴⁷HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John - *The Population Ecology of Organizations*, "American Journal of Sociology", Mar. 1977, p. 929 - 964.

⁴⁸CUMMINGS, Larry L. - *Emergence of the Instrumental Organization*, in GOODMAN, P. S.; PENNING, J. M., compil. - "New Perspectives on Organization Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 60.

organização torna-se mais eficaz à medida que uma maior percentagem dos seus participantes se sente livre para utilizar a organização e os seus sub-sistemas como instrumentos dos seus próprios objectivos". Outros autores, como Parsons⁴⁹, adoptam uma perspectiva mais alargada e propõem que as organizações sejam avaliadas em termos da sua contribuição para sistemas mais gerais.

Hall⁵⁰ descreve claramente a importância da avaliação do desempenho dos elementos de todos os níveis numa organização quando trata o seu impacto na estrutura, estilo e processo. Para este autor, o desempenho dos níveis superiores da organização afecta os objectivos e cultura da organização, enquanto que o desempenho dos níveis inferiores afecta a cultura, e a geração e distribuição das compensações.

Neste estudo, tenta-se fazer uma abordagem do ponto de vista da organização como todo, tendo como objectos de estudo a divisão como entidade económica e o gestor divisional com elemento com autonomia.

A proximidade do critério relativamente aos objectivos organizacionais é, talvez, a questão fundamental. Na nossa opinião, a perspectiva com que as empresas encaram o conceito de organização é fortemente influenciada pela "perspectiva racional", o que se traduz por contribuições importantes da filosofia do grau de obtenção de objectivos na definição do critério.

Diversos autores referem que os objectivos declarados oficialmente pelas organizações nem sempre reflectem os seus reais objectivos⁵¹: os primeiros

⁴⁹PARSONS, Talcott - *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL., Free Press, 1960.

⁵⁰HALL, D. T. - *The Effect of the Individual on an Organization's Structure, Style and Process*, in LANDY, F., et al., compil. - "Performance Measurement and Theory", Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1983, p. 5 - 30.

⁵¹WARRINER, Charles K. - *The Problem of Organizational Effectiveness*. "Sociological Quaterly", Primavera 1965, p. 139 - 146.

tendem a ser fortemente influenciados por padrões de aceitabilidade social. Acresce que, existindo múltiplos objectivos e interesses numa organização (por vezes incompatíveis), é impossível um consenso relativamente aos objectivos organizacionais, a menos que estes sejam definidos de uma forma de tal maneira ambígua e vaga que permita uma interpretação favorável a cada grupo de interesses. Naturalmente que esta forma não possibilita qualquer tipo de avaliação com um mínimo de validade. A alternativa será a ordenação dos objectivos e a construção do critério de acordo com essa ordem. Ainda assim, poder-se-á argumentar, que em muitas situações, o comportamento dos elementos da organização não é dirigido pelos objectivos organizacionais, o que torna o critério muito menos relevante.

Subjacente a esta argumentação está o confronto de diferentes concepções de uma organização ("perspectiva racional" vs. perspectiva de sistema) bem como das filosofias relativas à eficácia organizacional. Por um lado, a organização com estrutura divisional procede a uma avaliação do desempenho tendo como base uma filosofia de grau de obtenção de objectivos. Para tal é definida uma determinada operacionalização (relativamente próxima) dos objectivos da organização, que é anunciada como fonte do critério de avaliação. Por outro lado, na prática, tal não corresponde completamente à situação organizacional, uma vez que tendo o gestor divisional uma elevada autonomia, tenderá a actuar muito mais de acordo com uma filosofia de satisfação dos seus próprios interesses, aproveitando os desajustes entre os objectivos organizacionais e o critério de avaliação.

Uma possível explicação para a manutenção da filosofia de grau de obtenção de objectivos, apesar do seu desajuste em relação à realidade organizacional, poderá estar no facto de a avaliação do desempenho, usando critérios baseados nesta filosofia, ser formalmente mais fácil, apesar da qualidade dos resultados ser inferior: utilizam-se avaliações de resultados finais, enquanto que alternativamente ter-se-ia que determinar e avaliar variáveis intermédias que estivessem relacionadas com os meios necessários à obtenção da eficácia organizacional.

4.2 Avaliação do desempenho em divisões

Nas estruturas divisionais há, normalmente, um elevado grau de autonomia e de delegação de autoridade ao nível do responsável de divisão. No entanto, essa delegação pode ter diversos cambiantes.

Drury⁵² descreve diversos tipos de centro, a que correspondem diferentes graus de delegação de autoridade e de responsabilidade:

- Se o controlo é exercido, unicamente, ao nível de custos estamos perante um *centro de custos*.
- Se for extensível aos resultados relativos aos activos sob a sua alçada estamos perante um *centro de resultados*.
- Se o controlo for extensível à dimensão e composição dos activos estamos perante um *centro de investimento*.

Horngren e Foster⁵³ utilizam as mesmas designações (adicionando ainda o *centro de proveitos* - controlo extensível aos proveitos), mas consideram a estruturação da reportabilidade das suas sub-unidades como a base da classificação do tipo de centro: assim, pode-se associar centros de investimento a uma organização centralizada, bastando para tal que, ao avaliar o desempenho da divisão, se incluam os investimentos, os proveitos, e os custos nas formas de avaliação. Na nossa opinião, esta classificação traduz uma perspectiva estritamente operacional, retirando interesse ao conceito do ponto de vista organizacional: reduz-lo à tradução de eventuais manipulações de dados contabilísticos. Por outro lado, devido à metodologia usada neste

⁵²DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 715.

⁵³HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George - *Cost Accounting. A managerial emphasis*, 7th. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 854 - 855.

trabalho (análise dos conceitos organizacionais visando uma operacionalização de eficácia organizacional), parece-nos desajustado utilizar uma classificação predominantemente operacional, havendo uma alternativa mais adequada.

Partindo de uma visão organizacional da classificação de centros (similar à de Drury), Ezzamel e Hilton⁵⁴ investigaram o grau de autonomia em 129 grandes companhias britânicas com estrutura divisional, tendo encontrado sobretudo centros de investimento e de resultados.

O elevado grau de autonomia normalmente presente nas estruturas divisionais põe em relevo a importância e a necessidade de um sistema de avaliação do desempenho da divisão e do gestor divisional. De facto, a intervenção da unidade central de topo depende da informação obtida e, em particular, da avaliação do desempenho.

Conforme tratado no ponto 2.3, as diferentes perspectivas organizacionais fornecem argumentos que permitem discutir a composição e o peso relativo dos elementos que compõem os objectivos organizacionais.

A "perspectiva racional" (corrente que tem influenciado o desenho dos sistemas de avaliação das empresas) considera que um dos objectivos principais das empresas é o "superavit" entre as saídas e as entradas (lucro), pelo que dever-se-á incluir este elemento no sistema de avaliação do desempenho. No entanto, não se pode usar o lucro divisional como medida absoluta do desempenho do gestor, quer porque este depende da estruturação das divisões (nível de investimento posto ao dispor do gestor, carácter das funções da divisão), quer devido aos métodos contabilísticos geralmente utilizados (que, por exemplo, podem não evidenciar a dissipação de valor potencial futuro ou podem transformar riqueza gerada em exercícios anteriores mas não efectivada, em resultados do exercício actual). Esta perspectiva parte duma definição exaustiva dos objectivos organizacionais finais para criar o

⁵⁴EZZAMEL, M. A.; HILTON, K. - *Divisionalization in British Industry. A preliminary study.* "Accounting and Business Research", Verão 1980, p. 197 - 214.

sistema de avaliação. As outras perspectivas introduzidas em 2.1 argumentam contra a qualidade desta abordagem, considerando-a simplista.

Deixando esta questão em aberto, existe ainda, no caso específico das estruturas divisionais, uma dificuldade operacional em traduzir os objectivos organizacionais globais em objectivos divisionais: apesar do grau de autonomia das divisões, existe uma relativa inter-dependência, pelo que a transposição não é linear.

Assim, um dos maiores desafios a vencer na criação do sistema de avaliação consiste em conseguir que ele não encoraje a divisão a ter ganhos à custa da organização como um todo. Shillinglaw⁵⁵ sugere que existem três regras a que as medições do lucro divisional devem obedecer, antes de poderem ser aceites.

- *O lucro divisional não pode aumentar por acções que reduzam o lucro total da organização* - este problema pode-se verificar quando se estabelecem relações fornecedor/cliente entre divisões, sendo o preço de transferência definido com base no custo total ("absorption costing") mais uma margem de lucro (ver 4.3.5).

As práticas contabilísticas adoptadas podem também conduzir a decisões indesejáveis do ponto de vista da organização (ex: se a alocação dos custos administrativos de gestão central for baseada nas vendas pode conduzir a um menor incentivo a vender, um lucro menor antes da alocação desses custos, mas

⁵⁵SHILLINGLAW, Gordon D. - *Cost Accounting. Analysis and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1962, p. 688 - 690.

SHILLINGLAW, Gordon D. - *Guides to Internal Profit Measurement*. "Harvard Business Review", Mar.-Abr. 1957, p. 22 - 29.

SHILLINGLAW, Gordon D. - *Towards a Theory of Divisional Income Measurement*. "Accounting Review", Abr. 1962, p. 208 - 216.

um lucro superior após a sua alocação; a utilização de "absorption costing" pode também incentivar a produção para inventário o que produz uma melhoria dos resultados da divisão - ver 4.3.4).

Outra situação indutora de conflito de interesses pode ocorrer se uma pouco adequada estruturação das divisões criar situações em que duas divisões entrem em competição pelo mesmo mercado.

Todas estas manifestações são o resultado de uma única falha: a incapacidade de atribuir o custo para a organização, à divisão responsável pela acção.

- *O lucro de cada divisão deve ser tão independente quanto possível da eficiência de decisões de terceiros* - normalmente esta dependência toma a forma de transferência obrigatória de produtos ou serviços entre divisões a preços diferentes dos de mercado, ou na alocação, por métodos arbitrários, dos custos de administração central, pesquisa e desenvolvimento, etc..
- *O lucro da divisão deve reflectir os itens sob controlo da divisão* - o problema põe-se relativamente à forma que deverá ter o lucro divisional, necessário ao cálculo da medida de avaliação: lucro líquido, margem de contribuição para os encargos gerais extra-divisionais, lucro controlável, etc.

O lucro líquido não deverá ser utilizado como medida do lucro uma vez que é obtido da margem de contribuição para os encargos gerais extra-divisionais por subtração duma fracção (atribuída) dos custos fixos extra-divisionais: há itens que não são controláveis pela divisão nem estão directamente relacionados com a sua actividade; além disso a imputação dos custos fixos extra-divisionais é arbitrária e origina uma forma de medida arbitrária.

A diferença entre a margem de contribuição para os encargos gerais extra-divisionais e o lucro controlável é constituída pelos

encargos gerais divisionais não controláveis. O problema consiste na distinção entre controlável e não controlável, em especial no caso dos custos de capital não financeiro - ex: depreciações. Há que reconhecer se o investimento que dá origem ao custo é ou não controlável. A classificação de um investimento controlável como não controlável pode originar, no limite, uma troca de força de trabalho por capital fixo, inflacionando artificialmente o lucro controlável.

Pode haver alguns custos não controláveis cuja alocação pode ser feita objectivamente: estes deverão ser incluídos na determinação do lucro a utilizar no rendimento residual. Por exemplo, parece justificada a inclusão como custo divisional, de incrementos de custos da administração central directamente originados na divisão. Isto não é o mesmo que alocar uma fracção dos custos centrais uma vez que a soma dos primeiros não elimina a totalidade dos custos da administração central. Outros itens a ter em conta são os rendimentos e despesas não operacionais. Nem todos os resultados não operacionais podem ser retirados dos resultados divisionais sem os adulterar: ex. rendimentos de "royalties" desenvolvidos na divisão, juros de curto prazo e resultados extraordinários obtidos no mercado cambial devem ser incluídos desde que o controlo esteja na posse da divisão. A sua não inclusão convida à não responsabilização na tomada da decisão.

Tendo em conta uma análise similar à anterior, Solomons⁵⁶ propõe uma demonstração de resultados divisional com a seguinte forma:

⁵⁶SOLOMONS, David - *Divisional Performance. Measurement and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1965, p. 82.

Demonstração de resultados divisional

Vendas a clientes externos	xxx	
Transferências para outras divisões	xxx	
Custos variáveis adicionais por transferências a valores diferentes dos de mercado	<u>xxx</u>	xxx
Deduzido de		
Custos variáveis das merc. vendidas ou transferidas	xxx	
Outros custos variáveis divisionais	<u>xxx</u>	xxx
Margem de Contribuição		xxx
Adicionado (deduzido) de		
Custos fixos adicionais por transferências a valores diferentes dos do mercado		xxx
Deduzido de		
Encargos gerais divisionais controláveis	xxx	
Depreciações nos activos fixos controláveis	<u>xxx</u>	xxx
Lucro operacional controlável		xxx
Adicionado (deduzido) de		
Ganhos (perdas) extraordinários controláveis		xxx
Deduzido de		
Juro do investimento controlável		xxx
Rendimento residual controlável antes de impostos		xxx

Deduzido de		
Encargos gerais divisionais não controláveis	xxx	
Custos adicionais centrais imputáveis à divisão	xxx	
Juro do investimento não controlável	<u>xxx</u>	xxx
Rendimento residual líquido antes de impostos		xxx
Deduzido de		
Impostos sobre o rendimento		xxx
Rendimento residual líquido após impostos		<u>xxx</u>

Esta forma permite responder aos diferentes propósitos da demonstração de resultados divisional:

- *Guiar a tomada de decisão da gestão de topo relativamente à divisão* - tomando em consideração toda a informação relativa à divisão, quer ela se refira a assuntos sob controlo do gestor divisional, quer ela se refira a assuntos sob controlo da unidade central de topo. Assim, dever-se-á utilizar o rendimento residual líquido antes ou após impostos, que inclui elementos fora do controlo da divisão.

A geração, com carácter de rotina, deste resultado funcionará como estímulo para a necessidade de estudos especiais de avaliação do desempenho económico de uma divisão, auxiliando decisões relativas a eventuais expansões ou contracções.

- *Permitir a avaliação do desempenho do gestor da divisão* - utilizando o rendimento residual controlável antes de impostos, que tem como base o lucro controlável operacional (controlável totalmente pelo gestor divisional).

