

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa



**IMPLEMENTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE APOIO À GESTÃO
NUMA PEQUENA EMPRESA DE RETALHO**

Augusta Santos Braz

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Contabilidade

Orientador:

Professora Doutora Maria Antónia Jorge de Jesus
Professora Auxiliar, ISCTE, Business School, Departamento de Contabilidade

Abril de 2010

RESUMO

Este trabalho de projecto empresarial foi desenvolvido para aplicar na empresa C – Produtos para Tabacarias, Lda., sediada no concelho de Lisboa, tendo como principal objectivo proporcionar à empresa com instrumentos de apoio à tomada de decisão, que possam constituir um suporte fundamental para a sua gestão da empresa.

Com suporte na revisão de literatura, foram analisadas as etapas dos sistemas de Contabilidade de Gestão e as principais características dos mais referenciados métodos de apuramento dos custos; foram ainda abordados alguns dos métodos tradicionais de apuramento dos custos dos produtos/serviços, aprofundando o Método das Secções Homogéneas (MSH) e o método ABC – *Activity Based Costing*. Após a descrição das suas características, segue-se uma análise comparativa e crítica entre os dois modelos. Finalmente, são apresentadas várias ferramentas de apoio à decisão, sendo posteriormente avaliadas quais delas se mostram mais adequadas à empresa C.

Com o sistema implementado a empresa pode agora facilmente conhecer a margem de contribuição de cada um dos segmentos em que opera e, deste modo, acompanhar e tomar as medidas adequadas para atingir os objectivos determinados pela gestão. Para além disso, é agora possível calcular o ponto crítico e a margem de segurança da empresa, para que os responsáveis pela gestão conheçam a situação global das vendas face à cobertura dos custos fixos, para além da contribuição dos vários segmentos para esse montante, bem como a margem de segurança que lhes possibilite avaliar o risco, global e por segmento, para resistir a uma eventual quebra nas vendas.

O desenvolvimento deste projecto permitiu concluir que não existem sistemas perfeitos e que, ponderadas as vantagens e limitações de cada um deles, ao implementar na empresa as ferramentas de gestão, há que atender à realidade concreta de cada organização.

Palavras-Chave: Contabilidade de Gestão, Imputação de Custos Indirectos, Análise Custos/Volume/Resultados, Margem de Contribuição.

ABSTRACT

This project was developed to be implemented in a sized company called Company C, seated in Lisbon, with the aim of providing the company with tools to support decision making, to form a vital support for its management.

Based on the available literature, we have analyzed the different stages of Cost Accounting Systems as well as the main features of the most recognized process costing methods; we have also addressed some of the traditional process costing methods regarding products/services, while thoroughly examining the *La Méthode des Sections Homogènes* (MSH) and the ABC method - Activity Based Costing. After a description of their characteristics, we present a critical and comparative analysis of these two methods. Finally, we present several tools essential for decision making and then we proceed to assess which are the most suitable ones for company C.

With the implemented system, the company can now easily recognize the Contribution Margin of each segment and therefore it can monitor and take appropriate measures to achieve the objectives set by management. In addition, it is now possible to calculate the Breakeven Point and the Margin of Safety of the company. This allows those responsible for the management to recognize the global situation of sales regarding the fixed costs coverage, as well as the contribution of several segments for the Breakeven Point and the Margin of Safety, that allows them to assess risk, overall and by segment, in order to withstand any downturn in sales.

This developed project has allowed us to infer that no Management Accounting system is perfect to implement any management tool, after balancing the advantages and restrictions we must first consider of each organization characteristics.

Keywords: Management Accounting, Cost Allocation, Cost / Volume / Profit Analysis, Contribution Margin.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar esta etapa o meu agradecimento vai para os meus pais que muito lutaram para me apoiar ao longo da sua vida nesta caminhada que tem sido a minha formação académica, por vezes com enormes dificuldades. À minha mãe tenho a agradecer a motivação e a força que me passou para nunca desistir e todo o amor e dedicação que ainda hoje me dá. Seria um muito bom se o meu pai pudesse estar presente fisicamente para presenciar mais este momento da minha vida.

Aos meus sogros que já partiram, agradeço todo o estímulo que sempre me deram para correr atrás do meu sonho, em especial à minha sogra que nos últimos anos tanto me incentivou.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Maria Antónia de Jesus pelo incondicional apoio e total disponibilidade que mostrou como orientadora desta tese, mas principalmente por se ter mostrado uma amiga e uma parceira fundamental neste desafio. Agradeço ainda à Professora Maria João Major pelos conhecimentos que me transmitiu.

Não podendo deixar de agradecer à gerência na pessoa do Dr. Cavalheira Antunes a disponibilidade dispensada para prestar esclarecimentos e facultar toda a informação financeira para o desenvolvimento deste projecto, com o qual esperamos ter contribuído para a sustentabilidade e sucesso da empresa. Agradecemos também a todos os colaboradores da empresa nomeadamente ao Director Financeiro, Dr. Fernando Braz e ao Responsável pela Vendas, Sr. Eugénio Silva a possibilidade proporcionada para a concretização dos objectivos a alcançar no âmbito do Mestrado em Contabilidade do ISCTE.

Por último, dedico inteiramente esta tese à minha família que me apoiou nesta aventura desde o primeiro momento, só com o vosso apoio e compreensão foi possível cumprir mais este sonho. Ao meu filho espero saber compensar todo o tempo que lhe roubei, e retribuir todo o seu amor.

A todos o meu bem-haja.

ÍNDICE GERAL

| | Página |
|---|--------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1. REVISÃO DE LITERATURA | 4 |
| 1.1 Sistemas de Contabilidade de Gestão..... | 5 |
| 1.2 Metodologias de custeio dos produtos/serviços..... | 9 |
| 1.2.1 Métodos de custeio tradicionais..... | 9 |
| 1.2.2 Método das Secções Homogéneas..... | 12 |
| 1.2.3 Método ABC – <i>Activity Based Costing</i> | 16 |
| 1.2.4 Principais diferenças entre as metodologias MSH e ABC. | 20 |
| 1.3 Instrumentos de apoio à tomada de decisão e avaliação da <i>performance</i> das organizações..... | 22 |
| 1.3.1 Necessidades de novos instrumentos face a novas realidades..... | 22 |
| 1.3.2 Instrumentos de gestão baseados na Análise CVR..... | 25 |
| 1.3.3 Lógica da absorção <i>versus</i> lógica da contribuição..... | 28 |
| 1.4 Escolha dos instrumentos de gestão mais adequados aos objectivos da empresa. | 32 |
| 2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA | 34 |
| 2.1 A empresa e o grupo..... | 34 |
| 2.2 Identificação e caracterização da empresa C..... | 37 |
| 2.2.1 Breve referência histórica..... | 37 |
| 2.2.2 Caracterização da empresa..... | 38 |
| 2.3 Limitações do sistema operativo..... | 41 |
| 3. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO | 42 |
| 3.1 Questões prévias | 42 |
| 3.2 Definição dos segmentos..... | 44 |
| 3.3 Tratamento dos gastos e réditos da empresa..... | 47 |
| 3.3.1 Classificação dos gastos/custos | 47 |
| 3.3.2 Repartição dos gastos gerais a imputar | 54 |
| 3.3.3 Repartição dos descontos de pronto pagamento | 58 |
| 3.3.4 Síntese da repartição dos gastos gerais..... | 60 |
| 4. INSTRUMENTOS DE APOIO À GESTÃO APLICADOS | 61 |

| | |
|---|----|
| 4.1 Seleccção dos instrumentos de apoio à gestão | 61 |
| 4.2 Demonstração dos Resultados na lógica da contribuição | 63 |
| 4.3 Análise à variação do <i>mix</i> dos segmentos..... | 68 |
| 4.4 Análise CVR | 70 |
| 4.5 Considerações finais | 76 |
| 4.6 Sugestões | 77 |
| | |
| CONCLUSÃO | 79 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 81 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| 1.1 Estádios dos sistemas contabilísticos..... | 7 |
| 1.2 Diferenças na abordagem dos modelos de custeio tradicional e modelo ABC..... | 20 |
| 2.1 Constituição da empresas e actividades desenvolvidas..... | 37 |
| 2.2 Vendas líquidas e taxa de crescimento nos anos de 2008 e 2009..... | 38 |
| 3.1 Origem e a classificação dos gastos e réditos por naturezas contidos no Balancete de Setembro de 2009 | 49 |
| 3.2 Cálculo do peso relativo por tipo de serviço e valor a imputar de acordo com o tipo de gasto da rubrica trabalhos especializados..... | 51 |
| 3.3 Quadro-resumo dos gastos em Set. 2009 | 53 |
| 3.4 Afectação do cálculo das depreciações em Set. 2009 para cada um dos activos fixos tangíveis | 54 |
| 3.5 Resumo dos gastos gerais a imputar em Set.2009 | 54 |
| 3.6 Cálculo da taxa de crescimento das vendas líquidas no 4º trimestre de 2009..... | 56 |
| 3.7 Projecção das vendas líquidas e cálculo do peso relativo por segmentos em Dezembro de 2009..... | 57 |
| 3.8 Gastos gerais imputados em Setembro de 2009..... | 57 |
| 3.9 Descontos de ponto pagamento concedidos imputados em Setembro 2009..... | 58 |
| 3.10 Cálculo da taxa de crescimento das compras no 4º Trim. 2009 | 59 |
| 3.11 Projecção das compras e cálculo do peso relativo por segmentos em Dezembro de 2009..... | 59 |
| 3.12 Descontos de pronto pagamento obtidos imputados em Setembro 2009..... | 60 |
| 3.13 Quadro síntese dos gastos gerais a imputar em Set. 2009 | 60 |
| 4.1 Demonstração dos Resultados por segmentos à data de Setembro de 2009..... | 65 |
| 4.2 Análise trimestral ao <i>mix</i> dos segmentos calculado em função das vendas..... | 69 |
| 4.3 Análise trimestral ao <i>mix</i> dos segmentos calculado em função das compras..... | 69 |
| 4.4 Cálculo da Margem de Contribuição por segmentos e global | 71 |
| 4.5 <i>Mix</i> da empresa | 73 |

| | |
|--|----|
| 4.6 Ponto Crítico das vendas por segmentos..... | 74 |
| 4.7 Cálculo da Margem de Segurança por segmentos global..... | 75 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| 1.1 Exemplo de imputação de custos segundo o MSH..... | 15 |
| 1.2 Etapas dos Sistemas de Custeio Tradicional..... | 18 |
| 1.3 Etapas dos Sistemas ABC..... | 18 |
| 1.4 Apuramento de Resultados na lógica da absorção | 28 |
| 1.5 Apuramento de Resultados na lógica da contribuição | 30 |
| 2.1 Constituição do grupo de empresas e actividades desenvolvidas..... | 35 |
| 4.1 Diagnóstico da situação económica | 61 |
| 4.2 Selecção dos instrumentos do controlo de gestão | 62 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| 2.1 Crescimento das vendas líquidas nos anos de 2008 e 2009..... | 39 |
|--|----|

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta como propósito o desenvolvimento de um projecto empresarial a aplicar na empresa C – Produtos para Tabacarias, Lda., que se dedica ao comércio por grosso do tabaco.

Este projecto tem como principal objectivo desenvolver e implementar instrumentos de contabilidade de gestão. A proposta apresentada pretende colmatar a inexistência de qualquer ferramenta de apoio à decisão, necessidade esta que nos foi transmitida pelos gestores. Os instrumentos sugeridos, apesar de incipientes, são os adequados à actual realidade da empresa e servirão de base para num futuro próximo a empresa proceder à sua adaptação no sistema de gestão integrado – sistema ERP.

Como consequência do objectivo geral, desenvolveram-se como objectivos específicos os seguintes instrumentos de apoio à gestão:

- Demonstração dos Resultados na lógica da contribuição;
- Análise à variação do *mix*;
- Análise Custos – Volume – Resultados (CVR);
 - Ponto Crítico ou Limiar de Rendibilidade;
 - Margem de Segurança.

Os instrumentos sugeridos irão proporcionar aos gestores conhecer os gastos e resultados por segmentos, permitindo uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos da empresa, projectar os resultados caso o cenário previamente previsto não se verifique, possibilitando uma rápida resposta de forma a corrigir e inverter a tendência constatada.

Estes instrumentos vão munir os gestores de instrumentos de apoio à tomada de decisão desenvolvidos especificamente para responder às suas necessidades informativas e especificamente orientadas para apoiar a tomada de decisões.

È de facto inquestionável a importância da Contabilidade de Gestão na tomada de decisão face às novas exigências que se colocam aos gestores. A concorrência mais agressiva, a contínua diminuição dos recursos (materiais e financeiros) postos à

disposição das organizações, a globalização e outras questões complexas com as quais os gestores se deparam no seu dia-a-dia, fazem com que necessitem de ter à sua disposição instrumentos de apoio à decisão fiáveis e eficientes.

O envolvimento pessoal neste trabalho decorre da necessidade de elaborar o projecto empresa no âmbito da conclusão do Mestrado em Contabilidade; no entanto a escolha da implementação de instrumentos de Contabilidade de Gestão advêm da minha paixão pessoal pelo tema da Contabilidade de Gestão, conjugada com as reais necessidades da empresa de possuir um conjunto mínimo de ferramentas de apoio à gestão.

È minha convicção que as empresas nacionais munidas de instrumentos de apoio à gestão disponíveis nesta área, desenvolvidos e adequados às necessidades particulares de cada organização, serão uma ajuda preciosa para que se tornem competitivas, não só no mercado nacional como também no mercado global.

Actualmente a empresa responde de forma eficiente e eficaz ao reporte financeiro e aos requisitos legais exigidos. Embora possua um sistema integrado (ERP-Primavera), o mesmo não se encontra desenvolvido para responder à Contabilidade de Gestão e apoiar os gestores na tomada de decisão, sendo utilizado até à data apenas para responder aos requisitos da Contabilidade Financeira.

Face ao contexto actual em que os mercados estão mais agressivos e os clientes mais exigentes, os gestores sentem necessidade de desenvolver ferramentas de apoio à gestão que lhes permita sobreviver face à ferocidade da concorrência. As medidas de gestão devem ser ponderadas e suportadas em instrumentos de apoio fiáveis e que permitem conhecer bem o negócio e, desta forma, planear e controlar a estrutura de custos e os recursos à disposição da empresa.

È com base nos argumentos atrás descritos e na necessidade reconhecida pela gerência da empresa em possuir alguns instrumentos de apoio enquadrados com a sua realidade, que surge a oportunidade de desenvolver o presente projecto, o qual evidenciará de entre vários aqueles que são essenciais para conhecer o negócio e a sua estrutura de custos e os resultados, quer globalmente, quer por segmentos, com o propósito de conhecer quanto contribui cada segmento no resultado global.

Para alcançar o objectivo proposto, o presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos, para além da Introdução e das Conclusões. No primeiro Capítulo é efectuada uma revisão de literatura para enquadramento do tema do projecto. Neste sentido, são analisadas as etapas dos sistemas de Contabilidade de Gestão e as principais características dos mais referenciados métodos de apuramento dos custos. Inicialmente a abordagem centra-se nos vários estágios dos sistemas contabilísticos de apoio à gestão. Seguidamente, são abordados alguns dos métodos tradicionais de apuramento dos custos dos produtos/serviços, aprofundando o Método das Secções Homogéneas (MSH) e o método ABC - *Activity Based Costing*. Após a descrição das suas características, segue-se uma análise comparativa e crítica entre os dois modelos. Finalmente, são apresentadas várias ferramentas de apoio à decisão, sendo posteriormente avaliadas quais delas se mostram mais adequadas à empresa C.

No Capítulo 2 é feita uma breve apresentação da empresa, o seu negócio, enquadramento no grupo em que se insere e descrição do mercado em que desenvolve a sua actividade.

O Capítulo 3 compreende a descrição do processo de implementação do sistema de Contabilidade de Gestão mais adequado aos objectivos da empresa C, descrevendo-se os principais passos que conduziram à definição de pressupostos subjacentes à sua implementação.

No Capítulo 4 são seleccionados e descritos os instrumentos de apoio à gestão considerados apropriados face às necessidades dos gestores da empresa C.

Por último, são apresentadas algumas conclusões e considerações finais sobre o estudo desenvolvido, não deixando de referir as principais limitações do mesmo, bem como as perspectivas para a sua efectiva implementação na empresa em causa.

1. REVISÃO DE LITERATURA

A Contabilidade de Gestão permite o tratamento da informação financeira proporcionando a avaliação das actividades das organizações e o conhecimento da *performance* económico-financeira das empresas com base em um ou múltiplos segmentos, auxiliando o processo de decisão dos gestores.

A Contabilidade de Gestão tem como objectivo gerar informação relevante para a tomada de decisão e para o planeamento, controlo e medição da *performance* (Drury, 2001). Esta deve ser criada com e para os agentes da tomada de decisão de forma a servir as suas necessidades, pois se não for considerada como útil pelos gestores no processo de tomada de decisão, então não terá qualquer valor na organização.

Neste capítulo vão ser analisadas as etapas dos sistemas de Contabilidade de Gestão e as principais características dos mais referenciados métodos de apuramento dos custos.

Numa primeira fase a abordagem centra-se nos vários estágios dos sistemas contabilísticos de apoio à gestão.

Numa segunda fase serão abordados alguns dos métodos tradicionais de apuramento dos custos dos produtos/serviços, aprofundando o Método das Secções Homogéneas (MSH) pois ainda hoje é o mais utilizado, sendo também analisado o método ABC – *Activity Based Costing*, que surgiu mais recentemente como alternativa ao anterior; vai ainda ser feita uma análise comparativa entre estes dois modelos, acompanhada de uma análise crítica dos mesmos.

A terceira fase consiste na apresentação de várias ferramentas de apoio à decisão, como sejam a análise Custo Volume e Resultados (CVR) e o apuramento dos resultados na lógica da contribuição. Serão posteriormente avaliadas quais as ferramentas de gestão mais adequadas à empresa C.

1.1 Sistemas de Contabilidade de Gestão

As últimas décadas tem vindo a verificar-se uma crescente discussão sobre a mudança dos sistemas de contabilidade de gestão. Esta discussão tornou-se mais intensa após a publicação do livro «Relevância Perdida» de Jonhson e Kaplan (1987) onde estes defenderam que não se verificaram mudanças significativas durante grande parte do sec.XX pelo que tinha perdido a sua importância no apoio à tomada de decisão de gestão.

As críticas que surgiram aos sistemas de contabilidade tradicional levaram, nos anos 80, ao aparecimento de sugestões de novas ferramentas de contabilidade gestão, críticas que se intensificaram nos anos 90. Essas críticas defendiam que os sistemas tradicionais não respondiam à necessidade de informação de apoio à tomada de decisão das organizações.

Foi argumentado por Scapens (1990) que as mudanças nos sistemas contabilísticos têm seguido um ritmo mais lento do que as mudanças no meio envolvente. Tem vindo a verificar-se que, nas últimas décadas, houve grandes avanços em várias áreas do meio envolvente, nomeadamente nas tecnologias da informação, nos mercados, nas estruturas organizacionais e nas práticas de gestão.

Estando sujeitas a estas mudanças, as organizações tiveram que fazer um esforço para se adaptar às novas necessidades e procederam a alterações nas suas práticas de contabilidade (Machado e Vieira, 2009). Todas as pessoas envolvidas no processo, tal como consultores e gestores, têm vindo a desenvolver novas técnicas, sistemas e procedimentos de Contabilidade de Gestão, que permitam maior adaptação às rápidas alterações verificadas na tecnologias e às novas questões que se colocam ao gestores na tomada de decisão.

Segundo Horngren e Datar (2002) a Contabilidade de Gestão existe como ferramenta adicional no apoio ao processo de tomada de decisão para que a organização atinja as metas a que se propôs. O apoio dá-se ao fornecer a informação para os três principais propósitos da contabilidade de gestão que são:

- Reporte interno para apoio à tomada de decisão rotineira que ocorre com regularidade;
- Informação de apoio à decisão não rotineira que ocorre sem regularidade e sem precedentes;
- Reporte desenvolvido para utilizadores externos, tais como autoridades fiscais e investidores.

