

Contabilidade Divisional: Centros de Lucros e Unidades de Negócios

Clóvis Luís Padoveze (UNIMEP – SP) clpadove@unimep.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 1, n. 1, Setembro / Dezembro – 2003

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

Para otimização do processo de avaliação de resultados e desempenho das empresas é necessário, além do modelo tradicional de análise global denominado de análise de balanço, a estruturação de sistemas de informação e modelos analíticos para avaliação dos resultados setoriais. O sistema mais conhecido é denominado de contabilidade por responsabilidade, que incorpora os conceitos de centros de lucros ou resultados e unidades de negócio. Os modelos desenvolvidos caracterizam-se como avaliadores de resultados e desempenho. A avaliação de resultado decorre da mensuração do lucro ou prejuízo gerado pelos produtos ou serviços e a avaliação de desempenho da inserção no modelo de avaliação de resultado, dos custos e receitas controláveis por um gestor. Esse processo avaliativo é muito rico em possibilidades decisórias, pois envolve fatores motivacionais, possibilita a agilidade nas decisões, integração entre as diversas áreas da empresa e a avaliação do retorno do investimento das diversas áreas em que a empresa é segmentada.

Palavras chaves: resultados setoriais, avaliação de desempenho, retorno do investimento

Abstract

For the optimization of the evaluation process of results and performance of the companies it is necessary, beyond the traditional model of global analysis called balance analysis, the structuration of information systems and analytical models for evaluation of the sectorial results. The more known system is called accounting by responsibility that incorporates the concepts of centers of profits or results and units of business. The developed models are characterized as appraisers of results and performance. The evaluation of the result elapses from the measurement of the profit or damage generated for the products or services and the performance evaluation of the insertion in the model of result evaluation, of the controllable costs and incomes by the manager. This evaluating process is very rich in decisive possibilities, therefore it involves motivating factors, it makes possible the agility

in the decisions, integration among the diverse areas of the company and the evaluation of the return of the investment from the diverse areas where the company is segmented.

Key words: Divisional accounting; business units; center of profits

1. Introdução

A análise financeira ou análise de balanço é o instrumental clássico para avaliação do desempenho do sistema empresa. Este procedimento de avaliação tem duas características básicas:

- a) é um modelo de avaliação global da companhia, não levando em consideração as partes que a compõem;
- b) é um modelo de avaliação estritamente financeiro, impessoal, avaliando a empresa como um todo, não vinculando, de forma explícita, os resultados obtidos a algum gestor responsável dentro da empresa.

Para tal análise, faz-se necessário um instrumental de controladoria que avalie os resultados dos produtos e das atividades da empresa, ou seja, das partes que a compõem, bem como avalie o desempenho dos responsáveis por essas atividades. Este instrumental, de extrema importância na gestão econômica, é denominado de contabilidade divisional ou contabilidade por responsabilidade, e tem como premissa vincular o resultado das diversas partes que compõem a empresa, suas atividades, divisões, departamentos, os responsáveis por elas, traduzindo-se num instrumental tanto de avaliação de resultados como de avaliação de desempenho dos gestores internos da empresa.

2. Avaliação de Desempenho¹

Por desempenho entende-se a realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades. O termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de atribuir valor, sendo que valor

¹ Extraído de CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria**. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

Avaliar um desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle. Portanto, a avaliação de desempenho inclui a avaliação e o controle dos resultados das atividades, requerendo a mensuração ou quantificação de um desempenho planejado e um realizado.

A avaliação de resultados centra-se na obtenção do valor do resultado positivo ou negativo da realização dos eventos de produção e disponibilização dos produtos ou serviços. A avaliação de desempenho parte da apuração do resultado das atividades de uma área de responsabilidade, e incorpora os demais gastos necessários para gerir e realizar essas atividades.

Como a avaliação de desempenho deve ser incorporada ao processo de gestão, que inclui a fase de planejamento e controle, os dados reais obtidos pelos modelos de mensuração e informação devem ser confrontados com os dados planejados ou desejados. Normalmente os dados planejados são os dados obtidos do sistema orçamentário e os dados desejados são obtidos pelo sistema de padrões. O modelo geral de avaliação de resultados e desempenho pode então ser resumido numa estrutura de modelo decisório, apresentada a seguir de forma resumida.

Figura 15.1 - Modelo Genérico de Avaliação de Resultados e Desempenho				
Área de Responsabilidade	Real	Orçado	Padrão	Variações
Receita das Atividades				
(-) Custos Diretos/Variáveis das Atividades				
Resultado Operacional (Avaliação de Resultados)				
(-) Custos Específicos da Área de Responsabilidade				
Resultado Econômico (Avaliação de Desempenho)				

O modelo permite identificar o resultado dos produtos e serviços que são realizados por determinada área de responsabilidade, bem como identificar o resultado final da área, constituindo-se num modelo de avaliação de desempenho.