Apesar destes argumentos, vários estudos demonstram que, na prática, os gestores divisionais são geralmente avaliados com base no lucro líquido da divisão o que inclui alocações arbitrárias de encargos gerais centrais⁵⁷.

4.3 Sistema de informação de gestão

No ponto anterior tratou-se do tipo de lucro que melhor se adapta às necessidades do controlo divisional. Neste ponto vai-se referenciar alguns elementos perturbadores do efectivo controlo de gestão, que se traduzem por determinadas práticas.

Um desses elementos é a *fiscalidade*: as organizações, ao pretenderem minimizar os pagamentos em impostos, dentro dos limites da lei, adoptam métodos contabilísticos que, se bem que não diminuem os impostos a pagar no longo prazo, podem atrasar no tempo essa efectivação: ex. critério valorimétrico LIFO e os métodos acelerados de depreciação. Se as organizações utilizarem os métodos da contabilidade externa no tratamento contabilístico interno (opção justificável com os argumentos de ser mais prático e económico proceder a um conjunto único de cálculos de lucro), introduzem perturbações no seu controlo de gestão.

Um outro elemento a analisar consiste no conceito de *medição em moeda*: a avaliação de riqueza é feita com base numa unidade de medida cujo poder de compra flutua no tempo; enquanto que na contabilidade externa, a legislação obriga à adopção dos valores históricos (passíveis de reavaliação), na contabilidade interna, a escolha de proceder ou não a correcção monetária é uma decisão interna que produzirá efeitos no nível das depreciações, na avaliação do capital, bem como no efeito que uma adopção do critério

⁵⁷TOMKINS, C. - *Financial Planning in Divisionalized Companies*. Haymarket Publishing Company, 1973.

VANCIL, R. F. - *Decentralization. Ambiguity by design*. Homewood IL.: R. D. Irwin, 1979.

valorimétrico LIFO produzirá no cálculo dos lucros. Aliás, a prática contabilística de uso de custos históricos (decorrente do princípio da prudência, que liga o reconhecimento de um ganho à sua efectiva realização, contrariamente ao caso de uma perda) apresenta problemas no apuramento do lucro de um período, em particular, quando há apreciações reais nos inventários, venda de inventários apreciados realmente em exercícios anteriores, distorção do valor contabilístico relativamente ao valor real dos activos fixos, e variação da perspectiva futura da organização.

4.3.1 Investimento

Neste ponto vai-se tentar responder à questão: qual a melhor forma de quantificar um investimento numa divisão? Do que se argumentou em 4.2, parte da resposta reside na separação entre investimento controlável e não controlável: depende, portanto, do grau de autonomia que uma divisão usufrui; no entanto, podemos dizer que, na generalidade, o investimento em activos fixos é controlável pelo gestor uma vez que as decisões relativas a investimentos em divisões são feitas sob proposta ou com o acordo do responsável da divisão. A situação em que a divisão tem activos que estão desaproveitados mas em que a gestão de topo considera não ser do interesse da organização proceder à sua liquidação constitui um caso distinto uma vez que nesta situação o activo não é, de facto, controlável pela divisão. Deve, assim, ser removido da base de investimento da divisão e alocado à gestão de topo.

Ao tentarmos quantificar o valor do investimento numa divisão, podemos abordá-lo segundo duas perspectivas: o valor investido na divisão ou o valor que se pode retirar duma eventual liquidação. A escolha deverá depender dos objectivos. No nosso caso, para a avaliação de rotina do desempenho de divisões e gestores, dever-se-á utilizar a primeira perspectiva; no caso de se procurar avaliar diferentes alternativas de decisão (nomeadamente desinvestimento) dever-se-á proceder a cálculos tendo em conta a segunda.

O primeiro problema prende-se com a *definição de investimento* a utilizar no cálculo das medidas de avaliação do desempenho (ver 4.4.1 e 4.4.2): activos totais, activos líquidos (activos totais deduzidos do passivo), ou activos fixos adicionados dos activos correntes líquidos. A utilização de activos totais parece-nos ser a alternativa mais correcta se se pretender avaliar o grau de eficiência na utilização dos activos *efectivamente controláveis*, independentemente da sua proveniência; em geral, o financiamento é tratado ao nível da gestão de topo, logo não é controlável na totalidade pelo gestor. Assim, se utilizarmos os activos líquidos estaremos a considerar a forma de financiamento desses activos; no caso de utilização activos fixos adicionados dos activos correntes líquidos, estaremos a considerar a forma de financiamento dos activos correntes.

Tendo concluído que a melhor forma de investimento a considerar consiste nos activos totais, colocam-se ainda duas questões:

- Os cálculos de investimento traduzem com menor objectividade o investimento intangível comparativamente com o investimento tangível; quanto maior for a fracção do investimento intangível no investimento total, menor será a objectividade do investimento traduzido nos balanços, e a validade e o interesse da taxa de retorno.
- É normal as divisões recorrerem a "leasing" para a utilização/aquisição de activos. Não incluindo estes activos nos balanços poder-se-á ter alguma distorção*. Normalmente a renda paga pelo "leasing" corresponde à depreciação acrescida de um juro sobre o capital, que será contabilizado como custo. Quanto

* Pelo artigo 4º do Decreto-Lei n.º 410/89, de 21 de Novembro (diploma que aprovou o novo Plano Oficial de Contabilidade), deveria entrar em vigor a partir de 1 de Janeiro de 1993 uma nova metodologia na forma de contabilização das operações de locação financeira (inclusão nos activos das empresas dos bens utilizados em contrato de "leasing"). O Decreto-Lei nº 29/93 de 12 de Fevereiro adia esta medida por mais um ano.

mais próximo for a taxa de juro cobrada no "leasing" da taxa de retorno (no caso do ROI) ou da taxa juro utilizada no cálculo do rendimento residual, menor será essa distorção. No caso de a distorção ser significativa (quer porque o período de "leasing" não corresponde à vida útil do activo, quer por a taxa ser muito diferente), e partindo do princípio que as medidas do desempenho não deverão ser afectadas pelos métodos de financiamento, ter-se-á que corrigir o investimento acrescentando o valor do equipamento em regime de "leasing", bem como o resultado divisional por adição do valor da renda do "leasing", subtraído da depreciação sofrida pelo activo.

Um segundo problema põe-se relativamente ao *valor a atribuir aos activos fixos*: custo histórico, valor contabilístico líquido, custo de substituição, ou valor estimado. O uso do custo histórico tem como argumento de defesa o facto de que, em princípio, os activos estarão sempre em condições de produzir em condições óptimas, havendo eventualmente gastos com a sua manutenção. Na nossa opinião, a argumentação revela unicamente um descrédito acerca das depreciações contabilísticas normalmente usadas; não tem suporte em situações em que existe rápida evolução na tecnologia (caso em que provoca uma penalização das divisões a operar com activos antiquados) ou em que haja forte inflação (situação em que premeia o não investimento).

Da mesma forma, o argumento contra a utilização do valor contabilístico dos activos tem origem na falta de equivalência entre as depreciações contabilísticas e as depreciações reais (normalmente menos elevadas) o que origina que as medidas de desempenho melhorem à medida que os activos são depreciados contabilisticamente. Naturalmente que essas depreciações teriam que ser contabilizadas num período posterior: no entanto, a utilização em termos de curto prazo torna-se incorrecta. Uma forma de tentar resolver este problema é a utilização de um método de depreciação de juro composto descrito em 4.3.2: assume-se que as depreciações deverão ter valor igual desde que actualizado para um dado momento.

A maior crítica a estes métodos (custo histórico ou valor contabilístico líquido) talvez seja a incapacidade de lidarem com as distorções provocadas pela variação do nível de preços: os números contabilísticos estão ligados a um dado momento pelo que, neste caso, se estão a comparar valores de momentos temporais diversos. As tendências actuais apontam no sentido de um aumento do nível geral de preços, o que origina que os lucros, com origem mais recente, sejam comparados com valores de investimentos a níveis de preços inferiores, sobrevalorizando as medições do desempenho. Uma das soluções será a aplicação de números-índice que reduzam todos os valores a valores comparáveis para um dado momento.

A valorização dos activos a custo de substituição é uma outra forma de tentar resolver esta falha. No entanto, tal pode ser impraticável por ser impossível obter um activo equivalente no mercado. Acresce que esta forma de cálculo esquece a depreciação do activo ao longo da sua utilização.

A utilização de valores estimados para os activos reflecte não só esta mudança do nível de preços, mas também o poder de realizar riqueza futura, procedendo à sua actualização para o momento actual. Assim sendo, no caso do ROI, está-se a obter uma taxa de retorno do investimento que é função da taxa de capitalização: estamos perante um raciocínio viciado.

4.3.2 Depreciações contabilísticas

Em 4.3.1 argumentou-se que as depreciações deveriam ser incluídas como custo para cálculo do lucro divisional controlável uma vez que ainda que o gestor possa não ter o controlo directo no curto prazo, pode influenciar o capital empregue pela divisão no longo prazo; naturalmente que na base desta afirmação está a suposição de que as decisões relativas ao activo fixo reflectir-se-ão realisticamente na demonstração de resultados divisional (ver 4.2).

O valor de um activo operacional a inscrever num balanço divisional deve corresponder ao valor presente descontado das contribuições futuras para o

lucro líquido. Com a utilização desse activo, a sua esperança de vida e o seu valor presente descontado da contribuição vão diminuindo. As depreciações devem reflectir esta diminuição. Se as depreciações são calculadas de forma não apropriada - como pode acontecer no caso cálculo de depreciações aceleradas - é necessário rever essa afirmação; em divisões com grande percentagem de capital investido em activos novos, o lucro relatado é inferior ao que deveria ser efectivamente relatado, enquanto o inverso acontece na situação recíproca. Demonstra-se assim a necessidade de manter dois níveis de depreciações: um para efeitos fiscais e outro para efeitos de gestão.

Uma tentativa para aproximar as depreciações contabilísticas às depreciações reais consiste na utilização de um método de juro composto: assume-se que as depreciações deverão ter valor igual desde que actualizado para um dado momento:

$$\text{Depreciação}_{t=1} = \text{Depreciação}_{t=2} / (1+i) = \text{Depreciação}_{t=3} / (1+i)^2 \dots (1)$$

$$\begin{aligned} \text{Valor do activo} &= \sum_{i=1}^n \text{Depreciação}_{t=i} = \\ &= \text{Depreciação}_{t=j} * (1+i)^{-j+1} * \frac{(1+i)^n - 1}{i} \end{aligned} \quad (2)$$

Davidson⁵⁸ considera que, em divisões que atingiram a maturidade, a utilização de métodos acelerados de depreciação não constitui um problema tão grave quanto se possa supor uma vez que, estando os activos uniformemente

* Resultado obtido pela aplicação da fórmula da soma de n elementos de uma progressão geométrica de razão (1+i).

⁵⁸DAVIDSON, Sidney - *Accelerated Depreciation and the Allocation of Income Taxes*. "Accounting Review", Abr. 1958, p. 173 - 180.

distribuídos em termos de ciclo de vida, terão esses efeitos cancelados. Na nossa opinião, apesar do argumento estar correcto em termos de perspectiva imediatista, esquece os efeitos a longo prazo, nomeadamente a indução para o gestor divisional reduzir os investimentos, tornando a idade média dos activos cada vez mais elevada e, portanto, apresentando depreciações contabilísticas inferiores às reais.

A argumentação utilizada atrás assumiu tacitamente a estabilidade do valor da unidade monetária. Na realidade, actualmente, o poder de compra da moeda apresenta uma tendência no sentido da diminuição (a compra do activo é feita com moeda com poder de compra superior ao das depreciações); a utilização simples do custo histórico para base do cálculo das depreciações produz um lucro superior ao que efectivamente se verifica. Tal deriva de se estarem a utilizar valores que não se apresentam nas mesmas unidades: utiliza-se como custo as depreciações calculadas com base numa unidade monetária com maior poder de compra que a unidade monetária utilizada para avaliar o rendimento produzido. A solução para esta distorção passa pela utilização de números-índice para converter estes valores em valores comparáveis.

4.3.3 Critérios valorimétricos

Há dificuldade em atingir unanimidade sobre a utilização de um critério valorimétrico único para tomada de decisão e para reportabilidade. O critério FIFO parece ser o método mais lógico para reportabilidade, uma vez que segue a ordem dos fluxos físicos dos inventários. No entanto, para a tomada de decisão, o critério LIFO está mais próximo da realidade uma vez que os inventários consumidos são valorizados a preços mais próximos dos custos de substituição. Por outras palavras, desde que o volume físico do inventário não se altere substancialmente durante o período, o critério LIFO permite que a demonstração de resultados traduza uma comparação das vendas com o custo

de reposição⁵⁹. Esta vantagem é atenuada se a rotação de inventários é elevada e/ou os preços permanecem relativamente estáveis, situação em que o critério FIFO apresenta também valores muito próximos dos preços de reposição.

A vantagem relativa do critério LIFO desaparece quando o volume físico do inventário diminui, pois as vendas têm origem no consumo das matérias compradas e das existências: o custo de reposição destas existências pode diferir muito do seu valor contabilístico, originando oscilações irreais nos lucros. Assim, em períodos de flutuação de preços, o uso do LIFO permite a manipulação do lucro por via de alterações nos níveis de inventários (decisão de repor ou não existências contabilizadas a baixo custo).

4.3.4 Métodos de custeio

Relativamente ao método de custeio também há dificuldades em conseguir unanimidade como ilustrado, por exemplo, por Fremgen⁶⁰.

O "direct costing" advoga que as unidades de produtos só devem ser sobrecarregadas com os custos pelos quais são directamente responsáveis. Os custos indirectos (não imputados ao produto) são considerados custos do período e são retirados ao rendimento líquido do período em causa. A diferenciação entre custos do produto e custos do período distingue o "direct costing" do "absorption costing". Este último considera todos os custos como custos do produto, imputados da forma mais correcta possível. O "direct costing" identifica o custo do produto com o seu custo variável, enquanto que os custos do período correspondem aos custos fixos. Como o "direct costing" imputa

⁵⁹COPELAND, R. M.; SHANK, J. L. - *LIFO and the Diffusion of Innovation*. "Journal of Accounting Research Selected Studies", 1971, p. 197 - 230.

