



João Filipe Amaral Estrela

A Contabilidade Analítica e a sua aplicação ao sector da Consultoria Automóvel

Faculdade de Economia – Mestrado em Gestão

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A Contabilidade Analítica e sua aplicação ao sector da Consultoria Automóvel

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

MESTRADO EM GESTÃO

Empresa: MBM Mobile

Supervisor da Empresa: Dr. Ricardo Carrasqueira

Orientador da FEUC: Prof. Doutora Susana Jorge

Agradecimentos

A realização deste relatório não seria possível sem a ajuda de várias pessoas, que de certa forma influenciaram e contribuíram para a realização do mesmo.

Desta forma não poderia deixar de os nomear, não deixando passar em claro todo o apoio que me deram.

Em primeiro lugar, queria agradecer aos meus pais e irmão pela confiança depositada, pelo enorme esforço feito ao longo destes anos e por me proporcionarem a possibilidade de frequentar o ensino superior.

Em segundo lugar, queria agradecer à minha namorada pela compreensão e apoio que em muito me ajudaram a chegar a esta fase final.

A toda equipa MBM o meu obrigado pela disponibilidade demonstrada em todo o tempo de estágio.

Por fim, queria deixar um agradecimento especial à minha orientadora de estágio Dr.^a Susana Jorge pelo apoio, compreensão, motivação e disponibilidade demonstrados em toda esta fase.

Muito obrigado a todos.

Resumo

O presente Relatório é relativo à implementação da Contabilidade Analítica numa empresa de serviços. Encontra-se organizado em por três partes.

A primeira parte visa a descrição e caracterização da empresa – MBM, em que se faz uma alusão à sua história, cultura e um pequeno enquadramento sectorial.

Na segunda parte será feito um enquadramento teórico do estágio, abrangendo vários conceitos e classificações de custos, os sistemas de custeio, os métodos de apuramento dos custos dos serviços, alguns métodos de afectação dos custos indirectos e a definição dos centros de custo e planos de contas.

Numa terceira parte apresenta-se a implementação da Contabilidade Analítica na entidade de acolhimento. Nesta parte é abordada primeiramente a metodologia adoptada na implementação do sistema de Contabilidade Analítica e, por fim, um caso prático explicativo do funcionamento da mesma na organização em causa.

Palavras Chave: Contabilidade Analítica, Método ABC, Método das Secções Homogéneas, Serviços.

Abstract

The current Report concerns Cost Accounting implementation in a service company. It is organized in three parts.

The first part aims to describe and to characterize the company – MBM , briefly describing its history, culture, and a short frame within the activity sector.

In the second part the work experience theoretical framework is introduced, comprising several cost concepts and classifications, costing systems, services costing methods, a few methods of indirect costs allocation and the definition of cost centers and accounts plans.

In the third part, the Cost Accounting implementation in the company is presented. In this part firstly the methodology that has been adopted while implementing the Cost Accounting system is described, and finally an example is used to explain how it works in the MBM-Mobile.

Keywords: Cost Accounting, ABC Method, Cost Centers Method, Services.

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura Organizacional da MBM

Figura 2 – Distribuição Geográfica das Empresas no Sector

Figura 3 – Natureza Jurídica das Empresas do Sector

Figura 4 – Número de Empresas no Sector

Figura 5 – Informação proporcionada pelo sistema de Contabilidade Analítica

Figura 6 – Secções Homogéneas da MBM

Figura 7 – Fluxograma do processo de prestação de serviços da MBM

Índice de Quadros

Quadro 1 – Objectivos Estratégicos da MBM

Quadro 2 – Regras de Conduta da MBM

Quadro 3 – Vendas e Prestação de Serviços no Sector

Quadro 4 – Mapa de Custos das Secções

Quadro 5 – Mapa de Custos de Produção

Quadro 6 – Factores que dificultam a implementação do método ABC

Quadro 7 – Benefícios da Implementação do Método ABC

Quadro 8 – Percentagem de colaboradores e remunerações da MBM por departamento

Quadro 9 – Percentagem de repartição do gasto indirecto “Renda” por departamentos

Quadro 10 – Percentagem de repartição do gasto indirecto “Electricidade” por departamento

Quadro 11 – Percentagem de repartição do gasto indirecto “Água” por departamentos

Quadro 12 – Percentagem de repartição dos seguros de acidentes de trabalho por departamento

Quadro 13 – Distribuição de custos das secções auxiliares pelas secções principais

Quadro 14 – Remunerações mensais

Quadro 15 – Consumos da Secção de Serviços, no mês

Quadro 16 – Consumos das restantes secções, no mês

Quadro 17 – Mapa das Secções

Quadro 18 – Mapa dos custos da Prestação de Serviços

Índice

Introdução.....	1
1.Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	3
1.1 História e Missão da MBM	3
1.2 Cultura, valores e estrutura organizacional	4
1.3 Departamento Financeiro	6
1.4 Departamento de Serviços	7
1.5 Enquadramento Sectorial	7
2. Enquadramento teórico do Estágio.....	11
2.1. A contabilidade Analítica numa organização prestadora de serviços.	11
2.1.1 Definição e objectivos	11
2.1.2 A importância da Contabilidade Analítica para a Gestão	12
2.2. Conceitos e classificação de custo e gastos	13
2.2.1 Custo Primo	13
2.2.2 Custo Industrial de Produção.....	14
2.2.3 Custo de transformação	14
2.2.4 Custo complexo ou comercial	14
2.2.5 Custo económico – técnico.....	15
2.2.6 Gastos Variáveis e gastos fixos	15
2.2.7 Custos directos e indirectos	16
2.2.8 Custos reais e custos básicos	16
2.3. Método de apuramento do custo de “ produção” (prestação de serviços).....	17
2.3.1 Método directo ou de custos por ordens de produção	17
2.3.2 Método indirecto ou de custos por processos.....	17
2.3.3 Método misto.....	18
2.4 Sistemas de custeio.....	18
2.4.1 Sistema de Custeio Total	18
2.4.2 Sistema de Custeio Variável.....	19
2.5 Método de afectação dos custos indirectos.....	20
2.5.1 Método das secções homogéneas	20
2.5.2 Método ABC	23

2.5.2.1 Dificuldades e benefícios de implementação	25
2.6. Os Planos de contas e a Contabilidade Analítica	26
3.A implementação da Contabilidade Analítica na MBM	28
3.1. Metodologia adoptada	28
3.2. Exemplo de Aplicação.....	36
Conclusão	41
Análise Crítica ao Estágio	42
Bibliografia.....	43

Introdução

Ao finalizar a componente lectiva do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra surgiu a oportunidade de realizar o estágio curricular na MBM. Desde logo a motivação era grande pela oportunidade que surgiu de realizar este estágio pois, por um lado, seria possível consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico e, por outro lado, era uma mais valia realizar um estágio numa empresa ambiciosa e conceituada na sua área.

Este estágio foi realizado sob duas áreas, a primeira é a área financeira e a segunda é a área de serviços operacionais. Para qualquer uma destas áreas foram estabelecidos determinados objectivos a cumprir até ao final do estágio.

Relativamente à área financeira os principais objectivos passaram sobretudo pela reformulação da estrutura da Contabilidade Analítica, bem como a configuração, desenvolvimento e potencialização do *software* de Contabilidade Financeira existente na empresa, na óptica da configuração da informação gerada para o utilizador. Quanto à área de serviços operacionais os principais objectivos passaram pela elaboração de um plano de custeio assente na lógica de unidades autónomas de trabalho e repartição por centros de custo/lucro, desenvolvimento de um “*Business Plan*” e estudos relacionados referentes à expansão da empresa nos diferentes pontos do país, designadamente procedendo ao levantamento/estudo de proveitos e custos aplicáveis, contactos para informações sobre financiamentos para a abertura de novos pontos de venda, no curto e médio prazos, bem como de toda a estrutura inerente ao desenvolvimento proposto. Foi também proposta a elaboração de um dossier sobre internacionalização, com quadro de investimentos inerentes e análises SWOT. Para maior detalhe destes objectivos, veja-se no Anexo o respectivo Plano de Estágio.

Após a realização do Estágio, elabora-se este Relatório que pretende descrever as principais actividades, bem como apresentar algum suporte teórico às mesmas. Desta forma, o Relatório irá seguir a seguinte estrutura: na primeira parte descreve-se a caracterização da empresa, fazendo uma alusão à sua história, cultura e breve enquadramento sectorial. A segunda parte faz um enquadramento teórico das actividades desenvolvidas, abrangendo vários conceitos e classificação de custos, sistemas de custeio, métodos de apuramento dos custos dos serviços, alguns métodos de afectação dos custos indirectos e a definição de centros de custo e planos de contas. Na terceira parte exemplifica-se a implementação da Contabilidade Analítica na empresa

em causa, abordando a metodologia adoptada na implementação do sistema e, por fim, um caso prático explicativo do funcionamento da Contabilidade de Custos na organização.

O Relatório termina com uma análise crítica do Estágio e Conclusões.

1. Caracterização da Entidade de Acolhimento

1.1 História e Missão da MBM

A MBM é uma empresa de base nacional criada em 2005 sob a forma jurídica de sociedade Unipessoal, tendo como fundador Ricardo Jorge Corga Teixeira da Rocha. A empresa resultou da união de um grupo de profissionais com formação em duas áreas distintas, uma delas diz respeito à engenharia informática e a outra à área automóvel.

A MBM é propriedade registada de Lufthafen S.A., companhia que gere marcas e investimentos em inovação (Pack Novo colaborador, 2007). É uma empresa que presta serviços de consultoria automóvel, nacional e internacional, visando encontrar o automóvel mais adequado às necessidades e gostos do cliente. Sinteticamente, encontra o automóvel, importa-o, legaliza-o e entrega-o ao cliente em mão, pronto a ser utilizado em Portugal, permitindo, deste modo, que os seus clientes obtenham automóveis de elevada qualidade a preços bastante competitivos.

Segundo o Pack Novo Colaborador (2007), *“A consultoria automóvel nacional consiste no aconselhamento eficaz da viatura ideal, no momento, para o cliente tendo em conta as suas necessidades e desejos. Este serviço é conseguido através de protocolos exclusivos e uma relação privilegiada junto das marcas oficiais. Quanto à consultoria automóvel internacional, à imagem do serviço de consultoria automóvel nacional, consiste no aconselhamento eficaz da viatura ideal, no momento, para o cliente tendo em conta as suas necessidades e desejos. Neste caso o serviço é conseguido, pois o quadro legislativo nacional permite ao cliente evitar a dupla tributação.”*

Ainda de acordo com a mesma fonte, *“A empresa trouxe para Portugal um conceito inovador de Consultoria Automóvel, proporcionando a todos os portugueses a possibilidade de adquirir automóveis de uma forma cómoda e fácil junto das mais reputadas marcas automóveis representadas no mercado Alemão. A MBM com o serviço que presta torna-se na “cara” dos portugueses junto das mais prestigiadas marcas de automóveis do mercado Alemão”.*

Por ser um projecto inovador, atraiu rapidamente a atenção de investidores privados tornando-se uma Sociedade Anónima em Dezembro de 2007.

Actualmente, encontra-se em expansão abrindo no passado ano *showrooms* em Braga, Aveiro e Porto; está ainda prevista, no actual ano, a abertura de um novo *showroom* em Lisboa.

Segundo sítio oficial da empresa, a MBM tem como missão “*proporcionar aos clientes soluções altamente compensadoras na aquisição de automóveis*”.

Devido ao sucesso que este novo conceito tem proporcionado a abertura de pontos de venda em outros países começa a ter lugar no horizonte estratégico da empresa.

É referido também no sítio oficial da empresa que, no seguimento da missão, o grande objectivo a que a MBM se propõem é “*(...) a optimização para particulares e empresas, na compra de automóvel, reduzindo custos e garantindo a qualidade em todo o processo. A MBM tem em si implementada uma política de crescimento sustentado, baseado numa cultura de exigência no cumprimento escrupuloso de objectivos de qualidade.*”

1.2 Cultura, valores e estrutura organizacional

A MBM assenta numa base cultural formada por quatro pilares: Compromisso, Excelência, Transparência e Sucesso, pilares estes que permitiram e permitem o crescimento sustentado da organização desde a sua criação (Pack Novo Colaborador, 2007).

