

Caso 5-4

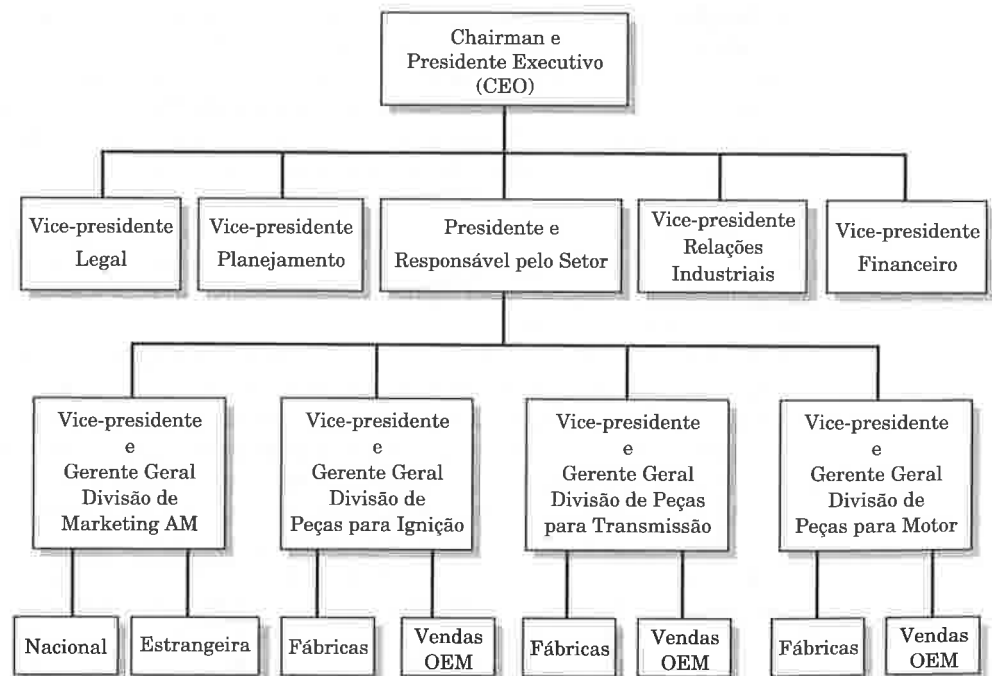
Abrams Company

Abrams Company fabricava uma grande variedade de peças para uso em automóveis, caminhões, ônibus e equipamentos agrícolas. Havia três principais grupos de peças: peças para ignição, peças para transmissão e peças para motores. As peças da Abrams eram vendidas para fabricantes de equipamentos originais (OEMs) e para atacadistas. Os atacadistas também revendiam as peças para varejistas, que as vendiam como peças de reposição para os clientes. Este último mercado era chamado "mercado de reposição" (AM).

Divisões de Produto e Marketing

Como demonstrado no organograma parcial da empresa no Quadro 1, a Abrams tinha uma "divisão de produto" para cada um dos três grupos de peças. Cada uma destas divisões de produto era gerenciada por um vice-presidente e gerente geral que deviam alcançar o retorno do investimento (ROI). Cada divisão de produto produzia peças em diversas fábricas e vendiam a maior parte de suas peças para os OEMs. Cada divisão de produto tinha seu próprio departamento de vendas (vide Quadro 1) que trabalhava junto dos OEMs para desenvolver novos produtos ou modificar produtos já existentes. As peças que sobravam eram vendidas pela quarta divisão de produtos da Abrams, chamada Divisão de Marketing AM (veja Quadro 1) ou "Divisão AM", como era conhecida pelos gerentes. Esta divisão também era administrada por um vice-presidente e um gerente geral que era responsável exclusivamente pelo marketing de todas as linhas de

QUADRO 1
Organograma
Parcial da
Empresa



Este caso foi adaptado (com permissão) pelo professor J. G. San Miguel de um caso escrito pelo professor J. S. Reece da Universidade de Michigan. Copyright © Joe San Miguel e Jim Reece.

produtos da Abrams para os atacadistas AM. A divisão de mercado de reposição atuava em muitos armazéns de distribuição de peças de diversas empresas nos Estados Unidos e mercados estrangeiros. A divisão AM também deveria atingir uma meta de retorno anual do investimento.

Vendas Internas e Externas

Em 1992, as quatro divisões de vendas totalizaram US\$ 500 milhões, que incluíam vendas "internas" de US\$ 100 milhões das três divisões de produtos para a divisão AM. Os US\$ 500 milhões a em vendas foram registrados como aproximadamente US\$ 130 milhões para divisão de peças para ignição, US\$ 100 milhões para a divisão de peças para transmissão, US\$ 90 milhões para a divisão de peças para motor e US\$ 180 milhões para a divisão AM. Depois da extinção das vendas internas, as vendas externas da Abrams totalizaram cerca de US\$ 400 milhões. Por causa do crescimento esperado no mercado de reposição de peças devido ao aumento no número de veículos em uso e de sua vida útil, uma das metas da alta administração para a Divisão AM era de que suas vendas atingissem 50% das vendas externas totais da Abrams.