De acordo com Cooper e Kaplan (1999), os sistemas Contabilidade de Gestão atravessam quatro fases distintas, com início no Estádio I, mais simples e básico, ao Estádio IV, mais complexo mas simultaneamente mais útil para as novas necessidades dos gestores. A maior agressividade da concorrência, a denominada era da globalização, o desenvolvimento das tecnologias e o controlo dos recursos financeiro e materiais criaram aos gestores a necessidade de procurarem e desenvolverem instrumentos de apoio à gestão que permitam melhorar o desempenho das suas organizações. É esta necessidade que leva as organizações a traçarem o caminho ao longo dos vários Estádios até chegar ao último onde se encontram os sistemas mais complexos e integrados.

A Tabela 1.1 apresenta em resumo os “ Quatro estádios” de Kaplan.

Tabela 1.1 Estádios dos sistemas contabilísticos

| | ESTÁDIO I FALIDO | ESTÁDIO II DIRIGIDO AO REPORTE FINANCEIRO | ESTÁDIO III FEITO À MEDIDA NÃO INTEGRADO | ESTÁDIO IV INTEGRADO |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|
| Qualidade da informação | Muitos erros Muitas regularizações | Sem surpresas Cumprir as normas dos audidores | Bases de dados comuns Sistemas não integrados <i>Links</i> informais | Total integração dos sistemas de base de dados |
| Reporte Financeiro | Inadequado | Adequado ao report financeiro | Os sistemas do Estádio II são mantidos para efeitos de reporte | Sistemas de reporte financeiro |
| Custo dos produtos/cliente | Inadequado | Incorrecto Custos e proveitos escondidos | Existência de sistemas ABC para custear produtos, acti- vidades e clientes | Sistemas ABM integrados |
| Controlo Estratégico e Operacional | Inadequado | Retorno da informação financeiro; análise de desvios. Agregado e atrasado | Kaizen costing, centros de responsabilidade <i>feedback</i> atempado e não financeiro | Sistema de avaliação de <i>performance</i> estratégico e operacional |

Fonte: Cooper e Kaplan, (1999, Pg.2)

Aqueles autores defendem que existem três funções essenciais na Contabilidade de Gestão que consistem:

- Cálculo do custo dos produtos vendidos e valorização de inventários para as demonstrações financeiras;
- Estimar custos das actividades, produtos, serviços e clientes;
- Elaborar informação económica aos gestores sobre a eficiência dos processos.

A primeira função diz respeito ao reporte para os clientes externos, tais como: investidores e autoridades fiscais. As seguintes têm como objectivo responder às necessidades de apoio à gestão.

Os sistemas do Estádio I não garantem as funções base do sistema. Como se pode verificar pelo Quadro 1.1, a informação apresenta muitos erros, sendo necessário proceder a muitos ajustamentos e regularizações no final do exercício económico; para além disso, nem todos os custos indirectos estão alocados aos produtos e/ou serviços da empresa; desvios inesperados surgem quando é comparada a valorização dos inventários físicos com o valor registado na contabilidade; os auditores solicitam muitas correcções na valorização dos produtos. Por tudo isto, torna-se necessário gastar muitos recursos

(financeiros, materiais, tempo) para consolidar os relatórios financeiros e os próprios gestores não acreditam na validade e fiabilidade proporcionada pelo sistema.

Este tipo de sistema é comum em novas empresas, em empresas adquiridas há pouco tempo e em empresas já em fase de maturação. Nas duas primeiras situações, devido ao facto de ainda não terem tido tempo para implementar o sistema adequado; nas últimas, por continuarem a utilizar um sistema que não foram desenvolvendo ao longo da vida da organização.

Actualmente a maior parte das organizações possui os sistemas no Estádio II, que permitem uma informação adequada ao reporte financeiro, ultrapassando assim todas as incorrecções do estágio anterior no que se refere à qualidade da informação e ao reporte financeiro.

Neste segundo Estádio, a informação para efeitos de apoio à Gestão não está desenvolvida, pois tem como principal objectivo a valorização de inventários e o cálculo do custo dos produtos vendidos e/ou dos serviços prestados. Portanto, neste estágio a informação de apoio à gestão continua pobre, pois apenas os custos industriais são considerados no cálculo do custo do produto, não considerando por exemplo os custos das áreas de distribuição e marketing. A repartição dos custos indirectos é feita com base em chaves de repartição baseadas no volume dos *outputs* e os custos operacionais são informados demasiado tarde e de forma muito agregada para que possam ser úteis para a tomada de decisões por parte dos gestores (Kaplan, 1998).

Estes sistemas do Estádio II são desajustados porque não respeitam as duas principais chaves da Contabilidade de Gestão que são, segundo Cooper e Kaplan (1999), as seguintes:

- Estimar os custos das actividades e processos, bem como os custos e proveitos dos produtos serviços e dos clientes;
- Proporcionar informação útil para as melhorias nos processos.

Em contrapartida, a informação obtida nos sistemas de Contabilidade de Gestão que se encontram no Estádio III garante o reporte financeiro, o controlo dos custos e a análise da *performance* empresarial, embora a mesma seja obtida a partir de vários sistemas desenvolvidos à medida, mas separadamente. Neste estágio verifica-se que os sistemas possuem as seguintes características (Cooper e Kaplan, 1999):

- Constituem um sistema que responde à informação pretendida no Estádio II para efeitos de reporte financeiro, vocacionado para responder à informação pretendida pelos utilizadores externos da organização;
- Estão suportados por um ou mais sistemas de custeio baseado nas actividades, que têm como suporte na informação proporcionada pela Contabilidade Financeira, assim como por outros subsistemas existentes na empresa;
- Existe um sistema operacional que fornece aos gestores informação detalhada, relevante e atempada. Esta informação é de natureza financeira e não financeira e relativa à eficiência, à qualidade e aos tempos de execução dos processos.

No Estádio IV os sistemas de Contabilidade de Gestão desenvolvidos são integrados e constituem a base para o reporte financeiro. A integração é feita através de sistemas ERP – *Enterprise Resource Planning*, cujo objectivo é integrar as várias funções da organização ao longo da cadeia de valor do negócio (compras, vendas, marketing, produção, logística...). Este sistema permite obter informação fiável e actualizada.

1.2 Metodologias de custeio dos produtos/serviços

Quando se pretende implementar sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão, normalmente começa-se por adequar as empresas de uma metodologia que lhes permita apurar os custos dos seus produtos/serviços. Assim, esta secção contempla os métodos de custeio mais utilizados para esse fim.

1.2.1 Métodos de custeio tradicionais

Os métodos de custeio tradicionais foram desenvolvidos numa época em que no processo produtivo predominava a mão-de-obra intensiva, pelo que os custos com a mão-de-obra e com os materiais constituíam a quase totalidade dos custos das organizações. Embora se tenha assistido a uma significativa evolução nos sistemas produtivos, muitas organizações continuam a utilizar estes métodos para apuramento

dos custos dos seus produtos, embora se considere que os mesmos disponibilizam informação distorcida, devido ao deficiente cálculo do custo de produção, o que pode levar os gestores a adoptar estratégias inadequadas provocando a ineficácia e ineficiência dos meios de produção (Brimson e Antos, 1994).

Os modelos de Contabilidade de Gestão que utilizam os métodos tradicionais estão vocacionados essencialmente para o apuramento de custos e sua afectação aos objectos de custeio. Recorde-se, a propósito que, para a tomada de decisão, os gestores necessitam de apurar os custos de determinada “coisa”. A essa coisa dá-se o nome de objecto de custeio (Horngren e Datar, 2002).

Para proceder ao cálculo dos centros de custos e dos objectos de custeio é considerado que os recursos consumidos ou utilizados são alocados aos objectos de custeio por via directa e indirecta (Cooper e Kaplan 1999).

A este propósito, Proctor (2002) define como custos directos todos os que são possíveis de identificar e alocar economicamente a um objecto de custeio, enquanto que os custos indirectos ou *overheads* não o são. Uma das formas que pode ser utilizada para distinguir e classificar um custo directo e um custo indirecto é analisar se o custo existiria caso o objecto de custeio não existisse. Caso o custo continue a persistir, não existindo o objecto de custeio, trata-se de um custo indirecto; caso contrário trata-se de um custo directo.

Neste tipo de sistemas, historicamente os recursos alocados directamente aos objectos de custeio são a mão-de-obra directa e os materiais directos. Verifica-se, portanto, que a alocação dos custos directos é fácil e imediata o que não se verifica nos custos indirectos, pois não são específicos desse objecto de custeio (Kaplan e Cooper, 1999).

De forma a ultrapassar o problema da alocação dos custos indirectos aos objectos de custeio foram criados critérios de repartição que têm como função repartir os custos indirectos pelos objectos de custeio.

De acordo com Franco *et al.* (2010), numa primeira fase era utilizado o critério de base única, que consistia na utilização de apenas uma base de imputação para a repartição dos custos indirectos pelos objectos de custeio, proporcionalmente a uma única variável.

Analisando os custos indirectos, verificou-se que os mesmos eram diversos e heterogéneos pelo que a utilização do critério de base única criava distorções no apuramento do custo dos produtos/serviços. Face ao exposto, dividiam-se os custos indirectos em vários grupos homogéneos, aplicando então critérios de repartição de base múltipla, escolhendo para cada grupo a relação de proporcionalidade mais adequada a cada um deles. Com este critério de base múltipla passa a ser possível escolher para cada grupo de custos o critério de repartição mais adequado.

Um dos maiores problemas apontados a este método de custeio é a utilização de critérios de repartição que têm como base o volume de produção e vendas sem que exista relação entre eles (Innes, 2004).

Conforme afirma Cooper e Kaplan (1999), a imputação directa dos recursos evita o processo de estimar qual o consumo ou utilização destes por objectos de custeio, mas reduz o rigor no apuramento dos custos. Segundo os mesmos autores, quanto maior é o número de objectos de custeio usados num sistema, menor o custo dos erros e maior o custo de medição. O sistema óptimo é o que reduz ao mínimo o custo total de erros e de medição.

Cooper e Kaplan (1999) apresentam no entanto limitações e críticas aos sistemas de custeio tradicionais, tais como:

- Este tipo de modelos têm como objectivo calcular os desvios, mas na verdade não servem as necessidades actuais dos gestores porque traçam metas com base em dados históricos, possuem uma abordagem ‘*top-down*’;
- Não motiva a aprendizagem e a melhoria nas actividades;
- A informação não é relevante para efeitos de gestão, uma vez que os relatórios são elaborados com base em muitas alocações;
- A informação não é oportuna dado que seja com atraso aos gestores;
- Não existe linguagem de natureza não financeira, pois o domínio está na utilização das peças financeiras;
- Cada gestor trabalha para si, o que provoca ênfase nas tarefas e nos controlos individuais;

- Não imputa ao objecto de custeio os custos relacionados com distribuição, vendas, marketing, entre outros;
- Considera como custos fixos muitos que na realidade não o são.

1.2.2 Método das Secções Homogéneas

Em 1970 Kilger e Plaut desenvolveram na Alemanha o *GPK-Grenzplankostenrechnung* que se baseia em dois princípios:

- Os centros de responsabilidade são fundamentais para planear, controlar custos e calcular custos de produtos/serviços;
- São distinguidos por centros de responsabilidade os custos variáveis dos custos fixos.

È com base nestes princípios que foi desenvolvido o Método das Secções Homogéneas com o objectivo de apresentar alternativa à prática corrente de repartição dos custos indirectos (gastos gerais de fabrico) de acordo com o critério de base única, que produz informação errónea e distorcida, provocando más avaliações e consequentemente a tomada de decisões inadequadas, criando uma forma de aperfeiçoar a imputação desses custos aos produtos e serviços (Franco *et al.*, 20109).

O Método das Secções Homogéneas tem como finalidade imputar os custos indirectos, numa primeira fase, às secções ou centros de custo, e numa segunda reparti-los pelos objectos de custeio.

Lauzel (1973:83) afirma que: “ É desejável que a secção corresponda a uma divisão real da empresa, na qual o agrupamento dos custos esteja ligado à definição de uma responsabilidade e de uma autoridade”. Desta forma, as organizações aparecem divididas pelos seus centros de responsabilidade, representando o respectivo organigrama.

De acordo com Caiado (2003:81), um centro de responsabilidade “é uma unidade orgânica descentralizada dotada de objectivos específicos e de um conjunto de meios materiais e humanos que permitem ao responsável do centro realizar o seu programa de actividade com a maior autonomia possível”.

Para Franco *et al.* (2010), no MSH as secções correspondem aos centros de custo que devem obedecer às seguintes premissas:

- Homogeneidade de funções – quando numa secção estão agrupados custos com tarefas específicas ou conjunto de tarefas idênticas;
- Existência de uma unidade de medida da actividade do centro – cada secção deve apresentar uma medida que permita de preferência simultaneamente o controlo e a imputação de custos aos objectos de custeio. Sempre que seja possível, essa unidade de medida tem como objectivo permitir em simultâneo a imputação e o controlo dos custos e designa-se por Unidade de Obra. Quando se verificar que não existe essa possibilidade, haverá que definir uma Unidade de Imputação para possibilitar a repartição dos custos aos objectos de custeio e uma Unidade de Custeio com o propósito de efectuar o controlo dos custos;
- Responsabilização – a cada secção deve corresponder um e só um responsável.

De acordo com aqueles autores, tendo em atenção a estrutura organizacional das empresas e os princípios acima descritos, podem ser estruturados os seguintes tipos de secções/centros de custo:

- Secções de Aprovisionamento – respeitam às secções de armazenagem de matérias, produtos semi-acabados e acabados;
- Secções de Produção ou Industriais – agrupam os custos relativos à transformação dos produtos;
- Secções de Distribuição – contêm os custos comerciais e os gastos de distribuição, marketing, etc;
- Secções Administrativas e Financeiras – relativas a gastos administrativos e financeiros.

A secção de Produção ou Industriais poderão ainda ser subdivididas em dois outros grandes blocos:

- Secções principais – que concorrem directamente para o processo produtivo de determinado produto/serviço;
- Secções auxiliares – cuja actividade não concorre directamente para o processo produtivo mas constitui antes uma prestação interna de serviços às outras secções.

Este método não imputa os custos com as secções de distribuição, administrativa e financeira aos objectos de custeio. Este procedimento é justificado por Pereira e Franco (1994) devido à dificuldade em detectar uma unidade de medida que permita de forma clara a repartição dos seus custos pelos objectos de custeio.

Robalo (2002) foca, no entanto, que esta é uma das principais lacunas desta metodologia de sistema de custeio, que considera apenas os custos de natureza industrial como custos do produto.

Para Drury (2001), a repartição dos custos pelas secções pode ser desenvolvida em três estádios de repartição de custos:

- Repartição primária, que consiste na alocação dos custos directos das secções. Nesta fase é muito importante ter em atenção que podem surgir custos que não sendo específicos de determinado centro, levam à necessidade de identificar um critério de repartição para possibilitar a sua imputação ao objecto de custeio;
- Repartição secundária, estágio em que se procede à repartição das secções auxiliares pelas secções que delas beneficiaram (através dos reembolsos), podendo estas secções ser ou não principais;
- Repartição terciária, onde se procede à valorização do produto, imputando os custos das secções principais e as matérias directas.

A Figura 1.1 exemplifica a forma como os produtos e/ou serviços são valorizados de acordo com o MSH.

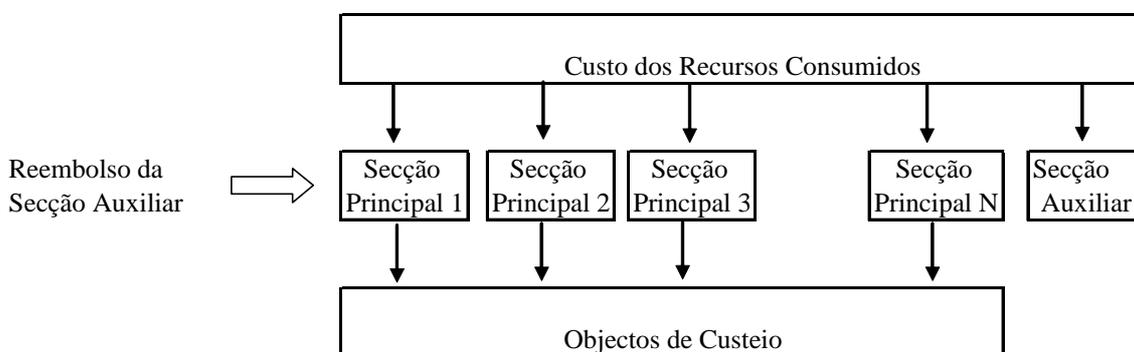


Figura 1.1: Exemplo de imputação de custos segundo o MSH
Adaptado de Drury (2001:157)

Tal como se pode verificar, no primeiro estágio efectua-se a repartição dos custos pelas secções, no segundo estágio procede-se à distribuição dos custos das secções auxiliares pelas secções beneficiárias em função do critério mais adequado e, finalmente, são imputados os gastos dos centros de custos aos produtos/serviços, de acordo com o critério de imputação mais adequado.

O MSH permite um o apuramento do custo por objecto de custeio mais correcto em virtude de ser um método que utiliza o critério de base múltipla, ao contrário da convencional de base única. Pereira e Franco, (1994) foca que a acção recíproca entre as três características das secções homogéneas, a homogeneidade, a responsabilização e a respectiva unidade de medida, permite apurar mais correctamente o custo do objecto de custeio, ao efectuar melhor distribuição dos custos pelas secções.

Ao analisar os centros de custo é possível ainda responsabilizar quem responde pelo desempenho da secção (Pereira e Franco 1994; Robalo 2002), aumentando a eficiência e a eficácia dos produtos/serviços prestados por cada secção. A repartição dos custos por secções homogéneas permite ainda efectuar análise de rendibilidade e elaborar previsões apoiando a tomada de decisão.

1.2.3 Método ABC - *Activity Based Costing*

Com o aumento e a alteração do comportamento dos custos indirectos nos custos totais das organizações começou-se a questionar o modelo de custeio tradicional na determinação do custo dos produtos (Innes, 2004). Os gastos gerais de fabrico deixaram de variar em função dos volumes de *output* para variar em função da complexidade das organizações. A perda de competitividade das organizações Americanas face às Japonesas acrescida do aumento dos custos indirectos e o desconhecimento da gestão dos mesmos gera grande preocupação para os gestores (Miller e Vollmann, 1985).

Face a este novo contexto competitivo os sistemas tradicionais de Contabilidade de Gestão tornaram-se inadequados para a gestão das organizações, tendo perdido a sua relevância (Johnson e Kaplan 1987).

Estes métodos haviam sido desenvolvidos para apoiar as necessidades de gestão adequados à sua época em que as empresas produziam um reduzido número de produtos e o peso da mão-de-obra directa e do consumo de matérias-primas era predominante nos custos totais das empresas. Isto significa que o peso dos gastos gerais de fabrico (também apelidados de *overheads*) na estrutura dos custos era irrelevante, pelo que o risco de distorções resultantes de uma alocação inadequada dos *overheads* não era substancial (Drury, 2001).

De acordo com aqueles autores, as organizações de hoje produzem maior variedade de produtos/serviços, os gastos gerais de fabrico aumentaram significativamente o seu peso no custo total do produto e revestem-se de uma maior complexidade para detectar de forma exacta qual a proporção em que os mesmos contribuem para processo de transformação de determinado produto ou serviço. Face ao exposto, deduz-se que a sua repartição não poderá utilizar como base critérios de base simples pois estes são totalmente inadequados à complexidade actual dos processos produtivos.

Presentemente as organizações produzem produtos e/ou serviços mais complexos e mais exigentes do ponto de vista tecnológico para responder a um crescente grau de exigência dos seus clientes. Para resistirem no mercado actual face á concorrência, aumentaram custos com actividades como o *marketing*, o controlo de qualidade, entre

outras, para as quais a imputação dos respectivos custos aos produtos exige critérios complexos, que não unicamente os baseados em função do volume de *outputs* (Franco *et al.*, 2010).

Com o objectivo inicial comum de ultrapassar as distorções provocadas pelo apuramento de custos dos sistemas convencionais em meados da década de 80, a Universidade de *Harvard* e o *Computer Aided Manufacturing International* (CAM-I), desenvolveram e promoveram o *Activity-Based Costing* como o novo sistema que irá resolver os problemas da falta de competitividade das empresas, melhorando a imputação dos custos indirectos aos objectos de custeio e ultrapassando as críticas aos sistemas convencionais de contabilidade de gestão (Carvalho e Major, 2009).