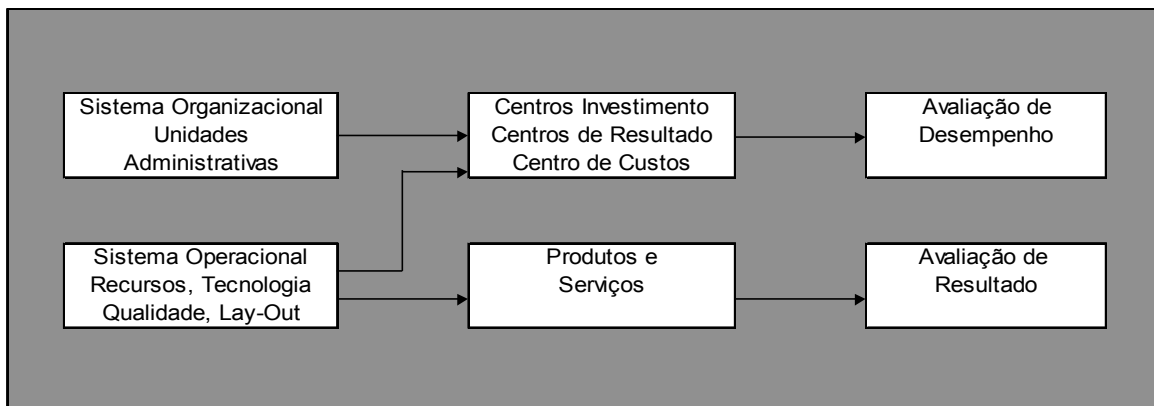
3. Avaliação de Resultados e Avaliação de Desempenho

Basicamente a avaliação de resultados está ligada à mensuração da margem de contribuição gerada pelos produtos e a avaliação de desempenho está ligada à responsabilidade de um gestor por uma área dentro da empresa, ou mesmo da empresa como um todo.

A avaliação de desempenho tem como objeto a segmentação da empresa em unidades administrativas organizadas dentro do subsistema formal: os setores, departamentos e divisões, que se expressam dentro da contabilidade gerencial ou de custos sob os conceitos de centros de custos, de resultado ou de investimento. A avaliação de resultado tem como objeto as atividades internas e as saídas do sistema empresa através dos seus produtos e serviços gerados no processo de transformação de recursos.

A seguir, na Figura 15.2, apresentamos uma representação esquemática do processo geral das avaliações, extraído de Catelli (1999).

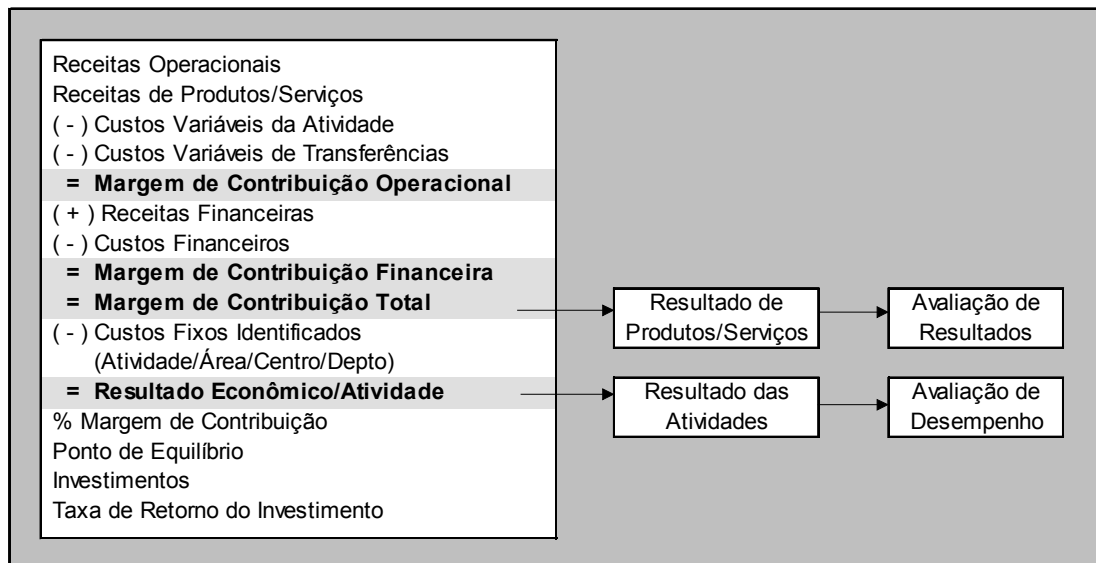
Figura 15.2 - Avaliação de Resultado e Avaliação de Desempenho