⁶⁰FREMGEN, J. M. - *The Direct Costing. An identification of issues*. "The Accounting Review", Jan. 1964, p. 43 - 51.

somente uma fracção dos custos que seriam imputados em "absorption costing", o valor da produção em inventário é menor. Qual o melhor método para a avaliação do desempenho de divisões? Se, idealmente, pretendemos julgar a contribuição para a melhoria da organização dentro dos limites do poder do gestor, o "absorption costing" parece ser mais adequado porque em circunstâncias normais apresenta um valor de inventário mais próximo do valor de venda (mas isto implica o abandono da realização como teste efectivo da obtenção do lucro). No entanto, numa situação em que a produção tenha diminuído drasticamente, o custo do período em termos unitários terá aumentado, originando um aumento no custo e "valor" do inventário, não justificável em termos físicos. Do anterior parece decorrer que não existe um método óptimo, tendo ambos vantagens e desvantagens.

Numa tentativa de ultrapassar este problema Horngren e Sorter⁶¹ apresentaram uma alternativa baseada no custo relevante (um custo só deve ser considerado para efeitos de custeio se tiver uma influência económica futura esperada favorável em termos de custo ou rendimento) que se afasta da aderência a um só dos métodos de custeio.

4.3.5 Preços de transferência

Um preço de transferência é o preço que um segmento de uma organização cobra por um produto ou serviço fornecido a outro segmento da mesma organização. A definição destes preços não é fácil:

- Ao transferir produtos entre divisões, o proveito de uma divisão constitui um custo de outra: o preço de transferência influencia os resultados divisionais.

⁶¹HORNGREN, Charles T.; SORTER, G. H. - *Asset Recognition and Economic Attributes. The relevant costing approach*. "The Accounting Review", Jul. 1962, p. 394.

- Numa organização com processo de decisão descentralizado (típica de estrutura divisionalizada - ver 3.2), o gestor da divisão receptora tratará o preço de transferência como um custo marginal: a decisão sobre a extensão do processo produtivo é tomada com base numa análise custo-benefício a nível divisional (o processamento é estendido até ao ponto em que o custo marginal iguala o rendimento marginal) que esquece a realidade global da organização. Numa organização em que o processo de decisão está centralizado, a decisão sobre a extensão do processamento de um produto é tomada com base numa análise custo-benefício que tem em conta a globalidade da organização. Por este motivo, há a tentação, por parte do gestor de topo, de intervir na definição dos preços de transferência, violando a autonomia divisional.

Atendendo a estes problemas, Anthony e Dearden⁶² defendem que a definição de um sistema de preços de transferência deverá atingir os seguintes objectivos:

- *Motivar o gestor divisional a tomar as decisões correctas e fornecer informação que constitua uma base fiável para essas decisões - induzindo-o a tomar as medidas que melhoram, quer os resultados divisionais, quer os resultado globais organizacionais.*
- *Reflectir-se nos resultados divisionais, numa forma que permita a avaliação do gestor divisional - ilustrando o seu desempenho gerencial.*
- *Não pôr em perigo a autonomia divisional.*

⁶²ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. - *Management Control Systems*. Homewood, IL.: R. D. Irwin, 1984, p. 235.

Drury⁶³ demonstrou que o preço teórico de transferência (que motiva as tomadas de decisão ótimas, do ponto de vista da organização, por parte dos gestores divisionais fornecedor e comprador), quando a divisão fornecedora não tem restrições de capacidade, deverá ser igual ao custo marginal da divisão-fornecedora para o nível de produção que iguala o rendimento e o custo marginais da organização.

Na prática, utilizam-se basicamente três tipos de métodos para determinação de preços de transferência: baseados no mercado, baseados no custo, e negociados.

4.3.5.1 Preços baseados no mercado

Quando existe um mercado concorrencial para o produto intermédio, o preço que se verifica no mercado corresponde ao preço teórico de transferência. A Figura 7 pretende ilustrar a situação de mercado perfeito para o produto intermédio.

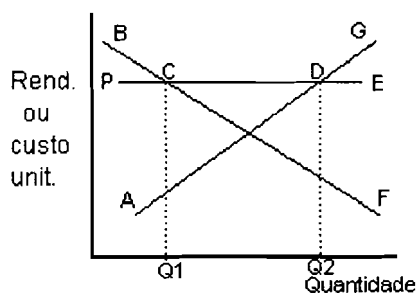


Fig.7 - Mercado perfeito para o produto intermédio

⁶³DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 749 - 752, 765 - 769.

A linha PE representa a procura externa do produto intermédio e coincide com o rendimento marginal da divisão-fornecedora; a linha BF representa o rendimento líquido marginal da divisão-receptora (rendimento marginal da divisão-cliente deduzido do custo marginal de conversão); a linha AG representa o custo marginal da divisão-fornecedora (e da organização). Considerando o conjunto da organização, o rendimento marginal do produto intermédio é a linha BCDE.

Considerando como preço de transferência teórico, o custo marginal da divisão-fornecedora para uma produção que iguale os rendimentos e custos marginais da organização (D), verifica-se que o preço de transferência corresponde ao preço de mercado. A divisão-fornecedora produzirá Q2; a divisão-cliente comprará Q1, sendo o diferencial Q2-Q1 vendido no mercado.

Os resultados divisionais resultantes da aplicação deste preço são próximos das reais contribuições divisionais para o resultado da organização - caso o fornecedor interno não existisse, o produto teria de ser comprado no mercado; se o comprador interno não existisse, o produto teria que ser vendido no mercado.

Na prática, não é exactamente assim porque o mercado *não é concorrencial perfeito*⁶⁴: existem despesas adicionais de venda/compra e há diferenças nas características dos produtos (o que confere um certo grau de monopólio). Podemos visualizar o primeiro caso em termos de dois preços de mercado: um preço de venda líquido de despesas de comercialização, e um preço de compra, superior, que inclui essas despesas - ver Figura 8.

Para a organização, até que o custo marginal do produto intermédio (linha AG) supere o preço de compra, é mais rentável produzir internamente - o custo marginal da organização é ADE; a organização tem vantagem em consumir os produtos intermédios fabricados internamente, desde que o

⁶⁴GOULD, J. R. - *Internal pricing on firms when there are costs of using an outside market.* "Journal of Business", Jan. 1964, p. 61 - 67.

rendimento líquido marginal (linha BF) seja superior ao preço de venda - o rendimento marginal da organização é BHI.

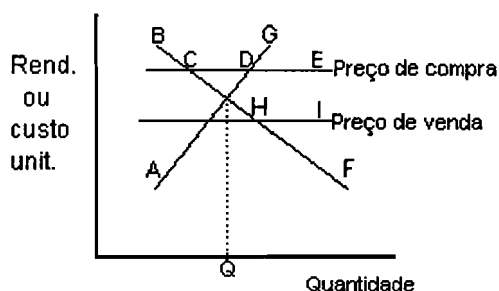


Fig.8 - Mercado perfeito para o produto intermédio com custos de comercialização

No caso da intersecção da linha AG com linha BF se situar abaixo do preço de venda, dever-se-á considerar como preço de transferência o preço de venda: produz-se em excesso em relação ao requerido na organização. No caso da intersecção da linha AG com linha BF se situar acima do preço de compra, dever-se-á considerar como preço de transferência o preço de compra: a produção é insuficiente para as necessidades da organização, sendo necessário recorrer ao mercado. No caso de ficar entre as duas linhas (situação ilustrada na Figura 8), em teoria, o preço que resulta de uma negociação entre os gestores divisionais conduzirá à optimização.

4.3.5.2 Preços baseados nos custos

Algumas pesquisas⁶⁵ demonstram que muitas empresas usam preços de transferência baseados no custo (variável ou total), acrescidos de uma margem. A justificação principal consiste na capacidade de, desta forma, se traduzir a contribuição divisional para a organização. No entanto, tal é discutível pois a

⁶⁵TOMKINS, C. - *Financial Planning in Divisionalized Companies*. Haymarket Publishing Company, 1973, Cap.4 e 8.

margem é definida arbitrariamente pela gestão de topo, o que resulta na definição da contribuição divisional.

Acresce que, nesta situação, há o perigo de o gestor responsável pela divisão-receptora restringir a produção a níveis inferiores ao desejável pela organização: em pequenos intervalos, os custos variáveis podem ser considerados iguais ao custos marginais; a definição de um preço de transferência superior ao custo marginal corresponde ao deslocamento para a esquerda do ponto de intersecção entre o rendimento líquido marginal da divisão-cliente (BF) e o preço de transferência - ver Figura 7, induzindo uma diminuição da extensão da produção da unidade cliente.

Uma alternativa que tenta conciliar a indução de comportamentos otimizados com a avaliação do desempenho consiste no pagamento, por parte da divisão-cliente, de um valor fixo à divisão-fornecedora a título do privilégio de poder comprar o produto internamente. As decisões são tomadas considerando um preço de transferência igual ao custo marginal e, em teoria, poder-se-á imputar a cada divisão a contribuição respectiva. O problema reside na definição, eventualmente arbitrária por parte da gestão de topo, do valor do pagamento fixo.

Uma outra alternativa é a utilização de um sistema de preços duplo: à divisão-cliente é imputado o custo marginal enquanto que à divisão-fornecedora é imputado um proveito superior (acréscimo que dará origem à contribuição divisional). Mais uma vez, o problema reside na eventual arbitrariedade da definição da margem.

4.3.5.3 Preços negociados

Nalguns casos, as unidades são livres de negociarem entre si os preços de transferência. Esta alternativa parece-nos a mais apropriada quando existem algumas imperfeições no mercado do produto intermédio, como, por exemplo, diferenças no produto: a negociação terá como base o preço do mercado, mas

adapta-o à situação específica. Em termos comportamentais, esta alternativa parece ter vantagens conforme ilustrado por Cook⁶⁶: mesmo que a negociação não resulte em níveis de produção óptimos, origina vantagens motivacionais, decorrentes da autonomia dada aos gestores divisionais, que compensam essa perda.

Do que atrás ficou dito, parece recomendável que, quando exista um mercado concorrencial perfeito para o produto transferido, o preço de transferência se baseie no preço de mercado.

No caso de imperfeições do mercado, em teoria, o preço de transferência deve seguir a regra geral, considerando-se as particularidades de cada situação: no caso de inexistência de mercado para o produto intermédio, o rendimento marginal da organização coincide com o rendimento marginal da divisão-cliente; no caso dos mercados intermédio e final serem imperfeitos, o rendimento global da organização é a soma do rendimento líquido marginal da divisão-cliente e do rendimento marginal da divisão fornecedora.

Tomando em consideração as teorias de comportamento, parece haver suporte para deixar que o preço seja definido por negociação.

Na prática, diversos estudos demonstram que, quer os preços baseados no mercado quer os preços baseados nos custos acrescidos de uma margem são largamente usados⁶⁷.

⁶⁶COOK, P. W. - *Decentralisation and the Transfer Price Problem*, "Journal of Business", Abr. 1975, p. 87 - 94.

⁶⁷MOSTAFA, A., *et al.* - *Transfer Pricing. A survey using discriminant analysis*. "Omega", Nº 5, 1984, p. 465 - 474.

TANG, R., *et al.* - *Transfer pricing. Japanese vs. American style*. "Management Accounting", Jan. 1979, p. 12 - 16.

TANG, R. - *Canadian Transfer. Pricing practices*. "CA Magazine", Mar. 1980, p. 32 - 38.

4.3.6 Impostos

As divisões (entidade económica) não pagam impostos; estes são tributados à entidade legal, a organização. Dever-se-á incluir os impostos cuja responsabilidade pertence à divisão, no cálculo do lucro divisional a utilizar na medida de aferição? Antes de dar uma resposta, é necessário analisar algumas questões:

- *A tributação é uma despesa controlável ao nível da divisão? Os impostos atribuídos a uma dada divisão têm dois tipos de condicionantes: uma é a contribuição da divisão para a rentabilidade da organização e a outra é constituída por todos os outros itens, nomeadamente as diferenças entre depreciações reais e contabilísticas, ajustes do LIFO e todos os acertos contabilísticos, introduzidos com objectivos fiscais. Naturalmente que este último grupo não é controlável pela divisão, pelo que o conjunto não é controlável. Isto quer dizer que o lucro após impostos não deve ser utilizado para avaliação do desempenho pessoal do gestor divisional, mas que poderá ser usado na avaliação da entidade económica desde que a forma de imputação dos impostos seja coerente com a participação de cada divisão no incremento destes. Isto é particularmente importante quando a organização é constituída por divisões que estão em áreas fiscais em que o enquadramento fiscal é significativamente diferente.*

- *Dever-se-á atribuir impostos negativos às divisões com resultados antes de impostos negativos? Se a divisão com prejuízo fosse uma companhia autónoma, somente poderia utilizar esses prejuízos na redução do rendimento colectável de períodos posteriores. Na eventualidade de todas as divisões terem prejuízos prolongados, não haveria poupança de impostos a imputar. A regra da independência parece indicar a não imputação de impostos*

negativos. Pode-se, no entanto, argumentar que a regra da independência não deve implicar que as divisões sejam tratadas como companhias separadas (em especial, na avaliação de áreas de negócio), devendo-se creditar os rendimentos a que dão origem e debitar os custos que originam. Esta argumentação suporta duas formas de tratamento desse "rendimento": considerá-lo como resultado do período (mas e se a organização não tira partido desse possível rendimento?), ou considerá-lo nos períodos em que é efectivamente obtido pela organização. No entanto, as reduções dos impostos devem-se reflectir nas contas dos períodos em que se verificaram. Há portanto um conflito. A solução parece-nos ser usar a primeira forma quando há confiança de que os lucros ultrapassarão as perdas e a segunda na outra situação.

4.3.7 Custo do capital

Para o cálculo do rendimento residual (bem como para o cálculo de depreciações de juro composto) é necessário definir uma taxa de remuneração do capital. Se as divisões fossem elementos independentes, não teriam o mesmo custo para o capital. No entanto, Solomons⁶⁸ argumenta a favor do uso de uma única taxa porque "da mesma forma que uma companhia de seguros reduz a incerteza numa possível perda assegurando uma dispersão do risco que segura, e da mesma forma que um investidor reduz a incerteza do rendimento do seu investimento pelo aumento da dimensão e variedade do seu "portfolio", também a diversificação num negócio divisionalizado reduz o risco suportado pela organização. Isto é conseguido pelo cancelamento dos riscos associados às divisões separadas. Assim, a adição de uma actividade divisional que em si própria pode ser bastante arriscada, pode, na realidade, reduzir o

⁶⁸SOLOMONS, David - *Divisional Performance. Measurement and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1965, p. 159.

risco total da organização. Por esta razão, não se deve avaliar o risco da divisão visionando-a em separado do resto do negócio. Também é por esta razão que se deve utilizar um único custo para o capital, para toda a organização, independentemente do suposto risco de cada divisão em separado". No entanto, este argumento não é suportado pela teoria, que advoga o uso de custos de capital diferentes consoante o risco, sob pena de conduzir a decisões incorrectas⁶⁹.