Desta forma, a MBM rege-se por um conjunto de valores essenciais para conseguir atingir todos os seus objectivos. Esses objectivos são referenciados no sítio oficial da empresa¹ e são os apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Objectivos Estratégicos da MBM

OBJECTIVO	DESCRIÇÃO
Satisfação dos clientes	Procura atingir a satisfação de todos os clientes de uma forma activa, de modo a que a avaliação destes seja sempre positiva
Inovação	Capacidade de desenvolver e criar novos métodos que acrescentem valor ao trabalho, desenvolvendo a organização
Excelência nos processos	Procurar atingir a excelência em todos os processos realizados na organização, de modo a

¹ <http://www.mbm-mobile.com/>.

OBJECTIVO	DESCRIÇÃO
Melhoria contínua	reduzir a possibilidade de ocorrência de erros, desenvolvendo programas de qualidade para que o resultado seja sempre positivo Procurar, avaliar e questionar todas as práticas e processos de modo a que estejam em constante desenvolvimento
Trabalho de equipa	Compartilhar informações, experiências, conhecimentos e tornar todos os objectivos individuais num grande objectivo comum, atingindo resultados positivos para a organização
Foco nos resultados	Tornar todas as actividades o mais ágeis e flexíveis possível ao ambiente que as rodeia, de modo a que se ponderem tornar mais resistentes. Controlar o desempenho de todas as actividades, fazendo com que os custos inerentes a estas sejam o mais reduzidos possível.

Fonte: Pack Novo Colaborador (2007)

Como todas as organizações, também a MBM rege-se por várias regras de conduta, de forma a garantir que exista um bom e organizado ambiente de trabalho. Tais regras são resumidas no Quadro 2.

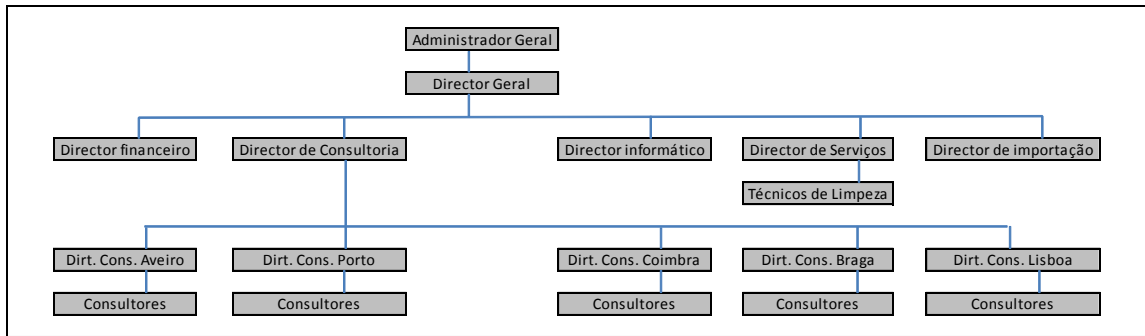
Quadro 2 – Regras de Conduta da MBM

Conduta profissional íntegra. Não usar o cargo para obter vantagens pessoais de qualquer natureza. Possuir conduta ética condizente com as responsabilidades é condição fundamental para todo o colaborador. Nenhum colaborador deve ter outra actividade paralela que possa interferir no seu desempenho profissional.
Responsabilidades e comprometimento para a missão, valores, metas e objectivos.
Contribuir para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho, através de colaboração e cooperação mútua. As relações no ambiente de trabalho devem pautar-se pela cortesia e respeito.
Todos os colaboradores devem estar perfeitamente conscientes dos direitos e deveres para com o seu trabalho e os seus colegas. Os bens da empresa devem ser utilizados, exclusivamente, para actividades e interesses da empresa.
Compactuar com a boa fé e competência contribui para criar um clima de motivação e desenvolvimento profissional. A participação activa na análise, crítica e solução de problemas é um comportamento essencial para manter o perfil inovador e empreendedor da empresa e motivar os colaboradores para melhorar o desempenho.

Fonte: Pack Novo Colaborador (2007)

A Figura 1 traduz a estrutura organizacional da MBM que, como se observa, assenta em cinco direcções principais: financeira, consultoria, informática, de serviços e de importação.

Figura 1 – Estrutura Organizacional da MBM



Fonte: (Pack Novo colaborador, 2007).

A Direcção de Consultoria, associada à actividade principal da empresa, está por sua vez, dividida segundo critérios territoriais para que desta forma tenhamos sempre presente, em todos os *Zentrums*, um colaborador responsável pelo consultor, ajudando e monitorizando o ponto de venda em que está destacado.

Por serem os departamentos onde se desenvolveram as actividades do estágio, de seguida far-se-á uma breve caracterização do Departamento Financeiro e do Departamento de Serviços.

1.3 Departamento Financeiro

O Departamento Financeiro é constituído por um Contabilista e um Director Financeiro. Este departamento desempenha funções semelhantes às de qualquer outro departamento financeiro de outra empresa. Deste modo, tem como principais funções a gestão de tesouraria e gestão de riscos financeiros.

A gestão de tesouraria consiste na gestão de contas bancárias, reconciliações bancárias, processamento de pagamentos e cobranças e previsões de tesouraria, estas funções ficam principalmente ao encargo do director financeiro. Relativamente à gestão de riscos financeiros, esta consiste na avaliação do risco da liquidez das taxas de juro, da moeda, dos mercados de valores e também dos créditos efectuados no momento pela empresa. À semelhança da gestão de tesouraria, também a gestão de riscos financeiros pertence às funções do Director Financeiro.

Relativamente ao Contabilista, este tem como principais funções o tratamento contabilístico das transacções associadas à empresa.

Neste departamento foram realizadas tarefas de análise financeira e Contabilidade Analítica, tratamento de documentação contabilística e utilização do *software ERP* utilizado na empresa.

1.4 Departamento de Serviços

O Departamento de Serviços assume uma importância bastante relevante nesta empresa. Este departamento tem como principal função o tratamento dos veículos, desde a sua chegada até à entrega ao cliente. Desta forma, é responsável por todo o tipo de intervenções necessárias sobre os veículos no território português, como por exemplo, limpeza, subcontratação de serviços para incorporação de kits e upgrades.

É constituído por três elementos: o director de serviços e dois técnicos de limpeza. O director de serviços tem como principal função coordenar os mecânicos assim como inteirar-se do bom estado em que a viatura se encontra e de que toda a documentação do automóvel está em conformidade.

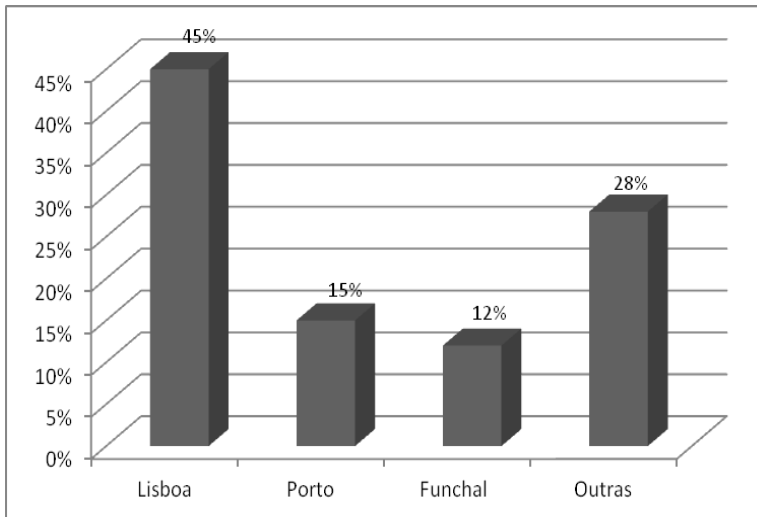
Relativamente a este departamento, as funções exercidas pelo estagiário passaram pela elaboração de mapas de produção e resolução de problemas de logística e transportes.

1.5 Enquadramento sectorial

A MBM insere-se no sector de *outras actividades de consultoria para negócios e a gestão*, tendo como CAE o nº70220. É categorizada como pequena e média empresa, tendo em conta o numero de funcionários e a sua facturação anual.

De seguida proceder-se-á à apresentação de alguns indicadores e rácios para melhor compreender como se insere a MBM no mercado.

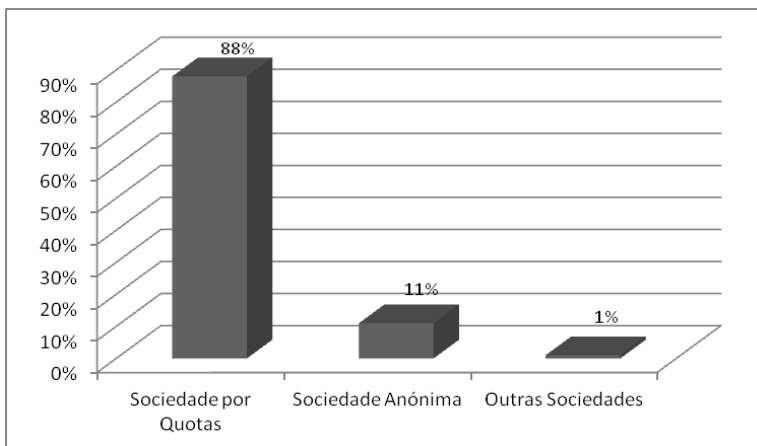
Figura 2 – Distribuição Geográfica das Empresas no Sector



Fonte: Banco de Portugal

Como se pode observar pela Figura 2, a localização da MBM no centro do país pode ser um ponto a seu favor, uma vez que a grande maioria concentra-se em Lisboa e Porto.

Figura 3 – Natureza Jurídica das Empresas do Sector

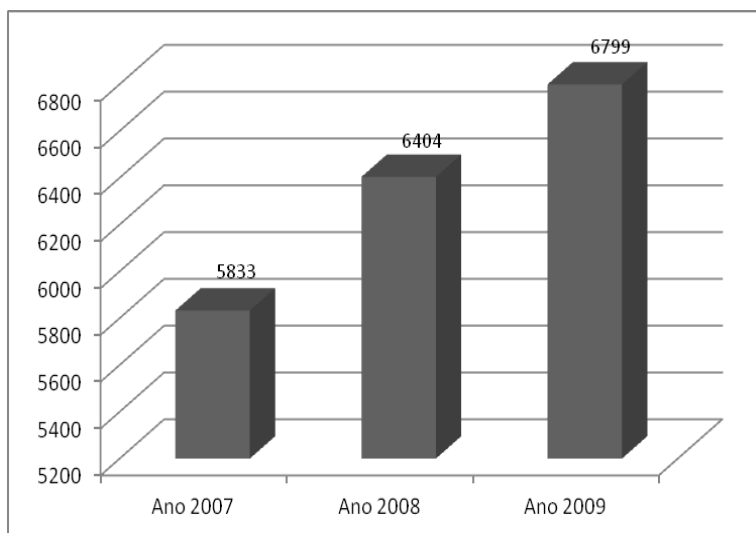


Fonte: Banco de Portugal

Quanto à natureza jurídica, a Figura 3 mostra que predominam as sociedades familiares por quotas. Porém a MBM enquadra-se em sociedades anónimas, mais uma vez diferenciando-se das outras com uma forma jurídica mais propícia ao crescimento.

Relativamente à representatividade das empresas, a Figura 4 e o Quadro 3 resumem os indicadores “número de empresas no sector” e “vendas e prestações de serviços”.

Figura 4 – Número de Empresas no Sector



Fonte: Banco de Portugal

Quadro 3 – Vendas e Prestação de Serviços no Sector (euros)

	2007		2008		2009	
	MBM	Média sector	MBM	Média sector	MBM	Média sector
Activo de exploração	285185	707836	531157	749882	741218	430091
Capital Próprio	-27379	3793362	337919	2913864	505418	2149966
RLE	-75019	954153	-150102	213238	147499	36141
Vendas e prestação de serviços	201931	298519	984378	342235	1644396	289469
VAB	-7569	126615	133628	140529	459231	122821
Nº pessoas ao serviço	3	3	8	3	10	3

Fonte: Banco de Portugal

Como se pode constatar, o número de empresas do sector em que se insere a MBM tem crescido nos últimos anos, tendo um crescimento de 2007 a 2009 de aproximadamente 16 %.