4. Modelo Básico de Mensuração e a Integração com os conceitos de Avaliação de Resultado e Avaliação de Desempenho

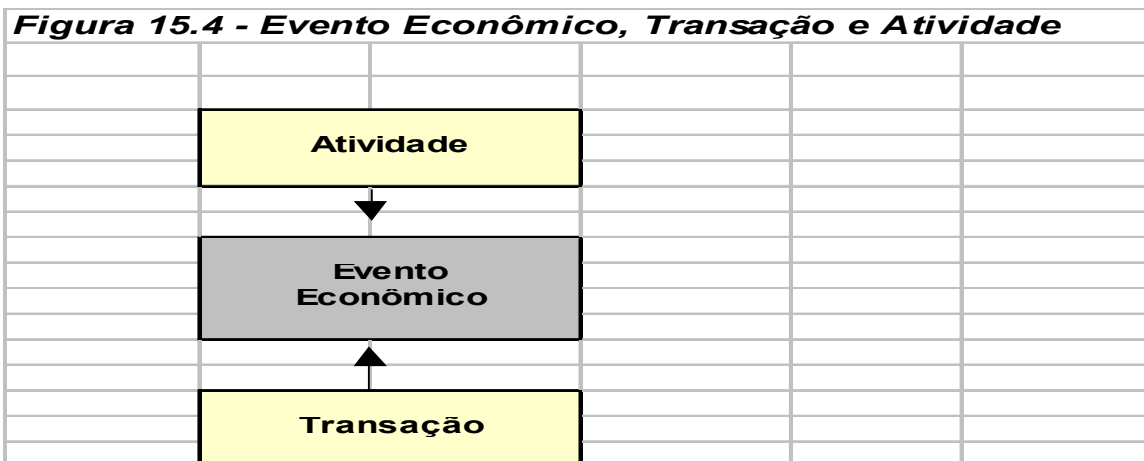
Os conceitos de avaliação de resultados e avaliação de desempenho podem ser visualizados a seguir, na Figura 15.3, dentro do modelo básico de mensuração, sob o conceito de margem de contribuição, apresentado anteriormente.

Figura 15.3 - Processo de Avaliação de Resultados e Desempenho



5. Atividade, Evento Econômico e Transação

Evento econômico é uma ocorrência que modifica o patrimônio empresarial, provocando resultados que podem ser mensurados economicamente. As atividades empresariais são responsáveis pelos eventos econômicos da empresa. Assim, a atividade compra é responsável pelo evento econômico compra, a atividade produção é responsável pelo evento econômico produção. A atividade de finanças, por exemplo, é responsável por mais de um evento econômico, tais como captação de fundos, aplicação financeira, recebimento de duplicatas, pagamento de contas etc.



Denominamos de transação a execução de cada um dos eventos econômicos dentro da empresa. Ou seja, o evento econômico é um modelo representativo de um fato que modifica o patrimônio, e a transação é a efetivação de cada evento. Portanto, o resultado empresarial dá-se em cada transação de cada evento econômico que, por sua vez, deve ser objeto de um modelo de mensuração, informação e decisão.

6. Modelo Geral de Decisão, Mensuração e Informação para os Eventos Econômicos

O foco de qualquer ação é o resultado dessa ação. Em termos contábeis, a ação de executar um evento econômico deve ser traduzida em termos de lucro ou prejuízo. Portanto, cada transação de um evento econômico dá uma contribuição ao resultado da empresa. Esta contribuição pode ser visualizada dentro de um modelo de decisão, tanto na opção de simulação como na opção de realização. O modelo de decisão compreende um modelo de mensuração econômica, bem como deve ser construído em termos de modelo de informação para a utilização pelo gestor responsável pelos eventos.