Na prática, o uso de um único custo para o capital parece ser corrente⁷⁰, aparentemente justificado por permitir comparar resultados divisionais e evitar fricções entre divisões. O custo desse capital é definido pela gestão de topo, tendo em conta a procura de capital do conjunto das divisões e as disponibilidades, possibilidades e custos de financiamento. Sob o ponto de vista da gestão de topo, o custo deste capital deve ser encarado como um custo de oportunidade. Do ponto de vista da divisão, todo o financiamento é externo, tornando-a mais sensível às variações no custo do capital, uma vez que não retém ganhos ou fundos, sendo estes centralizados na tesouraria central da organização.

Quer se utilize uma ou várias taxas para o custo de capital, o importante é que, como refere Drury⁷¹, caso a medida usada para avaliar o gestor necessite da utilização da taxa de remuneração do capital, esta seja a mesma que foi utilizada para as decisões de investimento. Doutra forma, não se está a avaliar o sucesso das decisões de investimento do gestor.

⁶⁹FRANKS, J. R., *et al.* - *Corporate Finance. Concepts and applications*. Wadsworth, 1985, Cap.10 e 11.

⁷⁰MAURIEL, J.; ANTHONY, R. N. - *Mis-evaluation of investment centre performance*. "Harvard Business Review", Mar.-Abr. 1966.

⁷¹DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 732.

4.4 Medidas de avaliação do desempenho

Tendo definido qual a forma de calcular o lucro para os diferentes objectivos em vista, surge a questão da utilização desse valor em formas passíveis de comparação.

Pesquisas efectuadas por diversos autores⁷² acerca dos métodos utilizados para avaliar o desempenho de centros de investimento indicam que a taxa de retorno do investimento (ROI) é a forma mais popular: por exemplo, a pesquisa de Reece e Cool (efectuada sob uma amostra de 459 companhias dos USA) apresenta os seguintes valores:

Forma Usada	%
ROI	65%
ROI e RI	28%
RI	2%
Outros critérios	4%
Não Respondem	1%

Tabela 1 - Medidas utilizadas para avaliação do desempenho

É visível que muitas organizações usam simultaneamente a taxa de retorno do investimento (ROI) e o rendimento residual (RI), reconhecendo que cada uma das formas tem pontos fortes e pontos fracos específicos. Nos dois

⁷²MAURIEL, J.; ANTHONY, R. N. - *Mis-evaluation of investment centre performance*. "Harvard Business Review", Mar.-Abr. 1966.

TOMKINS, C. - *Financial Planning in Divisionalized Companies*. Haymarket Publishing Company, 1973.

REECE, J. S.; COOL, W. R. - *Measuring investment centre performance*. "Harvard Business Review", Jun. 1978, p. 29 - 49.

pontos seguintes analisar-se-ão particularmente estas duas formas financeiras de avaliação.

4.4.1 Taxa de retorno do investimento controlável

Utilizando a taxa de retorno do investimento (ROI), definida como a razão entre o lucro controlável e o investimento controlável, tem-se a possibilidade de comparar desempenhos em diferentes períodos ou entre divisões.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Investimento}} \quad (3)$$

No entanto, esta medida apresenta alguns problemas, a começar pela validade do cálculo dos factores utilizados (como visto em 4.3). A própria validade da taxa de retorno como medida efectiva da eficiência de um desempenho levanta problemas. Assim, usando o cálculo infinitesimal:

$$d \text{ROI} = \frac{d \text{Lucro} - \text{ROI} * d \text{Investimento}}{\text{Investimento}} \quad (4)$$

No caso de um *centro de resultados*, situação em que o gestor divisional, formalmente, não pode influenciar o investimento ($d \text{Investimento} = 0$), temos:

$$d \text{ROI} = \frac{d \text{Lucro}}{\text{Investimento}} \quad (5)$$

o que mostra que a melhoria da taxa corresponde a um aumento do valor absoluto do lucro. Nesta situação, o ROI é uma forma aceitável de avaliação do desempenho.

No entanto, no caso de um *centro de investimento*, para haver um aumento do ROI, é necessário que:

$$d \text{ ROI} > 0 \Leftrightarrow \quad (6)$$

$$\Leftrightarrow \frac{d \text{ Lucro} - \text{ROI} * d \text{ Investimento}}{\text{Investimento}} > 0 \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow d \text{ Lucro} - \text{ROI} * d \text{ Investimento} > 0 \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow d \text{ Lucro} > \text{ROI} * d \text{ Investimento}$$

Se houver um aumento do investimento ($d \text{ Investimento} > 0$):

$$\frac{d \text{ Lucro}}{d \text{ Investimento}} > \text{ROI} \quad (7)$$

Se houver desinvestimento ($d \text{ Investimento} < 0$):

$$\frac{d \text{ Lucro}}{d \text{ Investimento}} < \text{ROI} \quad (8)$$

Tal demonstra que um aumento da taxa de retorno pode ser conseguido à custa de um investimento num activo que produza um ROI superior ao ROI

global, ou por desinvestimento num activo que originava um ROI inferior ao ROI global. Na prática, este problema é ampliado pela prática de depreciações aceleradas, o que se traduz-se pela tendência dos gestores a não investirem. No curto prazo, este não investimento (desinvestimento, tendo em conta as depreciações) não tem efeito no lucro da divisão, havendo uma melhoria da taxa de retorno. No entanto, em termos de longo prazo, pode não ser esta a decisão mais desejável do ponto de vista da organização.

As decisões relativas a investimentos são um dos tipos mais importantes de decisão que o gestor divisional de centro de investimento deverá tomar. Estas decisões deverão ser tomadas com base no valor actualizado líquido (NPV - "net present value"), pelo que é desejável que a medida utilizada para avaliação do desempenho seja coerente com ele. De facto, a taxa de retorno do investimento não é coerente, como se mostra abaixo. Assim, para um dado valor de investimento, temos que:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Cash flow } t}{(1+i)^t} - \text{Investimento} \quad (9)$$

pelo que a maximização do NPV corresponde a:

$$\text{MAX (NPV)} = \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow } t}{(1+i)^t} - \text{Investimento} \right) \Leftrightarrow \quad (10)$$

$$\Leftrightarrow \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow } t}{(1+i)^t} \right)$$

enquanto que a maximização da taxa retorno do investimento, considerando depreciações lineares, corresponde a:

$$\begin{aligned}
 \text{MAX} (\text{ROI}_{\text{médio}}^*) &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \left(\frac{\text{Lucro}}{\text{Activo}} \right)_t / n \right) = & (11) \\
 &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow}_t - \text{Depreciação}}{\text{Investimento} - (t-1) * \text{Depreciação}} / n \right) = \\
 &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow}_t - \text{Depreciação}}{(n-t+1) * \text{Depreciação}} \right) / n = \\
 &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \left(\frac{\text{Cashflow}_t}{(n-t+1) * \text{Depreciação}} - \frac{1}{(n-t+1)} \right) / n \right) \Rightarrow \\
 &\Rightarrow \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow}_t}{(n-t+1)} \right)
 \end{aligned}$$

Os valores maximizados são diferentes pelo que os resultados não são coerentes.

* Considerando como tradução de comportamento, que um gestor pretende maximizar o ROI em cada exercício.

4.4.2 Rendimento residual

Para tentar evitar estes problemas, pode-se utilizar a maximização do rendimento residual como critério. O rendimento residual a calcular para avaliar o desempenho do gestor da divisão deverá ser definido como o lucro controlável subtraído de um custo do capital que resulta da aplicação de uma taxa sobre o investimento controlável. Chamou-se a este valor *rendimento residual controlável antes de impostos* (ver 4.2). A avaliação do desempenho da divisão em termos económicos, separada da sua gestão, terá que ter em conta custos divisionais não controláveis, tendo-se proposto a utilização do *rendimento residual líquido antes ou após impostos*.

$$RI = \text{Lucro} - i * \text{Investimento} \quad (12)$$

Analisando a validade da utilização do rendimento residual para avaliação do desempenho, obtém-se usando o cálculo infinitesimal:

$$d RI = d \text{ Lucro} - i * d \text{ Investimento} \quad (13)$$

No caso de um *centro de resultados*, situação em que o gestor divisional não influencia o investimento ($d \text{ Investimento} = 0$) tem-se:

$$d RI = d \text{ Lucro} \quad (14)$$

o que mostra que a maximização do rendimento residual corresponde à maximização do valor absoluto do lucro. Nesta situação, o RI é uma forma aceitável de avaliação do desempenho.

No caso de um *centro de investimento*, os aumentos do rendimento residual correspondem a:

$$d \text{ RI} > 0 \Leftrightarrow \quad (15)$$

$$\Leftrightarrow d \text{ Lucro} - i * d \text{ Investimento} > 0 \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow d \text{ Lucro} > i * d \text{ Investimento}$$

Se houver um aumento do investimento ($d \text{ Investimento} > 0$):

$$\frac{d \text{ Lucro}}{d \text{ Investimento}} > i \quad (16)$$

Se houver desinvestimento ($d \text{ Investimento} < 0$):

$$\frac{d \text{ Lucro}}{d \text{ Investimento}} < i \quad (17)$$

o que mostra que se consegue um aumento do rendimento residual se se conseguir uma variação do lucro originada numa variação de investimento cuja

taxa de retorno compense a taxa do custo do capital. Tal também demonstra que o rendimento residual é uma forma aceitável de avaliação do desempenho.

A tomada de decisão de investimento, efectuada numa perspectiva de maximização do rendimento residual, é coerente com a maximização do valor actual líquido (NPV). Considerando depreciações lineares para um dado investimento:

$$\begin{aligned}
 \text{MAX} (\text{RI}) &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \left(\frac{\text{RI}_t}{(1+i)^t} \right) \right) = & (18) \\
 &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow}_t - \text{Deprec.} - i * (\text{Investimento} - (t-1)*\text{Deprec.})}{(1+i)^t} \right) = \\
 &= \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow}_t - i * \text{Investimento} - (1-i*t+i) * \text{Deprec.}}{(1+i)^t} \right) \Rightarrow \\
 &\Rightarrow \text{MAX} \left(\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cashflow}_t}{(1+i)^t} \right)
 \end{aligned}$$

resultado equivalente ao obtido na expressão (10) em 4.4.1. Em conclusão, a avaliação do rendimento residual em termos de longo prazo (totalidade da vida do investimento) é uma forma aceitável de avaliação porque é coerente com a base em que deve ser tomada uma decisão de investimento (valor actualizado líquido). No entanto, a utilização do rendimento residual em termos de curto prazo (inferior ao tempo de vida do investimento) não traduz os efeitos das decisões dos gestores, pelo que pode induzir decisões incorrectas, do ponto de

vista da organização. Há, portanto, a necessidade de definir uma forma de avaliação que concilie a avaliação de curto prazo com a avaliação de longo prazo.

Uma forma de tentar essa conciliação, referida por Drury⁷³, passa pela valorização dos activos pelo valor presente dos "cash flows" futuros. Neste caso o valor do activo para um momento t seria:

$$\text{Activo}_t = \left(\sum_{s=t+1}^n \frac{\text{Cashflows}_s}{(1+i)^{s-t}} \right) \quad (19)$$

A expressão (18) seria constituída, caso os "cash flows" coincidissem com os previstos, por parcelas nulas. A diferença entre os "cash flows" actualizados e o custo da decisão seriam contabilizados no período em que esta é tomada: reconhecer-se-ia, no momento da decisão, que a organização teria ficado melhor. Após a decisão, a utilização conforme previsto do activo conduziria unicamente a um rendimento residual nulo. A dificuldade, neste caso, consiste na avaliação de um activo em termos de valor líquido actualizado, bem como o registo de ganhos antes da sua realização (o que vai contra o princípio da prudência).

A utilização do rendimento residual como forma de avaliação do desempenho de um gestor tem que ser feito por comparação com um padrão pré-acordado, como seja um rendimento residual previsional, salvo no caso em que se considera a valorização dos activos por via dos seus "cash flows" futuros, situação em que a previsão está implícita no valor do activo, e o rendimento residual previsional é nulo.

⁷³DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 726.

5 Sistema de avaliação alternativo

A "perspectiva racional" considera essencial uma congruência formal de objectivos organizacionais. Conforme referido por Horngren⁷⁴, essa congruência é atingida quando o sistema contabilístico da organização especifica objectivos e sub-objectivos que encorajam um comportamento em que os indivíduos aceitam os objectivos dos gestores de topo como sendo os seus próprios. A avaliação tradicional do desempenho divisional baseia-se na utilização de um índice de rentabilidade (calculado a partir de uma dada forma de lucro divisional)⁷⁵ para atingir essa congruência.

Uma visão fortemente influenciada por esta perspectiva torna-se limitada por se concentrar na estrutura formal da organização, esquecendo a personalidade individual dos elementos humanos da organização, a existência de grupos informais, conflitos internos, bem como o próprio processo de decisão⁷⁶, factores tidos em consideração nas perspectivas de sistema.

O modelo do processo de decisão racional considera que o objectivo das tomadas de decisão é a maximização do lucro. Este modelo tem sido questionado por psicólogos, sociólogos e antropólogos, que lhe apontam falhas: muitas vezes, o processo de definição de objectivos é ligado a racionalizações à posteriori das acções tomadas⁷⁷; os indivíduos apresentam uma tendência para

⁷⁴HORNGREN, Charles T. - *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, 4th. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1977, p. 151.

⁷⁵SHILLINGLAW, Gordon D. - *Managerial Cost Accounting*, 4th. ed., Homewood, IL., R. D. Irving, 1977, p. 777.

⁷⁶SCOTT, W. G. - *Organization Theory. An overview and an appraisal*, in LITTERER, J. A., compil. - "Organizations. Structure and behavior", 2nd. ed., vol. 1, Englewood Cliffs, New York, John Wiley & Sons, Inc., p. 16 - 17.