È nesta abordagem de uma nova forma de alocação dos custos indirectos que o *Activity-Based Costing* (ABC) se distingue dos sistemas de custeio tradicionais, obrigando a uma nova maneira de encarar as organizações, pois em oposição aos métodos tradicionais, a aplicação do método ABC tem implícito que a empresa seja fragmentada em actividades em vez de o ser por secções (Kaplan e Cooper, 1997).

Estes autores consideram que a metodologia ABC identifica como eixo principal da ocorrência de custos as actividades e tem como princípio de que as actividades consomem recursos, ao passo que os produtos consomem actividade e matérias.

Segundo Brimson e Antos (1994:61), actividades “são a combinação de pessoas tecnologias, matérias-primas, métodos e envolvente que levam à produção de um determinado produto ou serviço”.

A base desta abordagem é, conforme referido, colocada nas actividades desenvolvidas nas empresas, uma vez que são estas que consomem recursos e que os produtos consomem actividades, ao invés de repartir custos indirectos pelas secções. Daqui se depreende que, para reduzir e/ou controlar os custos dos objectos de custeio, terão que se gerir as actividades. Este método distingue-se assim dos métodos convencionais por reconhecer uma causa efeito entre os recursos, as actividades e os objectos de custeio (Turney, 1996; Yennie, 1999).

Tal como os sistemas de custeio tradicionais representado na Figura 1.1, o ABC assenta sobre duas etapas (Cooper e Kaplan, 1999):

- Afectação dos custos aos centros de actividades;
- Atribuição dos custos das actividades aos *outputs* através de *cost drivers*.

A Figura 1.2 representa as etapas do sistema de custeio tradicional e a Figura 1.3 representa as duas etapas do sistema ABC.

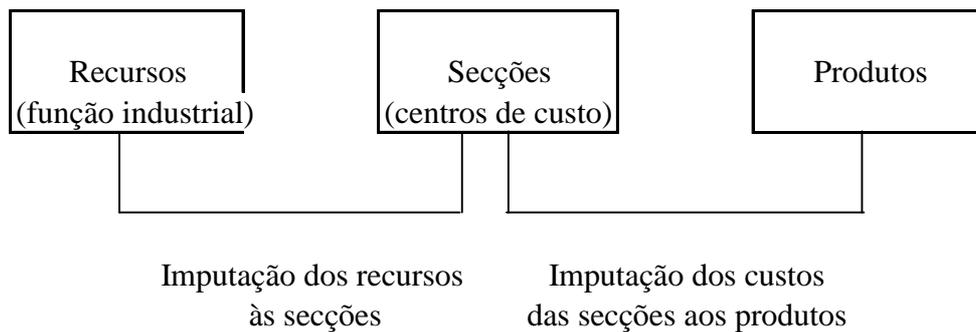


Figura 1.2. Etapas do Sistema de Custeio Tradicional
Adaptado de Carvalho e Major (2009:14)

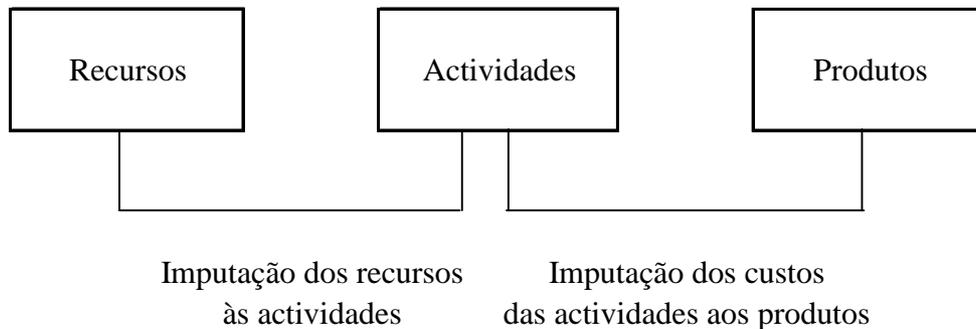


Figura 1.3 Etapas do Sistema ABC
Adaptado de Carvalho e Major (2009:14)

Cost drivers não são mais do que o facto gerador do custo da actividade, que mede o volume de trabalho e esforço inerente à realização de actividades e possibilita a medição do nível de uso da actividade pelos objectos de custeio (Major, 2007).

Ao reconhecer uma relação de causa-efeito entre os recursos, as actividades e os objectos de custeio, o método ABC faz a sua ligação através de *resource cost drivers* e *activity cost drivers*, sendo que (Turney, 1996; Yennie, 1999):

- *Resource cost drivers* (indutores de recursos) – é a medida do volume de recursos consumidos pelas actividades;
- *Activity cost drivers* (indutores de actividade) – são referente à medida da intensidade e frequência com que as actividades são consumidas pelos objectos de custeio.

Em resumo, qualquer organização é formada por um conjunto de actividades, todas as actividades devem ter uma finalidade directa/índirecta na obtenção do objecto de custeio e os recursos não são consumidos directamente pelo objecto de custeio, mas sim pelas actividades, sendo estas consumidas pelo objecto de custeio.

Cooper e Kaplan (1991) e Kaplan e Cooper (1998) referem duas regras para perceber se as condições de determinada organização são ou não favoráveis à adopção e implementação do método ABC, que são as seguintes:

- Identificar o tipo de custos predominantes;
- Identificar o grau de diversidade dos objectos de custeio.

Por seu lado, Drury (2001) considera incontestável o valor acrescentado obtido com a implementação de um sofisticado sistema ABC, pois permite maior fiabilidade no custeio dos objectos de custeio, embora os custos suportados com a implementação de um sistema deste tipo seja significativamente maior do que os sistemas de custeio convencionais.

Este autor defende ainda que a adopção e implementação do método ABC têm toda a vantagem em organizações com as seguintes características:

- **Organizações em que o peso dos custos indirectos nos custos totais sejam preponderante:** o método ABC pode mostrar-se uma mais-valia por repartir os custos indirectos com base em critérios de causa-efeito. A utilização deste modelo apresenta maiores benefícios uma vez que permite uma melhor

repartição dos custos indirectos por não recorrer a critérios relacionados com os *outputs* do objecto de custeio. Esta posição é reforçada por Machado (2007);

- **Organizações que tenham uma gama diversificada de produtos e/ou com um complexo processo produtivo:** o consumo recursos é repartido em diferentes proporções aos objectos de custeio;
- **Organizações inseridas num contexto competitivo agressivo:** Esta metodologia permite obter informação útil sobre o desempenho dos objectos de custeio pelo que poderá representar uma vantagem competitiva.

Os gestores deverão pois avaliar o custo/benefícios com a implementação do método ABC. Será importante reflectir se o custo suportado com a adopção deste método mais complexo e pormenorizado lhe trará mais-valia no processo de decisão. A este propósito Drury (2001) refere. *“The sophistication and accuracy of costing systems vary and cost-benefit criteria should determine the optimal costing system for an organization”*.

1.2.4 Principais diferenças entre as metodologias MSH e ABC

A Tabela 1.2 resume as diferenças entre a abordagem dos métodos de custeio tradicional e do método ABC.

Tabela 1.2 Diferenças na abordagem dos modelos de custeio tradicional e o modelo ABC

| Metodologias MSH | Metodologias ABC |
|---|---|
| Foco nos produtos | Foco nas actividades |
| Custos distribuidos tendo por base o volume de <i>outputs</i> | Custos distribuidos tendo por base uma relação de causa-efeito |
| Produtos produzidos são os causadores dos custos | As actividades geram custos |
| Repartição por secções tem menor homogeneidade de custos | Repartição por actividades tem maior homogeneidade de custos |
| Base de imputação é o volume de produção e vendas (MOD, H/m, H/h) | Base de imputação são os <i>cost drivers</i> |
| Apenas se imputam ao produtos os custos industriais | São considerados os custos de natureza industrial e os de natureza não industrial |

Os métodos de apuramento de custos acima enunciados apresentam significativas vantagens em relação aos métodos tradicionais, mais simplistas e que utilizavam na repartição dos seus custos o critério de base simples. Ambos mostram especial atenção com os custos indirectos devido ao facto de estes não serem facilmente identificáveis com os objectos de custeio.

O ABC contribuiu para um importante avanço conceptual comparativamente aos outros métodos de custeio. O método ABC possibilitou um apuramento do custo do produto mais adequado à realidade actual das organizações nomeadamente ao atribuir determinados custos que não são incluídos nesse cálculo no MSH, tais como os custos de distribuição e comerciais, que neste último apenas são incluídos na demonstração dos resultados do período a que reportam. O método ABC permite ainda um grau de análise minucioso, uma vez que normalmente se criam maior número de actividades do que secções, o que implica a utilização de maior número de *cost drivers*, em vez de unidades de obra assentes no volume de actividade (Franco *et al.*, 2010).

Verifica-se no entanto que o método ABC é pouco utilizado face aos benefícios que proporciona. A este respeito, Machado (2007) defende que a resposta poderá estar na dificuldade da sua implementação e na dificuldade em aplicar alguns dos seus conceitos na prática.

Para esta autora as primeiras dificuldades apresentam-se logo aquando da definição das actividades, a qual exige uma forte identificação entre o responsável pela actividade e idealização do método. Para o sucesso desta definição contribui também a colaboração aberta dos trabalhadores para a implementação do mesmo (Major e Hoppen, 2005; Machado, 2007).

Tal como refere Machado (2007:41), apenas “ o rácio custo/benefício pode ajudar a ponderar o impacto da criação de muitas actividades *versus* a sua agregação”.

Chauvey (1997) refere igualmente a dificuldade na definição das actividades assim como o seu grau de detalhe. Em sua opinião é muito difícil distinguir tarefas de actividades ou ainda indicar com exactidão o número de tarefas contidas numa actividade.

O que significa que não existem resposta fáceis escolha de um sistema de custeio conforme afirma Drury (2001: 125): “*The optimal cost system is different for different organization*”.

1.3 Instrumentos de apoio à tomada de decisão e avaliação da *performance* das organizações

1.3.1 – Necessidade de novos instrumentos face a novas realidades

Tal como tem vindo a ser referido, actualmente os gestores vivem num ambiente fortemente competitivo totalmente vocacionado para os mercados pelo que se deparam com a necessidade de tomar decisões arriscadas que podem comprometer o futuro da organização se mal tomadas. É pois neste contexto que o gestor necessita de acompanhar o seu negócio como um todo e conhecer as múltiplas perspectivas da sua decisão. Conforme referencia Jorden *et al.*, (2007:103):”Assim, na perspectiva financeira, não se torna suficiente acompanhar apenas os proveitos e custos, mas também os activos e passivos de múltiplas parcelas (segmentos) da organização”. A noção de segmento consiste num “sub-conjunto (produto, processo) da organização ou o meio onde opera (mercado, região), sobre o qual interessa obter informação económica e financeira de forma estruturada e sistemática” (Major, 2008/9).

Para aqueles autores: constitui objectivo da contabilidade analítica para a gestão a atribuição financeira a um ou a múltiplos segmentos das organizações, os custos resultantes dos níveis de utilização ou consumo de recursos, os proveitos decorrentes da produção de bens ou da prestação de serviços realizados e os níveis de activos e passivos afectos à exploração” (Jorden *et al.*, 2007:104).

De uma forma mais genérica são considerados os seguintes objectivos da Contabilidade de Gestão:

- Apoio à contabilidade financeira – através do apuramento do custo dos produtos que serve de base à valorização dos stock e de elaboração das demonstrações de resultados financeiros;
- Controlo retrospectivo dos resultados – procura fornecer informação essencial para ajudar o planeamento e controlo da organização;
- Apoio à tomada de decisão – permite obter informação detalhada sobre custos, proveitos. Resultados e activos e passivos por segmento;
- Avaliação da *performance* económico-financeira – fornece dados que permitem esta avaliação de um ou múltiplos segmentos da empresa.

Face ao exposto, a Contabilidade de Gestão deverá ser um instrumento de apoio à implementação e à estratégia levada a cabo pelas organizações. Os modelos tradicionais não estão preparados para possibilitar este tipo de informação, estando orientados para o apuramento de custos. Os sistemas actuais vieram colmatar essa deficiência permitindo o conhecimento do valor gerado por cada um dos segmentos, não se preocupando em apurar lucros ou prejuízos dos objectos de custeio mas sim em avaliar a sua contribuição para o valor gerado, considerando a análise de vários segmentos e não apenas produtos, serviços e centros de custo e privilegia os modelos de apuramento de resultados de custeio directo em detrimento do de custeio total (Jorden *et al.*, 2007).

Considera-se que um segmento cria valor quando atinge proveitos que permitem os custos por si gerados incluindo o custo de capital de todos os recursos afecto ao segmento. O custo do capital representa a utilização dos recursos afectos ao segmento (Major, 2008/9).

A Contabilidade de Gestão tradicional tem como principal objectivo a afectação dos custos aos objectos de custeio de forma a apurar o custo do produto, enquanto que actualmente dá ênfase à análise do valor gerado pelos segmentos.

Torna-se essencial hoje em dia encontrar os instrumentos de apoio à tomada de decisão mais adequados a cada situação em concreto, até porque as organizações vivem

actualmente num ambiente de grande turbulência e competitividade feroz aos quais estão associadas oportunidades com elevados níveis de risco em que cabe ao gestor decidir mediante um vasto leque de opções de acção, procurando decidir pela que lhe ofereça maior crescimento sustentado do negócio (Jorden *et al.*,2007).

Segundo Jorden *et al.*, (2007:127) “ O recurso a simuladores de gestão (SAD - sistemas de apoio à gestão) podem reduzir o risco das opções tomadas, desde que as variáveis que estejam na base da sua construção não se afastem da realidade económica e financeira em que a actividade se desenvolve”. Para este efeito, a análise dos resultados tem sido baseada principalmente na margem de contribuição ou custeio variável directo (*direct costing*) e o resultado marginal (custeio marginal ou diferencial).

Segundo o mesmo autor a margem de contribuição directa corresponde ao resultado operacional gerado pelo segmento e é calculada através da subtracção dos custos fixos à margem de contribuição variável, em que o impacto de variações do nível de actividade sobre a margem de contribuição depende fundamentalmente do comportamento dos custos fixos.

À diferença entre os proveitos gerados por determinado segmento e os seus custos variáveis chama-se margem de contribuição variável que mede a sensibilidade do resultado face volume de actividade (Jorden *et al.*, 2007).

Recorde-se que os custos variáveis são aqueles cujo valor depende do nível de actividade; os custos fixos, pelo contrário, numa perspectiva de curto prazo, são aqueles cujo montante se mantém inalterado face a oscilações do nível de actividade (Franco *et al.*, 2010).

Para apoio à toma de decisão, tendo em linha de conta a problemática do comportamento dos custos face a diferentes níveis de actividade das organizações, a Análise Custos-Volume-Resultados (CVR, fornece vários instrumentos de gestão que permitem facilmente obter respostas para alterações nos dos resultados face a diferentes níveis de vendas e de custos, numa óptica de curto prazo.

1.3.2 – Instrumentos de gestão baseados na Análise CVR

Os principais instrumentos utilizados neste tipo de análise são o Ponto Crítico e a Margem de Segurança. Todavia importa frisar que as conclusões resultantes da aplicação da Análise CVR só são válidas num horizonte temporal de curto prazo e dentro de um intervalo de actividade, denominado Intervalo Relevante (Franco *et al.*, 2010).

Segundo os memos autores, o conceito de Intervalo Relevante assenta nos seguintes pressupostos:

- O preço de venda mantém-se constantes dentro do horizonte temporal em causa, dos quais resultam réditos globais proporcionais ao nível de actividade;
- O custo variável unitário também se mantém constante, dando origem a custos variáveis globais proporcionais ao nível de actividade;
- Os custos fixos não sofrem alterações no período em apreço e para o nível de actividade definido.

Franco *et al.*, (2010:98) refere que “determinar o ponto crítico não é mais do que calcular o nível de actividade que proporciona uma margem de contribuição global igual aos custos fixos globais, o que resultará num resultado nulo”. Portanto, o ponto crítico informa qual o nível de vendas que temos de obter de forma a evitar prejuízo no da empresa (Horngren e Datar, 2002).

A margem de segurança consiste na relação entre o ponto crítico e o nível de actividade da empresa, mostrando o risco face ao mercado em que se insere, sendo um indicador de risco que mede a proximidade ou o afastamento de um determinado nível de vendas relativamente ao ponto crítico.

$$MS = \frac{V - V'}{V'}$$

As organizações apresentam no entanto habitualmente mais do que um produto na sua estrutura de custos, pelo que se fica perante vários *mixs* de vendas dos diversos produtos, que geram cada um deles a sua própria margem de contribuição. Sendo os

custos fixos comuns aos diversos produtos e tendo cada *mix* uma margem de contribuição correspondente dará origem também a um ponto crítico diferente para cada *mix*. Franco *et al.*, (2010:101) afirma que “Nesta situação, o Ponto Crítico não se refere aos produtos individualmente, mas sim ao respectivo *Mix*, podendo determinar-se as contribuições de cada um dos produtos para o Ponto Crítico, multiplicando V’ pelo peso relativo das vendas de cada produto no total das vendas”.

Sempre que se verificar alteração no *Mix* dos produtos implicará uma variação na margem de contribuição global, pelo que se conclui que a cada margem corresponde um Ponto Crítico diferente.

$$PC = \frac{\text{Valor de Vendas (VV)} - \text{Custos Variáveis (CV)}}{\text{Valor de Vendas (VV)}}$$

Segundo Drury (2001) esta análise tem como pressupostos:

- Todas as variáveis são constantes – assume que apenas o nível de actividade provoca alterações nos custos e proveitos da empresa;
- O *mix* das vendas é constante – assumindo que as vendas estão de acordo com um *mix* predeterminado;
- O total dos custos e proveitos são lineares – o que pressupõe que o custo variável unitário e o preço de venda são constantes;
- Apenas se aplica no intervalo relevante – esta análise só é apropriada para decisões tomadas nesse intervalo;
- Custos divididos em fixos e variáveis – para efeitos desta análise assume-se que os custos fixos e variáveis estão identificados e divididos com exactidão;
- Apenas se aplica no curto prazo – apenas neste espaço de tempo os custos são constantes.

A análise Custos-Volume-Resultados (CVR) apoia os gestores a compreender o comportamento dos custos, proveitos e resultados obtidos face a alterações no nível de actividade, preço de venda, custos variáveis ou fixos (Horngren e Datar, 2002). Embora esta análise seja um modelo simplificado da realidade das organizações é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão, pois fornece uma razoável base

para o estudo do comportamento dos custos e dos resultados caso se assista a alterações no nível de actividade.

Recorrendo à equação fundamental do resultado é possível prever, conhecendo o preço de venda, o custo variável unitário e os Custos Fixos, o resultado que se obtém em qualquer nível de actividade (dentro do Intervalo Relevante). É com base nesta equação que os gestores têm a possibilidade de proceder à uma análise de sensibilidade.

A análise de sensibilidade foca-se em perceber qual o resultado que seria obtido, caso o volume da actividade sofresse alteração (Drury, 2001). Esta análise responde a questões como:

- Qual será o resultado obtido caso o mix das vendas inicialmente previsto se alterar?
- Qual será o resultado obtido caso os custos fixos aumentem 5% e os custos variáveis diminuam o mesmo número?

Utilizando este tipo de análise os gestores possuem uma ferramenta que lhes permite avaliar o impacto no negócio caso surjam alterações nas variáveis e desta forma reagir rapidamente sem precisar esperar pelos mapas da contabilidade

É importante referir que Drury, (2001:52) salienta o seguinte: “Para decisões de longo prazo outras variáveis para além do volume provocam impacto nos custos totais, nas receitas totais e nos resultados”. Estas variáveis adicionais não são facilmente incluídas nesta análise pelo que a mesma apenas é apropriada caso todas as variáveis, excepto o volume, não se alterem. Portanto, a análise CVR apresenta como principal limitação o facto de apenas poder ser aplicada no curto prazo (Franco *et al.*, 2010).