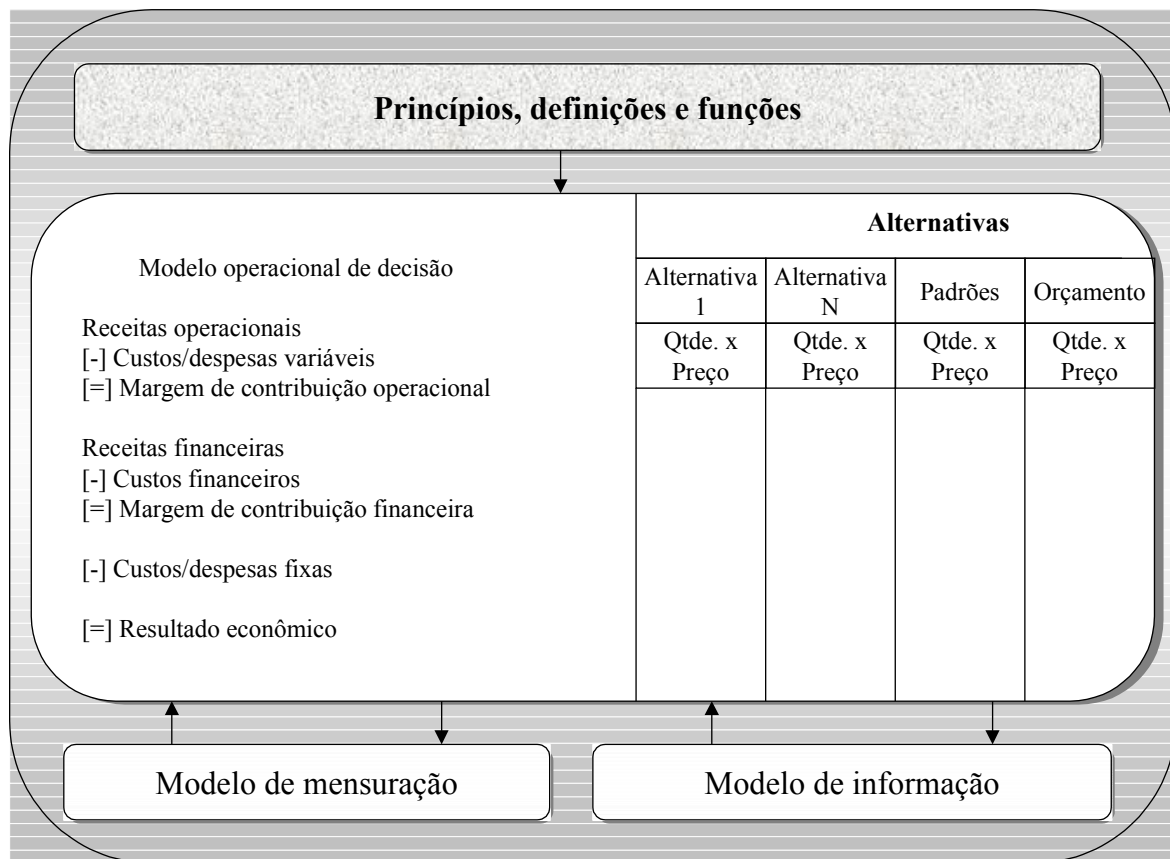
Toda atividade contém os aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais. O modelo de decisão com enfoque em resultados deve considerar todos esses aspectos no seu modelo informacional. O foco em resultados compreende os seguintes fundamentos de gestão econômica:

1. Adoção irrestrita do conceito de custo de oportunidade.
2. Mensuração do resultado operacional do evento em condições de valor à vista.

3. Mensuração do impacto financeiro sobre o evento, tanto em relação aos prazos de pagamento e recebimento, como do custo de capital.
4. Avaliação do desempenho através de dados padrões ou orçados.

Apresentamos a seguir, na Figura 15.5, um modelo genérico de decisão para todos os eventos econômicos. Este modelo genérico deverá ser adaptado para os principais eventos, respeitando suas características específicas. O modelo objetiva, primeiramente, mensurar a margem de contribuição operacional do evento econômico, que é o resultado na condição à vista. Compreende o valor da receita do evento menos seus custos variáveis. Eventuais custos diretos específicos do evento devem ser considerados como custo variável. O principal custo variável operacional do evento é o custo de oportunidade a preços de mercado, ao seu menor preço. A margem de contribuição financeira representa a) a receita (ou o custo) de financiamento do evento, menos b) o custo (ou a receita) de oportunidade de financiá-lo, a custos financeiros de oportunidade. Os custos e despesas fixas decorrem desse tipo de gasto do total da atividade responsável pelo evento.

Figura 15.5 – Modelo Conceitual de Decisão



7. A empresa como uma estrutura de atividades

Podemos definir atividade como a menor unidade organizacional que produz internamente um produto ou serviço. Como qualquer produto ou serviço tem um valor econômico, traduzido pelo preço de venda, qualquer atividade pode ser mensurada em termos de custos e receitas, e, portanto, de resultado (lucro ou prejuízo). Dessa forma, não existe nenhuma atividade empresarial que apenas tenha custos. Todas as atividades têm seus custos, mas também têm sua receita, que pode ser medida pelo valor econômico da produção de seus produtos ou serviços. Portanto, o melhor modelo de gestão econômica, para fins de avaliação de desempenho, é o modelo de apuração do resultado de cada atividade. As principais atividades de uma empresa são:

- Compra
- Estocagem de Materiais
- Estocagem e Expedição de Produtos Acabados
- Manutenção da Empresa
- Planejamento e Controle da Produção
- Produção
- Vendas
- Assistência Técnica e Serviços Pós Venda
- Garantia de Qualidade
- Engenharia de Desenvolvimento e de Fábrica
- Contabilidade
- Assessoria Jurídica
- Administração Financeira
- Administração dos Recursos Humanos
- Administração de Tecnologia de Informação
- Logística etc.

De um modo geral, é normal a apuração dos resultados dos produtos e serviços quando de sua saída da empresa, para os clientes, através da venda e expedição dos produtos acabados. Contudo, uma série de atividades foram desenvolvidas anteriormente para que os produtos e serviços estivessem à disposição de vendas, que têm valor econômico e devem ser mensuradas em termos de resultados.