Face aos valores médios do sector, pode-se constatar que a MBM tem tido um crescimento acentuando, passando de 1 pessoa ao serviço em 2007 para 10 pessoas ao serviço em 2009, enquanto que o sector se manteve na média das 3 pessoas.

Um outro indicador de crescimento e desenvolvimento da MBM é o valor das vendas e prestação de serviços que, em 2007, apontavam para a ordem dos 201.931,00€ e no ano de 2009 já atingiam o valor de 1.644.396,00€, posicionando-se assim bastante acima da média do sector. Pode-se também justificar o bom desempenho da MBM nos últimos anos analisando o Resultado Líquido do Exercício (RLE), que tem vindo a

melhorar ao longo deste período. O reforço do Capital Próprio e Activo de Exploração têm também sido assinaláveis, com tendência sempre crescente no período considerado, ao contrário da média do sector, que baixa de 2008 para 2009.

2. Enquadramento teórico do Estágio

2.1. A Contabilidade Analítica numa organização prestadora de serviços

As empresas de serviços são empresas que fornecem aos seus clientes produtos intangíveis ou serviços.

Ao longo do tempo vários autores vêm caracterizando este tipo de indústrias como sendo empresas que não possuem *stocks*, mas que apenas fazem entregas em tempo real (Maher *et al.*, 1997). Referem que as empresas de serviços têm como principais custos os indirectos e fixos, sendo que os custos associados ao produto/serviço se resumem aos custos com a mão-de-obra. Atkinson *et al* (2001) refere que a mão-de-obra é difícil de imputar a um serviço ou cliente específico, refere também que os custos das empresas de serviços têm um reduzido gasto de materiais directos.

2.1.1 Definição e objectivos

Vários foram os autores que definiram o conceito de Contabilidade Analítica. Desta forma apresentam-se algumas citações destes mesmos para melhor compreendermos o que realmente é a Contabilidade Analítica.

Para Gonçalves da Silva citado por Nabais (1991) , *“É a tradução em unidades monetárias de todo o processo tecnológico da empresa, visando o apuramento e o controle de custos de cada produto e a determinação de resultados parciais”*.

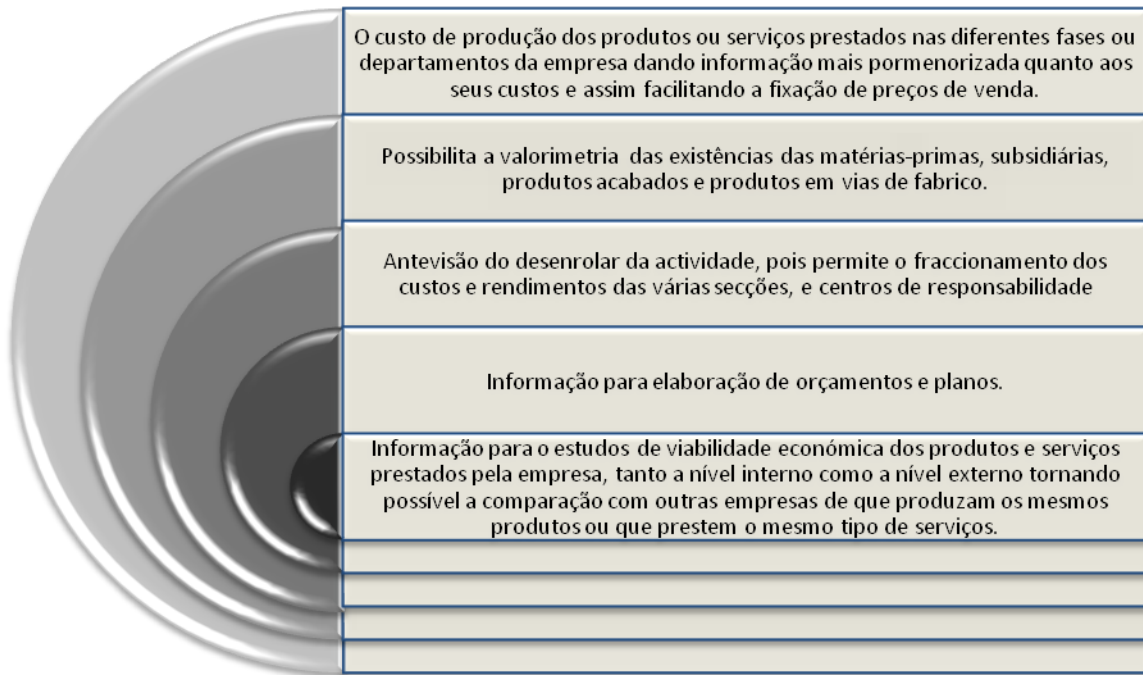
Já Lauzel citado por Nabais (1991) diz que *“É a parte da Contabilidade destinada a pôr em evidência os elementos constitutivos dos custos e resultados que mais interesse têm para a direcção das empresas”*.

Expostas estas definições poder-se-á constatar uma certa concordância em que a Contabilidade Analítica é uma técnica que visa apurar e analisar os custos e proveitos em diferentes etapas dos processos produtivos.

Desta forma, a Contabilidade Analítica torna-se numa importante ferramenta de previsão de resultados usada como apoio para as decisões dos gestores. Tem como principal objectivo informar de modo a que estes consigam tomar decisões de uma forma mais certa, correndo riscos menores.

A informação que se pode retirar através da Contabilidade Analítica é apresentada no esquema da Figura 5.

Figura 5 – Informação proporcionada pelo sistema de Contabilidade Analítica



Fonte: (Caiado 2008)

Desta forma, pode-se concluir que a Contabilidade Analítica estuda, analisa e fornece informação sobre as operações internas da empresa de modo a que se consiga imputar os custos indirectos racionalmente e assim concluir acerca dos proveitos, custos e resultados.

2.1.2 A importância da Contabilidade Analítica para a gestão

A globalização é um conceito cada vez mais propalado na actualidade, esta quebra barreiras entre mercados menores, criando um grande mercado o que faz com que as empresas percam o domínio do mesmo, contudo, a possibilidade das empresas escoarem os seus produtos também aumenta. Este cenário gera um aumento do grau de complexidade e competitividade no espaço de acção das empresas. O contexto em que se inserem as empresas dos dias de hoje, a realidade que enfrentam, é completamente diferente de há décadas atrás. Assim, para as empresas conseguirem sobreviver têm de ser disciplinadas para que seja possível situarem-se no topo deste mercado mundial. Essa disciplina refere-se sobretudo a ter um controlo dos custos, dos recursos gastos e onde e quando ocorreram.

Controlando estes factores, a resposta às acções dos concorrentes será mais rápida e eficaz, dá a informação aos directores relativamente aos preços que as empresas podem praticar.

Essa disciplina também permite às empresas concluir quais as secções que apresentam piores resultados – são menos rentáveis, tentando corrigir posteriormente esses resultados. Este conhecimento dos custos que permite antecipar qual deve ser o caminho que a empresa deve percorrer é proporcionado pela Contabilidade Analítica e pelas suas técnicas.

A Contabilidade Analítica assume, assim, um papel fundamental na gestão de custos das empresas, sendo uma ferramenta fundamental de apoio à gestão.

2.2. Conceitos e classificação de custos e gastos

Na vastidão de autores que definem o conceito de custo, escolheu-se a seguinte citação para melhor se compreender aquele conceito: *“Por definição um custo corresponde ao valor monetário associado à utilização ou consumo de um recurso, seja um bem ou um serviço, o que significa que a actividade da empresa implica custos que importa determinar o mais objectivamente possível, de modo a obter os elementos necessários não só para a análise dos dados históricos, mas também para o planeamento e a tomada de decisões.”* (Franco *et al.*, 2005).

2.2.1 Custo primo

O Custo Primo é o custo que constitui a componente primária ou básica do bem/serviço, resultando assim da soma dos custos dos materiais directos (MD) e da mão de obra directa (MOD), ou seja, $\text{Custo Primo} = \text{MD} + \text{MOD}$.

Decompondo o Custo Primo, dentro do grupo dos MD encontramos as matérias primas e matérias subsidiárias. Estas últimas definem-se como materiais que não são incorporados directamente na produção e materiais diversos com tempo de vida útil reduzido (Franco *et al.*, 2005). A MOD corresponde às remunerações dos trabalhadores cujo trabalho vai afectar directamente a forma do produto em questão.

No sector dos serviços, nomeadamente na MBM, como o custo da MOD é o mais relevante o custo primo tende a ser basicamente o custo da MOD, sendo os MD um gasto residual.

2.2.2 Custo Industrial de Produção

O custo industrial de produção é o custo do produto no momento da sai da fábrica e passa para o armazém de produtos acabados (Franco *et al.*, 2005).

Algebricamente:

$$\text{Custo Industrial de Produção} = \text{MD} + \text{MOD} + \text{GG Fabrico}$$

Ou

$$\text{Custo Industrial de produção} = \text{Custo Primo} + \text{GG Fabrico}$$

Relativamente aos Gastos Gerais de Fabrico, estes são considerados todos os gastos que surgem de consumos gerais da empresa e que não podem ser imputados directamente ao produto especificamente produzido ou ao serviço prestado. Como exemplo destes gastos temos a electricidade e os seguros. Em suma, são todos os gastos da fabrica que não são gastos de mão de obra directa nem gastos de matéria prima (Franco *et al.*, 2005).

Em relação aos serviços, o custo industrial de produção vai ter como parcela influenciadora a MOD assim como os GGF, um pouco à semelhança do custo primo.

2.2.3 Custo de transformação

Os custos de transformação resumem-se ao gastos incorridos para a transformação dos materiais directos e consistem na soma dos gastos de mão de obra directa e dos Gastos Gerais de Fabrico (Franco *et al.*, 2005), ou seja, $\text{Custo de Transformação} = \text{MOD} + \text{GGF}$.

Nos serviços o custo de transformação vai ser um conceito com bastante relevância, visto ser o de com maior peso no total do custo de “produção”.

2.2.4 Custo complexo ou comercial

O custo complexo é obtido pela soma do custo industrial da produção (CIP) com os gastos gerais da empresa, gastos estes que englobam os gastos de distribuição (CD), gastos administrativos (CA) e gastos financeiros (CF) (Franco *et al.*, 2005).

Algebricamente: $\text{Custo Complexivo} = \text{CIP} + \text{CD} + \text{CA} + \text{CF}$

2.2.5 Custo económico-técnico

O custo económico-técnico resulta da soma do custo complexo e dos gastos figurativos, gastos estes referentes a uma parte da remuneração dos capitais investidos pelos sócios/accionistas na empresa em questão, assim como o risco que advém do exercício da actividade da empresa em questão (Caiado, 2008), ou seja, inclui os dividendos e eventuais custos de oportunidade.

Quando uma empresa pratica um preço de venda superior ao custo económico-técnico está numa situação lucro, neste caso designado por “lucro puro” (Caiado, 2008).

De realçar que o custo económico-técnico não é considerado de grande importância para a gestão, pois nos casos da existência de mais de um produto torna-se difícil o cálculo do custo comercial de cada um individualmente, devido à complexidade na repartição dos gastos não industriais (Caiado 2008).

Algebricamente: $\text{Custo económico-técnico} = \text{Custos Figurativos} + \text{Custo Complexivo}$

2.2.6 Gastos variáveis e gastos fixos

A classificação dos gastos entre variáveis e fixos baseia-se na variabilidade dos mesmos com os diferentes níveis de produção da empresa. Isto é, se por um lado existem os gastos que se mantêm inalterados com variações na produção (como por exemplo as rendas, seguros e amortizações) variando essencialmente no longo prazo, existem outros que variam com o aumento da produção, mesmo que esta seja uma variação residual (Caiado, 2008). Como exemplos para gastos variáveis referem-se os transportes de mercadorias e o consumo de matérias primas.