⁷⁷WEICK, K. E. - *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969, p. 8, 37 - 38.

adoptarem comportamentos que visam a obtenção de níveis satisfatórios dos objectivos, e não a sua maximização⁷⁸.

A moderna teoria das organizações adopta uma grelha comportamental e envereda pela investigação dos sub-sistemas organizacionais, a sua inter-relação e os seus objectivos, suportada na argumentação de que⁷⁹:

- A empresa, em si própria, não age - são os elementos humanos que agem.
- O comportamento dos elementos humanos é condicionado pela sua personalidade e por factores ambientais.
- Os processos comportamentais dos membros da organização são função das suas cognições, percepções, crenças e conhecimentos.
- As compensações e os objectivos são fenómenos muito complexos.

Assim, é pouco provável que exista um objectivo único organizacional, mas sim um conjunto de objectivos que podem ser contraditórios⁸⁰ - cada indivíduo tem os seus e os objectivos organizacionais são o reflexo de uma coalescência dos objectivos individuais, reflectindo o poder de negociação,

⁷⁸PERROW, C. - *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview, IL, Scott Foresman, 1972, p. 149.

⁷⁹MCGUIRE, J. W. - *Theories of Business Behavior*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964, p. 21 - 25.

⁸⁰PERROW, C. - *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview, IL, Scott Foresman, 1972, p. 160 - 163.

SMITH, R. L. - *Management Through Accounting*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962, p. 228 - 229.

posicionamentos das diversas coalescências e consensos alcançados - não devendo os objectivos organizacionais apresentar uma consistência interna⁸¹.

A dificuldade, por parte da "perspectiva racional", em explicar estes elementos, leva-a classificá-los como disfunções: Horngren⁸² identifica a "falta de harmonização ou congruência entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais dos decisores divisionais" como sendo uma das causas de disfunção no processo de decisão em organizações divisionalizadas. Assim, segundo esta perspectiva, uma das tarefas do responsável do sistema de controlo será persuadir os gestores divisionais a desistirem dos seus objectivos pessoais, a favor dos objectivos organizacionais oficiais emanados pelos gestores de topo (objectivos que poderão ter muito pouco a ver com o conjunto *real* de objectivos da organização, resultante da coalescência dos interesses dos indivíduos e grupos). A possibilidade dos gestores divisionais actuarem deliberadamente de acordo com os seus interesses, deverá ser minimizada através da "criação de sistemas aperfeiçoados de avaliação e recompensa"⁸³. Na prática, a actuação consonante com a "perspectiva racional" consegue induzir determinadas respostas comportamentais mas dificilmente origina uma alteração de atitudes (em termos de necessidades, desejos e filosofias).

O reconhecimento de que a avaliação do desempenho em divisões só pode ser feita utilizando como padrão o conjunto de objectivos organizacionais conduz à necessidade de se rejeitar qualquer forma de medição de lucro divisional como forma solitária de avaliação do desempenho. Moore e

⁸¹SCHIFF, M.; LEWIN, A. Y. - *Behavioral Aspects of Accounting*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974, p. 4 - 7.

⁸²HORNGREN, Charles T. - *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, 3rd. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972, p. 694.

⁸³TOMKINS, C. - *Financial Planning in Divisionalized Companies*. Haymarket Publishing Company, 1973, p. 6 - 7.

Jaedicke⁸⁴ frisam este ponto ao referirem que o lucro divisional não traduz a capacidade do gestor divisional em estabelecer boas relações com os clientes, nem a lealdade dos empregados (infelizmente estes autores retornam à "perspectiva racional" ao advogarem a necessidade de formas de avaliação mais refinadas).

A avaliação do desempenho divisional é uma questão contabilística mas também comportamental. Caplan⁸⁵ sugere que as organizações devem tentar desenvolver o melhor conjunto de objectivos e critérios possível e, ao proceder ao processo de avaliação, ter em atenção que este é imperfeito: medidas solitárias de avaliação do desempenho (como o ROI ou o RI) conduzem à exclusão de outros factores importantes e induzem os gestores divisionais a concentrarem-se na medida em vez de tomarem as decisões que beneficiam a organização.

5.1 Conjunto de medidas alternativas para avaliação do desempenho

A forma clássica de avaliação, baseada na congruência de objectivos organizacionais e divisionais, tem sido usada como justificação para maximizar o controlo da gestão de topo, restringindo a autonomia das divisões. No entanto, a tendência actual nas organizações vai no sentido de uma maior atenção às necessidades e desejos de outros níveis organizacionais e sociais, de que são exemplos a inclusão de empregados de níveis inferiores nos processos de decisão, a divulgação de informação financeira sobre a organização dirigidas a esses níveis, o aumento das preocupações com a segurança e bem-estar dos empregados, o aumento da pressão social relativa aos efeitos perniciosos das operações, etc. Em resumo, o número e as

⁸⁴MOORE, C. L.; JAEDICKE, R. K. - *Managerial Accounting*. South Western Publishing, 1972, p. 544.

⁸⁵CAPLAN, E. H. - *Management Accounting and Behavioral Science*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1971, p. 103 - 108.

necessidades dos utilizadores da avaliação do desempenho tem tendência a aumentar pelo que os sistemas de avaliação terão que evoluir no sentido de responder a estas questões.

Nesta linha, Parker⁸⁶ propõe uma forma alternativa de abordagem da avaliação do desempenho, defendendo o abandono da promoção da congruência de objectivos (uma vez que traduz a tentativa de manutenção do controlo por parte dos gestores de topo), o reconhecimento da necessidade de preservar a autonomia divisional, e a revisão dos métodos de avaliação do desempenho alternativos tendo em conta as necessidades e os desejos dos diversos níveis de gestão. Isto obrigará à introdução de novas medidas de avaliação do desempenho no critério de sucesso.

Este tipo de sistemas de avaliação do desempenho deverá apresentar uma maior complexidade devido a necessitar de transformar as formas operacionais de medição (basicamente indirectas) em avaliação do desempenho; esta multiplicidade de transformações torna-o, ao mesmo tempo, muito interessante pois permite a satisfação das necessidades informação de um número alargado de utilizadores.

Numa tentativa de responder a algumas destas questões (sintetizadas no termo *responsabilidade social*) surge o balanço social*, projectado para definir e delimitar a responsabilidade social da empresa. No processo da sua implementação é possível distinguir três fases⁸⁷: numa primeira fase, o balanço social é utilizado basicamente como instrumento de relações públicas; posteriormente, assume-se como instrumento de informação-comunicação; por

⁸⁶PARKER, L. D. - *Divisional Profit Performance. Beyond an exclusive profit test*, "Accounting and Business Research", Outono 1979, p. 309 - 319.

* O Decreto-Lei nº 141/85 de 14 de Novembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 9/92 de 22 de Janeiro, instituiu o "Balanço Social".

⁸⁷CARVALHO, J. Eduardo - *O balanço social da empresa. Uma abordagem sistémica*. Lisboa, 1986, p. 60 - 66.

fim, constitui-se em instrumento de gestão. Assim, existem diferentes opções no seu tratamento, determinadas basicamente pela finalidade da sua elaboração:

Finalidade	Relações Públicas	Informação - - comunicação	Gestão integrada
Destinatários	Pessoal	Pessoal, Accionistas, Estado	Trabalhadores, Direcção, Accionistas, Fornecedores, Clientes, Comunidade,
Âmbito da análise	Efeitos sociais exclusivos da função Pessoal	Efeitos sociais internos em número reduzido	Efeitos sociais internos e externos em número elevado
Grau de quantificação	Indicadores sobre Pessoal	Aspectos quantificáveis e não quantificáveis	Aspectos totalmente quantificáveis com juízos qualitativos
Nível de agregação	Sem qualquer agregação	Aspectos agregáveis e não agregáveis	Agregação total do conjunto
Metodologia de aplicação	Rátios, Estatísticas	"Ratios", Estatísticas, Anál. qualitativa	Excedente de produtiv. global, Anál. qualitativa

Tabela 2 - Alternativas de tratamento do balanço social
 CARVALHO, J. Eduardo - *O balanço social da empresa. Uma abordagem sistémica.*
 S.l., Editorial Minerva, 1990, p. 65.

Num sistema de avaliação alargado, o balanço social poderá constituir uma das formas de apresentação da informação necessária a avaliação do desempenho organizacional (juntamente com os balanços contabilísticos, etc.).

O alargamento deste conceito a unidades divisionais poderá ser um desenvolvimento desta dissertação.

6 O caso CIBA-GEIGY

Neste capítulo vai-se proceder à análise de uma organização com estrutura divisional (CIBA-GEIGY), com o objectivo de analisar o seu sistema de avaliação do desempenho à luz das ilações geradas nos capítulos anteriores.

A CIBA-GEIGY é uma multinacional com sede na Suíça; nela é patente um esforço de reflexão ao nível da gestão de topo, no sentido de tentar "harmonizar" a organização (ou, como diria Parker⁸⁸, conseguir um controlo mais eficiente da organização, por parte da gestão de topo), procurando ultrapassar as dificuldades decorrentes da dispersão por áreas de negócio e áreas geográficas. Por tal motivo, optou-se por utilizar como fonte inicial de informação as directivas da gestão de topo da empresa relativas aos conceitos gerais, complementado-as com uma análise de campo da fracção da estrutura a operar em Portugal.

Os elementos emanados da gestão de topo utilizados na redacção deste trabalho são confidenciais, daí a impossibilidade de os incluir em apêndice.

6.1 Conceito de organização e objectivos organizacionais

A gestão de topo⁸⁹ define organização como "*unidade sócio-técnica com objectivos definidos* (pessoas que realizam diferentes tarefas, utilizando recursos materiais, com o objectivo de criar benefícios para terceiros)". A organização não é um fim em si mesmo, mas um veículo para atingir objectivos organizacionais. A CIBA-GEIGY elege três objectivos como sendo os mais

⁸⁸PARKER, L. D. - *Divisional Profit Performance. Beyond an exclusive profit test*, "Accounting and Business Research", Outono 1979, p. 309 - 319.

⁸⁹CIBA-GEIGY - *The Organization of CIBA-GEIGY*. Jan. 1992, p. 21 - 26.

importantes, atribuindo-lhes igual importância: "*sucesso económico, responsabilidade social e respeito pelo ambiente*". Para se atingirem esses objectivos é necessário preencher um conjunto de objectivos operacionais:

- "*eficácia* na criação dos benefícios requeridos;
- *eficiência* na produção de resultados com um mínimo de gastos;
- *flexibilidade* de adaptação a alterações internas e externas;
- *transparência* em termos de estrutura e processos; e
- *capacidade de induzir motivação* nos empregados".

Esta visão de organização e dos objectivos organizacionais sofre, pelo menos na aparência formal, uma grande influência da "perspectiva racional" de uma organização (introduzida em 2.1), nomeadamente ao afirmar que uma organização tem uma génese deliberada com vista à prossecução de objectivos; como consequência, é de esperar que o conceito de eficácia organizacional contenha elementos da filosofia de grau obtenção de objectivos.

Nota-se também a existência de elementos das perspectivas de sistema, como sejam a responsabilidade social e o respeito pelo ambiente, numa tentativa de conjugar diferentes perspectivas. No entanto, as avaliações relativas a estes objectivos têm um carácter diferente do adoptado na avaliação do sucesso económico: os objectivos típicos da perspectiva de sistema são encarados como sendo qualitativos e orientadores de escolha de alternativas (pretende-se obter um nível aceitável).

6.2 Estrutura organizacional

Para a gestão de topo da CIBA-GEIGY, o conceito de estrutura organizacional é definido como "o conjunto de regras de interacção dos elementos humanos, tendo como objectivo dirigir as pessoas para objectivos comuns, optimizando a utilização dos recursos disponíveis". Ela tem como funções:

- "partição da estrutura em partes inter-actantes (estrutura propriamente dita);
- definição de sistemas e procedimentos (processos da organização);
- regulação dos relacionamentos sociais (regras formais e informais)."

A escolha do tipo estrutural e a extensão da estrutura da organização é influenciada por:

- "objectivos e tarefas derivados da missão da empresa;
- pessoal de apoio (número e qualificação);
- recursos materiais;
- factores ambientais (económicos, sociais, ecológicos)."

Formalmente, a CIBA-GEIGY tem uma estrutura matricial com duas dimensões: áreas de negócio e geografia de operações. A dimensão principal é área de negócio, sendo a organização constituída por divisões globais que têm responsabilidade integral pela condução dos negócios. A segunda dimensão é constituída pelas organizações locais, sob a forma de divisões locais e companhias do grupo.

Na prática, a gestão de topo considera a área de negócio como a dimensão mais importante, pelo que consideramos que a estrutura organizacional é essencialmente divisional.

A adopção, por parte da estrutura portuguesa da organização, de uma estrutura deste tipo não é representativa do processo de adopção ocorrido recentemente noutras empresas portuguesas e descrito em 3.1. De facto, este tipo de estrutura foi adoptado deliberadamente (de que a citação "a estrutura vem depois da estratégia, e as pessoas surgem depois da estrutura" é a

tradução⁹⁰) pois é suposto ser esta a forma estrutural que melhor se adapta ao ambiente organizacional que se pretende imprimir: processos e estrutura organizacional compreensíveis e transparentes que permitam adaptabilidade às necessidades de mudança por via duma clareza de deveres/autoridades/responsabilidades e das formas de relacionamento, em particular, através da diferenciação entre as tarefas operacionais e estratégicas, locais e globais; simplicidade na comunicação e canais de decisão; flexibilidade de utilização de recursos; orientação holística das tarefas permitindo margem para a criatividade pessoal, o espírito empreendedor e o desenvolvimento pessoal.