O fato de essas atividades fornecerem seus produtos e serviços internamente não implica, como já observamos, que tenham só custos. Os produtos e serviços produzidos e entregues internamente também têm um valor econômico, que pode ser mensurado por um preço de venda (interno), para apuração do resultado de cada atividade. O preço de venda interno é denominado de preço de transferência.

Reconhece-se que pode haver alguma dificuldade de mensuração da receita dos produtos e serviços de algumas atividades, principalmente as atividades de apoio (tecnologia de informação, contabilidade, recursos humanos etc.). Porém, isso não é

justificativa para se dizer que elas apenas incorrem em custos. Têm também sua receita e podem e devem ser avaliadas em termos de resultados. Avaliando as atividades em termos de resultados, temos a condição de, conjuntamente, fazer a avaliação do desempenho do gestor de cada atividade.

8. O resultado da empresa como a somatória do resultado das atividades

A empresa escolhe e determina quais as atividades que ela quer processar internamente, para alcançar a maior eficácia empresarial. O parâmetro referencial deve ser sempre o mercado, já que as atividades internas também podem ser desenvolvidas externamente por terceiros. Assim, há possibilidade de que os gestores de todas as atividades internas confrontem o valor dos produtos e serviços gerados por suas atividades com um referencial de mercado. Com isso, a empresa tem condições de decidir, permanentemente, se as atividades devem continuar a ser desenvolvidas ou não internamente.

O resultado final da empresa será a somatória do resultado de cada atividade. Dessa forma, o melhor resultado de cada atividade conduzirá ao melhor resultado da empresa e à máxima eficácia empresarial. Como as atividades são responsáveis pelos eventos econômicos, e estes são operacionalizados através das transações, a eficácia e o maior resultado de cada transação redundarão na maior eficácia da empresa como um todo. Este fluxo pode ser visto na Figura 15.6.



8. Atividades e Microatividades; Limites da Contabilidade Divisional

O conceito de atividade pode ser apresentado de forma mais detalhada, caminhando para o conceito que denominamos de microatividade. Por exemplo, a atividade de compras pode ser encarada como uma atividade básica. Contudo, sabemos que o setor de compras desempenha outras atividades menores, para auxílio a atividade básica de comprar, tais

como: manutenção do cadastro de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores, obtenção de cotações e listas de preços, colocação de pedidos, negociações² etc.

Assim, os limites para se estruturar um sistema de contabilidade divisional estão apresentados no fluxo da Figura 15.6. O sistema de informação de gestão econômica pode ser estruturado desde o conceito de micro atividade, em seu extremo detalhe, até o conceito da empresa como um todo. Em nosso entendimento, o conceito de atividade como apresentamos neste tópico é o conceito ideal para a estruturação de um sistema de contabilidade divisional. Este conceito está consagrado na visão que se dá para apuração de resultados por centros de lucros e unidades de negócios.

Cada empresa é organizada de uma forma, estrutura esta que deve conduzir, em linhas gerais, a estruturação do sistema de contabilidade divisional. Podemos resumir os principais modelos existentes de apuração dos resultados divisionais, considerando as organizações existentes:

1. Contabilidade divisional pelo conceito de *Centros de Lucros ou Resultados*, em que cada centro de lucro é uma unidade organizacional que congrega vários departamentos que, por sua vez, podem congrega mais de uma atividade.
2. Contabilidade divisional pelo conceito de *Divisões*, em que cada divisão representa, por exemplo, uma fábrica ou uma filial ou um grande departamento.
3. Contabilidade divisional pelo conceito de *Unidades de Negócios*, em que cada unidade pode congrega várias divisões ou fábricas que produzem, ou filiais que vendem ou revendem produtos similares.
4. Contabilidade divisional pelo conceito de *Atividades*, em que o foco está em apurar o resultado de cada atividade do fluxo operacional e administrativo da empresa.

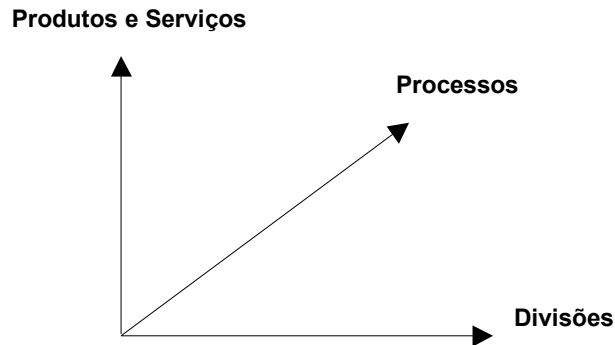
9. Visão Multidimensional dos Resultados

A contabilidade divisional, em resumo, induz a estruturação de um sistema de informação contábil que abarca mais de uma dimensão de visualização de resultados. De um modo geral, as empresas necessitam das informações do resultado de seus negócios e de

² O conceito de atividade em seu maior detalhamento (microatividade) é o conceito adotado pelos defensores do Custeamento ABC.

sua organização, apresentados em pelos menos três dimensões: divisões, processos e produtos.

