

Dividir para conquistar é um dos ensinamentos clássicos para qualquer comandante que vai à guerra, e vem sendo colocado em prática desde a época de César, o imperador, até os dias atuais. Isso significa que, para vencer um combate, você pode usar a estratégia de separar as forças do inimigo para que elas enfraqueçam e não possam mais se manter individualmente.



Por ter atravessado os séculos, esse ensinamento acabou sendo adaptado para várias outras áreas, como os negócios. Porém, nem sempre dividir para conquistar é usado para destruir ou vencer alguém. Em uma empresa, por exemplo, você pode dividir as equipes conforme cada departamento e **conquistar mais eficiência no controle dos custos e dos lucros e maior agilidade na tomada de decisão.**

Uma das formas de fazer isso é usar o **modelo de gestão por Centros de Responsabilidade**, em que a empresa é dividida em unidades, cujos gestores têm seus próprios objetivos e o poder de decisão sobre os recursos que vão utilizar. Mas, como sempre falamos aqui no blog, nada pode ser feito sem um bom planejamento, certo?

Então veja nesse texto como funcionam os Centros de Responsabilidade e como aplicá-lo na gestão da sua empresa. Confira!

O que você vai encontrar neste artigo:

Entenda o que são os Centros de Responsabilidade

Centro de Custos

Centro de Resultados

Centro de Proveitos

Centro de Investimentos

Vantagens e desvantagens dos Centros de Responsabilidade

Conclusão

## Entenda o que são os Centros de Responsabilidade

Tradicionalmente, os sistemas contábeis de gestão procuravam informar aos gestores os custos da produção de cada item. Este tipo de informação foi relevante e suficiente num determinado contexto econômico, mas as mudanças no mercado modificaram este cenário, fazendo surgir a necessidade de uma quantidade maior de informações para que um negócio seja competitivo.

Hoje é quase impossível que um gestor seja capaz de definir o preço de venda somente a partir do valor dos custos. Tornou-se fundamental que a contabilidade analítica informe também os custos das diferentes atividades e operações que ocorrem em toda a empresa. É somente depois disso que se pode definir o preço final de um produto ou serviço.

Em qualquer tipo de empresa, **a gestão desempenha um conjunto variado de funções, ou melhor, assume um conjunto de responsabilidades**. Em negócios maiores, a cada função está associada uma determinada estrutura de meios (humanos e materiais), que se divide em departamentos ou unidades. Naquelas de menor dimensão, embora essa estrutura física não seja evidente, as diversas funções são igualmente desempenhadas.

Estes departamentos são responsáveis pelos seus próprios custos, ganhos e, conseqüentemente, pelos seus próprios lucros. Geralmente, os seus gestores têm grande liberdade para tomar decisões, como o nível de produção, a forma de produzir e a melhor maneira de comercializar, **gerindo seus respectivos setores como se fossem uma empresa autônoma**. A cada uma dessas unidades podemos chamar de **Centros de Responsabilidade, também conhecidos como Centros de Análise ou Centros de Lucro**.

Há 4 tipos diferentes de Centros de Responsabilidade. **Eles são identificados conforme o tipo de controle realizado sobre as entradas e os resultados. São eles: Centro de Custos, Centro de Resultados, Centro de Proveitos e Centro de Investimento.** Siga com a gente e saiba mais sobre cada um deles.

## Centro de Custos

**O Centro de Custos está relacionado principalmente ao que as empresas desembolsam. Para criá-lo é necessário organizar unidades ou atividades de um determinado setor da empresa e categorizar as despesas e os desembolsos de cada uma delas de forma eficiente.** Isso otimiza a análise dos componentes do negócio, pois ao dividir a empresa em segmentos, pode-se notar, de modo preciso, o quanto é investido e desembolsado em cada departamento.

Ele é, ainda, uma maneira de separar uma empresa em vários setores, cada um deles com uma parcela de responsabilidades operacionais, financeiras e econômicas. Todos os Centros de Custos juntos representam a empresa inteira, mas cada um possui independência em relação aos outros.

**Isso faz com que os diferentes setores tenham mais autonomia, sendo os responsáveis tanto pela geração de receitas quanto pela aplicação dos recursos.** E torna mais fácil o envolvimento das lideranças de cada setor, o que reforça a responsabilidade e autonomia de cada um para gerenciar seu orçamento, tendo a consciência de que exercem influência na empresa como um todo.

Como cada setor ganha autonomia, a criação do Orçamento da área é feita por eles, mas claro, alinhado com as estratégia da empresa. Esse é um tipo de Orçamento bem comum chamado Orçamento Descentralizado ou Colaborativo. Você conferir mais informações sobre esse modelo de Orçamento, baixando o nosso E-book **Definindo a metodologia de Gestão Orçamentária ideal para sua empresa.** Basta clicar na imagem a seguir:



Em síntese, o conjunto dos Centros de Custos promove a organização e exhibe um panorama da empresa. Mas o sucesso deste modelo só é possível se cada um deles contar com um gestor altamente responsável.