Na figura seguinte, apresenta-se a estrutura organizacional geral da CIBA-GEIGY:

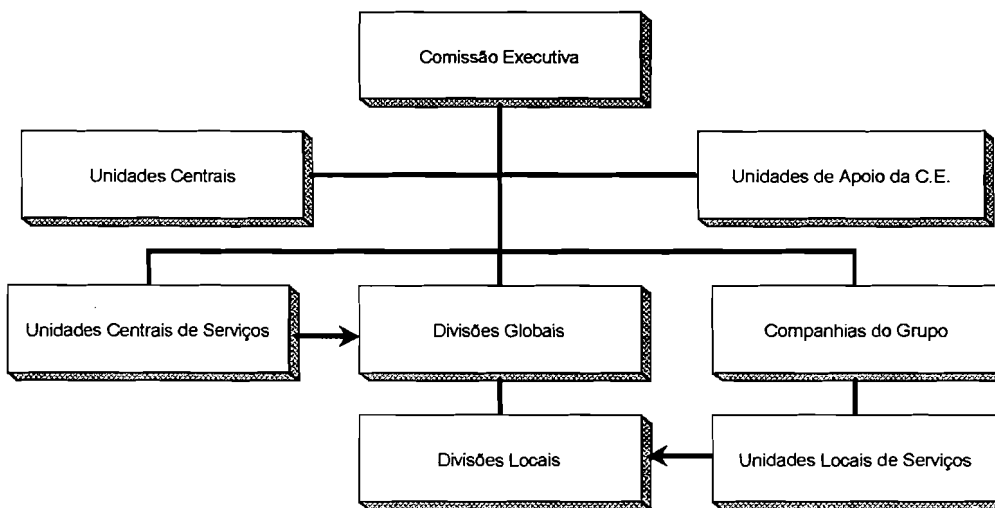


Fig.9 - Estrutura da CIBA-GEIGY

A *Comissão Executiva*, tendo o apoio das *Unidades de Apoio* (suporte de gestão: relações públicas, planeamento global, secretariado, auditoria interna) e

⁹⁰CIBA-GEIGY - *The Organization of CIBA-GEIGY*. Jan. 1992, p. 24.

das *Unidades Centrais* (centros de competência em campos especializados: finanças e controlo, segurança e protecção do ambiente, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e tecnologias de informação), tem como principais responsabilidades a gestão estratégica (definindo e gerindo o "portfolio" da organização e definindo as estratégias globais), a gestão operacional da organização global (orçamentação, investimentos, etc.), o treino de gestores globais e a representação da companhia perante a opinião pública. Os elementos da Comissão Executiva participam nas operações da organização, tendo responsabilidades divisionais como gestores de divisões globais ou responsabilidades funcionais (ex.: pesquisa e desenvolvimento, finanças, etc.).

O responsável de cada *divisão global* tem como tarefas: a definição de planos globais (submetidos à aprovação da Comissão Executiva) adaptados ao papel que é atribuído à divisão no "portfolio" do grupo; a discussão com a Comissão Executiva dos objectivos a atingir pela divisão; a optimização do resultado da divisão (definido em termos de contribuição após juros, "cash flow", retorno nos activos líquidos (RONA), aumento do valor dos activos e do valor para os "stakeholders" - ver 6.4), tendo poder para a criação de uma sub-estrutura relativamente autónoma. Os serviços necessários às operações de cada divisão devem ser providenciados por ela própria: a decisão de efectuar ela própria a prestação, comprar internamente (a outras divisões ou às unidades centrais de serviços - compras e transporte, laboratórios, serviços de informação, projecto - a custo padrão total), ou comprar a terceiros, cabe ao responsável divisional.

O responsável de cada *divisão local* (reportando ao responsável da divisão global) tem como funções adaptar as estratégias da divisão global às condições locais, explorando as oportunidades de negócio e gerindo as tarefas funcionais atribuídas (produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento).

Uma divisão local pode ser elevada ao nível de *companhia do grupo*, constituindo entidade de direito no país onde actua (desde que a dimensão do mercado justifique essa opção a companhia consiga ser autónoma em infra-

-estruturas e tal não implique desvantagens fiscais); quando tal não é adequado, combina-se um conjunto de divisões locais numa companhia do grupo; pode ainda acontecer que os interesses de diversas divisões globais sejam representados por uma mesma divisão local, caso a dimensão do mercado não justifique a representação autónoma (a opção é da responsabilidade do director da companhia local). No entanto, existe uma reportabilidade separada em relação às divisões globais.

O responsável de cada companhia do grupo deve providenciar a satisfação das condições necessárias à operação eficiente das divisões locais, disponibilizando os recursos financeiros, as infra-estruturas e os serviços necessários (a preço de custo). Os responsáveis divisionais locais têm autonomia formal para decidir sobre a compra dos serviços à companhia ou a terceiros.

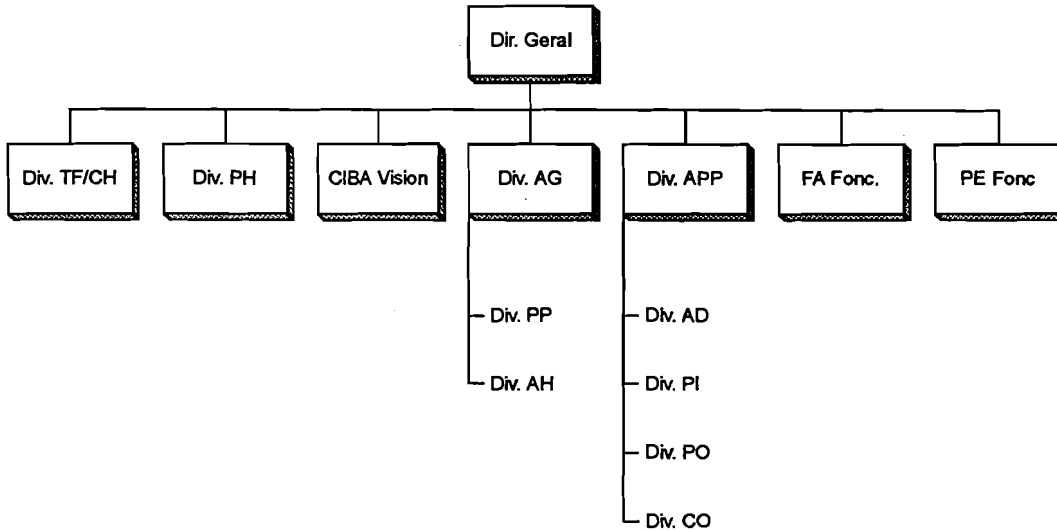
O responsável de cada companhia do grupo deve também participar na avaliação do desempenho dos executivos divisionais locais (em colaboração com os responsáveis divisionais globais), nomeadamente na definição de remunerações, promoções, desenvolvimento, etc.

6.3 A CIBA-GEIGY em Portugal

Devido ao facto de a dimensão do mercado português não justificar a constituição de divisões-companhias, a CIBA-GEIGY optou por agrupar as divisões locais numa companhia do grupo.

Para além da representação local das divisões globais, a companhia do grupo disponibiliza a prestação de serviços ao conjunto das divisões, a preço de custo (alocando os custos orçamentados através de índices acordados entre os gestores divisionais). Cada gestor pode decidir acerca da compra ou não desses serviços.

Na figura 10 representa-se a estrutura da CIBA-GEIGY Portuguesa:



Legenda

- Div. TF/CH - Corantes e produtos químicos
- Div. PH - Produtos farmacêuticos
- CIBA Vision - Lentes de contacto, produtos de manutenção de lentes de contacto e produtos oftalmológicos
- Div. AG - Agricultura
- Div. PP - Protecção de plantas
- Div. AH - Saúde animal
- Div. APP - Aditivos, plástico, pigmentos
- Div. AD - Aditivos
- Div. PI - Pigmentos
- Div. PO - Polímeros
- Div. CO - Compósitos
- FA Fonc. - Função Finanças e Serviços Administrativos
- PE Fonc. - Função Pessoal

Fig.10 - Estrutura da CIBA-GEIGY em Portugal

Para além das divisões atrás descritas, subordinadas ao Director Geral (estruturas essencialmente comerciais, resultando numa transposição geográfica das divisões globais), existem ainda outras estruturas que fogem a este enquadramento:

- ZYMA (auto-medicação), detida a 100% pela CIBA-GEIGY S.A.-Basle, sob responsabilidade parcial do Director Geral;
- Laboratório Normal (produção e comercialização de produtos farmacêuticos éticos), detida em parte iguais pela CIBA-GEIGY Portuguesa e pela CIBA-GEIGY S.A.-Basle, sob responsabilidade parcial do Director Geral;
- SAPEC, que actua como agente em Portugal da Divisão Seeds (global);
- SOQUÍMICA e quatro colaboradores em regime de prestação de serviços, funcionando como agentes em Portugal da Div. Mettler-Toledo (global).

Estes elementos são independentes da CIBA-GEIGY Portuguesa, encontrando-se fora do âmbito desta análise.

6.4 Sistema de informação de gestão

A CIBA-GEIGY define as suas divisões como sendo "partes do grupo global, geridas individualmente, responsáveis por rendimentos e custos, e pelos activos sob seu controlo. Tal princípio implica a não imputação de encargos gerais não divisionais (Comissão Executiva, ou Unidades Centrais), impostos ou

custos/proveitos financeiros". Esta definição está de acordo com a definição de centro de resultados feita por Drury⁹¹, introduzida em 4.2.

Na prática, no caso português, devido ao carácter da sua actividade (essencialmente comercial), cada divisão tem poder para influenciar o nível de investimento sob a sua alçada, requerendo (ou disponibilizando) os activos ao núcleo central da companhia do grupo. Essas decisões têm reflexos directos no nível de investimento associado a cada divisão e reflexos indirectos nos custos imputados pelos serviços prestados (que são baseados em índices: os custos com a função pessoal são imputados às divisões com base no número de pessoas associado a cada divisão, etc.).

Assim, apesar de não terem autonomia para decidir sobre a ordem de grandeza do investimento, podem, de facto, decidir sobre o nível correspondente. Parece-nos, portanto, que as divisões locais portuguesas deverão ser consideradas como centros de investimento.

O sistema de informação de gestão desta organização foi criado com o objectivo de planear, reportar e controlar o grau de obtenção dos objectivos divisionais e da globalidade da organização; a contabilidade interna segue as mesmas regras que a contabilidade externa, tendo como princípios básicos: a utilização de *custos históricos deduzidos das depreciações para avaliação de activos fixos e a utilização de custos padrão totais como critério valorimétrico e método de custeio*; os *preços de transferência* coincidem com o custo padrão total, podendo o responsável divisional recorrer ao mercado externo (caso o considere vantajoso, situação que não é usual); todas as actividades que conduzam a um aumento ou diminuição dos activos líquidos da organização são consideradas relevantes para o resultado, com a excepção de ganhos/perdas decorrentes da conversão de balanços e demonstrações expressos em moeda estrangeira.

⁹¹DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 715.

6.4.1 Relatórios divisionais

As divisões apresentam, basicamente, dois tipos de relatórios periódicos: um relatório relativo à contribuição divisional e um relatório relativo ao "cash flow" divisional.

6.4.1.1 Demonstração da contribuição divisional

Este relatório é efectuado por todas as divisões de cada companhia do grupo, trimestralmente, apresentando os valores previstos e os realmente verificados; anualmente, também se faz uma previsão do período económico subsequente (detalhada ao trimestre). Estes relatórios são posteriormente consolidados no relatório mundial.

Na demonstração da contribuição divisional apresentam-se as vendas divisionais, a contribuição marginal, o lucro bruto e a contribuição após juros.

Demonstração da contribuição divisional

Vendas		xxx
Deduzido de		
Custos (padrão) variáveis das mercadorias vendidas	xxx	
Outros custos variáveis divisionais	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>
Contribuição marginal		xxx
Deduzido de		
Custos (padrão) fixos das mercadorias vendidas		xxx

Adicionado (deduzido) de		
Reavaliações de inventários	xxx	
Desvios de custo variável das mercadorias fabricadas	xxx	
Desvios de quantidade nos custos (padrão) fixos	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>
Lucro bruto		xxx
Deduzido de		
Custos totais do período	xxx	
Serviços (locais e internacionais)	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>
Adicionado de		
Custos (padrão) fixos da produção prevista		xxx
Adicionado (deduzido) de		
Outros proveitos/custos		<u>xxx</u>
Contribuição após serviços		xxx
Deduzido de		
Juro calculado		<u>xxx</u>
Contribuição após juros		xxx

Os custos fixos incluem encargos gerais de fabrico calculados com base em custos padrão. O custo (padrão) das mercadorias vendidas é o resultado da multiplicação do custo unitário padrão pela quantidade vendida. O desvio de custo variável das mercadorias fabricadas é o resultado da multiplicação da quantidade fabricada pela diferença entre os custos variáveis padrão e efectivo. O desvio de quantidade nos custos (padrão) fixos é o resultado da multiplicação

do custo padrão fixo pela diferença entre a quantidade produzida e a quantidade programada. Os custos totais do período são todos os custos fixos nele incorridos, dentro da directa responsabilidade da divisão. O custo (padrão) fixo da produção prevista é uma parcela compensatória dos desvios, de forma a valorizar as variações de inventário a custo padrão total.

6.4.1.2 Demonstração do "cash flow" divisional

Este relatório é efectuado por todas as divisões de cada companhia do grupo, anualmente (detalhado ao trimestre) para orçamentação, e trimestralmente (apresentando os valores orçamentados e os valores realmente verificados). As companhias do grupo também elaboram um relatório com a mesma estrutura.

Para a demonstração do "cash flow" divisional usa-se a contribuição após serviços, calculada na demonstração da contribuição divisional, como ponto de partida para obter o "cash flow" operacional e o "cash flow" propriamente dito.

Demonstração do "cash flow" divisional

Contribuição após serviços	xxx
Adicionado de	
Depreciações e amortizações	xxx
Adicionado (deduzido) de	
Variações nos activos correntes líquidos	<u>xxx</u>
Cash flow operacional	xxx

Deduzido (adicionado) de Investimentos/desinvestimentos em activos fixos	xxx
Deduzido (adicionado) de Compra/venda de companhias, patentes, etc.	<u>xxx</u>
Cash flow	xxx

Esta demonstração do "cash flow" divisional tem como objectivo, fornecer à gestão de topo informação acerca do fluxo de fundos (para orçamentação), mas também funcionar como forma de avaliação sobre a capacidade divisional em gerar fundos.

6.4.2 Investimento

A definição dos elementos constituintes do investimento é importante, devido ao uso desta grandeza em medidas de avaliação do desempenho (taxa de retorno do investimento, "return on net assets", rendimento residual).