1.3.3 – Lógica da absorção *versus* lógica da contribuição

Cada organização desenvolve os modelos de contabilidade de gestão adequados às suas necessidades pois estes dependem dos objectivos que o gestor pretende obter. Tal como Jordan *et al.*, (2007:141) refere “ Quanto aos modelos de apuramento de resultados deverá decidir-se quer a forma, quer a abrangência da atribuição dos factores (recursos, produções, etc.) aos objectos de custeio da contabilidade analítica (produtos, serviços, projectos, centros, etc) de modo a servir os interesses da gestão”.

Quanto à lógica do cálculo os modelos de apuramento de custos e resultados, podem classificar-se em modelos baseados na lógica da absorção e na lógica da contribuição.

O apuramento de resultados na lógica da absorção é também conhecido como sistema de custeio total ou completo; os resultados são obtidos por segmentos tendo por base as seguintes premissas para a repartição dos custos (Jordan *et al.*, 2007):

- Todos os custos devem ser imputados aos objectos finais;
- Os custos indirectos são imputados aos objectos finais sejam por critérios de repartição de base única ou múltipla;
- Tem por base o sistema de custeio total.

A Figura 1.4 apresenta o modelo de apuramento dos resultados na lógica da absorção.

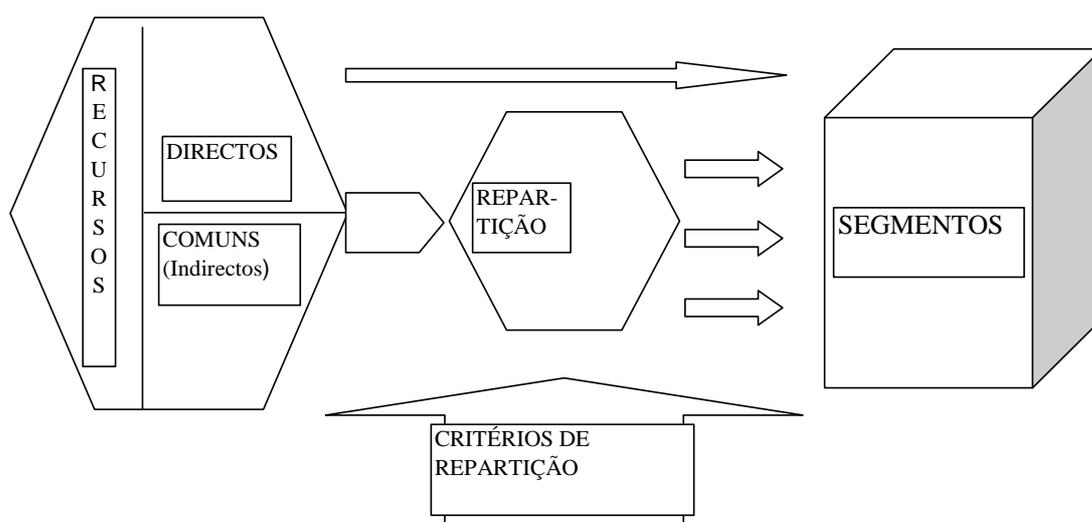


Figura 1.4 Apuramento de Resultados na lógica da absorção
Adaptado de Jordan *et al.*, (2007:144)

Aqueles autores também referem algumas das principais críticas habitualmente mencionadas que justificam a pouca utilidade deste modelo no processo da tomada e decisão e conseqüentemente no apoio à gestão:

- A desresponsabilização – sendo os custos comuns distribuídos por diversos centros de responsabilidade leva a que ninguém tome a responsabilidade do seu controlo;
- Não deve ser utilizado como base de avaliação de desempenho dos gestores – os resultados apurados segundo esta lógica incluem a imputação de custos comuns sobre os quais o gestor não tem poder de decisão;
- Não é linear que seja o produto que absorva todos os recursos;
- Leva a que o custo final do produto não reflecta o seu justo valor, mas sim a consequência dos critérios usados.

A crescente orientação das empresas para a satisfação dos clientes e para os mercados tem vindo a tornar obsoletos, por serem inadequados, os sistemas contabilísticos orientados para a determinação dos custos, em especial, os que se cingem aos factores mais internos como os produtos e os centros de custo.

Tal como referido por Jordan *et al.* (2007:150): “A era do mercado substitui a era da produção, pelo que o sistema de apuramento de custos e de resultados deve reflectir essa tendência”. Em consequência, é crescente a importância dos segmentos, pelo que a análise dos resultados por segmentos implica que não lhes sejam imputados os factores que com eles não se relacionem, para que a qualidade da informação não surja distorcida, pois os custos devem ser atribuídos aos segmentos tendo como base uma relação de causa-efeito.

Desta forma, admite-se que os segmentos geram valor em virtude de proporcionarem proveitos, consomem e utilizam recursos, cujos custos lhes devem ser atribuídos, proporcionando margens que resultam da diferença entre os proveitos criados e os custos gerados.

A Figura 1.5 ilustra o processo de obtenção de resultados na lógica da distribuição.

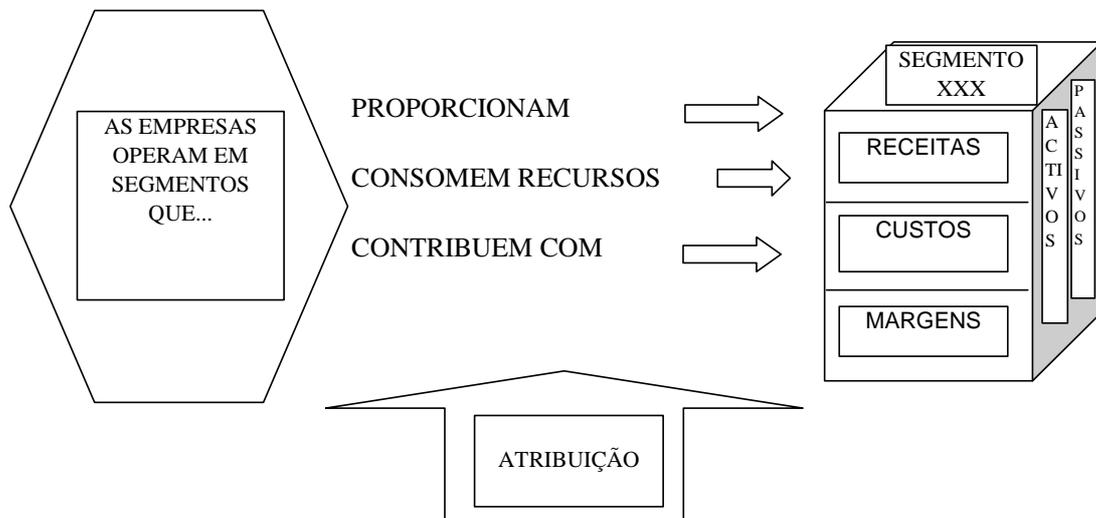


Figura 1.5 Apuramento de resultados na lógica da contribuição
Adaptado de Jordan et al., (2007:150)

Resumindo, o apuramento dos resultados na lógica da contribuição permite:

- Melhorar o conhecimento dos gestores não só sobre os custos gerados como também pelo valor criado;
- Calcular o valor gerado por segmento para a cobertura dos custos comuns através da margem de contribuição directa;
- Proporcionar um melhor conhecimento sobre a criação de valor na empresa evitando que surjam vários resultados.

Esta lógica de apuramento de resultados tem a sua apresentação sobre a forma de escada, partindo dos segmentos mais específicos para os mais globalizantes, conforme Figura acima.

Conforme enunciado pelos mesmos autores: “Adoptando a lógica da contribuição por segmentos, a ênfase centra-se na análise das margens de contribuição das categorias, as quais reflectem o valor gerado por categoria para cobertura dos custos comuns, ou seja, cujos recursos não se relacionam especificamente com cada categoria, mas sim com a existência do próprio negócio, tais como rendas de instalações, amortização de mobiliário, energia, material de escritório, etc.” (Jordan *et al.*, 2007:153).

A análise dos resultados na lógica da contribuição não se resume ao acompanhamento dos proveitos e custos do segmento pois, para uma adequada avaliação do desempenho de cada segmento é necessário conhecer o nível de investimento que lhe está afecto. Esse nível de investimento é calculado da seguinte forma:

$$\text{Fundo de Maneio Necessário} + \text{Imobilizado Líquido Médio} = \text{Activo Económico}$$

Sendo que:

$$\text{Fundo de Maneio Necessário} = \text{Clientes} + \text{Existências} - \text{Fornecedores}$$

Considerando que o Activo Económico tem que ser financiado através de capitais próprios e alheios, haverá um custo que deve atribuído ao respectivo segmento na medida do nível do investimento que lhe está associado. O custo financeiro do activo económico resulta do produto de uma taxa de custo do capital pelo respectivo valor. Por sua vez, a taxa do custo do capital é a taxa média do custo de oportunidade dos capitais próprios e alheios pela estrutura do financiamento.

Ao deduzir o custo financeiro do activo económico à margem de contribuição directa obtemos a margem de contribuição residual. Caso esta margem seja negativa significa que os proveitos gerados pelo segmento não cobrem os recursos consumidos e utilizados, pelo que o segmento não gera valor económico para o negócio (Jordan *et al.*, 2007).

De acordo com o mesmo autor o cálculo do apuramento das margens de contribuição por segmentos tem como finalidade conhecer os níveis de contribuição dos segmentos e a estrutura dos custos que lhe são comuns, que interessa gerir, controlar e não distribuir.

1.4 Escolha dos instrumentos de gestão mais adequados aos objectivos da empresa

Dadas as características da empresa objecto deste estudo, não é possível nesta fase implementar qualquer metodologia de apuramento de custos baseado quer no MSH, quer no ABC. Assim, face à relação custo/benefício utilizar-se-á critérios de base simples para imputar os custos indirectos, mas não para apuramento dos custos dos produtos, antes para repartir os gastos comuns pelos vários segmentos definidos para a empresa, conforme Capítulo 3.

Vai ser seguida neste trabalho a perspectiva da análise por segmentos, na lógica da contribuição, com o propósito de conhecer o posicionamento da empresa relativamente a cada um dos segmentos considerados para o efeito.

A escolha recaiu sobre este modelo, pois actualmente, em plena era do mercado, é crescente a relevância dos segmentos, principalmente em empresas que, tal como esta, estão orientadas para o mercado com focalização no cliente e sobretudo na qualidade do serviço.

O modelo de apuramento de resultados na lógica da contribuição consiste na análise dos resultados por segmentos, o que implica que todos os factores relacionados com determinado segmento devem-lhe ser atribuídos económica e financeiramente, independentemente da função. Da mesma forma, todos os factores que não são relacionados com o segmento não lhe devem ser atribuídos para que não permita distorcer o verdadeiro contributo para os resultados.

Também se optou por utilizar as ferramentas que a Análise CVR pois proporciona o estudo do comportamento dos custos e dos resultados, avalia o impacto no negócio caso surjam alterações nas variáveis e desta forma reagir rapidamente sem precisar esperar pelos mapas da contabilidade.

Através da análise de sensibilidade é possível prever, conhecendo o preço de venda, o custo variável unitário e os Custos Fixos, o resultado que se obtém em qualquer nível de actividade (dentro do Intervalo Relevante). Utilizando este tipo de análise os gestores possuem uma ferramenta que lhes permite avaliar o impacto no negócio caso surjam

alterações nas variáveis e desta forma reagir rapidamente sem precisar esperar pelos mapas da contabilidade.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O propósito deste é identificar e enquadrar a empresa alvo deste projecto – Empresa C, no “grupo” em que se insere e, numa segunda fase, proporcionar informação sobre o mercado em que se desenvolve a sua actividade.

2.1 A Empresa e o “grupo”

Na sua forma tradicional, a noção de “grupo” consiste num conjunto de empresas que mantêm trocas comerciais e participações financeiras entre si. Esta empresa insere-se num quadro organizativo em que a noção de “grupo” é distinta, pois trata-se de um conjunto das empresas detidas pelos mesmos sócios e que têm relações comerciais entre si, mas não existe qualquer participação financeira entre elas.

O “grupo” é constituído por seis empresas que operam essencialmente no mercado do tabaco (tabaco, cigarros e consumíveis de tabaco), da marroquinaria (bolsas de cachimbo e de tabaco...) e da confeitaria. Exercem as suas actividades ao longo da cadeia de valor, desde a importação à venda ao retalho. Destas empresas, cinco estão situadas no distrito de Lisboa e uma no distrito do Porto.

A Figura 2.1 apresenta o organigrama sintético deste “grupo” empresarial, identificando as actividades desenvolvidas por cada uma das empresas, após o que se seguirá uma breve descrição das suas principais características.

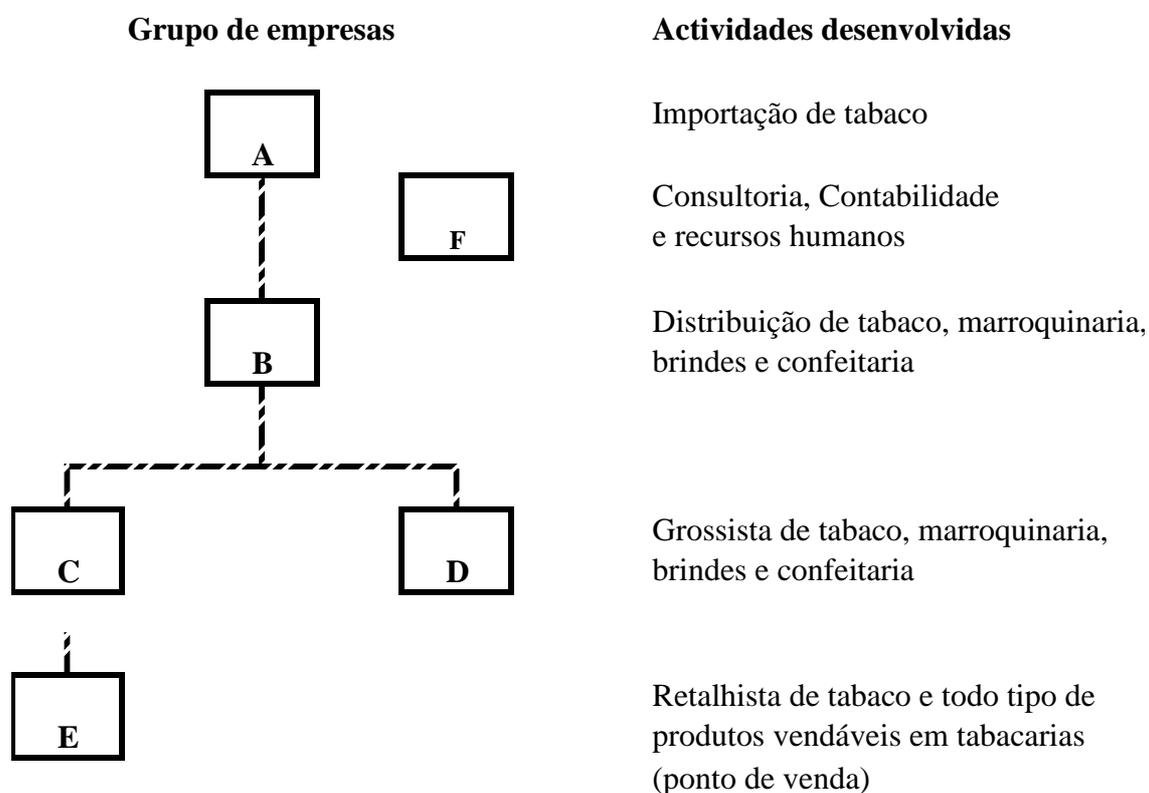


Figura 2,1: Constituição do grupo de empresas e actividades desenvolvidas

Empresa A

Esta empresa está inserida no mercado de produtores e importadores de tabaco., mercado este que em Portugal Continental é constituído por um único produtor (Tabaqueira Portuguesa, SA) e cerca de dez a doze importadores, entre os quais a empresa A. A empresa possui como seu único cliente a empresa B que pertence ao mesmo “grupo”.

Empresa B

A empresa B insere-se no mercado da distribuição de tabaco. Em Portugal, este mercado é constituído por cerca de 80 a 100 empresas distribuidoras. Sendo uma empresa do “grupo” atrás definido, tem sobre a sua responsabilidade a distribuição exclusiva dos produtos da empresa A. No entanto, também compra e vende produtos de qualquer outro importador de tabaco. Dedicar-se ainda à compra e venda de marroquinaria, brindes e confeitaria.

A sua actividade desenvolve-se a partir dos seus armazéns, situados em Lisboa, para todo o País.

Empresas C e D

A empresa C está situada no distrito de Lisboa, enquanto que a empresa D está sediada no distrito do Porto. Ambas desenvolvem a sua actividade principal na venda de tabaco e consumíveis de tabaco, embora comercializem também todo e qualquer produto susceptível de ser vendido numa tabacaria, tais como marroquinaria (bolsas de cachimbo, bolsas para tabaco...), brindes (isqueiros...) ou confeitaria (pastilhas, chocolates...).

Estas empresas operam como grossistas de tabaco e marroquinaria, não se tratando apenas de grossistas tradicionais, uma vez que também desenvolvem actividades de publicidade e promoção de produtos quer sejam ou não pertencentes ao grupo. O mercado em que opera é constituído por 180 a 200 grossistas

A empresa C tem como clientes todos os retalhistas que se situam no Território Nacional excepto a zona referente ao distrito Porto, sendo os retalhistas situados nessa zona clientes da empresa D.

Empresa E

Trata-se de um pequeno retalhista que opera no mercado do tabaco e de todos os produtos vendáveis numa tabacaria, como confeitaria, marroquinaria e brindes. É um ponto de venda directa ao público e de venda electrónica, embora esta última esteja em fase inicial. Em Portugal existem cerca de 80 000 pontos de venda deste tipo.

Empresa F

Por último, a empresa F actua como mera prestadora de serviços para as restantes empresas do “grupo”, dedicando-se à prestação de serviços de consultoria nas áreas da Contabilidade Financeira e dos Recursos Humanos.

2.2 Identificação e caracterização da empresa C

A empresa C é uma sociedade por quotas, sediada no distrito de Lisboa, conforme já referido.

Os elementos essenciais à sua identificação são apresentados na Tabela 2.1.

Tabela 2.1: Constituição da empresas e actividades desenvolvidas

| | |
|----------------------|--|
| Designação social | Empresa C - produtos para tabacarias Lda |
| CAE | 46 350 |
| Actividade principal | Comércio por grosso de tabaco |
| Capital social | 20.000 € |
| Início de actividade | 02-01-2004 |

2.2.1 Breve referência histórica

Para uma melhor compreensão do funcionamento deste “grupo”, importa uma breve referência histórica sobre a forma como surgiu a empresa C.

Inicialmente, existiam duas empresas, cujos sócios eram dois irmãos: uma que se chamava MARROQ, actuando na comercialização de produtos para fumadores; e outra denominada TABAFU, centrada na venda de produtos de tabacaria, ambas grossistas de tabaco e produtos para fumadores. A MARROQ constituiu-se para trabalhar a área do brinde (isqueiros, corta-charutos, etc.) e a TABAFU enveredou para a área do tabaco (charutos, tabaco de enrolar, tabaco de cachimbo, consumíveis de tabaco).

Em determinado momento ambas estavam a vender os mesmos produtos aos mesmos clientes, competindo entre elas no mesmo mercado. Quando os sócios se apercebem que as duas empresas se haviam tornado muito homogéneas, resolveram optar pela sua

fusão. Todavia, como em Portugal as fusões implicam processos burocráticos de alguma complexidade, por razões de ordem prática, os sócios decidiram em Janeiro de 2004 constituir uma nova sociedade, com o nome de Empresa C. A empresa então constituída comprou a carteira de clientes às empresas MARROQ e TABAFU e procedeu-se à extinção destas.

2.2.2 Caracterização da Empresa C

A nova empresa, aqui designada como Empresa C, surge então inserida num “grupo” de empresas, não existindo, contudo, qualquer relação formal tipo mãe-filha entre elas, pois nenhuma delas participa no capital das outras. São entidades juridicamente distintas, embora tenham em comum o facto de os detentores do respectivo capital serem os mesmos e, por esta via, terem uma estratégia de complementaridade das respectivas actividades, conforme evidenciado na secção 2.1.