Retorno do Investimento para Unidades Fabris

Continuando a estratégia de retorno de investimento da empresa, cada unidade de produção de manufatura das três divisões de produtos tinha uma meta anual de retorno de investimento a cumprir. Cada produto da divisão de vendas OEM era rastreado para as fábricas que produziam as peças. As fábricas mantinham estoques de mercadorias prontas e embarcava as peças diretamente para clientes OEM. A meta de retorno do investimento das unidades de manufatura era baseada em lucro orçamentário (incluindo distribuições de despesas gerais da empresa e das despesas com imposto de renda) dividido pelo ativo líquido real do início do ano (definido pelo total de ativos menos passivo circulante exigível de curto prazo). No Quadro 2 há um exemplo do cálculo do retorno real do investimento das unidades de manufatura de Rochester em 1992. O retorno do investimento atual era o lucro atual dividido pelo ativo líquido no início do ano.

A razão pela qual a alta administração incluía despesas e impostos alocados para determinar o lucro era que o lucro da fábrica devia ser semelhante ao cálculo de lucro para relatórios financeiros externos para acionistas. O CEO percebeu que isso deu ao gerente da fábrica uma perspectiva mais clara dos custos em fazer negócios e a contribuição da fábrica para a linha de lucro da empresa, além de acrescentar mais realismo aos resultados da fábrica.

O ativo líquido no início do ano foi usado na mensuração do retorno do investimento porque, na visão do gerente, o investimento adicionado durante um determinado ano resultou em pouco ou quase nenhum lucro incremental naquele ano. O investimento poderia provavelmente aumentar futuros lucros. A diretoria executiva percebeu que tais investimentos não seriam sugeridos se os gerentes fossem penalizados (na forma de maiores ativos líquidos e baixo retorno do investimento) no primeiro ano do novo investimento. Em virtude da base de investimento para o ano estar "congelada" no patamar do início do ano, maximizar lucro durante o ano era equivalente a maximizar retorno do investimento. Para o ativo líquido do início do ano, o disponível e as contas a receber eram alocados às fábricas com base nas receitas de vendas, enquanto inventários, propriedade, fábrica, equipamento e passivos circulantes eram apropriados especificamente para cada fábrica. Custo histórico menos depreciação acumulada (valor contábil) foram utilizados para avaliar a propriedade, a fábrica e o equipamento. O retorno do investimento da divisão AM foi medido da mesma maneira que o retorno do investimento das fábricas.

QUADRO 2
Cálculo Real
de Retorno de
Investimentos
— Resultados
de 1992
Fábrica de
Rochester

ABRAMS COMPANY — DIVISÃO DE PEÇAS PARA TRANSMISSÃO Fábrica de Rochester	
Lucro e Extrato de Retorno de Investimentos, 31 de dezembro de 1992	
Receita de vendas	\$ 124.866
Custo dos produtos vendidos	73.230
Margem bruta	51.636
Despesas operacionais	20.792
Despesas específicas de divisão	11.340
Despesas específicas da empresa	3.420
Lucro antes dos impostos	16.084
Impostos	4.825
Lucros	\$ 11.259
Ativo Líquido de 1º de janeiro de 1992	
Total de ativos:	
Ativo disponível e contas a receber	\$ 24.000
Estoques	12.875
Propriedade, fábrica & equipamentos a valor contábil	86.560
Total de ativos	124.435
Menos passivos circulantes	26.135
Ativo líquido	\$ 98.300
Retorno do investimento	11,5%

Estratégias de Marketing

O departamento de vendas de cada uma das três divisões de produtos OEM trabalhou com os engenheiros para desenvolver novas peças inovadoras e eficazes em termos de custo para atender às solicitações dos clientes e prestar um serviço ao consumidor para peças que já tinham sido fornecidas para os OEMs. Cada um desses departamentos de venda OEM precisava alcançar uma meta de vendas anual. Devido ao fato de os consumidores da divisão de produtos (OEMs) serem diferentes dos clientes da divisão AM, a alta administração não queria que as organizações de vendas OEM e o mercado de reposição se unissem. Mesmo as tentativas de marketing das três divisões de produto da OEM não criaram uma organização de vendas porque cada vendedor da divisão preferia trabalhar com pessoas diferentes em determinada organização do OEM (por exemplo, ignição, transmissão e motores). Além disso, duas das três divisões de produtos eram empresas independentes antes de serem adquiridas pela Abrams. Assim, havia uma tradição antiga em fazer seu próprio marketing OEM.