Figura 15.7 - Visão tridimensional da contabilidade divisional



Dentro desta visão, os processos normalmente representam os departamentos ou atividades. As divisões representam os centros de lucros, filiais, divisões ou fábricas. E dentro de cada um deles estão os produtos e serviços produzidos e vendidos, interna e externamente. Assim, podemos estruturar uma contabilidade divisional que apresente o resultado de cada atividade dentro de uma fábrica, com o resultado de seus produtos e serviços internos, ao mesmo tempo em que podemos ter o resultado dos produtos e serviços vendidos aos clientes, e a somatória sendo o resultado da fábrica.

10. Identificação dos centros geradores de resultados

Diante do exposto até agora, pode-se dizer que o ponto fundamental para a estruturação de um sistema de informação de contabilidade divisional é a identificação dos centros geradores de resultados. Cada empresa tem uma visão de seus negócios, em cima de como ela organizada; portanto, deve ser feita uma análise criteriosa, buscando uma adequada relação custo/benefício da informação, para se apurar os resultados divisionais.

Entre um extremo detalhamento e uma extrema sintetização, a empresa deverá, juntamente com a Controladoria, identificar e determinar em que partes deverá ser segmentada a empresa e quantas dimensões deseja, para fins de apuração de seus resultados. O referencial sempre será a necessidade de avaliação de desempenho dos gestores divisionais ou dos responsáveis por determinados eventos econômicos. Não há necessidade imperiosa de uma vinculação de todos os centros geradores de resultados com

a hierarquia existente, já que alguns centros de resultados podem ser até virtuais, como os resultados financeiros das atividades.

É absolutamente normal identificar os centros geradores de resultados que envolvem os produtos finais, tais como filiais, divisões e fábricas. O maior trabalho está na identificação, e na consideração como centros de resultados, das atividades internas (os processos) e das atividades de apoio que devem fazer parte do sistema de informação de apuração dos resultados. Este é um ponto vital que não pode ser desprezado. Devem ser consideradas como centros de resultado a maior parte das atividades internas e de apoio, sob pena de excluir muitos gestores divisionais do processo de avaliação de desempenho.

11. Resultados Financeiros

Um centro de resultados ou unidade de negócio que absorva os resultados financeiros que permeiam todas as atividades é imprescindível para o complemento adequado e correto gerenciamento das atividades empresariais. Este é um centro de resultados que pode ser considerado virtual, pois recebe os efeitos das transações de compra e venda a prazo, bem como do impacto do custo de oportunidade do capital, e deve ser gerenciado pela controladoria em conjunto com o responsável pela área financeira da empresa. Em linhas gerais, esse centro de resultados presta-se a:

1. Mensurar o efeito dos juros nas compras a prazo;
2. Mensurar o efeito dos juros nas vendas a prazo;
3. Receber os resultados financeiros das aplicações financeiras;
4. Receber os resultados financeiros dos empréstimos e financiamentos;
5. Receber os resultados financeiros dos juros, variações monetárias e variações cambiais dos demais ativos e passivos com encargos financeiros e indexação monetária;
6. Fazer o papel de banco interno (*banking center*), para incorporação do conceito de lucro residual e do custo de oportunidade de capital sobre os investimentos dos demais centros de resultados e unidades de negócio dentro do sistema.

12. Retorno do Investimento e Lucro Residual

O critério mais utilizado para avaliação de desempenho de um centro de resultado ou unidade de negócio, aqui tratado genericamente como divisão, é o retorno do investimento – ROI, do inglês *Return on Investment*. Relaciona-se o resultado obtido com os investimentos utilizados pela divisão. Os investimentos a serem considerados são os ativos fixos e o capital de giro alocados à cada divisão. No exemplo conceitual apresentado a seguir, a Divisão 2 deve ser considerada como a de melhor desempenho porque a taxa de rentabilidade é superior à rentabilidade obtida pela Divisão 1. Note que a Divisão 1 teve um lucro em valor absoluto muito maior que a Divisão 2. Contudo, a Divisão 1 exigiu muito mais investimentos de capital que a outra divisão, e seu ROI, que é uma rentabilidade relativa, foi menor, e, comparativamente, a Divisão 1 teve um desempenho inferior à Divisão 2.

ROI -Exemplo conceitual:

	<u>Divisão 1</u>	<u>Divisão 2</u>
a) Lucro Antes dos Impostos	\$ 20.000	\$ 8.500
b) Investimentos (Ativos da Divisão)	150.000	50.000
b) ROI (a/b)	13,33%	17,00%

O conceito de lucro residual é um conceito mais avançado e equipara-se ao conceito de EVA (*Economic Value Added*). Considera-se como lucro da divisão apenas o valor do lucro que exceder a um determinado custo de oportunidade de capital. Este custo de oportunidade de capital pode ser considerado como uma rentabilidade mínima desejada pela empresa, e, por isso, é um conceito de custo de oportunidade. Dentro desse conceito, só existe efetivamente lucro (ou valor adicionado), se o lucro obtido ultrapassa o custo de capital da divisão.