Conforme já mencionado, a Empresa C dedica-se à distribuição e comercialização de tabaco, consumíveis de tabaco, marroquinaria, brindes e confeitaria. Tem vindo a apresentar um crescimento sustentado ao longo dos anos de actividade. O ano de 2009 registou um volume de negócios de cerca de 8 397 milhões de euros, o que representa um crescimento aproximado de 61% face ao mesmo período do ano anterior. A Tabela 2.2, bem como o Gráfico 2.1, apresentam a evolução mensal das vendas relativamente aos anos de 2008 e 2009 e respectivas taxas de crescimento líquidas.

Tabela 2.2: Vendas líquidas e taxa de crescimento nos anos de 2008 e 2009.

(Valores em 10³ euros)

| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Acumulado |
|--------------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| 2008 | 348 | 326 | 324 | 417 | 396 | 421 | 562 | 431 | 517 | 527 | 464 | 496 | 5.227 |
| 2009 | 475 | 558 | 651 | 675 | 661 | 687 | 842 | 688 | 822 | 853 | 818 | 666 | 8.397 |
| Taxa | | | | | | | | | | | | | |
| Crescimento | 36,7% | 71,5% | 101,2% | 61,8% | 66,9% | 63,0% | 49,9% | 59,9% | 59,1% | 61,9% | 76,3% | 34,3% | 60,6% |

Graficamente tem-se:

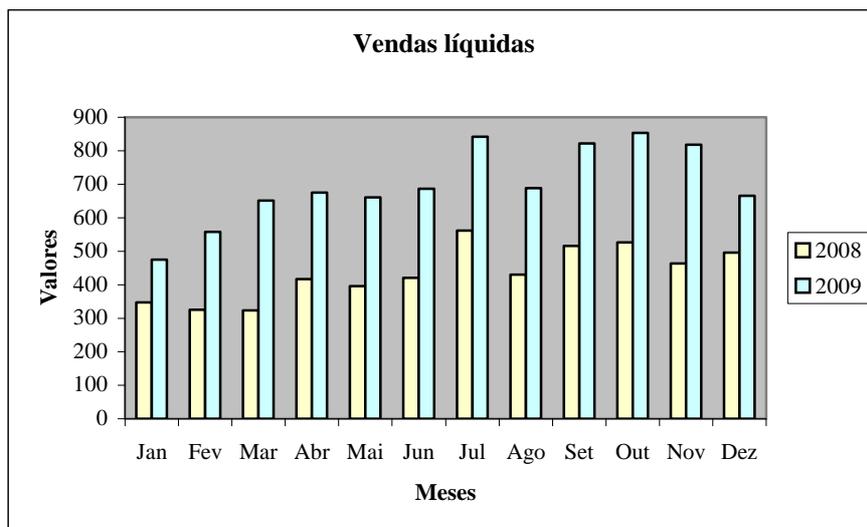


Gráfico 2.1: Crescimento das vendas líquidas nos anos de 2008 e 2009.

Nas relações com as restantes empresas do “grupo” importa salientar o seguinte:

- A empresa F presta à empresa C serviços especializados, em regime de consultoria, nas áreas da contabilidade financeira e dos recursos humanos. Apenas constam dos quadros da empresa os seus dois sócios-gerentes., pelo que a maior parte dos gastos com pessoal, são suportados pela empresa F e posteriormente facturados à Empresa C, como trabalhos especializados;
- O seu principal fornecedor é a empresa B, pertencente ao “grupo”, que garante no seu stock e no seu armazém todas as encomendas da empresa C, pelo que esta não necessita de constituir quaisquer stocks;

Relativamente às características do mercado onde a Empresa C se insere, destaca-se o facto de em Portugal o mercado do tabaco se encontrar dividido em duas grandes quotas:

- 80% do mercado global corresponde à quota de mercado da Tabaqueira Portuguesa, SA.;
- Os restantes 20% referem-se à quota de mercado dos outros produtores e importadores de tabaco.

O mercado alvo da Empresa C corresponde aos 20% da quota de mercado acima referido. Os seus principais clientes são todos os pontos de venda de tabaco, marroquinaria, brindes e confeitaria mais importantes do país.

O universo deste segmento de mercado – as grandes tabacarias do país, é constituído por cerca de 4000, estando a Empresa C está presente em 1800 empresas, o que evidencia uma boa margem de potencial crescimento (cerca de 50%).

Actualmente a empresa possui vendedores residentes nas seguintes capitais de distrito: Coimbra, Aveiro, Porto, Faro e Lisboa. Sendo objectivo da empresa crescer de forma sustentada, pretende investir na força de vendas, com um vendedor residente por capital de distrito, tendo como prioridade os distritos do litoral.

Os seus objectivos de força de vendas centram-se não só nas vendas em si, mas também na prospecção de novas oportunidades de mercado e no aumento da carteira de clientes.

A Empresa C assume igualmente como missão responder às necessidades dos seus clientes nas melhores condições e mais rapidamente (prazo máximo de 24 horas).

Na opinião dos seus gestores (detentores do capital), os principais pontos fortes da Empresa são:

- A força de vendas especializada nos produtos específicos em que trabalha, como por exemplo o tabaco de enrolar, permitindo oferecer ao cliente um atendimento personalizado e especializado;
- A parceria com a empresa D, pertencente ao grupo, que permite a publicação de um catálogo trimestral com promoções muito vantajosas para os retalhistas.

È reconhecido como principal ponto fraco o facto de não comercializar produtos da Tabaqueira, o que não permite responder a cerca de 80% do mercado do tabaco.

2.3 Limitações do sistema informativo

A empresa responde neste momento de forma eficiente e eficaz ao reporte financeiro não necessitando de efectuar muitas operações de ajustamentos ou regularizações no fecho do período. As diversas unidades de negócio utilizam a mesma informação e os mesmos procedimentos e a empresa responde de forma adequada aos requisitos legais exigidos.

Apesar da empresa se encontrar tecnologicamente avançada pois possui um sistema integrado (ERP-Primavera), o mesmo não se encontra desenvolvido para responder à contabilidade de gestão e apoiar os gestores na tomada de decisão. Estão em pleno funcionamento apenas dois módulos que são o de contabilidade geral e o de logística e tesouraria.

O investimento no sistema integrado Primavera surge da necessidade sentida pelos gestores em possuir instrumentos adequados à sua realidade que os apoie na gestão. É objectivo da empresa desenvolver os instrumentos de gestão e implementá-los logo que possível no seu sistema ERP.

3.PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

O propósito deste capítulo reside na descrição dos principais passos que conduziram à definição de pressupostos subjacentes à implementação do sistema de Contabilidade de Gestão mais adequado aos objectivos da empresa C. Os modelos adoptados estão baseados no apuramento de resultados na lógica da contribuição por segmentos, em consonância com os conceitos e de acordo com as razões expostas no Capítulo 1.

Em primeiro lugar são definidos os segmentos, que nesta empresa se identificam com as linhas de produtos, após o que se procede à classificação dos gastos/custos por naturezas de forma a atribuí-los directa ou indirectamente a cada um dos segmentos. São igualmente definidos os critérios de imputação dos custos indirectos, com o propósito de encontrar uma chave de repartição adaptada à realidade desta empresa que permita determinar a contribuição de cada segmento para o resultado global.

3.1 Questões prévias

Adoptando a lógica da contribuição por segmentos, cuja a ênfase coloca-se na análise das respectivas margens de contribuição, as quais reflectem o valor gerado por segmento para a cobertura dos custos comuns, ou seja, os recursos que não estão especificamente associados a cada segmento, mas sim com o próprio negócio. Não existindo relação directa na afectação dos recursos com o segmento, mas sim com o negócio, evita-se a distorção da informação financeira que teria lugar caso se fizesse a sua repartição com base em critérios que não são passíveis de conhecer o facto gerador do custo (Jorden *et al*, 2008).

Conforme já evidenciado, a análise das contribuições por segmentos não se limita ao acompanhamento dos proveitos e custos. Para uma adequada avaliação da *performance* financeira de um segmento é necessário conhecer o nível de investimento que lhe está afecto. Este nível de investimento é traduzido pelo valor do Activo Económico, que consiste na soma algébrica dos imobilizados líquidos médios com as necessidades de fundo de maneo.

Todavia, a informação disponível na empresa objecto deste trabalho, neste momento, não permite possível avaliar o desempenho da empresa nesta perspectiva, sendo que esta poderá ser a base para um desenvolvimento futuro.

Ainda segundo aqueles autores, o apuramento dos resultados na óptica da contribuição permite conhecer vários níveis de resultados, o que faz melhorar a informação de apoio aos gestores. A informação disponível na empresa C apenas possibilita a determinação da margem de contribuição directa, da margem de contribuição por segmento e dos resultados antes de impostos, como se verá no desenrolar deste trabalho.

Por outro lado, não faz sentido encarar neste estudo a avaliação do desempenho na perspectiva da avaliação dos próprios gestores, dado que pela sua natureza accionista, os dois sócios-gerentes são os únicos responsáveis comuns a toda a empresa.

A expectativa dos responsáveis pela empresa é obter ferramentas de gestão adequadas para apoiar a tomada de decisão, tendo definido como objectivo privilegiado o crescimento da carteira de clientes, de forma a obter uma maior rendibilidade dos capitais investidos e, deste modo, garantir a sua sobrevivência da empresa a médio e longo prazo.

Por outro lado, a empresa C definiu como orientação estratégica o foco na rendibilidade nas várias linhas de produtos que comercializa e que identifica como segmentos de negócios. Este enfoque permite aos gestores perceber melhor a rendibilidade e a posição da empresa em relação ao negócio.

No processo de implementação do sistema de Contabilidade de Gestão, procede-se desde logo á definição das linhas de produtos/segmentos, bem como dos gastos/custos que lhe possam ser directamente atribuíveis, bem como dos gastos gerais a imputar.

Entende-se por custos directos os que se conseguem relacionar directamente com determinado segmento e como gastos gerais a imputar os custos não passíveis de imputar directamente, ou seja, aqueles que, sendo comuns às várias linhas de produto, só podem ser alocados a cada segmento mediante a escolha de um critério de imputação.

Será explicada a forma como foram imputados os gastos gerais a cada um dos segmentos e em que consiste a escolha do critério de imputação mais adequado. Foi feito um grande esforço no sentido de melhorar a identificação dos custos, não sendo possível, no entanto, eliminar todo o risco de distorção, pois por vezes não é possível identificar de forma objectiva e adequada a relação entre a utilização dos recursos e o segmento que os absorveu.

Em simultâneo com a justificação do critério de imputação mais adequado, são apurados os gastos/custos e réditos da empresa C, reportados ao período de Janeiro a Setembro de 2009, com base na última informação disponível na empresa com base do sistema de Contabilidade Financeira existente na empresa.

Em resumo, o objectivo deste trabalho é fornecer aos gestores, a título de exemplo, alguns instrumentos de apoio à gestão considerados mais adequados a esta empresa em particular, tendo em linha de conta as limitações informativas existentes. Com suporte nas ferramentas de gestão desenvolvidas, a empresa deverá proceder à actualização dos dados obtidos a partir da Contabilidade Financeira, relativos a gastos e vendas e, a partir daí, controlar se a variação do *mix* do segmento oscila cerca de 5%. Dentro deste intervalo, a empresa pode facilmente determinar os resultados globais e por segmentos/linhas de produtos, numa perspectiva de curto prazo. Caso se verifique uma oscilação superior a 5%, a empresa deverá proceder à sua actualização dos pressupostos de cada um deles, para desta forma obter a informação de gestão apropriada, propósito final do presente trabalho.

3.2 Definição dos segmentos

A definição dos segmentos a utilizar foi elaborada conjuntamente com os sócios-gerentes da empresa e corresponde às seguintes linhas de produtos:

- Brindes
- Consumíveis
- Confeitaria
- Tabaco
- Cigarros

Para uma melhor identificação dos segmentos passa-se a uma breve descrição de cada uma das linhas de produtos, juntando-se uma breve ilustração dos produtos que as compõem.

Brindes

Neste segmento estão inseridos produtos tais como isqueiros, máquinas de encher cigarros, charuteiras, cigarreiras, humidificadores, entre outros. Segue-se a respectiva ilustração.

Exemplo de produtos do segmento Brindes



Isqueiros



Charuteira

Consumíveis

São neste segmento considerados todos os consumíveis de tabaco, assim como papel de fumar, filtros de cachimbo, filtros para cigarros de enrolar, tubos para encher cigarros e boquilhas descartáveis. Veja-se, a título de exemplo, os produtos que constam do segmento consumíveis.

Exemplo de produtos do segmento Consumíveis



Tubos para encher cigarros



Papel de fumar

Confeitaria

Os produtos considerados neste segmento são toda a confeitaria susceptível de ser vendida em tabacarias, tal como pastilhas, chocolates e outra doçaria, conforme exemplos que se seguem.

Exemplo de produto do segmento Confeitaria



Pastilhas



Chocolates

Tabaco

Neste segmento encontram-se produtos tais como cigarrilhas, charutos e todo o tabaco adquirido em onças, que se destina a tabaco de enrolar e de cachimbo, conforme exemplo abaixo.

Exemplo de produto do segmento Tabaco



Onça de tabaco

Cigarros

Este segmento é constituído apenas por cigarros de diversas marcas, como se exemplifica de seguida.

Exemplo de produtos do segmento Cigarros



Cigarros



Cigarros

3.3 Tratamento dos gastos e réditos da empresa

3.3.1 Classificação dos gastos/custos

Numa primeira fase, procedeu-se ao tratamento da informação que consta da Contabilidade Financeira, nomeadamente na distinção entre: (1) custos variáveis e de imputação directa, (2) gastos gerais a imputar e (3) gastos comuns.

Segue-se a definição das três categorias de gasto acima indicadas.

Custos variáveis

Os custos variáveis são, por definição, aqueles que só ocorrem se existir actividade e que com ela estabelecem uma variação linear que, no curto prazo, significa que são proporcionais a esse nível de actividade (Franco, *et al.*, 2009). Face a esta definição, para esta empresa, os custos variáveis são aqueles que se alteram face ao respectivo volume de vendas. Assim, o único custo variável e simultaneamente directamente atribuível às várias linhas de produtos, é o custo das mercadorias vendidas.

Tal como referido no capítulo 2 a empresa não possui inventários pois apenas compra após efectuar a venda do produto. O fornecedor (empresa do grupo) entrega-lhe os

produtos sem que para isso lhe sejam cobrados quaisquer custos adicionais pelo que as compras se encontram registadas na contabilidade ao preço de factura.

Face ao exposto facilmente se pressupõe que neste contexto as compras são iguais ao consumo.

Gastos gerais a imputar

Houve a necessidade de efectuar uma pesquisa mais detalhada da natureza destes gastos, de forma a aferir quais os valores que devem ser considerados nesta rubrica. Estes gastos englobam gastos com pessoal, fornecimentos e serviços externos, impostos e depreciações e foram agrupados e imputados com recurso a critérios de repartição assentes na realidade da empresa.

Gastos comuns

Foram classificados como gastos comuns aqueles que, conforme a própria designação indica, sendo comuns a todos os segmentos, não é passível de identificar de forma clara e objectiva a sua relação com os segmentos. Afigurando-se muito difícil não cair na arbitrariedade de distorcer os gastos e por sua vez os réditos por segmentos, os gastos considerados nesta classificação ser reconhecidos na Demonstração dos Resultados como um todo, não afectando nenhum segmento em particular, conforme defende o modelo da lógica da contribuição. Todos os gastos administrativos e financeiros foram incluídos nesta classificação.

Segue-se agora uma descrição pormenorizada do modo como foram classificados os gastos, com suporte na informação contabilística da empresa (Contabilidade Financeira), relativos aos gastos em que a empresa incorreu até ao mês de Setembro do ano de 2009. Estes gastos encontram-se classificados por naturezas, de acordo com os princípios e regras do Plano Oficial de Contabilidade (POC)¹ aplicável ao sector privado e em vigor até 31 de Dezembro do ano transacto. Por este facto, muitas vezes são utilizados os termos previstos naquele e não os que actualmente se encontram preconizados pelo Sistema de Normalização Contabilística².

¹ Decreto-lei n° 47/77

² Decreto-lei n° 158/2009

A Tabela 3.1 evidencia a origem e a classificação dos gastos e créditos por naturezas contidos no Balancete de Setembro de 2009 – informação proveniente do sistema de Contabilidade Financeira da empresa.

Tabela 3.1 -Origem e a classificação dos gastos e créditos por naturezas contidos no Balancete de Setembro de 2009

(Valor em euros)

| Conta POC | Descrição das contas | Montante em euros | Origem do custo/proveito | Gastos gerais a imputar | Gastos comuns | |
|--|---|-------------------|--------------------------|-------------------------|------------------|---------------|
| | | | | | Administrativos | Financeiros |
| 6221210 | Gasóleo | 8,33 | Vendas | 8,33 | | |
| 6221211 | Gasóleo - Aceite pela totalidade | 2098,63 | Vendas | 2098,63 | | |
| 6221212 | Gasóleo -N/ Aceite pela totalidade | 2612,6 | Vendas | 2612,6 | | |
| 6221213 | Gasóleo -N/ Ac.p/ tot. Vt.+40.000 | 43,21 | Gerência | | 43,21 | |
| 6221500 | Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 10 | Vendas | 10 | | |
| 6222210 | Telefones | 244,44 | Vendas | 244,44 | | |
| 6222220 | CTT- IVA não dedutível | 11,1 | Vendas | 11,1 | | |
| 6222351 | Seguros - R. Viat.-Aceite pela tot. | 1850,31 | Vendas | 1850,31 | | |
| 6222352 | Seguros -R.Viat.-N/Aceite pela tot. | 1358,07 | Gerência | | 1358,07 | |
| 6222710 | Refeições | 1363,27 | Vendas | 1363,27 | | |
| 6222720 | Estadas, portagens e outras desloç | 229,7 | Vendas | 229,7 | | |
| 6222721 | Portagens- IVA dedutível | 31,3 | Vendas | 31,3 | | |
| 6222908 | Honorários-Maria da Conceição Silva Gomes Ma | 4448 | Vendas | 4448 | | |
| 6223210 | Conservação e reparação - IVA Tx 17% | 489,86 | Vendas | 489,86 | | |
| 6223241 | Cons.-Equip. Transp.-Aceite Tot. | 5503,32 | Vendas | 5503,32 | | |
| 6223600 | Trabalhos especializados | 131350 | Custo repartido | 110.121,72 | 21.228,28 | |
| 6229800 | Outros fornecimentos e serviços | 85 | Vendas | 85 | | |
| 6229830 | Outros fornecimentos - IVA isento | 8 | Vendas | 8 | | |
| 6312000 | Imposto sobre o valor acrescentado | 949,44 | Operacional | 949,44 | | |
| 6313000 | Imposto de selo | 28,19 | Operacional | 28,19 | | |
| 6314000 | Impostos transportes rodoviários | 319,7 | Vendas | 319,7 | | |
| 6317001 | Taxa ambiental | 0,38 | Vendas | 0,38 | | |
| 6421001 | Vencimentos | 16509,98 | Gerência | | 16509,98 | |
| 6450002 | Encargos patronais. Pessoal | 525,7 | Gerência | | 525,7 | |
| 6452 | Enc. s/Rem.-Pessoal | 2208,05 | Gerência | | 2208,05 | |
| 6811100 | Juros por empréstimos bancários | 157,76 | Financeiros | | | 157,76 |
| 6811200 | Juros Leasing | 118,7 | Financeiros | | | 118,7 |
| 68171 | Jur. Cont. Loc. Finan.- Aceites Tot | 166,42 | Financeiros | | | 166,42 |
| 6861000 | Descontos pp concedidos | 8123,77 | Desc. pp conced. | 8123,77 | | |
| 6881100 | Outros custos e perdas financeiras | 170,74 | Operacional | 170,74 | | |
| 6881200 | Garantias bancárias-Serv.s | 493,01 | Operacional | 493,01 | | |
| 6881201 | Garantias bancárias-Serv.bancários-c/IVA deduti | 539,62 | Operacional | 539,62 | | |
| Total classe 6 | | 182056,6 | | 139.740,43 | 41.873,29 | 442,88 |
| 7881100 | Outros ganhos financeiros | -5557,63 | Desc. pp obtidos | -5.557,63 | | |
| Total outros proveitos classe 7 | | -5557,63 | | -5.557,63 | 0,00 | 0,00 |
| Total geral | | 176.498,97 | | 134.182,80 | 41.873,29 | 442,88 |

Esta tabela identifica, então, os vários gastos por naturezas, respectivos montantes e a origem dos mesmos, tendendo à actividade/ área da empresa a que dizem respeito. Por exemplo, indica os gastos relacionados com a actividade das vendas, os gastos incorridos com a gerência, bem como os que são considerados como gastos operacionais, independentemente da actividade a que dizem respeito. Para além disso, a Tabela identifica já quais dos gastos devem ser considerados como gastos gerais a repartir e os que são classificados como gastos comuns, já separados por Gastos Administrativos e Gastos Financeiros.