De realçar que, algumas vezes, é difícil fazer a separação e classificação para alguns dos gastos, isto porque em alguns casos o mesmo gasto tem uma parte variável e outra fixa. Exemplos típicos são as remunerações que, por vezes, têm uma parte variável (designada por comissões) e a própria água. Neste segundo exemplo torna-se bastante difícil separar a quantidade que é considerada fixa consumida (independentemente da produção da empresa) da quantidade consumida que varia com a produção. Nestes casos de difícil separação e classificação, opta-se pela componente com maior peso (Caiado, 2008).

No sector dos serviços, mais concretamente no caso da MBM, os gastos mais relevantes são os variáveis. A dificuldade de separação e classificação de vários gastos

por terem uma parte fixa e outra variável é encontrada bastantes vezes, pois existem remunerações que variam com as vendas, sendo estas um dos maiores gastos mensais da empresa.

2.2.7 Gastos directos e gastos indirectos

Esta classificação analisa os gastos relativamente a um dado objecto de custo.

Os gastos directos são os que afectam directamente a produção de um produto específico, enquanto os indirectos são os que, não afectando directamente a fabricação de um determinado produto, contribuem ainda assim para a sua produção (Caiado 2008).

Exemplos de gastos directos são a mão-de-obra directa, as matérias primas e as amortizações de máquinas e equipamentos utilizados na produção de um produto específico. Relativamente aos gastos indirectos, são os que uma empresa suporta, mas que não se conseguem alocar à produção de um produto específicos, como é o caso dos seguros e amortizações de um edifício.

Note-se que um gasto pode ser directo para um sector da empresa e indirecto para outro (Caiado, 2008). Por exemplo, a remuneração de um Director de Marketing é um gasto directo para o Departamento de Marketing mas vai ser um gasto indirecto para os produtos ou serviços que a empresa produz/presta e comercializa. No caso da MBM os gastos directos são os mais relevantes como será exposto mais à frente neste Relatório.

2.2.8 Custos reais e custos básicos

Segundo Mendes (2006), os custos reais são aqueles que já foram realizados pela empresa, ou seja, são custos que apenas são determinados à posteriori da sua ocorrência; custos básicos são calculados antes da sua realização com o intuito de valorizar internamente os produtos e serviços.

Os custos básicos podem ser custos orçamentados ou custos padrão. Os custos orçamentados são os que decorrem da realização de um orçamento para a empresa relativo a um determinado período de tempo. Os custos padrão são os calculados cientificamente para atribuição a um produto ou serviço, custos estes que se baseiam em condições consideradas normais ou ideais de eficiência relativamente a matérias, gastos gerais de fabrico e mão-de-obra directa (Mendes, 1996). Este último tipo de custos é

frequentemente empregue em empresas que produzem e comercializam uma elevada diversidade de produtos e serviços e, por essa razão, a empresa tem dificuldades em atribuir um custo real a todos.

2.3 Método de apuramento do custo de “ produção” (prestação de serviços)

2.3.1 Método directo ou de custos por ordens de produção

O método directo, também designado por método de custos por ordens de produção, é utilizado para empresas em que a sua produção ou fornecimento de serviços é caracterizada por ser descontínua e diversificada, e em que todas as encomendas ou produtos fabricados são perfeitamente distinguíveis uns dos outros, sendo de fácil imputação todos os custos associados a estes (Caiado, 2008). Como exemplos de empresas em que se pode utilizar este tipo de métodos apresentam-se as empresas de construção naval e reparação automóvel. Como referiu Caiado (2008), com a aplicação deste sistema a empresa consegue controlar os seus resultados determinando os custos de cada encomenda; através do histórico consegue mais facilmente orçamentar acertadamente e controlar a eficiência dos seus departamentos.

Este sistema apresenta alguns inconvenientes como os custos administrativos associados à verificação das encomendas e a não mensuração de alguns factores como avarias e greves, factores estes que influenciam a produção normal e ao não serem contabilizados vão influenciar a orçamentação futura (Caiado, 2008).

2.3.2 Método indirecto ou de custos por processos

O método indirecto adequa-se a empresas que tenham uma produção homogénea ou uma produção contínua. Este método tornar-se-ia economicamente inviável sendo aplicado a empresas cuja produção seja por encomendas (Caiado, 2008).

No método em questão as matérias primas vão sendo consumidas ao longo do mês, sendo apenas contabilizados os gastos respectivos nessa mesma altura; por este motivo este método é também designado como método de custo de produção periódico (Caiado, 2008).

Um dos problemas deste método está na valorização dos produtos em vias de fabrico, pois no final de cada período, no momento de contabilização dos custos, é necessário utilizar o método das unidades equivalentes para que, desta forma, se consiga

reduzir os produtos em vias de fabrico a produtos acabados e proceder à respectiva valorização.

Como exemplos de empresas em que a utilização deste método é adequada apresentam-se as empresas que se dedicam à produção de cerveja, indústria de refinação de óleos e indústria de moagem (Mendes, 1996).

Este método não se adequa a empresas prestadoras dos serviços, visto que normalmente, como no caso da MBM, os serviços prestados são diferentes de cliente para cliente, revelando-se o método directo o mais apropriado.

2.3.3 Método misto

O método misto, como o próprio nome sugere, é um misto dos dois métodos anteriormente apresentados. Este método é aplicado a empresas que apresentam no seu fabrico um regime de produção contínua até um certo ponto e posteriormente um regime de produção descontínua, ou seja, a empresa personaliza os produtos na fases seguintes à produção continua (Caiado, 2008).

Como exemplo tem-se as empresas que se dedicam à produção de louças decorativas, em que numa primeira fase é produzida a louça, apurando-se o custo por um método indirecto, e numa segunda fase essa mesma louça é personalizada com diferentes pinturas e decorações, apurando-se então os custos pelo método directo.

Este método também é também difícil, ou talvez até impossível, de adoptar para uma empresa prestadora de serviços, pois não existem praticamente fases de “produção continua”.

2.4 Sistemas de Custeio

2.4.1 Sistema de Custeio Total

O Sistema de Custeio Total é um dos métodos utilizados para o apuramento dos custos de produção ou serviços em que são imputados da mesma forma os custos variáveis e fixos industriais de um determinado período de tempo (Franco *et al*, 2005).

Este sistema ramifica-se em três vertentes: o Sistema de Custeio Total Completo (SCTC), o Sistema de Custeio Total Racional (SCTR) e o Sistema de Custeio Total com imputação dos custos fixos industriais por Quota Teórica (SCTQT). Estes sistemas diferenciam-se apenas pelos diferentes graus de imputação aos objectos de custo dos custos fixos industriais (Franco *et al.*, 2005).

O SCTC distingue-se por imputar a totalidade dos custos fixos e variáveis industriais incorridos num dado período de tempo. Este sistema tem como característica a transferência para outros períodos dos custos de produção realizada nesse mesmo período mas que não foi vendida, assim como imputar aos produtos, os custos da subutilização da capacidade de produção da empresa (Franco *et al.*, 2005).

Relativamente ao SCTR, este é um sistema que à imagem de todos os sistemas de custeio total, abrange no apuramento do custo dos produtos e serviços todos os custos variáveis industriais, mas apenas inclui parte dos custos fixos industriais (Franco *et al.*, 2005). Quando a empresa actua a níveis mais baixos do que a sua capacidade instalada pode aplica-se este sistema.

O sistema ao ser aplicado vai fazer com que o custo industrial de produtos acabados seja inferior ao do SCTC, visto que parte dos custos fixos não irão entrar para o cálculo do custo do produto, sendo considerados custos do período. A grande diferença deste sistema comparativamente com o SCTC baseia-se assim no facto de os custos fixos não incorporados no apuramento do custo da produção acabada serem reflectidos no mesmo período da sua ocorrência.

Por último, o SCTQT visa resolver o problema de sazonalidade tanto da produção como das vendas de algumas empresas (Franco *et al.*, 2005). De forma a impedir que o custo de produção dos produtos acabados seja influenciado pela sazonalidade dividem-se os custos fixos por todos os meses do ano de forma equitativa; assim o custo unitário do produto é idêntico ao longo do ano.

Como exemplo ilustrativo para este tipo de situações são as empresas de guarda chuvas, que logicamente tem picos de vendas e de produções sazonais.

2.4.2 Sistema de Custeio Variável

O SCV consiste num sistema em que apenas os custos variáveis são considerados custos dos produtos ou dos serviços. Desta forma todos os custos fixos são considerados apenas na Demonstração de Resultados (DR) não sendo contabilizados para o custo dos produtos industriais acabados, isto é, são considerados custos do período (Franco *et al.*, 2005).

Como referem Franco *et al.* (2005), custeio variável é um sistema que ajuda bastante todos os gestores e decisores das empresas que o aplicam na tomada decisões,

nomeadamente para decisões de capacidade a instalar e análises de resultados relativas a estratégias de marketing e produtos.

2.5 Métodos de afectação dos gastos indirectos

2.5.1 Método das Secções Homogéneas

O Método das Secções Homogéneas é um método dito tradicional, que foi aparecendo com as diferentes transformações e evoluções do mercado desde a segunda metade do século XX. Apesar desta evolução, foi em França que se desenvolveram estudos, realizados pela Comissão Geral de Organização Científica do Trabalho, originando o modelo das secções homogéneas (Ausset e Margerin, 1990).

Este método classifica simultaneamente os custos por funções, pela estrutura e por natureza devido à necessidade de informação que as empresas apresentam para a sua gestão (Franco *et al.*, 2005). Através deste método os gestores obtêm informação que lhes permite responder às suas necessidades; essas necessidades passam por saber os custos dos segmentos organizacionais e comparar esses custos com a actividade de cada segmento. Para a utilização deste método é então necessário dividir a empresa em segmentos, que serão denominados “secções homogéneas”, para os quais se irão apurar os custos de funcionamento.

A implementação deste método de imputação de gastos indirectos deve respeitar as seguintes fases: determinação das secções e respectivas unidades de obra, apuramento dos custos das secções e determinação dos custos das unidades de obra. A determinação das secções deve ser feita tendo em conta alguns aspectos como a estrutura orgânica da empresa e o tipo informação que se pretende observar bem como, a existência de um responsável por cada secção. Dessa secção deve resultar a concretização de determinada tarefa, deve ser definida uma unidade de obra para cada uma dela respeitando os objectivos da mesma (Franco *et al.*, 2005).

Segundo Franco *et al.*, (2005), podem ser definidas várias secções, sendo elas dos tipos seguintes: aprovisionamento, distribuição, administrativas e industriais. Estas últimas podem ainda ser definidas como secções principais e secções auxiliares. As primeiras contribuem directamente para o(s) produto(s) e/ou serviço(s) principal(is), enquanto que os segundos se destinam fundamentalmente a apoiar a actividade das primeiras.

Como auxílio para determinar o custo de cada secção recorre-se ao mapa de custos das secções., cujo modelo é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Mapa de Custos das Secções

Descrição	UF	Custo Unitário	Secção Principal 1	Secção Principal 2	Secção Auxiliar 3	Secção Auxiliar 4
1. G. Directos						
GV						
GF						
Total						
2. Reembolsos						
Secção 3						
Secção 4						
3. Custo Total						
Unid. Obra						
Unid. Imputação						
Unid. Custeio						

Fonte: Franco *et al.* (2005)

No cálculo dos custos das secções, aqui designadas de “centros de custos” seguem-se os seguintes passos:

1) Imputação dos gastos indirectos de produção aos centros de custo

Já foi referido que os gastos indirectos não podem ser imputados directamente aos custos dos produtos e serviços. Desta forma, alguns dos gastos indirectos dos produtos vão ser gastos directos das secções, sendo incorporados e classificados nesta fase como gastos directos no mapa de secções (Ausset e Margerin, 1990).

2) Distribuição de custos das secções auxiliares

Como também já referido, as secções dividem-se em secções principais e auxiliares. As secções principais são secções que intervêm directamente na actividade principal da empresa, enquanto as secções auxiliares são secções que, como o próprio nome indica, dão apoio às outras secções ou apoio geral ao próprio funcionamento da empresa.