Considerando os mesmos dados do exemplo anterior, e supondo que o custo de capital da empresa seja de 15%, o exemplo a seguir apresenta a avaliação do investimento pelo lucro residual. Nesse conceito, a Divisão 1, além de não dar lucro (resultado positivo), este foi insuficiente para cobrir o custo de capital (situação esta denominada de destruição de valor). A Divisão 2 cobriu o custo de capital e ainda deu um lucro residual de 2%, com

criação de valor de \$ 1.000, portanto, configurando-se como atrativa e de melhor desempenho.

Lucro Residual -Exemplo conceitual – Custo de Capital = 15% aa:

	<u>Divisão 1</u>	<u>Divisão 2</u>
a) Lucro Antes dos Impostos	\$ 20.000	\$ 8.500
b) (-) Custo de Capital *	<u>(22.500)</u>	<u>(7.500)</u>
c) Lucro Residual	(2.500)	1.000
d) Investimentos (Ativos da Divisão)	150.000	50.000
e) Resultado Residual -% (c/d)	(1,67)%	2,00%

* Divisão 1 - 15% x \$150.000 = \$ 22.500

Divisão 2 – 15% x \$ 50.000 = \$ 7.500

13. Mensuração da receita das atividades internas: Preços de Transferência

Considerando que uma empresa é uma reunião de uma série de atividades, e que grande parte destas atividades são destinadas a prestar serviços ou produzir produtos internamente, considerados intermediários em relação aos produtos e serviços finais, que vão para os clientes, emerge naturalmente a necessidade do estabelecimento de preços para mensuração das receitas internas das diversas atividades que as transferem para as etapas subsequentes.

Denomina-se preço de transferência a mensuração econômica do valor dos produtos e serviços transferidos entre as atividades internas (centros de lucros, unidades de negócios, divisões). Há a necessidade da mensuração das receitas internas uma vez que o sistema de contabilidade divisional é um sistema de mensuração de resultados e, portanto, necessita dos custos e das receitas.

Muitas empresas adotam o critério de mensurar as receitas dos produtos e serviços fornecidos internamente por preços de custo (custo real, custo padrão, custo padrão mais margem arbitrada), partindo da premissa que são atividades internas e há dificuldades de obter-se referencial externo ou de mercado. Todos os preços baseados em custo trazem o problema central de transferência de ineficiência e, por isso, não devem ser utilizados.

Entendemos que o melhor critério é a adoção de preços de mercados, pelo conceito de valor realizável líquido pois, com raríssimas exceções, todas as atividades internas têm referencial externo, pois podem ser desempenhadas fora da empresa.

Exemplo

O Quadro 15.1 apresenta um exemplo de relatório gerencial decorrente da utilização do conceito de contabilidade divisional, incorporando os principais fundamentos e características deste tipo de contabilidade por responsabilidade.

O exemplo sugere uma empresa segmentada em duas unidades de negócios principais, Divisão 1 e Divisão 2, além de um centro de lucro de apoio, que engloba Administração e Vendas, para sugerir a possibilidade de transformação em centros de resultados as principais atividades de prestação de serviço dentro da empresa (logística, compras, recursos humanos, finanças, tecnologia de informação etc.). Como recomendado, há um centro de resultado para apurar os efeitos financeiros das operações e apuração do custo de oportunidade de capital, denominado Resultados Financeiros. As Divisões 1 e 2, ao mesmo tempo que fazem o papel de unidades de negócios, também são consideradas atividades de processo, uma vez que a Divisão 1 é fornecedora para a Divisão 2. Os principais aspectos retratados no exemplo são:

- 1) O centro de resultado Resultados Financeiros recebe a) as receitas financeiras pelas vendas a prazo e os custos financeiros pelas compras a prazo; b) as receitas financeiras de aplicações financeiras e os custos dos financiamentos com encargos financeiros, no grupo Resultados Financeiros; e c) a receita de custo de oportunidade de capital, cobrado das demais divisões. O custo de capital é contabilizado pelo conceito de preço de transferência: os valores são debitados em cada unidade e a somatória é creditada no centro de lucro Resultados Financeiros.
- 2) A Divisão 1 caracteriza-se por ser essencialmente transferidora, remetendo produtos e serviços para a Divisão 2, contabilizados como Receita Interna na Divisão 1 e como Custo Interno, na Divisão 2. O conceito aplicado é a transferência a preços de mercado.