Apresenta-se de seguida a descrição do tratamento dado a cada uma das rubricas de gastos por naturezas.

Fornecimentos e serviços externos

Dos gastos elevados na Tabela 3.1, foram assumidos como gastos puramente administrativo, logo classificados como gastos comuns, os seguintes: gasóleo e seguros da viatura do sócio-gerente.

A rubrica “trabalhos especializados” abarca despesas como serviços de contabilidade, de recursos humanos, telefones fixos e móveis. Todos estes serviços são feitos em regime de *outsourcing*, por funcionários de outra empresa do “grupo”. De acordo com a discriminação da factura mensal referente a estas despesas, procedeu-se ao tratamento da informação para calcular o valor por tipo de serviço descrito na mesma e para classificar os respectivos custos, considerando o período de Janeiro a Setembro de 2009.

Como o valor destas facturas é constante ao longo do ano, efectuou-se o calculado do peso relativo de cada serviço que consta da factura mensal. Aplicando esse peso relativo ao custo acumulado a Setembro de 2009, foi então aferido o montante e o tipo de gasto a considerar. Concluiu-se que o gasto referente aos Serviços Administrativos, de Contabilidade, Informáticos e Custos de Telefones, são também gastos meramente administrativos, classificados como gastos comuns.

Na Tabela 3.2 consta o tipo de serviço, o cálculo dos pesos relativos por tipo de serviço e o valor a imputar de acordo com o tipo de gasto, para a rubrica de “trabalhos especializados”.

Tabela 3.2 -Cálculo do peso relativo por tipo de serviço e valor a imputar de acordo com tipo gasto da rubrica trabalhos especializados

(Valor em euros)

| Rubrica "Trabalhos especializados" | Total do gasto mensal | Cálculo do peso relativo por tipo de serviço | Classificação dos gastos | |
|------------------------------------|-----------------------|--|--------------------------|-------------------------|
| | | | Gastos administrativos | Gastos gerais a imputar |
| Serviços de vendas I | 7.000,00 | 61.915,82 | | 61.915,82 |
| Serviços de distribuição I | 4.200,00 | 37.149,49 | | 37.149,49 |
| Serviço Supervisão Vendas I | 750,00 | 6.633,84 | | 6.633,84 |
| Serviço Armazém e Logística I | 500,00 | 4.422,56 | | 4.422,56 |
| Serviços de Contabilidade | 900,00 | 7.960,61 | 7.960,61 | |
| Telefones / móveis I | 750,00 | 6.633,84 | 6.633,84 | |
| Serviços Administrativos | 500,00 | 4.422,56 | 4.422,56 | |
| Serviços informáticos | 250,00 | 2.211,28 | 2.211,28 | |
| Total | 14.850,00 | 131.350,00 | 21.228,28 | 110.121,72 |

Os restantes fornecimentos e serviços externos são considerados gastos operacionais e classificados como gastos a repartir pelos vários segmentos. Houve por isso necessidade de os imputar com o recurso a um critério de repartição, assentes naquela que é a realidade da empresa, de forma a aferir quais os valores que vão ser atribuídos a cada segmento³.

De salientar que não estão considerados na informação da Contabilidade Financeira várias naturezas de gastos, como electricidade, água, seguros, limpeza, higiene e conforto, vigilância e segurança e ainda rendas do espaço em que labora a empresa. Isto deve-se ao facto de esses gastos estarem suportados por outras empresas do “grupo”. Assim, não foi possível considerá-los nesta análise, o que constitui uma falha importante neste processo.

³ Os critérios de imputação aplicados são objecto de explicação na secção seguinte.

Impostos

Os valores que constam nesta rubrica dizem respeito a impostos suportados no exercício da actividade da empresa, sendo desta forma considerados como custos operacionais. Como não é possível imputar directamente ao respectivo segmento e sabendo ainda que os mesmos são gastos de todos eles, foram considerados como gastos gerais a imputar. Estes gastos serão repartidos utilizando o mesmo critério que na rubrica anterior.

Gastos com o pessoal

Estão incluídos nesta rubrica os gastos referentes ao vencimento e respectivos encargos sociais obrigatórios dos sócios-gerentes da empresa, sendo que apenas estes fazem parte dos quadros da empresa. Estes gastos são meramente administrativos e irão ser tratados como gastos comuns.

Gastos e rendimentos financeiros

Os gastos e rendimentos detectados nesta rubrica foram objecto de análise detalhada, para perceber qual a origem do gasto, de forma a poder, identificar o tipo de gastos. Após esta análise foram considerados como gastos operacionais, mas não passíveis de imputação directa. Estão nestas circunstâncias os gastos classificados como “outros custos e perdas financeiras ” e os gastos com “garantias bancárias”. São integrados nos gastos gerais a imputar e repartidos utilizando o mesmo critério a aplicar para as rubricas anteriores.

Foram considerados como gastos meramente financeiros, logo como gastos comuns, os derivados de operações financeiras tais como: juros de empréstimos bancários, de locação financeira e de *leasing* financeiro.

Os descontos de pronto pagamento obtidos e concedidos, sendo comuns a todos os segmentos e não sendo possível identificar directamente o valor que caberia a cada um deles, são considerados como gastos gerais a imputar e vão utilizar o critério de imputação julgado mais adequados a cada um deles.

Com base na informação atrás mencionada, foi construída a Tabela 3.3, que resume os gastos que constam do Balancete de Setembro de 2009, antes da contabilização das depreciações do exercício, conforme já discriminados na Tabela 3.1.

Tabela 3.3 - Quadro-resumo dos gastos em Set. 2009

(Valor em euros)

| Resumo dos gastos em Set.2009 | Valor |
|--------------------------------------|-------------------|
| FSE (excepto trab. especializados) | 18.993,86 |
| Trabalhos especializados | 110.121,72 |
| Impostos | 1297,71 |
| Descontos pronto pagamento | 2566,14 |
| Outros custos operacionais | 1203,37 |
| Custos administrativos | 41.873,29 |
| Custos financeiros | 442,88 |
| Total | 176.498,97 |

Depreciações

O valor referente a esta rubrica não aparece no Balancete acima referido, pois os seus cálculos e lançamentos apenas são efectuados no final do exercício económico. É no entanto indispensável para o cálculo da Demonstração dos Resultados, na lógica da contribuição, apurar o valor das depreciações à data de Setembro do ano de 2009.

Dos dados da Contabilidade Financeira obteve-se o mapa anual relativo às depreciações do exercício de 2008, acrescentámos os activos fixos adquiridos no ano de 2009, aplicámos as taxas correspondentes e calculámos as depreciações à data de Setembro de 2009. Para isso encontrou-se o valor anual das depreciações e calculou-se 9/12, parte correspondente ao período em que se vai efectuar a Demonstração dos Resultados.

Foram consideradas como gastos meramente administrativos (custos comuns) as depreciações referentes ao veículo ligeiro do sócio-gerente da empresa.

As restantes depreciações dizem respeito a veículos comerciais e foram consideradas como operacionais, uma vez que são veículos utilizados na venda dos produtos de todos os segmentos.

Face ao exposto, foram consideradas como gastos gerais a imputar, uma vez que não é possível conhecer objectiva e adequadamente o valor correspondente a cada segmento. Também estes gastos gerais será aplicado o critério de imputação mais adequado, conforme adiante se descreverá.

A Tabela 3.4 apresenta, em resumo, a afectação e o cálculo das depreciações em Setembro do ano de 2009 para cada um dos activos fixos tangíveis.

Tabela 3.4 - Afectação do cálculo das depreciações em Set. 2009 para cada um dos activos fixos tangíveis

(Valor em euros)

| Descrição activo | Ano aquisição | Início utilização | Valor aquisição | Taxa | Depreciação anual | Depreciações em Set. 09 | Classificação do gasto | | |
|------------------|---------------|-------------------|-----------------|------|-------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| | | | | | | | Gastos administrativos | Gastos gerais a imputar | |
| Opel Corsa Van | 2006 | 2006 | 9.917,36 | 25% | 2.479,34 | 1.859,51 | | 1.859,51 | |
| Opel Astra Van | 2006 | 2006 | 13.781,00 | 25% | 3.445,25 | 2.583,94 | | 2.583,94 | |
| Volvo C70 (*) | 2007 | 2007 | 66.030,99 | 25% | 16.507,75 | 12.380,81 | 12.380,81 | | |
| Seat IBIZA | 2009 | 2009 | 12.500,01 | 25% | 3.125,00 | 2.343,75 | | 2.343,75 | |
| Citroën | 2009 | 2009 | 14.758,33 | 25% | 3.689,58 | 2.767,19 | | 2.767,19 | |
| Citroën | 2009 | 2009 | 14.758,33 | 25% | 3.689,58 | 2.767,19 | | 2.767,19 | |
| | | | | | | 32.936,51 | 24.702,38 | 12.380,81 | 12.321,57 |

(*) Viatura da gerência

3.3.2 Repartição dos gastos gerais a imputar

Todos os custos considerados como gastos gerais a imputar foram agregados e sujeitos ao mesmo critério de repartição, excepção feita aos descontos de pronto pagamento, que serão tratados separadamente. A Tabela 3.5 resume os gastos gerais a imputar, com base no mesmo critério de repartição.

Tabela 3.5 - Resumo dos gastos gerais a imputar em Set. 2009

(Valor em euros)

| Gastos gerais a imputar Set. 2009 | Valor |
|------------------------------------|-------------------|
| Trabalhos especializados | 110.121,72 |
| FSE (excepto trab. especializados) | 18.993,86 |
| Outros custos operacionais | 1.203,37 |
| Impostos | 1.297,71 |
| Depreciações | 12.321,57 |
| Total | 143.938,23 |

Aquele montante engloba:

$$134.182,80 \text{ €(Tabela 3.1)} + 12.321,57 \text{ (Depreciações)} - 8.123,77 \text{ €(descontos de pp. concedidos)} + 5.557,63 \text{ €(outros proveitos financeiros)} = 143.938,23 \text{ €}$$

A diferença para o total dos gastos por natureza apresentados na Tabela 3.1, no montante de 32.560,75 €(176.498,97 – 143.938,23), corresponde a:

$$+ 42.316,17 \text{ (custos comuns – administrativos e financeiros)} - 12.231,57 \text{ (Depreciações)} + 8.123,77 \text{ €(Descontos de pp. concedidos)} - 5.557,63 \text{ €}$$

Todos os gastos acima mencionados decorrem da actividade de venda. Tal como é descrito no capítulo anterior, na empresa C existe um vendedor por zona (distrito), e na sua zona vende todos os produtos de qualquer dos segmentos. Desta forma, verifica-se que os custos incorridos na actividade de vendas são efectuados como esforço para colocar no mercado todos os produtos que podem pertencer a qualquer dos segmentos da empresa. Face ao exposto, conclui-se que o critério de repartição mais adequado aos gastos gerais a imputar é em função do valor das vendas líquidas por segmento.

Para utilizar este critério foi necessário calcular o peso relativo das vendas de cada segmento/linha de produtos no total das vendas da empresa. Na data em que foi tratada esta informação a empresa ainda não dispunha de informação sobre o valor das vendas reais por segmento para todo o ano de 2009. Por outro lado, como se pretende utilizar esse peso relativo como base para repartir os custos para todo o ano de 2010, entendeu-se mais correcto projectar as vendas para o período de Setembro a Dezembro de 2009, de forma a abranger dados que contemplem todo um exercício económico. Esta projecção teve como objectivo utilizar a taxa de peso relativo mais fidedigna possível, de forma a diminuir o risco de se verificar um grande desvio em relação ao valor real e, deste modo, provocar distorções na aplicação das ferramentas de apoio à gestão.

Foi possível ter acesso a informação interna que permitiu conhecer o valor das vendas por segmento à data de 30 Setembro de 2009 e, também, conhecer na mesma data o valor global das vendas referentes a todo o ano de 2009, procedeu-se ao cálculo da taxa de crescimento do quarto trimestre.

A Tabela 3.6 mostra o valor das vendas líquidas mensais em 2009 e a taxa de crescimento das vendas líquidas no último trimestre de 2009.

Tabela 3.6 - Cálculo da taxa de crescimento das vendas líquidas no 4.º trimestre de 2009

(Valores em euros)

| Vendas líquidas | |
|-----------------------------|---------------|
| Mês | Valor |
| Janeiro | 475.302,51 |
| Fevereiro | 558.467,04 |
| Março | 651.014,50 |
| Abril | 675.465,45 |
| Maio | 661.142,49 |
| Junho | 686.699,67 |
| Julho | 842.044,85 |
| Agosto | 688.362,16 |
| Setembro | 821.698,97 |
| Outubro | 852.506,66 |
| Novembro | 818.347,27 |
| Dezembro | 666.405,65 |
| Total vendas 2009 | 8.397.457,22 |
| Total vendas Set-09 | 6.060.197,64 |
| Vendas 4.º Trim. 09 | 2.337.259,58 |
| Tx crec 4.º Trim. 09 | 38,57% |

Com base na taxa de crescimento determinada, foram projectadas as vendas líquidas por segmento para o ano de 2009, conforme Tabela 3.7, que também apresenta o peso relativo das mesmas por segmento, que vai ser utilizado na alocação dos gastos a repartir.

Tabela 3.7 - Projecção das vendas líquidas e cálculo do peso relativo por segmentos em Dezembro de 2009

| | Total vendas por segmento Set-09 | Projecção vendas por segmento 4.º Trim. 09 | Total vendas por segmento 2009 (real Set.09+proj 4.ºT) | Peso relativo por segmento |
|--------------|---|---|---|-----------------------------------|
| Brindes | 14.325,29 | 5.524,89 | 19.850,18 | 0,24% |
| Consumíveis | 540.228,49 | 208.351,99 | 748.580,48 | 8,91% |
| Confeitaria | 64.363,99 | 24.823,51 | 89.187,50 | 1,06% |
| Tabaco | 2.652.420,30 | 1.022.969,07 | 3.675.389,37 | 43,77% |
| Cigarro | 2.788.859,57 | 1.075.590,13 | 3.864.449,70 | 46,02% |
| Total | 6.060.197,64 | 2.337.259,58 | 8.397.457,23 | 100,00% |

Nesta fase, estando na posse da informação dos gastos gerais a imputar e do peso relativo dos segmentos (critério de repartição escolhido como o mais adequado à realidade da empresa), procedemos à respectiva repartição em conformidade. Assim, a Tabela 3.8 mostra os gastos gerais à data de Setembro de 2009 repartidos pelos vários segmentos/linhas de produtos da empresa, com base no critério do peso relativo do valor de vendas.

Tabela 3.8 - Gastos gerais imputados em Setembro de 2009

(Valor em euros)

| Gastos gerais imputados Set.09 | Depreciações | FSE (excepto trab. especializados) | Outros custos operacionais | Impostos | Total |
|---------------------------------------|---------------------|---|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Brindes | 29,13 | 44,90 | 2,84 | 3,07 | 340,25 |
| Consumíveis | 1.098,39 | 1.693,18 | 107,27 | 115,68 | 12.831,19 |
| Confeitaria | 130,86 | 201,73 | 12,78 | 13,78 | 1.528,74 |
| Tabaco | 5.392,89 | 8.313,21 | 526,69 | 567,98 | 62.998,72 |
| Cigarros | 5.670,30 | 8.740,84 | 553,78 | 597,20 | 66.239,34 |
| Total | 12.321,57 | 18.993,86 | 1.203,37 | 1.297,71 | 143.938,23 |

3.3.3 Repartição dos descontos de pronto pagamento.

Os descontos de pronto pagamento concedidos e os obtidos devem ser analisados separadamente, uma vez que têm características diferentes. Os descontos de pronto pagamento concedidos surgem como consequência das vendas e respectivo recebimento, pelo que o critério de repartição mais adequado foi considerado, tal como nos gastos gerais a imputar, o peso relativo das vendas por segmento.

A Tabela 3.9 mostra a imputação dos descontos de pronto pagamento concedidos.

Tabela 3.9 - Descontos de pronto pagamento concedidos imputados em Setembro 2009

(Valor em euros)

| Descontos pronto pagamento concedidos - imputados em função das vendas | Set-09 |
|---|-----------------|
| Brindes | 16,05 |
| Consumíveis | 627,79 |
| Confeitaria | 82,51 |
| Tabaco | 3.528,95 |
| Cigarros | 3.868,47 |
| Total | 8.123,77 |

Por outro lado, analisando os descontos de pronto pagamento obtidos, verifica-se que estes surgem em função das compras efectuadas e do respectivo, pelo que o critério de imputação mais correcto será o peso relativo do valor das compras por segmento. Face ao critério de imputação escolhido, determina-se então esta chave de repartição.

À semelhança do cálculo do peso relativo das vendas por segmento, foi calculado o peso relativo das compras por segmento. Mais uma vez, na data em que a informação foi tratada, a empresa não dispunha do valor das compras por segmento, tendo sido necessário projectar as compras para o período de Setembro a Dezembro de 2009, uma vez que este critério de repartição vai ser usado para o ano de 2010. Tal como anteriormente foi afirmado, esta projecção teve como objectivo utilizar a taxa de peso relativo o mais fidedigna possível, de forma a diminuir o risco de se verificar um grande desvio em relação ao valor real, e deste modo, provocar distorções na análise dos instrumentos de apoio à gestão.

Foi possível obter informação do valor das compras por segmento a Setembro de 2009 e o valor total das compras realizados no ano 2009, procedeu-se ao cálculo da taxa de crescimento do quarto trimestre. A Tabela 3.10 evidencia estes valores, bem como a taxa de crescimento das compras no último trimestre de 2009.

Tabela - 3.10 Cálculo da taxa de crescimento das compras no 4.º Trim. 2009

(valores em euros)

| Compras referentes ao ano 2009 | |
|---------------------------------------|---------------|
| Total compras 2009 | 8.036.596,39 |
| Total compras Set-09 | 5.806.946,54 |
| Compras 4.º Trim. 09 | 2.229.649,85 |
| Taxa cresc. 4.º Trim. 09 | 38,40% |

Com base na taxa de crescimento acima determinada, foram projectadas as compras por segmento para o ano de 2009, conforme Tabela 3.11 que apresenta os cálculos da projecção das compras por segmento em 2009 e o respectivo peso relativo, na base do qual vão ser repartidos os descontos de pronto pagamento obtidos.

Tabela - 3.11 Projecção das compras e cálculo do peso relativo por segmentos em Dezembro de 2009

| | Total compras por segmento Set-09 | Projecção compras por segmento 4.º Trim. 09 | Total compras por segmento 2009 (real set.09+proj 4.ºtrim) | Peso relativo por segmento |
|------------------|-----------------------------------|---|--|----------------------------|
| Brinde | 11469,72 | 4.403,94 | 15.873,66 | 0,20% |
| Consumiveis | 448.747,71 | 172.302,30 | 621.050,01 | 7,73% |
| Confeitaria | 58.980,12 | 22.646,16 | 81.626,28 | 1,02% |
| Tabacos em geral | 2.522.528,67 | 968.556,47 | 3.491.085,14 | 43,44% |
| Cigarros | 2.765.220,32 | 1.061.740,97 | 3.826.961,29 | 47,62% |
| Total | 5.806.946,54 | 2.229.649,85 | 8.036.596,39 | 100,00% |

Assim, a Tabela 3.12 mostra a repartição por segmentos do montante dos descontos de pronto pagamento obtidos, à data de Setembro de 2009.