Como as secções auxiliares não têm influência directa no produto, todos os gastos decorrentes da actividade destas secções devem ser imputados às secções

principais, às quais são apoio. Desta forma os gastos destas secções serão descarregados nas secções principais que posteriormente os imputam aos produtos. Constata-se deste modo que, todos os custos das secções produtivas existentes na empresa são imputados ao produto/serviço, mesmo que não entrem directamente na produção deste (Ausset e Margerin, 1990).

O apuramento dos custos de produção é o último passo na aplicação do Método das Secções Homogéneas. Esta fase do processo é onde realmente se determina quanto custa produzir o produto ou prestar um serviço à empresa em questão.

O apuramento dos custos de produção é feito com a utilização do Mapa dos Custos de Produção, como se pode ver no Quadro 5.

Quadro 5 – Mapa de Custos de Produção

Descrição	UF	Custo Unitário	Produto 1	Produto 2
1. Matérias				
AAA				
BBB				
Total (1)				
2. Custos Transformação				
Secção 1				
Secção 2				
Secção 3				
...				
CIP (1)+(2)				
4. Pvf				
EI Pvf				
EF Pvf				
5. CIPA (3)+(4)				
6. Sub-produto				
7. CIPA p.p. (5)-(6)				
8. CIPA unit. (7)/Qp				

Fonte: Franco *et al.* (2005)

Para o apuramento do custo industrial de um produto ou serviço deve-se ter em atenção várias situações, como por exemplo a valorização das matérias primas consumidas para a produção do produto ou prestação do serviço. Os eventuais subprodutos são valorizados através da aplicação do critério do lucro nulo e os custos dos produtos principais e dos sub-produtos, caso existam, devem dar informação para serem

apuradas as existências finais, assim como os custos dos produtos ou serviços vendidos (Franco *et al.*, 2005).

2.5.2 Método ABC

Nos anos 80 nos Estados Unidos da América foi desenvolvido um método de apuramento de custos com o objectivo de se conseguir uma melhor imputação dos custos indirectos aos produtos e serviços. Este método, designado por Custeio Baseado em Actividades ou *Activity-Based Cost* (ABC), abandona completamente a lógica departamental da empresa enquanto estrutura base para a imputação dos custos indirectos dos produtos/serviços, centrando-se nas actividades e na contribuição destas para o *output* final.

A abordagem ABC passou por duas fases de desenvolvimento: a primeira foi no início dos anos 90 sendo difundido como método de apuramento de custos de produtos e de serviço; a segunda fase de desenvolvimento deu-se um pouco mais tarde, esta ocorreu devido às críticas que lhe foram colocadas (Franco *et al.*, 2005).

A partir desse momento o ABC passou a ser um instrumento de ajuda nas tomadas de decisões dos gestores deixando de ser apenas um instrumento de apuramento de custos de produtos e serviços (Franco *et al.*, 2005).

O aparecimento do ABC não foi só influenciado pela nova envolvente que se fez sentir, mas também para colmatar falhas dos sistemas anteriores, pelo aumento da complexidade dos produtos, pela realização de novas actividades das organizações, pela alteração das estruturas de custos das organizações e também pelo facto de grande parte dos gastos gerais de fabrico passarem a não estar associados a alterações no volume de output (Franco *et al.*, 2005).

Deste modo o método ABC, para alguns caracteriza-se por ser uma abordagem que tem como função fornecer informação para a tomada de decisões e de gestão, tanto a nível de custos de produtos e serviços, como a nível de rentabilidade e sustentabilidade do negócio (Argyris e Kaplan, 1994).

Para uns é referido como uma inovação contabilística, enquanto outros reconhecem no ABC uma organização administrativa e organizacional (Shields, 1995; Gosselin, 1997).

Pode então dizer-se que o sistema ABC tem como principal objectivo a mensuração e definição dos custos de todos os recursos utilizados nas actividades de

produção de produtos e serviços, assim como a repartição dos gastos comuns dos produtos. Este sistema, para além de ampliar todo o conceito de gastos acumulados por se concentrar nas actividades desenvolvidas pelos próprios recursos, reconhece os recursos pertencentes às tarefas desempenhadas, como são os casos das preparações de máquinas e material a utilizar (Caiado, 2008).

Segundo Franco *et al.* (2005), o ABC é um método composto por dois estágios de implementação, em que o primeiro se resume na imputação dos custos dos recursos consumidos pelas actividades das empresas. Relativamente ao segundo estágio, este baseia-se na atribuição a cada objecto dos custos de cada actividade que para ele contribui.

Os mesmos autores refere também que, naqueles estágios são necessárias cinco etapas para que se consiga implementar o ABC:

- 1) A primeira etapa consiste na definição da principal ou principais actividades presentes na empresa, para o definirem devem ser feitas entrevistas e elaborados fluxogramas para que se entenda o trabalho que é realizado na organização;
- 2) A segunda etapa consiste em fazer uma lista de todos os recursos utilizados na realização das actividades da organização.

Antes da exposição das próximas etapas serão apresentados os *cost drivers* para que se entendam estas mesmas etapas. Como refere Brimson (1991), “*os cost drivers são um factor em que o seu acontecimento cria um custo*”. São consideradas medidas de consumo das actividades pelos produtos (Franco *et al.*, 2005). Os *cost drivers* podem ser de actividade (*activity cost drivers*) ou de recursos (*resource cost drivers*). Os *cost drivers* de recursos são utilizados para atribuir os custos dos recursos às respectivas actividades, enquanto que os *cost drivers* de actividades são utilizados para atribuir os custos das actividades aos objectos de custeio (Franco *et al.*, 2005).

Voltando às etapas que permitem a implantação do ABC, pode-se referir que:

- 3) Nesta terceira etapa, através dos *cost drivers* de recursos, deve ser feita a alocação de todos os gastos indirectos e dos recursos que foram listados na etapa anterior;
- 4) Na quarta etapa devem ser seleccionados os *cost drivers* de actividade para todas as actividades seleccionadas na primeira etapa;
- 5) Finalmente a quinta etapa consiste somar todos os gastos das actividades para a obtenção dos custos dos produtos.

2.5.2.1 Dificuldades e benefícios de implementação

Para um melhor entendimento do método ABC, é de grande importância conhecer algumas vantagens e benefícios do mesmo. Nos Quadros 6 e 7 são apresentados, respectivamente, alguns obstáculos à implementação do método e benefícios da sua implementação que, ao longo do tempo, foram reconhecidos em vários estudos².

Quadro 6 – Factores que dificultam a implementação do método ABC

Estudos	Factores
Innes e Mitchell (1995)	Dificuldades na identificação de processos e actividades
Innes e Mitchell (1995)	Dificuldades na identificação dos <i>activity cost drivers</i>
Nicholls (1992) Kidwell <i>et al.</i> (2002)	Dificuldades na recolha de dados relativamente aos <i>activity cost drivers</i>
Taba (2005)	Elevados custos com a implementação
Chongruksut (2002)	Elevados custos de consultoria
Innes e Mitchell (1998)	Envolve grande volume de trabalho
Booth e Giacobbe (1997)	Consome muito tempo dos gestores
Chung <i>et al.</i> (1997)	Falta de <i>software</i>
Innes e Mitchell (1998)	Absorve muito tempo do pessoal do departamento de informática
Taba (2005)	Dificuldade na concepção do sistema
Cohen <i>et al.</i> (2005)	Resistência à mudança
Cohen <i>et al.</i> (2005)	Falta de apoio por parte da gestão de topo
Chen <i>et al.</i> (2001)	Falta de cooperação entre departamentos
Krumwiede (1998)	Falta de conhecimento dos dados necessários bem como processos de recolha
Cohen <i>et al.</i> (2005)	Elevada prioridade em efectuar outras mudanças ou outros projectos

Fonte: Miguel (2010)

² Os estudos referidos nos Quadros 6 e 7 não foram realmente consultados, tendo as suas referências sido acedidas através de Miguel (2010). Por esta razão, optou-se por não os colocar da bibliografia deste trabalho.

Quadro 7 – Benefícios da Implementação do Método ABC

Estudos	Benefícios
Sohan e Chung (1998)	Precisão no cálculo dos custos dos produtos
Innes e Mitchell (1995)	Aumento da satisfação dos clientes
Chongruksut (2002)	Congruência dos objectivos
O'Guin (1991)	Identificação e eliminação de produtos que não criam valor
Swenson (1995)	Aumento da capacidade competitiva
Swenson (1995)	Melhoria na tomada de decisões
Ittner <i>et al.</i> (2002)	Aumento da rentabilidade
Innes e Mitchell (1995)	Aumento da eficácia da gestão orçamental
Booth e Giacobbe (1997)	Melhoria na afectação dos custos fixos
Nicholls (1992)	Ajuda nos esforços para reduzir e controlar os custos indirectos
O'Guin (1991)	Melhor medição da performance
Chongruksut (2002)	Quebra das barreiras entre as diferentes áreas funcionais
Kaplan (1992)	Prestação de informação mais acessível e oportuna
Haggarth (2003)	Incentivo de compromissos de qualidade e melhoria contínua
Clarke <i>et al.</i> (1999)	Melhor visualização dos fluxos dos processos

Fonte: Miguel (2010)

2.6 Os Planos de Contas e a Contabilidade Analítica

A Contabilidade Analítica e a Contabilidade Financeira complementam-se para uma melhor organização e controlo de um empresa, seja esta de produção ou serviços.

Referindo-se ao Professor Gonçalves da Silva, Caiado (2008) explica que as empresas podem ser classificadas em empresas que utilizam apenas a Contabilidade Financeira e as que utilizam também a Contabilidade Analítica, sendo que estas últimas não se preocupam apenas em controlar as operações externas, mas também as operações internas, nomeadamente o cálculo e controlo dos custos dos produtos fabricados e/ou serviços prestados.

Nas empresas que utilizam a Contabilidade Analítica, a ligação desta com a Contabilidade Financeira pode fazer-se tecnicamente de várias formas no que concerne aos sistemas de contas, sendo que podem optar por utilizar Sistemas Monistas ou Sistemas Dualistas (Caiado, 2008).

Nos Sistemas Monistas existem duas vertentes – o Sistema Único Indiviso e o Sistema Único Diviso. No Sistema Único Indiviso a Contabilidade Analítica encontra-

se incorporada na Contabilidade Financeira, isto é, as contas da Contabilidade Analítica funcionam junto com as contas da Contabilidade Financeira, daí que denominem este sistema também por sistema das contabilidades integradas. As contas de gastos e de rendimentos da Contabilidade Financeira funcionam meramente como contas de passagem para a Contabilidade Analítica, visto que serão creditadas e debitadas respectivamente por contrapartida das respectivas contas da Contabilidade Analítica (Caiado, 2008).

Quanto ao Sistema Único Diviso, como refere Caiado (2008), é principalmente aplicado a empresas que possuam a sede e a fábrica em locais distintos, sendo caracterizado por apenas existir uma ligação parcial entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Analítica. Neste sistema a pequena ligação entre as contabilidades é feita através de uma conta acumulativa, em que são registados a débito todos os gastos e a crédito todos os rendimentos.

Relativamente ao Sistema Duplo Contabilístico, que é um Sistema Dualista, caracteriza-se por ter duas contabilidades distintas que funcionam separadamente, ou seja, com conjuntos de contas completamente separados, servindo-se a Contabilidade Analítica do uso de contas para reflectirem os valores da Contabilidade Financeira. Caiado (2008) explica que, para fazer a concordância entre as duas contabilidades, são utilizadas as chamadas “contas reflectidas”, sendo que para cada conta ou grupo de contas existente na Contabilidade Financeira vai existir uma reflectida na Contabilidade Analítica. Tecnicamente, os movimentos a crédito na Contabilidade Financeira vão passar a débito na Contabilidade Analítica e vice versa.

Por último, merece ainda referência o Sistema Duplo Misto que, à semelhança do Sistema Duplo Contabilístico, funciona com duas contabilidades distintas, sendo a Financeira separada da Analítica. Este sistema difere do anterior por não utilizar o método digráfico na Contabilidade Analítica, usando para registo de movimentos apenas mapas que possibilitam obter a informação pretendida e característica da Contabilidade Analítica. De referir ainda que, neste sistema, apesar de a Contabilidade Analítica usar mapas e não o método digráfico, não se torna menos importante nem menos credível, visto que todos os valores usados para a construção destes mapas são originários das mesmas fontes do sistema contabilístico financeiro (Caiado, 2008).