## Centro de Resultados

De maneira geral, **a ideia de Centro de Resultados é similar a de Centro de Custos, com a diferença de que o Centro de Resultados é avaliado pela margem de lucro.**

Isso quer dizer que o gestor dessa área tem o controle e a responsabilidade tanto sobre os custos diretos quanto os indiretos e que os dois podem ser medidos monetariamente.

Por isso, podemos dizer que **uma unidade ou departamento cuja gestão é feita nesse modelo funciona quase como um negócio autônomo e proporciona mais motivação e empenho por parte do gestor**. Porém, para promover um Centro de Custos a Centro de Resultados, é necessário cumprir alguns critérios:

O gestor precisa ter poder de decisão e capacidade de definir os recursos que entram e saem do caixa da unidade;

A unidade deve ter clientes, internos ou externos, interessados nos produtos ou serviços oferecidos por ela;

Os produtos ou serviços precisam ser relevantes, para que sua transferência interna não os torne obsoletos;

Deve haver um equilíbrio de custo-benefício, dedicando esforço extra para medir os custos indiretos.

## Centro de Proveitos

**Um Centro de Proveitos é utilizado quando o gestor é avaliado somente pelos proveitos obtidos.** Exemplos típicos podem ser encontrados nas áreas de venda ou comercial, pois nelas, geralmente, os gestores são avaliados pelo volume de vendas.



O Centro de Proveitos não tem determinados os custos dos produtos vendidos, pois nele não

são calculados os custos diretos, somente os indiretos. Por isso, **neste modelo, o gestor não deve ter autonomia para definir os preços de venda. Pelo contrário, ele deve operar sob um quadro de políticas pré-definidas de preços, descontos e condições de pagamento.**

Assim com o Centro de Custos, o Centro de Proveitos pode ser transformado em um Centro de Resultados. Para isso, basta acrescentar a imputação dos custos dos produtos vendidos, por meio do custo-padrão. Porém, é necessário que a gestão geral da empresa desenvolva uma política de preços de transferência interna.

## Centro de Investimentos

**O gestor de um Centro de Investimentos é avaliado pelos resultados, tendo em conta não só os custos e os proveitos, mas também os investimentos efetuados e o custo do respectivo capital.** Um exemplo interessante são as empresas agrícolas, tendo em vista que é bastante comum encontrarmos casos de investimentos que se realizam durante um longo período e, o que é mais importante, utilizando recursos do próprio negócio.

São estes os casos da instalação de pomares, em que, apesar de algumas etapas poderem ser feitas por terceiros, é usual que recursos do próprio sistema produtivo sejam igualmente utilizados. O mais importante é que estes Centros de Investimentos permitam apurar os verdadeiros custos de cada investimento.

## Vantagens e desvantagens dos Centros de Responsabilidade

Assim como em outros modelos de gestão, ao adotar o Centro de Responsabilidade como método, independentemente do tipo escolhido, as organizações conseguem obter algumas vantagens. Porém, dependendo da forma como a metodologia é aplicada, também pode trazer desvantagens. Vamos conhecê-las:

### Vantagens

Maior agilidade no processo de tomada de decisão, pois muitas delas deixam de depender da gestão geral da empresa;

Maior objetividade, na medida em que as decisões são tomadas por quem está mais próximo do ponto de decisão;

Maior motivação por parte do gestor, pelo fato de que assumir responsabilidades é um importante fator de incentivo;

Maior eficiência no controle dos lucros, dado que é a forma mais simples e fácil de monitorar

a eficiência de um determinado departamento.

### **Desvantagens**

Menor controle da gestão geral, na medida em que as decisões ficam mais descentralizadas;

Risco de menor qualidade nos processos de tomada de decisão, caso a capacidade e competência do gestor for baixa;

Possibilidade de maior competição interna dos diversos departamentos em busca de recursos e de acesso ao mercado;

Risco de conflitos internos no que se refere à definição de preços de transferência ou da repartição dos custos comuns entre as diferentes direções;

Aumento dos custos, ao passo em que obriga a criação de estruturas adicionais para apoio à gestão, registros adicionais e outras tarefas necessárias para manter cada departamento.

## **Conclusão**

Como vimos, a organização de uma empresa e seu funcionamento dependem de muitos fatores. A sua divisão em departamentos e a criação de diferentes Centros de Responsabilidade podem facilitar este processo, uma vez que, **implementando estes modelos, um negócio consegue ser mais sustentável por meio de um melhor aproveitamento dos recursos e da capacidade de seus funcionários.**

Esperamos que artigo tenha sido útil para você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o tema. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books. Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos adicione nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui.

---

*Também publicado em Medium.*