Conforme se defendeu em 4.3.1, dever-se-á considerar o investimento como compreendendo a totalidade dos activos, de forma a excluir da avaliação um elemento não controlável: a forma de financiamento. A CIBA-GEIGY considera que o investimento compreende os activos fixos e os activos correntes líquidos. Esta opção, se bem que esteja de acordo com a perspectiva da gestão de topo (rentabilização dos activos fixos e activos correntes líquidos - investimento necessário à operação), inclui um elemento, geralmente não controlável na totalidade pelo gestor divisional, na avaliação do seu desempenho - o financiamento dos activos correntes. Em estruturas comerciais como a portuguesa, o gestor divisional tem possibilidade de interferir nos níveis de activos correntes utilizados pelo que esta forma de definir investimento tem alguma relevância. Na utilização sistemática desta forma de cálculo está-se a misturar duas avaliações: utilização dos activos disponíveis e capacidade de

financiamento do gestor divisional (que pode ou não ser controlável); a avaliação destes elementos é importante, mas a sua aglutinação numa grandeza única é discutível.

Nesta organização, os activos fixos são valorizados tendo em conta o seu custo histórico deduzido das depreciações contabilísticas*. Viu-se em 4.3.1 que este método apresenta duas fraquezas: a falta de correspondência entre as depreciações contabilísticas e as depreciações reais, e a incapacidade de lidar com a alteração do nível geral de preços. A decisão sobre a eliminação destes desvios depende de uma análise custo-benefício, balanceando as vantagens decorrentes dessa correcção (maior exactidão) com as desvantagens decorrentes do aumento de complexidade do tratamento contabilístico. Com base nesta análise, a CIBA-GEIGY considera duas excepções à utilização do custo histórico: operações em países com hiper-inflação, em que utiliza custos correntes; e activos financeiros, em que os contabiliza a valores de mercado.

6.4.3 Depreciações contabilísticas

As depreciações são baseadas no custo histórico dos activos fixos, calculadas linearmente; não se fazem ajustes relativos a variações do nível de preços (salvo na excepção citada atrás).

Apesar de um activo poder estar ainda em uso, deixa-se de contabilizar depreciações a partir do momento em que ele se encontra totalmente amortizado contabilisticamente: tal, traduz uma falta de relação entre as depreciações contabilísticas e as depreciações reais, permitindo situações em que um mesmo produto pode ter diferentes custos (padrão) fixos, consoante a sua origem.

* Não estão incluídos terrenos, que são considerados "corporate investment"; para estes, não se contabilizam depreciações, sendo a sua valorização feita a custo histórico.

Para uma divisão que vende externamente à organização, isto pode representar um incentivo à não substituição de equipamento (a menos que o investimento se reflecta em ganhos de eficiência) pois há menores custos contabilísticos: há tendência, portanto, para as decisões tomadas se projectarem numa redução das despesas de investimento e num aumento das despesas de manutenção e reparação (e conseqüente envelhecimento dos activos).

Assim, este sistema origina uma necessidade de intervenção, por parte da gestão central, para regulação dos preços e garantir que a sua definição, em termos de mercado exterior, não sofre os efeitos desta disparidade de custos (se forem baseados nos custos totais mais uma margem), em especial para produtos com ciclos de vida longos. Esta intervenção parece-nos contrária ao sentido da divisionalização.

Uma terceira consequência surge ao nível dos preços de transferência (iguais ao custos totais) que variam consoante a origem do produto. Tal, faz com que haja uma maior procura dos produtos com custos mais baixos, originando níveis de utilização superiores para as instalações mais antigas (que possivelmente apresentam eficiências reais inferiores).

Parece-nos que, neste ponto, a organização teve como critério a objectividade dos dados contabilísticos (ao não incluir taxas de inflação, nem permitir formas mais complexas de avaliação dos activos), à custa de uma perda de exactidão.

Para tentar minorar os problemas decorrentes da falta de correspondência entre as depreciações contabilísticas e as depreciações reais, a gestão de topo define limites para a vida útil contabilística dos activos fixos: ex. edifícios industriais 20-40 anos; edifícios administrativos e residenciais 30-50 anos; maquinaria 10-20 anos; equipamento de laboratório 10-15 anos; equipamento de escritório 5-10 anos; veículos 5-7 anos; etc.

6.4.4 Métodos e técnicas de custeio

A CIBA-GEIGY considera o custo dos produtos como o seu custo total valorizado em termos de custos padrões. Tal tem como consequência que o inventário feito nesta base apresente os produtos com um valor mais próximo do seu valor de venda do que no caso do "direct costing".

Numa situação em que o volume de produção seja manifestamente superior às vendas, há um aumento do valor de inventário (a custo total padrão) que diferirá marginalmente da situação de venda (diferença entre preço de venda e custo total padrão) no cálculo da contribuição (ver 6.4.1.1).

A utilização de custos padrão ultrapassa parte dos problemas decorrentes do uso do "absorption costing" (aumento injustificado do valor unitário dos elementos do inventário em situação de queda do nível de produção). Mantém-se, no entanto, a prática de contabilizar uma contribuição para custos fixos, anterior à sua efectiva realização.

Como reflexo do reconhecimento das questões atrás levantadas, a organização em estudo realça o cálculo da contribuição marginal (ver 6.4.1.1) no cálculo da contribuição após juros. Está-se perante um formato que pretende retirar as vantagens dos dois métodos de custeio: "absorption costing" e "direct costing".

Naturalmente que o sucesso deste método de custeio depende da qualidade dos custos padrão fixos. Para corrigir eventuais erros de custeio, dever-se-ão constituir provisões para monos, decisão que, em princípio, nunca é tomada pelo responsável da divisão afectada, uma vez que lhe diminui os resultados. Há, portanto, a necessidade de intervenção de níveis superiores de gestão no controlo dos inventários, situação que representa uma quebra da autonomia divisional.

6.4.5 Preços de transferência

O preço de transferência de um produto é definido, nesta organização, como sendo o seu custo padrão total. No entanto, cada gestor divisional tem autonomia para escolher comprar interiormente ou exteriormente à organização.

A figura 11 pretende ilustrar a situação de tomada de decisão, no caso de existência de um mercado concorrencial para o produto intermédio:

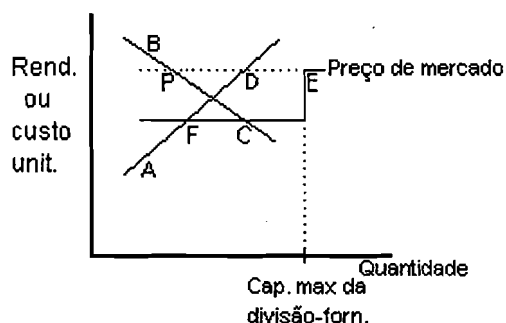


Fig.11 - Mercado perfeito para o produto intermédio usando custos padrão totais para preço de transferência

A linha PE representa a procura externa do produto intermédio e coincide com o rendimento marginal obtido pela divisão-fornecedora caso venda para o exterior; a linha FC representa o rendimento marginal obtido pela divisão-fornecedora caso venda para a organização; a linha BC representa o rendimento líquido marginal da divisão-receptora (rendimento marginal da divisão-cliente deduzido do custo marginal de conversão); a linha AD representa o custo marginal da divisão-fornecedora (e da organização).

Do ponto de vista da divisão-compradora, existem duas situações possíveis, consoante a organização possui ou não capacidade para satisfazer a totalidade das suas necessidades. No primeiro caso, a definição de um preço de transferência igual ao custo total, traduz-se numa pressão para a extensão da produção da divisão-compradora (C) relativamente ao desejável do ponto de vista da divisão (P), uma vez que o seu custo marginal é inferior ao da situação

em que esta tivesse que se abastecer no mercado. Caso a organização não abasteça totalmente a divisão, esta tenderá a produzir ao nível óptimo, mas o seu resultado divisional apresentar-se-á empolado artificialmente.

Do ponto de vista da divisão-fornecedora há duas possibilidades: falta de capacidade (economicamente rentável) para satisfazer o cliente interno, situação em que tenderá a produzir menos (F) do que seria desejável para a organização (D); ou excesso de capacidade (economicamente rentável) situação em que a produção é a óptima, mas em que o resultado da divisão é inferior ao que seria obtido caso a venda tivesse sido externa, originando um mal-estar relativo ao cliente interno.

No caso de ausência de mercado concorrencial, viu-se em 4.3.5.2 que, do ponto de vista da organização, o preço que otimiza a tomada de decisão deverá ser igual ao custo marginal da divisão-fornecedora para o nível de produção que iguala os rendimentos e custos marginais da organização. Este valor tenderá a ser inferior ao custo total, pelo que induz uma diminuição da extensão da produção da divisão-cliente, e mal-estar na divisão-fornecedora.

6.4.6 Juro calculado

O juro imputado por esta organização é calculado tendo com base os activos correntes líquidos médios (activos correntes subtraídos dos passivos correntes, não incluindo os créditos e débitos de elementos da companhia nem os fundos líquidos), usando os valores de fecho do mês. A taxa de juro utilizada é a taxa de juro a que a companhia local consegue financiamentos.

O objectivo principal é melhorar a gestão dos activos correntes, sobrecarregando a contribuição com o custo financeiro da manutenção do capital circulante.

Como se viu em 4.3.7, em termos teóricos, não é aconselhável o uso de uma taxa única de custo de capital; no caso desta organização, o custo do

capital varia consoante a companhia do grupo, não sendo fixa, e reflectindo o risco de incumprimento da companhia. No entanto, para as companhias formadas por diversas divisões (caso de Portugal), esse custo reflecte a ponderação dos riscos das diversas divisões, funcionando como taxa única.

A demonstração da contribuição teria mais interesse se incluísse uma parcela contendo os custos financeiros do imobilizado, situação em que a contribuição após juro constituiria uma forma de rendimento residual. Na forma apresentada, a organização está a penalizar arbitrariamente a utilização de activos correntes com o objectivo provável de induzir determinadas formas de comportamento.

6.5 Medidas de avaliação do desempenho

O sistema de informação de gestão pretende avaliar a *rentabilidade* (capacidade para gerar ganhos satisfatórios), a capacidade de manter uma adequada *liquidez* e a capacidade de obter um *retorno aceitável para os activos utilizados*. Para tal, a CIBA-GEIGY utiliza como medidas, respectivamente, a *contribuição após juro*, o *"cash flow"* e o *"return on net assets"*.

6.5.1 Contribuição após juros

Como se pode ver em 6.4.1.1, a demonstração da contribuição divisional apresenta algumas diferenças quando comparada com a demonstração de resultados proposta em 4.2. Assim, verifica-se que:

- *Não há compensações relativas às transferências entre divisões* - se bem que se possa argumentar que a divisão-compradora pode recorrer ao mercado, não existe essa possibilidade de escolha para a divisão-fornecedora; por outro lado, a contabilização das transferências a um preço igual ao custo total não é equivalente a uma contabilização a preços de mercado (as implicações desta

forma de definição dos preços de transferência nas decisões tomadas pelos gestores divisionais foram tratadas em 6.4.5) - a divisão-cliente verá a sua contribuição marginal aumentada à custa da diminuição da contribuição marginal da divisão-fornecedora. Tal produz uma falta de interesse da divisão-fornecedora em transferir internamente os seus produtos.

- *Não se isolam os encargos não controláveis pela gestor divisional* - responsabiliza-se o responsável da divisão por elementos não controláveis por ele. Assim, este formato permite a avaliação do desempenho económico da divisão, mas é discutível a sua utilidade para a avaliação do gestor divisional.
- *A base de cálculo do juro são os activos correntes líquidos* - existe uma penalização da utilização dos activos correntes líquidos, comparativamente com a utilização de outros activos.

6.5.2 "Cash flow"

O "cash flow apresenta, à partida, todos os problemas da contribuição após serviços, discutidos em 6.5.1 (pois o seu cálculo tem génese nessa grandeza).

Na análise feita em 4.2 não se considerou a elaboração de uma demonstração de "cash flow" pois partiu-se do princípio de que as medidas de desempenho não deverão ser afectadas pelos métodos de financiamento (ver 4.3.1). A utilização sem reservas desta forma de avaliação (ver 6.4.1.2) induz o não investimento (ou mesmo o desinvestimento).

Um dos objectivos da organização é que cada divisão seja auto-suficiente em termos de "cash flow". A imposição deste objectivo às divisões retira sentido à análise de "portfolio" da gestão global, colocando-a ao nível da gestão divisional: nesta situação, as divisões são induzidas a terem um comportamento

de companhias independentes, perdendo-se eventuais sinergias entre divisões, e não se tirando partido das oportunidades. Esta situação só é ultrapassada com a intervenção da gestão de topo, perturbadora da autonomia divisional.

6.5.3 "Return on net assets"

O "return on net assets" é calculado pela razão entre a contribuição após serviços e o investimento (activos fixos a valor contabilístico, acrescidos de activos correntes líquidos). Esta medida também pode ser obtida pela multiplicação de um índice de rentabilidade (contribuição após serviços dividido pelas vendas) pela rotação do investimento (vendas divididas pelo investimento).

Como se viu em 4.4.1, a utilização de taxas de retorno de investimentos em centros de investimentos não induz a tomada de decisões coerentes com o "net present value", conduzindo a desinvestimentos. Neste caso específico, esse perigo é reduzido devido ao carácter comercial da organização portuguesa (com níveis de investimento baixos).

Nesta forma de avaliação, verifica-se uma não distinção entre retorno controlável pelo gestor divisional e retorno não controlável; por outro lado, verifica-se mais uma vez, a existência de uma penalização no uso de activos correntes, procedendo-se à avaliação simultânea da eficiência operacional e da eficiência no financiamento dos activos líquidos.

Em conclusão, o sistema de avaliação da CIBA-GEIGY utiliza medidas que se aproximam do rendimento residual (contribuição após juro) e da taxa de retorno no investimento ("RONA").

Os pontos em que existe divergência com a nossa opinião permitem compreender as opções feita pela gestão de topo, relativamente aos objectivos da avaliação: prefere-se valorizar as componentes avaliação económica e

indução de comportamentos nos gestores, sobre a componente avaliação do gestor divisional.

Em especial, observa-se ainda uma grande preocupação com a liquidez da organização: considerando-se que os investimentos em activos fixos têm pouca liquidez (e provavelmente por a decisão de investimento ter sido tomada pela gestão de topo), procura-se induzir comportamentos nos gestores, penalizando a utilização de fundos em activos correntes (dependente parcialmente do gestor divisional).

7 Conclusões

Foi proposto na Introdução analisar o sistema de avaliação do desempenho de organizações com estrutura divisional.

O interesse do estudo do sistema de avaliação deste tipo estrutural advém do grau de autonomia geralmente presente, que releva a importância do sistema de avaliação como elemento orientador do comportamento do gestor divisional.