3. A implementação da Contabilidade Analítica na MBM

A MBM é uma empresa que tem vindo a crescer de dia para dia. Esse crescimento fez com que necessitasse de melhorar a sua organização, dissecar os seus custos para assegurar uma maior rentabilidade. Desta forma tornou-se óbvio que a empresa necessitava de uma contabilidade de custos organizada, pois como ficou claro no capítulo anterior, esta é de extrema importância para o apoio à tomada de decisões por parte dos gestores, assim como a própria gestão da empresa.

Neste capítulo apresentam-se os passos prévios ao desenvolvimento e à implementação de um sistema de Contabilidade Analítica na MBM, que constituiu a principal tarefa e contribuição do estágio. Apresenta-se ainda um exemplo de aplicação.

3.1 Metodologia adoptada

Para que se consiga adoptar e implementar a Contabilidade Analítica numa organização é necessário passar por várias fases. No caso da MBM ocorreram as fases que se passam a sumariar, sendo descritas com mais detalhe a seguir neste relatório.

Numa primeira fase foi necessário observar a estrutura da empresa questionar e compreender todo o seu funcionamento, para que se tornasse possível responder acertadamente mais tarde a possíveis questões e dúvidas do próprio funcionamento da MBM. Na segunda fase foi decidido qual o método de afectação dos custos indirectos a usar. Passada a segunda fase, foi necessário escolher um método de apuramento dos custos que deu lugar à terceira fase. A quarta fase passou pela escolha do sistema de custeio. Equacionadas e respondidas todas estas questões, passou-se realmente às fases mais práticas em que numa quinta fase foram recolhidos todos os dados necessários, como por exemplo tempos de execução dos procedimentos e preços de produtos, procedendo-se posteriormente à sua organização. Por último, a sexta fase, consistia na definição das secções, construção do fluxograma, aplicação do método escolhido e o cálculo dos custos dos serviços. Uma sétima fase, a fase de monitorização, não vai ser referenciada neste Relatório pois não decorreu no tempo de Estágio.

Resumidas todas as fases necessárias à implementação da Contabilidade Analítica, passa-se então à explicação de cada uma delas para se entender e justificar todas as decisões tomadas e dificuldades encontradas na execução desta tarefa.

1ª fase

Como já referido, a primeira fase passou por: observar, questionar os vários colaboradores da organização, principalmente a nível de direcção, e entender a estrutura da empresa para que fosse possível compreender quais os procedimentos que estavam implementados na organização, ou seja o seu funcionamento.

Com esta observação foram registados alguns apontamentos, que permitiram constatar que todos os automóveis que entravam na empresa passavam por vários procedimentos, o que veio facilitar mais tarde a obtenção de dados e escolhas sobre como implementar a contabilidade de custos na MBM. É de referir que nesta fase foi essencial a Colaboração do Departamento de Serviços e Financeiro para que fosse possível compreender toda a movimentação dos automóveis.

2ª fase

Na segunda fase questionou-se qual o método de afectação dos custos indirectos que se deveria utilizar. Desta forma, foram equacionados o Método CBA e o método das secções homogéneas. Como foi descrito no capítulo anterior, o Método CBA é um método, como referem Sohan e Chung (1998), citado por Miguel (2010), cuja aplicação permite maior *“precisão no cálculo dos custos dos produtos”*. Outros autores, como Innes e Mitchell (1995), citado por Miguel (2010), defendem também que existe um *“aumento da eficácia da gestão orçamental”*, entre vários que argumentam diversos benefícios da implementação do Método CBA. No caso da MBM, foram os factores que dificultam a implementação do CBA que pesaram mais na escolha do método, factores como o referido por Taba (2005), citado por Miguel (2010), nomeadamente a existência de grandes dificuldades na implementação deste sistema. Na MBM, o Departamento de Informática não é numeroso, o que veio a ser um entrave à implementação do método, isto porque como argumentam Innes e Mitchell (1998) citado por Miguel (2010) *“a implementação deste sistema absorve muito tempo do pessoal do departamento”*. No período de realização do Estágio, a MBM estava numa fase de expansão, pois tinha aberto novos pontos de venda em outras cidades; desta forma o tempo dos gestores era bastante reduzido, assim como o orçamento, o que veio a influenciar bastante a escolha do método, pois como refere Taba (2005), citado por Miguel (2010), *“o método CBA tem elevados custos com a implementação”*.

Por outro lado, o Método das Secções Homogéneas teve alguns factores que influenciaram bastante a sua escolha. Este método é de mais fácil aplicação do que o método ABC, o que fez com que fosse eleito. A MBM tinha na sua estrutura já bem definidos os vários departamentos, o que veio a facilitar *à posteriori* a escolha das secções e a própria concepção do fluxograma dos serviços da empresa, o que influenciou positivamente, mais uma vez, a opção pelo Método das Secções Homogéneas.

Em suma, depois de serem ponderados vários factores, foi escolhido o Método das Secções Homogéneas para implementação da Contabilidade Analítica na MBM.

3ª fase

Relativamente à terceira fase, como já foi referido, procurou-se responder à questão sobre que método de apuramento do custo de “produção” (prestação de serviço) deve ser utilizado. Consideram-se as opções, o Método Directo, o Método Indirecto ou de custos por processos e Método Misto. Neste caso a escolha não apresentou grandes dificuldades visto que a MBM trabalha por encomendas e todas elas são diferentes. A MBM caracteriza-se por conseguir obter o carro “à medida” de cada cliente, isto é, todos os automóveis são diferentes, possuem equipamentos diferentes, têm tratamentos diferentes e são adequados ao gosto de cada cliente. Verifica-se, desta forma, que a MBM se enquadra no leque de empresas em que a prestação de serviços se caracteriza por ser descontínua e diversificada em todas as encomendas, à semelhança de empresas de construção naval e reparação automóvel. Como refere Caiado (2008) o Método Directo é utilizado nas empresas de produção descontínua e diversificada, em que todas as encomendas são de fácil distinção. Relativamente às outras opções, não se enquadravam de forma alguma na MBM: o método indirecto caracteriza-se por ser utilizado em empresas de produção contínua e é um método que se for aplicado a empresas com produção por encomenda se vai tornar inviável; quanto ao Método Misto consiste numa combinação dos métodos directo e indirecto e é aplicado a empresas que apresentam uma produção contínua até certo ponto e posteriormente apresentam uma produção descontínua (Caiado, 2008).

Depois de colocadas e apresentadas todas as opções para a escolha do método de apuramento do custo de “produção” (prestação de serviços), para a MBM foi decidido que o método mais adequado era então o Método Directo.

4ª fase

A quarta fase consistiu em decidir qual o sistema de custeio a escolher para a empresa. Nesta fase a escolha passava por optar por um Custeio Variável ou uma das ramificações do Custeio Total. O facto da MBM ser uma empresa prestadora de serviços veio influenciar bastante a escolha, visto que as empresas de serviços têm como característica um grande volume de gastos fixos, o que leva à utilização mais apropriada do Custeio Total.

Na verdade, o Sistema de Custeio Variável não era o mais adequado, pois como referem Franco *et al.* (2005), este sistema de custeio caracteriza-se por apenas serem considerados os gastos variáveis para o cálculo do custo do produto, sendo que todos os gastos fixos serão apenas contabilizados na Demonstração dos Resultados como gastos do período. Consta-se, assim, que este sistema, não dando esta importância aos gastos fixos para o produto/serviço e sendo estes os gastos com maior peso na prestação de serviços da MBM, não se iria conseguir apurar os custos dos serviços de forma adequada. Assim, as opções resumiam-se ao Sistema de Custeio Total que foi o escolhido.

5ª fase

Esta quinta fase caracteriza-se por ser uma fase mais prática. Nela foram recolhidos todos os dados necessários à implementação do método.

Relativamente aos gastos directos, mais propriamente as **matérias-primas**, a MBM é uma empresa de serviços, o que pressupõem que não exista transformação de matérias. Como gastos directos a MBM apresenta o gasto do transporte do automóvel para Portugal, o gasto da legalização do automóvel e a limpeza do mesmo.

Quanto aos gastos indirectos, o mais importante é a **mão-de-obra**, cujos valores foram retirados do sistema de Contabilidade Financeira da empresa.

O Quadro 8 resume a repartição percentual dos gastos da mão-de-obra da MBM.

Quadro 8 – Percentagem de colaboradores e remunerações da MBM por departamento

Departamento	Colaboradores	% de Colaboradores	% Remuneração
Administrativo	2	18%	31%
Financeiro	1	9%	8%
Serviços	3	27%	23%

Consultoria	4	36%	31%
Informático	1	9%	8%
Total	11	100%	100%

Com esta estrutura já introduzida na empresa, tornou-se mais fácil a implementação e definição do Mapa das Secções.

Relativamente à **renda** dos armazéns, informação retirada também da contabilidade, procedeu-se a uma repartição por espaço ocupado por cada departamento, como poderemos constatar no Quadro 9.

Quadro n 9 – Percentagem de repartição do gasto indirecto “Renda” por departamentos

Departamento	Armazém 1	Armazém 2
Administrativo	25%	0%
Financeiro	25%	0%
Serviços	0%	75%
Consultoria	50%	0%
Informático	0%	25%
Total	100%	100%

A **electricidade** também teve como base de repartição o espaço ocupado por cada departamento, isto porque, na MBM trabalha-se em “*Open Space*” e os departamentos têm equipamentos com potência similar. Assim sendo, a base de repartição por espaço ocupado parecem ser também a forma mais adequada para a repartição do custo em questão, que foi efectuada conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Percentagem de repartição do gasto indirecto “Electricidade” por departamento

Departamento	Armazém 1	Armazém 2
Administrativo	25%	0%
Financeiro	25%	0%
Serviços	0%	75%
Consultoria	50%	0%
Informático	0%	25%
Total	100%	100%

Relativamente à **água** e à imagem dos atrás referidos, os valores foram também fornecidos pela contabilidade financeira. Quanto à repartição, a água já teve uma base

de repartição diferente da renda e da electricidade. Isto aconteceu porque, um dos departamentos usa claramente mais água do que os outros. O Departamento de Serviços tem como funções o tratamento dos automóveis, que engloba a lavagem dos mesmos. Desta forma seria bastante impreciso fazer uma repartição destes custos à imagem dos anteriores custos indirectos.

Ficou decidido então que toda a água utilizada no Armazém 2 seria imputada ao Departamento de Serviços, enquanto a água utilizada no Armazém 1 seria dividida de igual forma pelos restantes departamentos, conforme Quadro 11.

É de referir que esta fase do trabalho ficou facilitada devido ao facto de cada armazém ter um contador de consumo de água o que faz com que cada armazém tenha a sua facturação de água.

Quadro 11 – Percentagem de repartição do gasto indirecto “Água” por departamentos

Departamento	Armazém 1	Armazém 2
Administrativo	25%	0%
Financeiro	25%	0%
Serviços	0%	100%
Consultoria	25%	0%
Informático	25%	0%
Total	100%	100%

A forma de repartição dos custos de **seguros de acidentes de trabalho** foi uma das questões mais complicadas que se colocou, pois estes apresentam valor diferente consoante o número de trabalhadores de cada departamento. Assim, entende-se que o melhor seria repartir o valor conforme o número de trabalhadores de cada secção/departamento, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Percentagem de repartição dos seguros de acidentes de trabalho por departamento

Departamento	Colaboradores	% de Colaboradores	% Custos com Seguro
Administrativo	2	18%	18%
Financeiro	1	9%	9%
Serviços	3	27%	27%
Consultoria	4	36%	36%
Informático	1	9%	9%
Total	11	100%	100%

Por fim, relativamente a todos os custos com produtos **consumíveis** para a limpeza e tratamento dos automóveis, foi feita uma actualização de preços por fornecedor para que se possuíssem todos os preços actualizados de todos os produtos e foram atribuídas quantidades médias de utilização dos mesmos a cada automóvel. A base de repartição desses mesmos produtos, cujo o consumo em rigor é de difícil medição, foi a contagem de automóveis que passavam pelo departamento de serviços desde que se iniciava a utilização de uma embalagem de algum produto até que este produto estava terminado. Desta forma foi possível apurar a quantidade de produto necessário para cada veículo.