Tabela 3.12 - Descontos de pronto pagamento obtidos imputados em Setembro 2009

(Valor em euros)

| Descontos pronto pagamento obtidos - imputados em função das compras | Set-09 |
|---|-----------------|
| Brindes | 10,98 |
| Consumíveis | 429,48 |
| Confeitaria | 56,45 |
| Tabaco | 2.414,23 |
| Cigarros | 2.646,50 |
| Total | 5.557,63 |

3.3.4 Síntese da repartição dos gastos gerais

A Tabela 3.13 sintetiza o montante referente à repartição dos gastos gerais por segmentos, à data de Setembro de 2009.

Tabela 3.13 - Quadro síntese dos gastos gerais a imputar em Set. 2009

(Valor em euros)

| Síntese dos gastos gerais a imputar | Set-09 |
|--|-------------------|
| Brindes | 345,31 |
| Consumíveis | 13.029,49 |
| Confeitaria | 1.554,80 |
| Tabaco | 64.113,44 |
| Cigarros | 67.461,32 |
| Total | 146.504,37 |

4. INSTRUMENTOS DE APOIO À GESTÃO APLICADOS

Neste capítulo são seleccionados e descritos os instrumentos de apoio à gestão considerados apropriados face às necessidades dos gestores da empresa C.

4.1 Selecção dos instrumentos de apoio à gestão

O conjunto de instrumentos de gestão deve ser escolhido em função das necessidades da empresa, e estes instrumentos devem ser úteis e adequados às expectativas dos gestores (Jorden *et al.*, 2008).

A escolha dos instrumentos a aplicar teve como base numa análise que identifica as diversas situações económicas e que utiliza critérios económicos múltiplos para classificar as empresas. Para simplificar, vão ser utilizados apenas dois critérios: a rentabilidade e o risco financeiro. Estes dois índices permitem posicionar a situação da empresa num gráfico determinado pelos respectivos eixos de rentabilidade e risco financeiro (Figura 4.1).

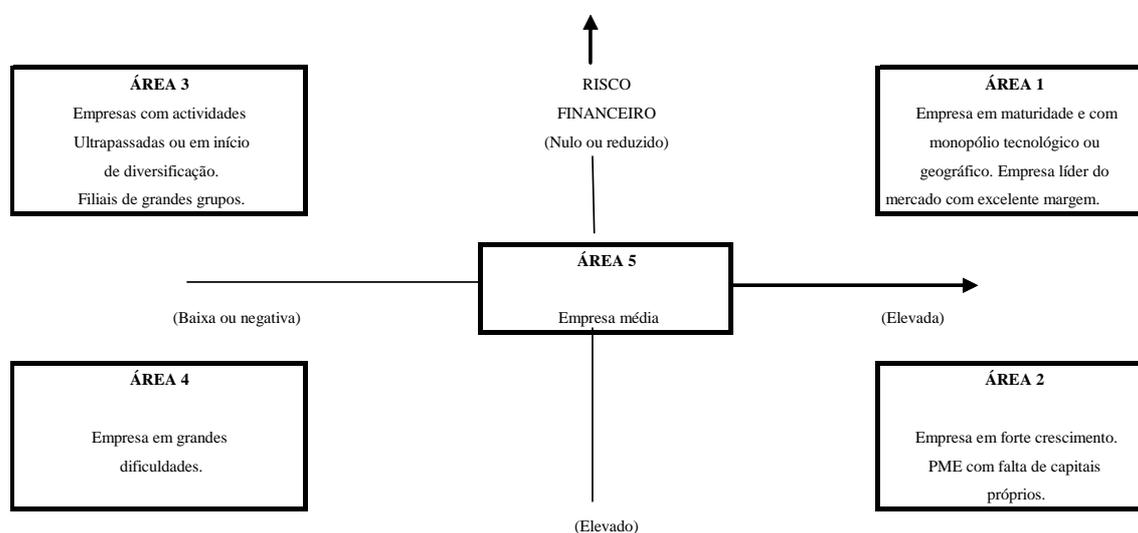


Figura 4.1 - Diagnóstico da situação económica
Adaptado de Jorden et al., (2008, pg.412)

Perante a diversidade das situações acima ilustradas, devem ser seleccionados os instrumentos de gestão mais adequados à situação económica de cada empresa. Segundo esta análise, em cada área é possível identificar os instrumentos de gestão mais apropriados e necessários, o que significa que os gestores se devem concentrar em fazer funcionar os instrumentos mais relevantes, o que não quer dizer que não possam existir outros instrumentos igualmente sejam inúteis para apoio à decisão.

A Figura 4.2 mostra quais os instrumentos de gestão que devem ser seleccionados face às condições económicas das empresas.

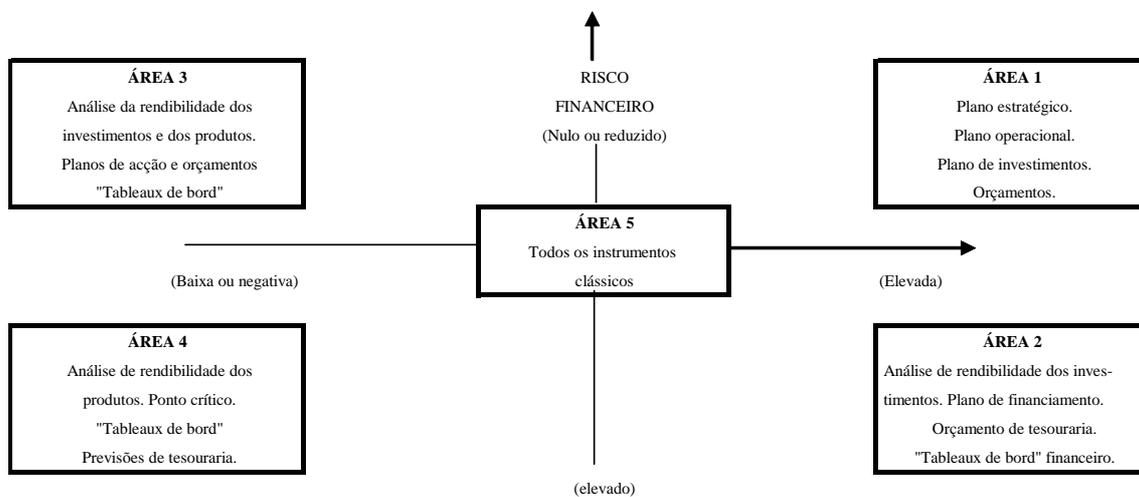


Figura 4.2 - Selecção dos instrumentos do controlo de gestão
 Adaptado de Jorden et al., (2008, pg.414)

A empresa C insere-se na área 5, visto não se enquadrar em nenhuma das características nas restantes áreas. A área 5 corresponde à situação média das empresas, para as quais o principal problema é melhorar a rentabilidade sem aumentar o risco financeiro. Nestas circunstâncias, um conjunto de instrumentos de gestão considerados como clássicos, revela-se na sua globalidade útil.

Naturalmente, a empresa evoluirá e não poderá ficar limitada à situação actual. Com base nos instrumentos de gestão desenvolvidos, a empresa deverá preparar novos instrumentos que serão necessários no futuro.

Após esta análise foi decidido desenvolver os seguintes instrumentos de gestão como prioritários e adequados às necessidades da empresa e dos gestores:

- Demonstração dos Resultados na lógica da contribuição;
- Análise à variação do *mix*;
- Análise Custos – Volume – Resultados (CVR);
 - Ponto Crítico ou Limiar de Rendibilidade;
 - Margem de Segurança.

Este tipo de instrumentos de gestão são uma importante fonte de apoio à tomada de decisão pois, fornece uma razoável base para o estudo do comportamento dos custos e dos resultados caso se assista a alterações no nível de actividade.

Conhecendo o preço de venda, o custo variável unitário e os custos fixos permitem ao gestor prever o resultado que se obtém em qualquer nível de actividade dentro do Intervalo Relevante.

Estas ferramentas permitem ainda aos gestores proceder à análise de sensibilidade projectando o resultado que seria obtido caso o volume da actividade sofresse alteração e avaliar o impacto no negócio caso surjam alterações nas variáveis e desta forma reagir rapidamente.

È importante referir a mesma apenas é apropriada caso todas as variáveis, excepto o volume, não se alterem pelo que apenas poder ser aplicada no curto prazo.

4.2 Demonstração dos Resultados na lógica da contribuição

Depois de tratada a informação, conforme explanado no Capítulo 3, é agora apresentar a Demonstração dos Resultados na lógica da contribuição, por segmento e para o total da empresa.

Atendendo ao princípio do primado da substância sobre a forma, os descontos de pronto pagamento devem ser considerados como custos ou proveitos operacionais, pois são consequência da actividade da empresa. Os descontos de pronto pagamento obtidos surgem como consequência da aquisição da mercadoria, e os concedidos em

consequência das vendas efectuadas. Assim sendo, em termos de apresentação na Demonstração dos Resultados este tipo de descontos devem ser deduzidos às vendas ou às compras conforme forem descontos concedidos ou obtidos, respectivamente.

Assim, passa-se a descrever o conteúdo das várias rubricas da Demonstração dos Resultados por segmentos para a empresa C, com os dados referentes a Setembro de 2009, conforme Tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Demonstração dos Resultados por segmentos à data de Setembro de 2009

(Valor em euros)

| Demonstração dos Resultados por segmentos em Set-09 | Brindes | % | Consumíveis | % | Confeitaria | % | Tabaco | % | Cigarros | % | Total | % |
|--|------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| Rédito específicos | | | | | | | | | | | | |
| Vendas líquidas | 14.325,29 | | 540.228,49 | | 64.363,99 | | 2.652.420,30 | | 2.788.859,57 | | 6.060.197,64 | |
| Descontos pronto pagamento concedidos | -16,05 | | -627,79 | | -82,51 | | -3.528,95 | | -3.868,47 | | -8.123,77 | |
| Total réditos | 14.309,24 | 100,0% | 539.600,71 | 100,0% | 64.281,48 | 100,0% | 2.648.891,35 | 100,0% | 2.784.991,10 | 100,0% | 6.052.073,87 | 100,0% |
| Custos variáveis | | | | | | | | | | | | |
| Compras de mercadoria | 11.469,72 | | 448.747,71 | | 58.980,12 | | 2.522.528,67 | | 2.765.220,32 | | 5.806.946,54 | |
| Descontos pronto pagamento obtidos | -10,98 | | -429,48 | | -56,45 | | -2.414,23 | | -2.646,50 | | -5.557,63 | |
| Total custos variáveis | 11.458,74 | 80,1% | 448.318,23 | 83,1% | 58.923,67 | 91,7% | 2.520.114,44 | 95,1% | 2.762.573,82 | 99,2% | 5.801.388,91 | 95,9% |
| <i>Margem de contribuição variável por segmento = Margem de contribuição directa</i> | <i>2.850,50</i> | <i>19,9%</i> | <i>91.282,48</i> | <i>16,9%</i> | <i>5.357,81</i> | <i>8,3%</i> | <i>128.776,90</i> | <i>4,9%</i> | <i>22.417,28</i> | <i>0,8%</i> | <i>250.684,96</i> | <i>4,1%</i> |
| Gastos gerais imputados | | | | | | | | | | | | |
| Trabalhos especializados | 260,31 | | 9.816,66 | | 1.169,58 | | 48.197,95 | | 50.677,23 | | 110.121,72 | |
| Depreciações | 29,13 | | 1.098,39 | | 130,86 | | 5.392,89 | | 5.670,30 | | 12.321,57 | |
| Outros gastos gerais imputados | 50,81 | | 1.916,14 | | 228,29 | | 9.407,88 | | 9.891,82 | | 21.494,94 | |
| Total gastos gerais imputados | 340,25 | 2,4% | 12.831,19 | 2,4% | 1.528,74 | 2,4% | 62.998,72 | 2,4% | 66.239,34 | 2,4% | 143.938,23 | 2,4% |
| <i>Margem contribuição por segmento</i> | <i>2.510,26</i> | <i>17,5%</i> | <i>78.451,29</i> | <i>14,5%</i> | <i>3.829,07</i> | <i>6,0%</i> | <i>65.778,19</i> | <i>2,5%</i> | <i>-43.822,06</i> | <i>-1,6%</i> | <i>106.746,74</i> | <i>1,8%</i> |
| Gastos comuns | | | | | | | | | | | | |
| Custos administrativos | | | | | | | | | | | 54.254,10 | |
| Custos financeiros | | | | | | | | | | | 442,88 | |
| Total gastos comuns | | | | | | | | | | | 54.696,98 | 0,9% |
| <i>Resultado antes de impostos</i> | | | | | | | | | | | 52.049,76 | 0,9% |

Réditos

São consideradas como réditos as vendas de produtos por segmento (réditos específicos), deduzidas dos respectivos descontos de pronto pagamento concedidos.

Custos variáveis

Nesta rubrica constam as compras de mercadoria por segmento, deduzidas dos respectivos descontos de pronto pagamento obtidos.

Margem de contribuição variável por segmento

A margem de contribuição variável é a única que é margem de contribuição directa, porque nenhuns dos custos fixos podem ser alocados directamente aos segmentos, nem sequer os gastos com pessoal, pois os colaboradores (actividade das vendas e distribuição) trabalham todos os produtos independentemente do segmento a que pertencem.

Gastos gerais imputados

Foram considerados nesta rubrica todos os custos que, não sendo possível imputar directamente ao segmento, foram repartidos de acordo com os critérios definidos no capítulo precedente. Conforme explicado, os gastos gerais imputados incluem as rubricas de trabalhos especializados, depreciações e todos os restantes custos operacionais, imputados segundo o critério do peso relativo do valor de vendas de cada segmento (excepto descontos de pronto pagamento).

Margem de contribuição por segmento

Resulta da diferença entre a margem de contribuição directa e os gastos gerais imputados, reflectindo o valor gerado por cada segmento para a cobertura dos custos comuns.

Gastos comuns

São todos os gastos que não se relacionam especificamente com cada segmento, mas sim com a existência do próprio negócio, tais como gastos gerados pelos sócios-gerentes (gastos administrativos) e gastos relativos a operações meramente financeiras (gastos de financiamento).

Resultados antes de impostos

Ao deduzir à margem de contribuição directa os custos comuns, obtemos o resultado antes de impostos. Este resultado apenas é calculado para o total da empresa, ou seja, é o somatório da margem de contribuição dos segmentos que irá responder pelos custos comuns, isto porque, tal como atrás descrito, estes são gerados com o próprio negócio da empresa.

Como se pode verificar na Demonstração dos Resultados desta empresa, a decomposição dos valores permite conhecer vários níveis de resultados, de forma a melhorar a informação para apoio aos gestores.

Verifica-se que todos os segmentos, excepto o segmento Cigarros, geram margens de contribuição positivas. O segmento Cigarros contribuiu negativamente para o valor da empresa, ou seja, destruiu valor na medida em que não cobriu os custos de todos os recursos que especificamente lhe estão afectos.

Embora o segmento Consumíveis seja o que apresenta maior margem de contribuição em valor relativo, verifica-se que o segmento Brindes é o que apresenta melhor margem em valor absoluto. A melhor *performance* financeira recai sobre estes dois segmentos.

No entanto, a análise deverá ter em linha de conta a estratégia e a actividade da empresa. É importante perceber que a opção pela manutenção ou abandono de determinado segmento poderá trazer consequências para o mercado que devem ser ponderadas.

Embora o segmento Cigarros não contribua de forma positiva para os resultados, esta linha de produtos é o principal motor de penetração de mercado da empresa. É em consequência da venda dos Cigarros que se consegue mostrar os outros produtos, e dessa forma inseri-los no mercado. Sendo um produto que gera margens muito diminutas, tem no entanto um forte potencial de penetração no mercado. O custo do abandono deste produto traria consequências nocivas à rentabilidade dos outros segmentos da empresa.

4.3 Análise à variação do *mix* dos segmentos

O *mix* dos segmentos consiste no peso relativo dos segmentos face ao valor global. No caso das vendas, o *mix* pode ser estabelecido pelo peso relativo do valor de vendas de cada segmento no total do valor das vendas. É em função deste peso que os custos são repartidos pelos respectivos segmentos, conforme opção feita no capítulo anterior. Compreende-se pois ser fundamental que se verifique se o *mix* dos segmentos não sofre variações consideráveis, de forma a garantir que a informação dos instrumentos de gestão é apropriada e exacta.

Para esta empresa foi estipulado que será efectuada uma análise trimestral à variação do *mix* dos segmentos, e caso essa análise apresente uma variação maior ou igual a 5% proceder-se à sua actualização.

Tal como atrás foi descrito, o peso relativo dos segmentos utilizado foi calculado com base na projecção das vendas a Dezembro de 2009. Como nesta data a empresa já disponibilizou informação sobre o valor das vendas e das compras efectivamente realizadas para cada um dos segmentos, foi efectuada a comparação do *mix* utilizado com o *mix* real a fim de verificar se existiam variações maiores ou iguais que os 5% estipulados.

A tabela 4.2 mostra a análise ao peso relativo dos segmentos calculado em função das vendas para verificar que a sua oscilação não é maior ou igual a 5%, garantindo deste modo que a informação procura reduzir o risco de distorções da informação quando repartida desta forma.

Tabela 4.2 - Análise trimestral ao *mix* dos segmentos calculado em função das vendas

| <i>Mix</i> das vendas | Peso relativo utilizado em função das vendas projectadas 2009 | Total vendas reais por segmento 2009 | Calculo peso relativo valores reais | Taxa de variação do <i>mix</i> dos produtos | |
|-----------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|------|
| Brindes | 0,24% | 26945,71 | 0,26% | -0,02% | < 5% |
| Consumíveis | 8,91% | 731323,24 | 7,31% | 1,60% | < 5% |
| Confeitaria | 1,06% | 90163,12 | 0,92% | 0,14% | < 5% |
| Tabacos em geral | 43,77% | 3630058,76 | 41,02% | 2,75% | < 5% |
| Cigarros | 46,02% | 3918966,39 | 46,20% | -0,18% | < 5% |
| | 100,00% | 8.397.457,22 | 95,70% | 4,30% | < 5% |

A tabela 4.3 faz a mesma análise, mas ao peso relativo dos segmentos calculados em função das compras.

Tabela 4.3 - Análise trimestral ao *mix* dos segmentos calculado em função das compras

| <i>Mix</i> das compras | Rateio utilizado em função das compras projectadas 2009 | Total compras reais por segmento 2009 | Calculo peso relativo valores reais | Taxa de variação do <i>mix</i> dos produtos | |
|------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------------------|---|------|
| Brindes | 0,20% | 21.718,73 | 0,27% | -0,07% | < 5% |
| Consumíveis | 7,73% | 614.221,25 | 7,64% | 0,08% | < 5% |
| Confeitaria | 1,02% | 77.205,66 | 0,96% | 0,06% | < 5% |
| Tabacos em geral | 43,44% | 3.444.232,23 | 42,86% | 0,58% | < 5% |
| Cigarros | 47,62% | 3.879.218,52 | 48,27% | -0,65% | < 5% |
| | 100,00% | 8.036.596,39 | 100,00% | 0,00% | < 5% |

Como se pode verificar, não existe qualquer variação maior ou igual a 5%, o que demonstra que o *mix* utilizado na repartição dos gastos gerais a imputar e dos descontos de pronto pagamento é o adequado, não distorce a informação dos instrumentos de gestão e, conseqüentemente, todas as decisões de gestão que vierem a ser tomadas com base nesses instrumentos.

4.4 Análise CVR

A análise Custos – Volume – Resultados (CVR), conforme evidenciado no Capítulo 1, é uma ferramenta de gestão válida para a tomada de decisões no horizonte temporal de curto prazo, durante o qual é possível estabilizar o comportamento dos réditos e dos custos, para um determinado nível de actividade, designado por Intervalo Relevante (Franco *et al.*, 2010).

E com base nos pressupostos de que a actividade da empresa se desenrola dentro desse Intervalo Relevante, que se considera útil a aplicação dos instrumentos mais utilizados na análise CVR.

Recorde-se que esses pressupostos implicam considerar que os custos fixos globais da empresa se mantêm inalterados e que tanto os custos variáveis como os réditos globais são proporcionais ao nível de actividade, uma vez que não foi possível conhecer nem as quantidades, nem os preços de venda, individualizados por linhas de produtos.