Para o estudo do sistema de avaliação, procedeu-se a uma introdução de conceitos gerais (ver 2): organização, objectivos organizacionais e estrutura organizacional. Pela sua análise, é patente a não existência de uma definição de organização e de objectivos organizacionais aceite na generalidade. Existem diferentes perspectivas que reflectem melhor certas fracções duma organização.

Considerando a gestão de topo como o elemento detentor do poder de avaliação, é compreensível que esta crie o sistema de avaliação à imagem dos seus objectivos - justifica-se assim as influências da "perspectiva racional" uma vez que esta permite um melhor controlo sobre o comportamento divisional (ainda que indirecto).

As divisões apresentam portanto uma situação especial: formalmente são autónomas (devido a determinantes que conduzem a organização à adopção deste tipo estrutural - ver 3) mas a gestão de topo pretende que elas funcionem com base nos seus objectivos organizacionais. A forma que tem sido utilizada para se conseguir este desiderato, tem consistido numa afinação tecnocrática dos elementos de controlo (discutida em 4).

Esta forma tem as limitações correspondentes ao conceito organizacional em que se baseia; o reconhecimento da inadaptação deste conceito deverá conduzir a sistemas de avaliação alternativos (introduzidos em 5), em que se considerarão os interesses e objectivos de outros sub-grupos (para além da

gestão de topo). Parece-nos, no entanto, que a eventual adopção prática de sistemas alternativos de avaliação (e não unicamente em termos formais), passará por uma interiorização por parte da gestão de topo, de que essa alteração lhe possibilitará a obtenção dos seus objectivos, constituindo uma forma mais flexível de controlo.

Esta abordagem teórica foi complementada com a análise de um único exemplo, tendo-se verificado que, de facto, os objectivos da gestão de topo influenciam fortemente o sistema de avaliação. Assim, através do discurso da gestão de topo, foi possível identificar as influências em termos de filosofias de organização e objectivos organizacionais tendo-se analisado o grau de aperfeiçoamento do sistema de avaliação. Adicionalmente, foi possível verificar a tradução, em termos de um sistema de avaliação, das opções da gestão de topo.

Referências bibliográficas

ANTHONY, R. N.; DEARDEN, J. - *Management Control Systems*. Homewood, IL.: R. D. Irwin, 1984, p. 235.

BARNARD, Chester I. - *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938, p. 4.

BENNIS, Warren - *Post-Bureaucratic Leadership*. "Transaction", Jul.-Ago. 1969, p. 45.

BLACKBURN, Richard - *Dimensions of Structure. A review and reappraisal*. "Academy of Management Review", Jan. 1982, p. 59 - 66.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard - *Formal Organizations. A comparative approach*. San Francisco, Chandler Publishing Company, 1962, p. 514.

CAMPBELL, John P. - *On the Nature of Organizational Effectiveness*, in GOODMAN, P. S.; PENNING, J. M., compil. - "New Perspectives on Organization Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 13 - 55.

CAPLAN, E. H. - *Management Accounting and Behavioral Science*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1971, p. 103 - 108.

CARVALHO, J. Eduardo - *O balanço social da empresa. Uma abordagem sistémica*. S.l., Editorial Minerva, 1990, p. 65.

CIBA-GEIGY - *The organization of CIBA-GEIGY*. Jan. 1992, p. 21 - 26.

CHANDLER, Alfred D. - *Strategy and Structure. Chapters in the history of American enterprise*. Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1962, p. 42.

CHILD, John - *Organization Structure, Environment and Performance. The role of strategic choice*. "Sociology", Jan. 1972, p. 1 - 22.

COOK, P. W. - *Decentralisation and the Transfer Price Problem*, "Journal of Business", Abr. 1975, p. 87 - 94.

COPELAND, R. M.; SHANK, J. L. - *LIFO and the Diffusion of Innovation*. "Journal of Accounting Research Selected Studies", 1971, p. 197 - 230.

CUMMINGS, Larry L. - *Emergence of the Instrumental Organization*, in GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M., compil. - "New Perspectives on Organization Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 60.

DAVIDSON, Sidney - *Accelerated Depreciation and the Allocation of Income Taxes*. "Accounting Review", Abr. 1958, p. 173 - 180.

DAVIS, Stanley M.; LAWRENCE, Paul R. - *Problems of Matrix Organizations*. "Harvard Business Review", Mai.-Jun. 1978, p. 131 - 142.

DITTMAN, D. A.; FERRIS, K. R. - *Profit Centre. A satisfaction generating concept*. "Accounting and Business Research", Verão 1978, p. 242 - 245.

DRURY, Colin - *Management and Cost Accounting*, 2nd. ed., London, VNR International, 1988, p. 715, 717, 726, 732, 749 - 752, 765 - 769.

EVAN, William M. - *Organizational Theory and Organizational Effectiveness. An exploratory analysis*, in SPRAY, S. Lee, compil. - "Organizational Effectiveness. Theory, research, utilization", Kent, Ohio, Kent State University Press, 1976, p. 21 - 24.

ETZIONI, Amitai - *Two Approaches to Organizational Analysis. A critique and a suggestion*. "Administrative Science Quarterly", Set. 1960, p. 257 - 278.

ETZIONI, Amitai - *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964, p. 3.

EZZAMEL, M. A.; HILTON, K. - *Divisionalization in British Industry. A preliminary study*. "Accounting and Business Research", Verão 1980, p. 197 - 214.

FORD, Jeffrey D.; SLOCUM, John W. - *Size, Techonology, Environment and the Structure of Organizations*. "Academy of Management Review", Out. 1977, p. 561 - 575.

FRANKS, J. R., et al. - *Corporate Finance. Concepts and applications*. Wadsworth, 1985, Cap.10 e 11.

FREMGEN, J. M. - *The Direct Costing. An identification of issues*. "The Accounting Review", Jan. 1964, p. 43 - 51.

GALBRAITH, Jay - *Matrix Organizations Designs. How to combine functional and project forms*. "Business Horizons", Fev. 1971, p. 29 - 40.

GATEWOOD, Robert D., CARROL, Archie B. - *Assessment of Ethical Performance of Organization Members. A conceptual framework*. "Academy of Management Review", Out. 1991, p. 667 - 690.

GATEWOOD, Robert; FEILD, H. - *Human Resource Selection*, 2nd. ed., Hinsdale, IL., Dryden Press, 1990.

GERWIN, D. - *Relationships between Structure and Technology*, in NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H., compil. - "Handbook of Organizational Design", vol. 2, N.Y., Oxford University Press, 1981, p. 3 - 38.

GOULD, J. R. - *Internal pricing on firms when there are costs of using an outside market*. "Journal of Business", Jan. 1964, p. 61 - 67.

GRINYER, Peter H.; YASAI-ARDEKANI, Masoud - *Dimensions of Organizational Structure. A critical replication*. "Academy of Management Journal", Set. 1980, p. 405 - 420.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael - *Relationships of Centralization to Other Structural Properties*. "Administrative Science Quartely", Jun. 1967, p. 72 - 92.

HALL, D. T. - *The Effect of the Individual on an Organization's Structure, Style and Process*, in LANDY, F., et al., compil. - "Performance Measurement and Theory", Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1983, p. 5 - 30.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John - *The Population Ecology of Organizations*, "American Journal of Sociology", Mar. 1977, p. 929 - 964.

HORNGREN, Charles T. - *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, 3rd. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972, p. 694.

HORNGREN, Charles T. - *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, 4th. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1977, p. 151.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George - *Cost Accounting. A managerial emphasis*, 7th. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1991, p. 854 - 855.

HORNGREN, Charles T.; SORTER, G. H. - *Asset Recognition and Economic Attributes. The relevant costing approach*. "The Accounting Review", Jul. 1962, p. 394.

HUNT, Raymond G. - *Technology and Organization*. "Academy of Management Journal", Set. 1970, p. 235 - 252.

JACOBS, David - *Dependency and Vulnerability. An exchange approach to the control of organizations*. "Administrative Science Quarterly", Mar. 1974, p. 45 - 59.

KIMBERLY, John R. - *Issues in the Creation of Organizations. Initiation, innovation, and institutionalization*. "Academy of Management Journal", Set. 1979, p. 438.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. - *Organizations*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1958, p. 1, 4.

MAURIEL, J.; ANTHONY, R. N. - *Mis-evaluation of investment centre performance*. "Harvard Business Review", Mar.-Abr. 1966.

MCGUIRE, J. W. - *Theories of Business Behavior*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1964, p. 21 - 25.

MILES, Raymond E., *et al.* - *Organizational Strategy, Structure, and Process*. "Academy of Management Review", Jul. 1978, p. 552 - 556.

MINTZBERG, Henry - *The Structuring of Organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979, p. 2, 66, 272 - 285.

MINTZBERG, Henry - *Structure in Fives. Design effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p. 11, 159, 170, 194, 217, 262.

MOORE, C. L.; JAEDICKE, R. K. - *Managerial Accounting*. South Western Publishing, 1972, p. 544.

MOSTAFA, A., *et al.* - *Transfer Pricing. A survey using discriminant analysis*. "Omega", Nº 5, 1984, p. 465 - 474.

PARKER, L. D. - *Divisional Profit Performance. Beyond an exclusive profit test*, "Accounting and Business Research", Outono 1979, p. 309 - 319.

PARSONS, Talcott - *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL., Free Press, 1960.

PERROW, C. - *Complex Organizations. A Critical Essay*. Glenview, IL, Scott Foresman, 1972, p. 149, 160 - 163.

PFEFFER, Jeffrey - *Usefulness of the Concept*, in GOODMAN, P. S.; PENNINGS, J. M., compil. - "New Perspectives on Organization Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1977, p. 139.

PFEFFER, Jeffrey - *Organizational Design*. Arlington Heights, IL., AHM Publishing, 1978, p. 72 - 73.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald - *The External Control of Organizations*. New York, Harper & Row, 1978.

REECE, J. S.; COOL, W. R. - *Measuring investment centre performance*. "Harvard Business Review", Jun. 1978, p. 29 - 49.

ROTHSCHILD-WHITT, Joyce - *The Collectivist Organization. An alternative to rational bureaucratic models*. "American Sociological Review", Ago. 1979, p. 509 - 527.

SCHIFF, M.; LEWIN, A. Y. - *Behavioral Aspects of Accounting*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974, p. 4 - 7.

SCOTT, W. G. - *Organization Theory. An overview and an appraisal*, in LITTERER, J. A., compil. - "Organizations. Structure and behavior", 2nd. ed., vol. 1, Englewood Cliffs, New York, John Wiley & Sons, Inc., p. 16 - 17.

SCOTT, W. Richard - *Organizations. Rational, natural, and open systems*, 2nd. ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1987, p. 20 - 26.

SHILLINGLAW, Gordon D. - *Cost Accounting. Analysis and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1962, p. 688 - 690.

SHILLINGLAW, Gordon D. - *Managerial Cost Accounting*, 4th. ed., Homewood, IL., R. D. Irving, 1977, p. 777.

SHILLINGLAW, Gordon D. - *Guides to Internal Profit Measurement*. "Harvard Business Review", Mar.-Abr. 1957, p. 22 - 29.

SHILLINGLAW, Gordon D. - *Towards a Theory of Divisional Income Measurement*. "Accounting Review", Abr. 1962, p. 208 - 216.

SMITH, P. - *Behaviors, Results and Organizational Effectiveness. The problem of criteria*, in DUNNETTE, M. D., compil. - "The Handbook of Industrial-Organizational Psychology", Chicago, Rand McNally, 1977, p. 745 - 750.

SMITH, R. L. - *Management Through Accounting*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962, p. 228 - 229.

- SOLOMONS, David - *Divisional Performance. Measurement and control*. Homewood, IL., R. D. Irving, 1965, p. 10, 39 - 43, 82, 159.
- STEERS, Richard M. - *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*. "Administrative Science Quarterly", Dez. 1977, p. 546 - 558.
- TANG, R. - *Canadian Transfer. Pricing practices*. "CA Magazine", Mar. 1980, p. 32 - 38.
- TANG, R., et al. - *Transfer pricing. Japanese vs. American style*. "Management Accounting", Jan. 1979, p. 12 - 16.
- TOMKINS, C. - *Financial Planning in Divisionalized Companies*. Haymarket Publishing Company, 1973, p. 6 - 7.
- UDY, Stanley H. - *Organization of Work*, New Haven, Conn., HRAF Press, 1959.
- VANCIL, R. F. - *Decentralization. Ambiguity by design*. Homewood, IL., R. D. Irwin, 1979.
- WARRINER, Charles K. - *The Problem of Organizational Effectiveness*. "Sociological Quarterly", Primavera 1965, p. 139 - 146.
- WEBER, Max - *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York, Free Press, 1947.
- WEICK, K. E. - *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969, p. 8, 37 - 38.
- YUCHTMAN, Ephraim; SEASHORE, Stanley E. - *A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness*. "American Sociological Review", Dez. 1967, p. 891 - 903.

Lista de figuras e tabelas

Figura 1 - Os cinco elementos básicos de uma organização	p. 15.
Figura 2 - Estrutura simples	p. 15.
Figura 3 - Burocracia mecanicista	p. 16.
Figura 4 - Burocracia profissional	p. 17.
Figura 5 - Adocracia	p. 17.
Figura 6 - Estrutura divisional	p. 18.
Figura 7 - Mercado perfeito para o produto intermédio	p. 55.
Figura 8 - Mercado perfeito para o produto intermédio com custos de comercialização	p. 57.
Figura 9 - Estrutura da CIBA-GEIGY	p. 82.
Figura 10 - Estrutura da CIBA-GEIGY em Portugal	p. 85.
Figura 11 - Mercado perfeito para o produto intermédio usando custos padrão totais para preço de transferência	p. 95.
Tabela 1 - Medidas utilizadas para avaliação do desempenho	p. 63.
Tabela 2 - Alternativas de tratamento do balanço social	p. 77.

Nomenclatura

d(...)	- diferencial total da expressão entre parêntesis
i	- taxa de remuneração do capital
MAX(...)	- maximização da expressão entre parêntesis
n	- número máximo de períodos
NPV	- valor actualizado líquido
Q	- quantidade, nível de produção
RI	- rendimento residual
ROI	- taxa de retorno do investimento
RONA	- taxa de retorno dos activos (activos fixos + activos correntes líquidos)
t	- tempo
variável $t=j$	- valor da variável para o instante de tempo j