6ª fase

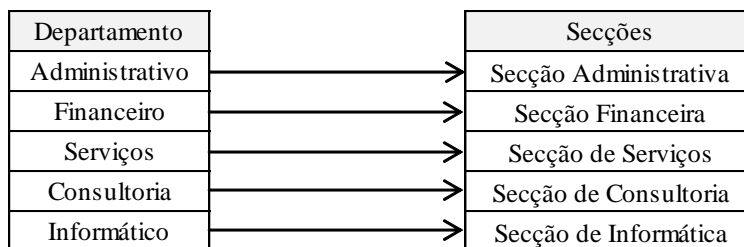
A sexta fase, à imagem da anterior, também é uma fase com uma vertente bastante prática.

Esta fase passa pela escolha das secções primárias e auxiliares, unidades de obra para cada uma delas, e construção do fluxograma da empresa.

A cada secção deve ser atribuída uma unidade de medida comum, unidade essa a que se atribui o nome de “unidade de obra”; esta deve possibilitar a imputação dos gastos das secções dos produtos ou serviços (Caiado,2008).

O facto de a empresa já estar estruturada por departamentos teve grande influência na escolha das secções principais e auxiliares da MBM. As secções definidas foram os departamentos já existentes, conforme poderemos ver na Figura 6.

Figura 6 – Secções Homogéneas da MBM



A Secção de Serviços foi a única que despertou algumas dúvidas, pois poderia ser dividida em duas secções tendo em conta o tipo de serviços realizados no seu seio.

A divisão da secção de serviços consistia na seguinte dinâmica: uma das secções ficaria responsável pelos serviços de tratamento e limpeza dos automóveis e outra responsável pela pós-venda e equipamentos automóvel. Desta forma os custos seriam divididos, o que tornaria posteriormente uma gestão mais organizada desta secção e facilitaria a atribuição de responsabilidades. Após conferência com os responsáveis decidiu-se que não se deveria dividir, pois iria alterar vários procedimentos existentes na organização e o *timing* para esta alteração não era o indicado visto a empresa nesta altura se encontrar em plena expansão e poderia ser prejudicial à reorganização da mesma.

Decididas quais as secções que iriam ser finalmente utilizadas, surge a questão de quais seriam as principais e as auxiliares. Como as secções principais são as secções que influenciam directamente a actividade principal da empresa, foi decidido que as Secções de Consultoria e Serviços seriam as principais sendo as restantes, administração, financeira e informática, secções auxiliares.

Relativamente à unidade de obra de cada uma das secções ficou decidido que seria **Hh** para todas as secções, visto que o papel principal é assumido pela mão-de-obra. Apenas na Secção de Serviços são incorporadas algumas máquinas, como por exemplo máquinas de polir, mas são com um custo bastante residual relativamente à já referida mão-de-obra.

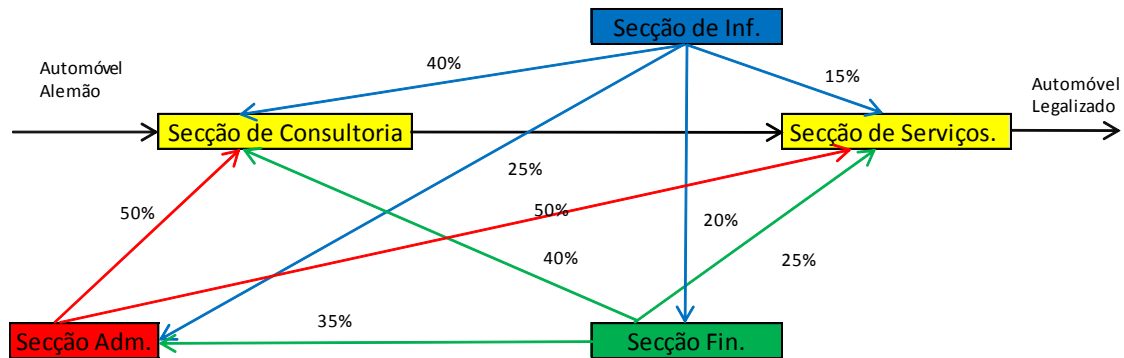
Com as secções principais e as secções auxiliares definidas, assim como as unidades de obra de cada uma delas, procurou-se definir a contribuição de cada uma das secções auxiliares para as principais. Esta atribuição foi feita tendo em conta o tempo que cada secção despendia a prestar serviços/actividades para uma outra secção. Como a MBM não possuía nenhum tipo de dados que pudesse fornecer este tipo de informação, foi feito um pedido a cada Director do Departamento que contabilizasse o tempo que despendia na ajuda a outros departamentos. Desta forma foi possível estabelecer uma percentagem de distribuição dos custos das secções auxiliares como se apresenta no Quadro 13.

Quadro 13 – Distribuição de custos das secções auxiliares pelas secções principais

Secções	Secção Adm.	Secção Fin.	Secção de Inf.	Secção de Serv.	Secção de Cons.
Secção Adm.	0%	0%	0%	50%	50%
Secção Fin.	35%	0%	0%	25%	40%
Secção de Inf.	25%	20%	0%	15%	40%

Por fim, e com a informação apurada até ao momento, conseguiu-se construir o fluxograma da empresa e as prestações de cada secção ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Fluxograma do processo de prestação de serviços da MBM



3.2 Exemplo de Aplicação

No presente ponto do Relatório será mostrado um caso real de aplicação do cálculo de custos na MBM com o novo sistema de Contabilidade Analítica, em que se irá apurar o custo de um automóvel para a empresa. Neste exercício irão ser utilizados valores fictícios devido à protecção de dados exigida pela empresa.

Os pressupostos para a realização da aplicação apresentam-se de seguida.

Um dado **Cliente X** dirigiu-se à MBM para comprar um automóvel cuja marca é **MB**, tendo como pedidos especiais **estofos em pele** e **jantes especiais Y**.

Informação necessária à realização do exercício:

Custos Directos da Viatura

- O custo de aquisição do veículo é de 25.000 € ⁽¹⁾
- O custo do transporte ascendeu a 1.000 €
- O valor de legalização do automóvel é de 300 €
- O valor do Imposto Automóvel é de 2.500 € ⁽¹⁾
- O valor dos equipamentos extra é:

- Estofos em pele natural 800 € ⁽¹⁾
- Jantes especiais Y 700 € ⁽¹⁾

Nota (1): Todos estes valores não são relevantes para o cálculo do serviço da MBM, pois são custos assumidos pelos clientes, ou seja, são pagos à parte.

Custos Indirectos Mensais

- Despesas com seguro de acidentes de trabalho que ascendem aos 300 €
- Renda dos dois armazéns – 500 € cada
- Electricidade: Armazém 1, 200 €; Armazém 2, 300 €
- Água: Armazém 1, 30 €; Armazém 2, 40 €
- Remunerações e outros consumos mensais são conforme os Quadros 14, 15 e 16.

Quadro 14 – Remunerações mensais

	Administrativo	Financeiro	Serviços	Consultoria	Informático
Ordenados	4.000 €	1.000 €	3.000 €	4.000 €	1.000 €

Quadro 15 – Consumos da Secção de Serviços, no mês

Materiais	Custo
Lixas	20 €
Detergentes	40 €
Massas de Polir	100 €
Outros	200 €
Total	360 €

Quadro 16 – Consumos das restantes secções, no mês

Materiais	Valor
CDs	50 €
Papel	30 €
Tinteiros	40 €
Outros	100 €
Total	220 €

Sabe-se ainda que:

- O Departamento de Serviços, segundo informação interna, despende 34 h por automóvel;

- O Departamento de Consultoria, segundo informação interna, despende 40 h por automóvel;
- Os materiais de consumo das restantes secções repartem-se da seguinte maneira:
 - CDs – 10% para os Serviços e 90% para a Informática;
 - Papel, tinteiros e outros são distribuídos de igual forma pelas Secções de Administração, Financeira, Consultoria e Serviços.

Cálculo do Custo do Serviço:

Mapa de Secções

O Quadro 17 sumaria os gastos das várias secções, atendendo à informação acima.

Quadro 17 – Mapa das Secções

	Secção Adm.	Secção Fin.	Secção de Inf.	Secção de Serv.	Secção de Cons.
Custos directos					
Mão-de-Obra	4.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €
Gastos Gerais de Fabrico					
Seguros	54,55 €	27,27 €	27,27 €	81,82 €	109,09 €
Electricidade	50,00 €	50,00 €	75,00 €	225,00 €	100,00 €
Água	7,50 €	7,50 €	7,50 €	40,00 €	7,50 €
Renda	125,00 €	125,00 €	125,00 €	375,00 €	250,00 €
Materiais Diversos	42,50 €	42,50 €	45,00 €	407,50 €	42,50 €
Total	4.279,55 €	1.252,27 €	1.279,77 €	4.129,32 €	4.509,09 €
Rebolsos					
Secção Adm.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.563,68 €	2.563,68 €
Secção Fin.	527,88 €	0,00 €	0,00 €	377,06 €	603,29 €
Secção de Inf.	319,94 €	255,95 €	0,00 €	191,97 €	511,91 €
Custo Total	5.127,37 €	1.508,23 €	1.279,77 €	7.262,03 €	8.187,98 €
Custo Unitário	15,26 €	8,98 €	7,62 €	14,41 €	12,18 €
unidade de Obra	336 Hh	168 Hh	168 Hh	504 Hh	672 Hh

Cálculos Auxiliares

Seguros: O valor total dos seguros ascende aos 300 € mensais

Administração – 300 € x 18 %

Financeira – 300 € x 9 %

Serviços – 300 € x 9 %

Consultoria – 300 € x 9 %

Informática – 300 € x 9 %

Electricidade: Os custos mensais do Armazém 1 em electricidade ascendem aos 200 €, enquanto os do Armazém 2 ascendem aos 300 €.

Administração – 200 € x 25 %

Financeira – 200 € x 25 %

Serviços – 300 € x 75 %

Consultoria – 200 € x 50 %

Informática – 300 € x 25 %

Água: Os custos mensais do Armazém 1 em água ascendem a 30 €, enquanto os do Armazém 2 ascendem a 40 €.

Administração – 30 € x 25 %

Financeira – 30 € x 25 %

Serviços – 40 € x 100 %

Consultoria – 30 € x 25 %

Informática – 30 € x 25 %

Renda: Os custos mensais dos Armazém 1 e 2 em rendas, são semelhantes, ascendendo aos 500 € cada.

Administração – 500 € x 25 %

Financeira – 500 € x 25 %

Serviços – 500 € x 75 %

Consultoria – 500 € x 50 %

Informática – 500 € x 25 %

Materiais diversos: Os custos dos materiais diversos importaram em 580 €, em que 360€ são directamente para a Secção de Serviços. Os restantes 220€ repartem-se como se segue.

– CDs:

Serviços – 50 € x 10 %

Informática – 50 € x 90

– Papel, Tinteiros e Outros:

Administração – 170 € x 25 %

Financeira – 170 € x 25 %

Serviços – 170 € x 75 %

Consultoria – 170 € x 50 %

Unidade de Obra:

Nº de colaboradores x Nº de horas de trabalho diário x Dias de trabalho mensais

Logo:

Administração – 2 x 8 x 21

Financeira – 1 x 8 x 21

Serviços – 3 x 8 x 21

Consultoria – 4 x 8 x 21

Informática – 1 x 8 x 21

Finalmente, o Quadro 18 resume o apuramento do custo final da prestação do serviço da MBM.

Quadro 18 – Mapa dos Custos da Prestação de Serviços

	Automóvel MB
Custos Directos	
Transporte	1.000,00 €
Legalização	300,00 €
Total	1.300,00 €
Custos de Transformação	
Secção Serviços	489,90 €
Secção Consultoria	487,38 €
CIP	2.277,28 €
4. Pvf	
EI Pvf	0,00 €
EF Pvf	0,00 €
5. CIPA (3)+(4)	2.277,28 €
6. Sub-produto	0,00 €
7. CIPA p.p. (5)-(6)	2.277,28 €
8. CIPA unit. (7)/Qp	2.277,28 €

Concluindo, o custo industrial da prestação deste serviço para a MBM fica na ordem dos 2.277,28 €.