De acordo com os executivos da Abrams, os fatores decisivos para o sucesso no mercado OEM eram: a habilidade de criar peças inovadoras e confiáveis que atendessem à qualidade do cliente, desempenho, e especificações de peso; atendendo às previsões de entrega para que os OEMs pudessem diminuir seus estoques de peças e controlar custos. O controle de custo era importante, pois o mercado estava com preços muito competitivos. No mercado de reposição, a disponibilidade de peças era, de longe, o fator mais importante para o distribuidor, seguido pela qualidade e preço.

Plano de Remuneração e Incentivo

Aproximadamente 50 gerentes de linha e de pessoal da Abrams participaram de um plano de incentivo por bonificação. O montante em dólar da bonificação empresarial era estabelecido por uma fórmula fixa ligada aos resultados da empresa por ação. Cada participante do plano de bonificação recebeu um número padrão de pontos de bônus. Quanto mais alto fosse o cargo na hierarquia organizacional da empresa, mais pontos-padrão ele ou ela recebiam. O total destes pontos para todos os participantes era dividido pela quantia total de bônus para chegar a um padrão de prêmio em dólar por ponto. Então, esta taxa-padrão era multiplicada pelo número-padrão de pontos do participante para chegar aos bônus em dólar do participante. No entanto, o bônus atual poderia variar (para mais ou menos) em até 25% entre os participantes.

No caso de um diretor de fábrica, a recompensa-padrão também era corrigida por uma fórmula que unia a recompensa-padrão em porcentagem da variação do lucro da empresa (orçamento *versus* lucro real). Por exemplo, se o lucro real da fábrica por ano ultrapassasse seu lucro orçamentário em 4%, o bônus do gerente da fábrica aumentava de 100% do padrão para 110% do padrão. Ao fazer este reajuste no bônus, o lucro real da fábrica era corrigido por qualquer variação favorável ou não na margem bruta gerada pelas vendas da divisão de AM, sendo maior ou menor do que o orçado. Por exemplo, se a variação de lucro favorável de uma fábrica fosse concedida para uma margem bruta favorável à variação de volume de vendas para a divisão AM, o bônus do gerente da fábrica não poderia aumentar mais que 100% do padrão. Igualmente, o gerente da fábrica não seria penalizado se a divisão AM de fato fizesse compras em valor menor que o estabelecido para ela quando o orçamento anual da fábrica foi aprovado pela alta administração.

Comentários sobre Gerenciamento

Em geral, a alta administração estava satisfeita com os atuais sistemas de controle gerencial e com o esquema de medição de desempenho. Nas discussões com o autor do caso, no entanto, eles mencionaram três áreas de preocupação.

Primeiro, parece sempre ter havido poucas disputas sobre preços de transferência de peças vendidas pelas divisões de produto da divisão AM. Sempre que possível, pela política da empresa, vendas internas de peças eram feitas fora dos preços de mercado OEM. Se uma peça foi vendida como OEM muitos anos antes, o preço original de mercado OEM foi corrigido a maior pela inflação para chegar ao preço de vendas para a divisão AM. Esta atitude não causou disputas na prática. Os problemas aconteciam quando a peça transferida era estritamente da divisão AM. Isto é, tratava-se uma peça nunca vendida pela Abrams no mercado OEM e que não tinha valor e nem preço de mercado OEM que pudesse ser corrigido pela inflação. Geralmente, tais assuntos sobre preço de transferência eram resolvidos pelas duas divisões envolvidas, mas ocasionalmente o vice-presidente financeiro era chamado para arbitrar a disputa.

Segundo, a diretoria executiva sentia que as divisões de produto muitas vezes tendiam a tratar a divisão AM como um consumidor cativo. Por exemplo, quando a divisão AM e um cliente externo da OEM competiam por demandas em uma fábrica produtora, parece que a fábrica muitas vezes favorecia o cliente OEM porque este cliente poderia fazer negócio em qualquer lugar, enquanto a divisão AM não poderia comprar peças fora. A diretoria executiva não estava disposta a deixar a divisão AM vender um produto do concorrente, pois julgava que tal atitude poderia refletir desfavoravelmente para a imagem da empresa. A divisão AM tinha que convencer o gerente de produção certo para assumir a produção de suas peças.

Terceiro, a diretoria executiva sentia que tanto a divisão AM e as três divisões de produtos tinham estoques excessivos na maior parte do ano. O vice-presidente de planejamento disse: "Agradeço por termos uma boa política de férias natalinas aqui. Ao menos os estoques baixaram para um nível razoável em um final de ano em que nosso volume de produção está baixo por causa do grande número de funcionários em férias no natal".

Questões

1. Avalie os interesses expressos pela alta administração e, se necessário, faça recomendações apropriadas às circunstâncias descritas no caso.
2. Qual é sua avaliação geral do sistema de controle de gestão da Abrams? Descreva pontos fortes e fracos que identificou, mas não incluiu na resposta da questão anterior. Que mudanças, se houvessem, você recomendaria para a alta administração?