- 3) A divisão Administração e Vendas é tratada como centro de lucro ao receber receita internamente pelos serviços prestados. No exemplo, arbitramos um pagamento pelas Divisões 1 e 2 de 12% de suas receitas, que são consideradas receitas da área Administração e Vendas, também utilizando o fundamento de preços de transferência.
- 4) As três divisões operacionais pagam um custo de oportunidade de capital pela utilização de ativos, que foram financiados pelo centro de lucro Resultados Financeiros. No exemplo em questão, foi atribuído um custo de capital de 15% aa e aplicados sobre o total dos investimentos em capital de giro (principalmente estoques) e ativos imobilizados utilizados pelas três divisões. Este custo financeiro é alocado para incorporar o conceito de lucro residual. A contrapartida é uma receita para Resultados Financeiros, que, neste conceito, acaba fazendo o papel do acionista, o supridor interno de capital às atividades operacionais. Os cálculos estão demonstrados ao final do quadro.

Contabilidade Divisional: Centros de Lucros e Unidades de Negócios
Clóvis Luís Padoveze

Quadro 15.1 - Exemplo - Contabilidade Divisional e Fluxo de Transferências - Período Anual

	Divisão 1	Divisão 2	Administração e Vendas	Resultados Financeiros	Total
RECEITAS	50.000	80.000	15.600	16.150	161.750
. Externas	0	80.000	0	1.600 (1)	81.600
. Internas - Transferências	50.000	0	15.600	14.550	80.150
CUSTOS	35.400	63.100	0	1.200	99.700
. Compras/Consumo	27.000	4.000	0	1.200 (2)	32.200
. Internos - Transferências	0	50.000	0	0	50.000
. Custos de Fabricação	8.400	9.100	0	0	17.500
DESPESAS	6.000	9.600	16.500	0	32.100
. Departamentais	0	0	16.500		16.500
. Internas - Transferências	6.000	9.600			15.600
RESULTADOS FINANCEIROS	0	0	0	13.400	13.400
. Receitas Financeiras	0	0	0	2.000	2.000
. Despesas Financeiras	0	0	0	15.400	15.400
LUCRO OPERACIONAL	8.600	7.300	(900)	1.550	16.550
CUSTO DE CAPITAL *	7.200	6.750	600	0	14.550
LUCRO RESIDUAL (a)	1.400	550	(1.500)	1.550	2.000
LUCRO RESIDUAL - Percentual (a/b)	2,9%	1,2%	-37,5%	0,0%	2,1%

ATIVOS DAS DIVISÕES					
Capital de Giro	8.000	25.000	0	0	33.000
Ativos Fixos	40.000	20.000	4.000	0	64.000
Total (b)	48.000	45.000	4.000	0	97.000
* Custo de Capital - 15% aa x (b)	7.200	6.750	600	0	14.550

(1) Receita Financeira de Vendas a Prazo

(2) Custo Financeiro de Compras a Prazo

Numa análise primária dos dados apresentados, as Divisões 1 e 2 geraram lucro operacional suficiente para cobrir o custo de capital de seus investimentos. A Divisão 1 teve um desempenho melhor, pois seu lucro residual foi de 2,9%, enquanto que a Divisão 2, mesmo tendo menos ativos, teve um lucro residual menor, 1,2%. A divisão/centro de lucro Administração e Vendas não teve resultado positivo e, por consequência, não cobriu também o custo financeiro de capital. O resultado total da empresa evidencia que a geração total de lucro operacional cobriu o custo mínimo de capital e ainda gerou um lucro residual (o mesmo que o valor econômico adicionado da metodologia EVA) de \$ 2.000, 2,1% sobre os ativos da empresa.

14. Rentabilidade dos produtos e serviços

O exemplo não contempla a outra possibilidade de contabilidade divisional que é a dimensão da rentabilidade dos produtos e serviços. O sistema de informação deve produzir relatórios gerenciais que mostrem a rentabilidade dos produtos e serviços dentro de cada divisão, notadamente para as Divisões 1 e 2.

15. Considerações finais

A utilização do conceito de contabilidade por responsabilidade no enfoque de contabilidade divisional é um instrumental indispensável para a gestão econômica de qualquer entidade, seja ou não com fins lucrativos. Da mesma forma, o sistema não é exclusivo para empresas de médio e grande porte, sendo totalmente viável e adaptável a pequenos empreendimentos, mesmo para microempresas. A gestão contábil não pode hoje ficar restrita aos instrumentos de análise de desempenho global, mas deve necessariamente incorporar os conceitos de avaliação de resultados e desempenho para os responsáveis pelos segmentos geradores de resultado da entidade. A adoção de um sistema de contabilidade divisional é fundamental para a gestão das entidades na busca da maior eficácia e, conseqüentemente, deve permitir a elas o cumprimento de sua missão.

16. Referências bibliográficas:

- ATKINSON, Anthony A ., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S. e YOUNG, S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- CATELLI, Armando (Coordenador). *Controladoria*. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 3ª ed., São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo, Ed. Pioneira Thomson, 2003.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo, Ed. Saraiva, 2002.
- SCHMIDT, Paulo (Coordenador). *Controladoria: Agregando Valor para a empresa*. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2002.

Artigo recebido em: 20/06/2003

Artigo aprovado em: 02/07/2003