Esta informação revela-se extremamente útil não só para efeitos de controlo dos diversos gastos da MBM, mas sobretudo para o estabelecimento de margens e preços de venda.

Conclusão

A MBM é uma empresa em franco desenvolvimento, tendo em conta todo o contexto económico e social em que se insere.

Ao deparar-se com o crescimento dos últimos anos, a empresa considerou que era necessário subir de patamar e reorganizar-se para que se conseguisse uma maior rentabilidade do negócio. Por isto, surgiu a necessidade e oportunidade de implementar um sistema de Contabilidade Analítica na organização. Devido à aplicação da Contabilidade Analítica conseguiu-se uma maior organização e responsabilização de alguns departamentos na empresa, principalmente do sector dos serviços.

Com a Contabilidade Analítica implementada tornou-se mais fácil a aferição do custo de cada departamento e, principalmente, do custo que o serviço prestado por automóvel representa para a empresa.

A aplicação da Contabilidade Analítica na MBM, ao possibilitar o apuramento dos custos do Departamento de Serviços, fez com que posteriormente se questionasse a possibilidade de alargar o leque de serviços prestados por esse departamento, isto é, o departamento poderia passar não apenas a prestar serviços para o interior da organização, mas poderia também comercializar alguns dos seus serviços para fora, como por exemplo lavagens e tratamento de detalhe automóvel.

Assim, conclui-se neste relatório que as empresas de serviços, assim como as empresas de transformação, devem implementar a Contabilidade Analítica, fazendo com que os gestores tenham mais e melhor informação que os apoie na tomada de decisões e permitindo dispor de um instrumento que, caso existam problemas no seio das empresas, possa ajudar a encontrar a fonte do problema e fornecer algumas soluções.

Em suma, o presente Relatório procurou demonstrar a grande importância que exerce a Contabilidade Analítica no dia a dia das empresas em geral, e na MBM em particular.

Análise Crítica ao Estágio

O estágio realizado na MBM foi, de facto, bastante enriquecedor, pois foi a “ponte” para o mercado de trabalho. Este estágio possibilitou-me, durante cinco meses, trabalhar numa área que me agrada e em que poucos universitários têm a oportunidade de trabalhar. Para além dos conhecimentos adquiridos, também apreciei bastante o bom ambiente e espírito de partilha e entreajuda que reina na empresa, o que permitiu uma evolução considerável enquanto colaborador.

Durante todo o estágio foram surgindo vários problemas e dificuldades, visto que a implementação de um sistema de Contabilidade Analítica não é uma tarefa fácil. Um dos maiores problemas encontrados foi, sem dúvida, tentar abstrair-me da Contabilidade Analítica para empresas de transformação, pois a nossa formação na Faculdade incide muito nessa vertente.

Refiro ainda que, várias disciplinas leccionadas na Licenciatura e Mestrado foram essenciais para a resolução de muitos dos problemas, principalmente a disciplina de Contabilidade de Gestão, que me forneceu ferramentas para adquirir uma visão completamente diferente do apuramento de custos que até então não possuía.

Deste estágio posso concluir que a Contabilidade Analítica pode e deve ser implementada em todas as empresas, independentemente de serem de produção ou de prestação de serviços. Esta implementação é essencial para a tomada de decisões, a reorganização da empresa e a possibilidade de identificar erros anteriormente não visíveis. Constitui, assim, um instrumento importante para a gestão de qualquer negócio.

Em suma, posso concluir que o estágio representou para mim uma grande e enriquecedora experiência a nível pessoal e profissional. Adicionalmente, com o sistema de Contabilidade Analítica que ajudei a projectar e que será implementado num futuro próximo na MBM, penso também ter dado uma contribuição relevante para a empresa.

Bibliografia

- Argyris, C. e Kaplan, R.** (1994), “Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing”, *Accounting Horizons*, Vol. 8, nº 3, September, pp. 83-105.
- Atkinson, Anthony, Banker, Rajiv, Kaplan, Robert e Young, Mark,** *Management Accounting*, Prentice Hall, 2001
- Ausset, G. e Margerin, J.** (1990), *Contabilidade analítica: utensílio de gestão e ajuda à decisão*, Ediprisma, trad. A. Moreira; adapt. Margarida Ferreira.
- Brimson, James A.** (1991), *Activity accounting: an activity-based costing approach*, Wiley-National Association of Accountants Professional Book Series
- Caiado, António Campos Pires** (2003), *Contabilidade de Gestão*, Áreas Editora, 3ª ed.
- Caiado, António Campos Pires** (2008), *Contabilidade Analítica e de Gestão*, Áreas Editora, 4ª ed.
- Franco, Victor Seabra, Álvaro Oliveira, Ana Isabel Morais, Benvinda de Jesus Oliveira, Isabel Costa Lourenço, Maria Antónia de Jesus, Maria João Major,** (2005), *Contabilidade de Gestão – Volume I: O apuramento dos custos e a informação de apoio à decisão*, Publisher Team, Lisboa.
- Gosselin, M.** (1997), “The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity-Based Costing”, *Accounting, Organizations and Society*, 22 (2), pp. 105-122.
- Maher, Michael, Stichney, Clyde e Weil, Roman,** *Managerial Accounting – an introduction to concepts, methods and uses*, Dryden Press, 1997
- Mendes, Júlio** (1996), *Contabilidade Analítica e de Gestão*, Plátano Editora, Lisboa.
- Miguel, Rogério da Silva** (2010), *Activity-based Costing nas empresas financeiras em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- NABAIS, Carlos Alberto da Fonseca** (1991) – *Contabilidade Analítica de Exploração*, Editorial Presença, Lisboa.
- Pack Novo Colaborador** (2007), MBM-Mobile.
- Shields, M.** (1995), “An Empirical Analysis of Firms’ Implementation Experiences with Activity-Based Costing”, *Journal of Management Accounting Research*, 7, Fall

Cibergrafia

www.bportugal.pt

www.mbm-mobile.com

www.lufthafen.com

Anexo



Estágio Curricular Mestrado em Gestão

Estagiário: João Filipe Amaral Estrela

BI:12289912

Nº 2002019146

Duração do Estágio: 20 Semanas (22-Mar-2010 a 30-Julho-2010)

Responsável pelo estagiário: Ricardo Carrasqueira (Director Financeiro)

Empresa:

MBM mobile™ marca registada propriedade de Ricardo Rocha S.A.

Urbanização Vale da Mocinha, Arm. 1/2

3020-324 Coimbra, Portugal

NIPC: 507 302 788

Site: www.mbm-mobile.com

A **MBM mobile**™ é uma empresa de consultoria e gestão automóvel vocacionada para prestar serviços ao nível da importação para Portugal de veículos semi-novos de origem alemã.

Sendo a 1ª consultora portuguesa dedicada exclusivamente à assessoria automóvel, a **MBM mobile**™ dispõe de knowhow relativo a automóveis e ao mercado alemão, sendo capaz de criar condições ideais para que os seus clientes adquiram, em concessionários oficiais, automóveis de grande qualidade na Alemanha, a preços bastante apetecíveis, sem sair de Portugal.

De forma resumida, ao nível da consultoria aconselha os seus clientes sobre tudo o que envolve um automóvel na sua aquisição, desde a sua escolha, ao seu equipamento, motorizações, combustíveis, como também a respeito da sua manutenção. Tratamos do processo de negociação e compra, transporte e legalização dos veículos.

Programa de Estágio detalhado:

Área Financeira

Nesta área o estagiário vai desenvolver e aplicar conhecimentos do âmbito financeiro adquiridos nas disciplinas de Contabilidade Financeira e Contabilidade de Gestão.

- Reformulação da estrutura de contabilidade analítica **(8 semanas)**;

Nesta fase o estagiário em conjunto com o supervisor (Director Financeiro) e com a colaboração de todos os departamentos vai ser proposto a realizar as seguintes tarefas na MBM:

- Elaboração de codificação para novo plano de centros de custo.
- Aferição de percentagens de repartição por departamentos, para descarga automática de Custos/Proveitos na inserção de compras e vendas, através do software de ERP.
- Elaboração de tabela sintética, que reúna informação integrada do software interno da empresa (CRM) conjuntamente com informação do ERP, como fundamento de criação de base de dados integradora de informação gerada internamente nas diferentes plataformas.
- Desenvolvimento de manual de procedimentos de contabilidade analítica, definindo os processos e pressupostos para inserção e alocação de documentos contabilísticos aos respectivos centros de custo, com os seguintes itens: Objectivo, modo de actualização, Organigrama, Matriz de responsabilidades; Organização documental em suporte papel e informático; Obrigações fiscais e Parafiscais; Controlo Interno: Caixa/Pagamentos/Recebimentos; Clientes; Existências; investimentos; custos com o pessoal; E.O.E.P; Provisões para riscos e encargos e acréscimos de custos; Capital, Reservas e resultados transitados; Contas de resultados; Fluxograma por processo, método de trabalho e Anexos.
- Colaboração com o departamento informático e fornecedor do software ERP, para preparação e configuração da descarga de documentos de Custos e Venda no ERP.

- Configuração, desenvolvimento e potencialização do software de Contabilidade Financeira existente na empresa, na óptica da configuração da informação gerada para o utilizador **(4 semanas)**;

- Elaboração de conciliações bancárias e de caixa, bem como de Mapa de previsão de fluxos de caixa com inserção de gráficos de tendência e estatística aplicada;

Neste período o estagiário vai ser proposto:

A trabalhar no programa Contabilístico utilizado pela empresa e em conjunto com o Departamento Financeiro ajudar ao tratamento de todos os documentos financeiros do dia-a-dia da empresa, documentos estes referentes ao expediente diário de clientes, fornecedores, vendas e prestação de serviços realizada pela MBM mobile™.

Área de Serviços Operacionais

Nesta área o estagiário vai desenvolver actividades e aplicar conhecimentos a nível de organização e gestão da empresa, pondo vários conhecimentos em prática adquiridos em variadas disciplinas como Marketing de Serviços, Investigação Operacional, Estratégia Empresarial e Avaliação de Projectos.

- Elaboração de plano de custeio, assente na lógica de Unidades Autónomas de Trabalho, e repartição por centros de Custo/Lucro **(4 semana)**;

Durante estas 4 semanas o estagiário vai ser proposto:

Em conjunto com o Departamento de Serviços a elaborar um Mapa de Produção para este departamento. Mapa este, que vai ter o principal objectivo de apurar todos os setups (principalmente os desnecessários) para que se consiga minimizar processos desnecessários e consequentemente minimizar os custos deste mesmo departamento. Será também importante valorizar estes custos na lógica dos custos de não-qualidade.

Na óptica da logística de transportes de viaturas, vai também ser proposto a estudar/analisar e apresentar soluções, para o esquema de rotas de entregas e recolhas de viaturas, para apoiar o Departamento de Serviços na decisão, e conseguir minimizar os custos nesse segmento deste departamento.

Utilizar algoritmos como o de Dijkstra Prim e da árvore abrangente mínima para resolver problemas de transportes de viaturas tornando-os mais eficientes.

- Desenvolvimento de "Business Plan" e estudos relacionados, referentes à expansão da empresa nos diferentes pontos do país **(3 semanas)**;

Levantamento/estudo de proveitos e custos aplicáveis, contactos para informações sobre financiamentos para a abertura de novos pontos de venda, no Curto e Médio Prazo, bem como de toda a estrutura inerente ao investimento proposto.

- Elaboração de dossier sobre internacionalização, com quadro de investimentos inerente e análises SWOT **(3 semana)**;

Nesta fase o estagiário vai ser proposto a:

Na posição de colaborador/assistente, em conjunto com o departamento de marketing proceder a recolha de dados para a realização de um pequeno estudo de mercado e elaboração de um dossier sobre internacionalização com objectivo de avaliar posteriormente como se alinham as vantagens e desvantagens internas da MBM com os factores positivos ou negativos no sentido de gerar mais valor para a empresa.

Coimbra, 18 de Março 2010,

Ricardo Carrasqueira

(Director Financeiro)

João Estrela

(Estagiário)