Sempre a empresa altere os pressupostos subjacentes a esta análise, a empresa deverá actualizar os indicadores, sendo que a empresa só deverá proceder a essas actualizações se as oscilações do *mix* estabelecido, quer para as compras (custos variáveis), quer para as vendas (réditos), conforme secção anterior, forem superiores a 5%. Este é um dos pressupostos que define para a aplicação da análise CVR a esta empresa, considerando que os custos fixos globais não se alteram (gastos gerais e gastos comuns).

Também se considera que a variação de inventários não são relevantes para a tomada de decisões o que se aplica nesta situação uma visto que a empresa não possui inventários.

Ponto Crítico ou Limiar de Rendibilidade

O Ponto Crítico das Vendas representa o nível de actividade, neste caso, o valor de vendas que proporciona um resultado nulo para a empresa, ou seja, corresponde ao volume de actividade que permite a cobertura da totalidade dos custos fixos, cento do Intervalo Relevante previamente definido. Níveis de actividade superior geram resultados positivos e níveis de actividade inferior originam resultados negativos, ou seja, prejuízos.

O ponto crítico em valor (V') é calculado através do quociente entre os Custos Fixos (CF) e a Margem de Contribuição em percentagem (m'). Esta Margem de Contribuição corresponde a:

$$\frac{\text{Valor de Vendas (VV)} - \text{Custos Variáveis (CV)}}{\text{Valor de Vendas (VV)}}$$

Apresentam-se de seguida os cálculos que conduziram à determinação do Ponto Crítico global da empresa. A Tabela 4.4 mostra a forma como foi calculada a Margem de Contribuição, por segmento e global, atendendo às definições do que para esta empresa pode ser entendido como custos variáveis.

Tabela 4.4 - Cálculo da Margem de Contribuição por segmentos e global

| Segmentos | Valor de venda | Custos variáveis | Margem contribuição variável | Peso da Margem contribuição variável |
|--------------|---------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Brindes | 14.309,24 | 11.458,74 | 2.850,50 | 19,92% |
| Consumíveis | 539.600,71 | 448.318,23 | 91.282,48 | 16,92% |
| Confeitaria | 64.281,48 | 58.923,67 | 5.357,81 | 8,33% |
| Tabaco | 2.648.891,35 | 2.520.114,44 | 128.776,90 | 4,86% |
| Cigarro | 2.784.991,10 | 2.762.573,82 | 22.417,28 | 0,80% |
| Total | 6.052.073,87 | 5.801.388,91 | 250.684,96 | 4,14% |

Aplicando a fórmula do cálculo do Ponto Crítico em valor e considerando que, tanto os Gastos Gerais como os Gastos Comuns são de natureza fixa, vem:

$$V' = \frac{CF}{m'}$$

$$CF = \frac{\text{Gastos Gerais Imputados} + \text{Custos Comuns}}{m'}$$

$$m' = \frac{250.684,96}{6.052.073,87}$$

$$m' = 4,14\%$$

$$V' = \frac{\text{Gastos Gerais Imputados} + \text{Custos Comuns}}{m'}$$

$$V' = \frac{143.938,23 + 54.696,98}{4,14\%}$$

$$V' = 4.795.480,89$$

O Limiar de Rendibilidade é encontrado quando o Valor de Vendas atinge o montante de **4.795.480,89 €** o qual representa o valor mínimo de vendas que a empresa deverá alcançar para que possa cobrir todos os seus custos fixos, logo corresponde ao ponto em que o resultado é nulo, considerando uma margem de contribuição variável global de 4,14%. Valores de Vendas acima daquele montante proporcionam lucros e valores abaixo geram prejuízos. Neste caso, o valor acima encontrado pode ser utilizado como referencial para a empresa C, desde que se verifiquem os pressupostos gerais da análise CVR e os pressupostos específicos definidos para a empresa.

A empresa não comercializa apenas um único segmento e a sua estrutura de custos fixos é comum aos vários segmentos, pelo que se está perante várias hipóteses de combinações de vendas (*mix*) de todos os segmentos, que apresentam, cada um deles, a sua própria margem de contribuição global.

Portanto, opera em situação de multiproduto, pois cada segmento corresponde a uma linha de produtos distinta, definidos no capítulo anterior. Então, o Ponto Crítico das Vendas determina-se, em valor, pelo quociente entre os Custos Fixos (CF) e a Margem de Contribuição do *mix*, expressa em percentagem. Nesta situação, o Ponto Crítico (V') diz respeito ao *mix* dos segmentos, podendo-se calcular a contribuição de cada segmento para o Ponto Crítico multiplicando V' pelo peso relativo das vendas de cada segmento no total do valor de vendas da empresa.

Assim, como cada possível *mix* possui uma margem de contribuição global diferente, sendo os custos fixos comuns a todos os segmentos, a cada possível *mix* corresponde também um Limiar de Rendibilidade diferente. Sempre que o *mix* se altere faz variar a margem de contribuição global, pelo que cada *mix* de vendas dá origem a um Ponto Crítico distinto. O *mix* que possui maior Margem de Contribuição é o que proporciona um resultado mais elevado.

A Tabela 4.5 apresenta o *mix* da empresa, atendendo às várias linhas de produtos que comercializa.

Tabela 4.5 - Mix da empresa por segmentos

| Segmentos | Valor de venda | Peso relativo do segmento |
|--------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Brindes | 14.309,24 | 0,24% |
| Consumíveis | 539.600,71 | 8,91% |
| Confeitaria | 64.281,48 | 1,06% |
| Tabaco | 2.648.891,35 | 43,77% |
| Cigarros | 2.784.991,10 | 46,02% |
| Total | 6.052.073,87 | 100,00% |

O Ponto Crítico por segmento representa o montante com que cada uma das linhas de produtos contribuiu para o Ponto Crítico global da empresa, conforme se apresenta de seguida:

| | |
|----------------------|-------------------------------|
| V' (Brindes) = | $4.795.480,89 \times 0,24\%$ |
| V' (Brindes) = | 11.335,71 |
| V' (Consumíveis) = | $4.795.480,89 \times 8,91\%$ |
| V' (Consumíveis) = | 427.486,95 |
| V' (Confeitaria) = | $4.795.480,89 \times 1,06\%$ |
| V' (Confeitaria) = | 50.931,72 |
| V' (Tabaco) = | $4.795.480,89 \times 43,77\%$ |
| V' (Tabaco) = | 2.098.880,53 |
| V' (Cigarros) = | $4.795.480,89 \times 46,02\%$ |
| V' (Cigarros) = | 2.206.845,98 |

Como se pode verificar, o somatório dos valores correspondentes ao Ponto Crítico calculado por segmento, terá como resultado o Ponto Crítico global da empresa, conforme a Tabela 4.6 demonstra.

Tabela 4.6 - Ponto Crítico das vendas por segmentos

(Valor em euros)

| Produtos | Ponto Crítico |
|--------------------|----------------------|
| Brindes | 11.335,71 |
| Consumíveis | 427.486,95 |
| Confeitaria | 50.931,72 |
| Tabaco | 2.098.880,53 |
| Cigarros | 2.206.845,98 |
| Total | 4.795.480,89 |

Deste modo, a empresa deve prestar especial atenção ao acompanhamento das vendas dos segmentos de Tabaco e Cigarros, uma vez que eles representam quase 90% das vendas globais da empresa, embora apresentando margens de contribuição específicas inferiores às dos restantes segmentos, conforme Tabela 4.4.

Margem de Segurança

A Margem de Segurança é um indicador expresso em percentagem que indica a proximidade ou o afastamento de um determinado volume de venda (V) relativamente ao Ponto Crítico (V'), de acordo com a seguinte fórmula:

$$MS = \frac{V - V'}{V'}$$

Tratando-se de uma situação multiproduto, a cada *mix* de vendas corresponde uma Margem de Segurança diferente. Assim, quanto maior for a Margem de Segurança menor será o risco, o que significa que a empresa está em melhores condições para resistir a quebras nas vendas e, ao contrário do atrás descrito, quanto menor for a Margem de Segurança, maior o risco de a empresa não obter resultados positivos caso se verifiquem quebras nas vendas.

A Tabela 4.7 evidencia os cálculos efectuados com vista á obtenção da Margem de Segurança por segmentos e global para a empresa C.

Tabela 4.7 - Cálculo da Margem de Segurança por segmentos e global

| Produtos | Valor de venda V | Ponto Crítico V' | V-V' | Margem de Segurança (V - V') / V' |
|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|--|
| Brindes | 14.309,24 | 11.335,71 | 2.973,53 | 26,23% |
| Consumíveis | 539.600,71 | 427.486,95 | 112.113,75 | 26,23% |
| Confeitaria | 64.281,48 | 50.931,72 | 13.349,76 | 26,21% |
| Tabaco | 2.648.891,35 | 2.098.880,53 | 550.010,81 | 26,20% |
| Cigarros | 2.784.991,10 | 2.206.845,98 | 578.145,12 | 26,20% |
| Total | 6.052.073,87 | 4.795.480,89 | 1.256.592,98 | 26,20% |

Analisando os resultados, concluiu-se que com o total das vendas obtidas até Setembro do ano de 2009 a empresa já está acima do Ponto Crítico das vendas em cerca de 26,2%.

Nos segmentos de Tabaco e Cigarros verifica-se a mesma Margem de Segurança que no global da empresa. Nos segmentos Brindes e Consumíveis, a empresa está a laborar 26,23% acima do seu Ponto Crítico, que é no montante de 11.335,71€ e 427.486,95€ respectivamente. Quanto ao segmento Confeitaria, a sua Margem de Segurança é de 26,21%.

Em resumo, a empresa apresenta uma capacidade de resistir a possíveis quebras nas vendas e de não apresentar resultados positivos de 26,2%.

4.5 Considerações finais

Uma vez descritas as principais etapas que foi necessário percorrer para determinar quais os instrumentos de gestão a desenvolver, apraz-nos verificar que este processo permitiu implementar na empresa a informação de apoio à gestão, tal como era propósito deste projecto.

Os instrumentos de gestão por nós desenvolvidos passam a constituir um suporte fundamental para a gestão da empresa, uma vez que agora facilmente poderá ser conhecida a margem de contribuição por segmento e, deste modo, acompanhar e tomar as medidas adequadas para atingir os objectivos determinados pela gestão.

Para além disso, foi possível calcular o ponto crítico e a margem de segurança da empresa de forma a que os responsáveis pela gestão conheçam a situação global das vendas face à cobertura dos custos fixos, a contribuição dos vários segmentos para esse montante, a margem de segurança que lhes permitirá conhecer, o risco global e por segmento da empresa resistir a uma quebra nas vendas.

Estes instrumentos proporcionarão aos gestores uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos da empresa, projectar os resultados, possibilitando uma rápida resposta de forma a corrigir e inverter a tendência constatada. Irão ainda fornecer-lhes informação oportuna e credível para o apoio à tomada de decisão.

A importância da Contabilidade de Gestão toma particular importância no contexto actual, face às novas exigências que se colocam aos gestores, à concorrência mais agressiva, à contínua diminuição dos recursos, à globalização e outras questões complexas com as quais os gestores se deparam no seu dia-a-dia.

Os instrumentos de apoio à gestão por nós desenvolvidos foram aceites de bom grado e considerados como adequados à empresa C e como estando de acordo com as suas necessidades de informação de gestão o que motivou a sua implementação a curto prazo. Estes instrumentos serão a plataforma para o desenvolvimento de um sistema integrado desenvolvido a médio/longo prazo.

4.6 Sugestões

Embora o *core* do projecto em análise assente na descrição de uma realidade, não na busca de soluções, é impossível separarmo-nos de uma realidade onde estivemos profundamente envolvidos, durante um período considerável.

Desta forma, em nossa opinião é importante rever a forma como os custos são distribuídos pelas empresas do “grupo”, recorrendo a um sistema de Preços de Transferência Interna, que permitisse conhecer os custos de todos os recursos que a empresa C efectivamente utiliza, colocando-a numa situação de igualdade face aos seus concorrentes.

Outra solução que preconizamos é o desenvolvimento de um sistema que permita obter informação para custear cada um dos produtos, individualmente, ou por linhas de produtos, acompanhado de um sistema de informação que possibilite conhecer também as quantidades vendidas, para que a informação proporcionada pelos instrumentos de gestão aqui aplicados possa ser mais útil e mais apropriada.

Entendemos que outra solução benéfica para a empresa seria reduzir tanto quanto possível os custos indirectos, reorganizando a empresa e o seu sistema informativo em função deste objectivo. Este facto iria permitir alocar directamente custos para os quais, neste momento, não existe informação suficiente para a sua alocação a determinado segmento/linha de produto.

Por último, sugerimos numa primeira fase proceder à implementação dos instrumentos de gestão por nós desenvolvidos que embora sejam ferramentas de gestão simples, vão munir os gestores de instrumentos de apoio à tomada de decisão desenvolvidos especificamente para responder às suas necessidades informativas, especificamente orientadas para apoiar a toma de decisões.

Numa segunda fase, e face ao crescimento da empresa, as ferramentas adoptadas servirão de plataforma inicial para o desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão mais complexo e evoluído – sistema ERP.

É importante, ainda, ter uma visão de conjunto, pois a empresa está integrada num grupo empresarial, potenciando sinergias, deixando de gerir cada uma das empresas de forma livre.

CONCLUSÃO

Este projecto empresarial procurou ir ao encontro dos objectivos e expectativas dos responsáveis da empresa, no sentido de serem colmatadas as necessidades informativas relativamente à implementação de instrumentos de apoio à gestão que lhes permitisse tomar decisões relativamente à empresa e aos seus produtos, não pondo em risco a rentabilidade da empresa.

Com este propósito foi efectuada uma revisão de literatura sobre o tema, de forma a permitir uma escolha criteriosa sobre os instrumentos e o método mais adequado para esta empresa em concreto. Tal como atrás foi referido, não existe informação para custear o produto; então, o objectivo é a determinação do custo do segmento na lógica da contribuição, não sendo possível aplicar nenhum dos métodos tradicionais nem o método ABC.

De seguida efectuou-se a descrição do contexto em que este trabalho se desenvolveu, com a identificação das principais características da empresa.

Finalmente, na sequência da implementação na prática dos instrumentos de gestão entendidos como adequados à empresa, foi descrito todo o processo que conduziu à definição dos segmentos, classificação dos custos como variáveis e directos ou custos a imputar e indirectos, critérios de repartição dos gastos gerais a imputar, apuramento da Demonstração dos Resultados na lógica da contribuição por segmentos, Ponto Crítico das vendas e Margem de Segurança, com base na informação financeira da empresa à data de Setembro do ano de 2009.

Entendemos, assim, que foi cumprido o principal objectivo deste trabalho que, recorde-se, era a escolha de ferramentas de Contabilidade de Gestão adequados à empresa e respectiva implementação, sendo este o nosso principal contributo prático.

O desenvolvimento deste projecto permitiu concluir que não existem sistemas perfeitos e que, ponderadas as vantagens e limitações de cada um deles, ao implementar na empresa as ferramentas de gestão há que atender à realidade da empresa. Deste modo, entendemos que a escolha das ferramentas de gestão a implementar deve corresponder

às necessidades da empresa em concreto. É ainda nossa convicção que a utilização de ferramentas de gestão apropriadas à sua realidade contribui para o sucesso e competitividade das empresas. Neste caso, a escolha recaiu sobre ferramentas de gestão simples, que foi o possível, atendendo às circunstâncias e aos objectivos pretendidos pelos gestores da empresa. O crescimento da empresa irá mostrar novas necessidades de informação de gestão, pelo que as ferramentas adoptadas serão apenas a plataforma inicial para o desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão mais complexo e evoluído. Algumas das limitações sentidas decorram do facto de este projecto se ter desenvolvido no decorrer no período de laboral da empresa, o que nem sempre permitiu que fosse dispensada pelos colaboradores toda a disponibilidade que se pretendia. No entanto, este factor foi também uma vantagem, na medida em que permitiu conhecer as dificuldades e as vicissitudes da actividade da empresa e conhecer melhor o seu negócio.

No decurso deste trabalho, deparámo-nos com algumas dificuldades, relacionadas com a distribuição dos custos pelas várias empresas do grupo, a falta de informação que nos permitisse custear o produto e o grande número de custos indirectos, que não nos permitiu a alocação directa do custo ao respectivo segmento.

Apesar de serem ferramentas incipientes a gerência acolheu as sugestões apresentadas com agrado estando a pensar numa primeira fase introduzir no mais curto espaço de tempo os instrumentos por nós desenvolvido e numa segunda fase tomá-las como base para o desenvolvimento do seu sistema integrado.

Desenvolvimentos futuros deste trabalho passam pelo acompanhamento deste processo no terreno e pela implementação destas ferramentas de Contabilidade de Gestão noutras empresas do sector, com o propósito de verificar se as premissas equacionadas para este caso são passíveis de execução efectiva, por um lado, e extensíveis a outras situações concretas, por outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brimson, J. e Antos, J., (1994), *Activity-based management for services industries, government entities and nonprofit organization*, Wiley Cost.

Caiado, A.C.P., (2003), *Contabilidade de Gestão*, 3ª Edição, Áreas Editora.

Carvalho, H. e Major, M.J., (2009), *Activity Based-Costing: Implementação num Banco Português*, Escolar Editora, Lisboa.

Chauvey, J.N. (1997), La méthode ABC à l'épreuve des faits. *Revue Française de Comptabilité*, nº 294, Novembre, pp.53-62.

Cooper, R., Kaplan, R.S., 1999, *The design of cost management systems – Text and case,s* Prentice Hall, 3rd Edition.

Drury, C. (2001), *Management Accounting for Business Decisions*, Ed 2, Thomson Learning, London.

Franco, V.S., Oliveira, A.V., Morais, A.M., Oliveira, B.J., Lourenço, I.C., Major, M.J., Jesus, M.A. e Serrasqueiro, R. (2010), *Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*, 3ª Edição, Livros Horizonte, Lisboa.

Horngren, C.T.; Datar, S.M. e Foster, G. (2002), *Cost Accounting*, Ed.20. Pearson Education Limited, Edinburgh.

Innes, J. (2004), *Handbook of management accounting*, 3rd Edition, CIMA.

Johnson H.T. e Kaplan R.S. (1987), *Relevance Lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.

Jordan, H., Neves, J.C. e Rodrigues, J.A. (2007), *O Controlo de Gestão ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 7ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.

Kaplan, R.S. (1988) *One Cost System Isn't Enough*, Harvard Business Review, Jan-Feb., pp. 61-66

Kaplan, R.S. e Cooper R. (1997), *Cost & Effect, Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Machado, M.J. (2007), *Uma abordagem contingencial da repartição dos custos indirectos nas PME's portuguesas*, Tese de Doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE

Major, M.J. (2007), Activity-Based Costing & Management: a critical review, em Hopper, T., Scupens, R. e Northcott, D. (EDS). *Issues in Management Accounting Research*, 3rd, London: Prentice-Hall, pp.155-174.

Major, M.J., (2008/2009), Textos de apoio às aulas de Tópicos Aplicados de Controlo nº1.

Major, M.J., (2008/2009), Textos de apoio às aulas de Tópicos Avançados de Contabilidade II nº 24.

Major, M.J., e Hopper, T., (2005), Managers divided: implementing ABC in a Portuguese telecommunication company, *Management Accounting Research*, pp. 205-299.

Major, M.J., e Vieira, R., (2009), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, Lisboa. Miller, J. e Vollmann, T. (1985), The hidden factory, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp. 142-150.

Pereira, C.C. e Franco, V.S. (1994), *Contabilidade Analítica*, 6ª Edição, Artes Gráficas, Lisboa.

Proctor, R., (2002), *Managerial accounting for business decisions* (Prentice Hall, first edition).

Robalo, R.M. (2002), *A metodologia ABC – activity based costing em alternativa aos sistemas de custeio convencionais*, Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE.

Scapens, R. (1990), Researching management accounting practice: the role of case study methods, *British Accounting Review*, 22(3), pp.259-281.

Turney, P.B.B., (1996), *Activity-based costing – The performance breakthrough*, Kogan page.

Yennie, H. (1999), *ABC: The new cutting tool*, *Behavioral health management*, Set-Oct, vol.19, nº 5, pp. 26-32.