

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA.

O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa Pequena e Média  
Empresa

António José Ramos Martins

Projeto de Mestrado  
em Finanças

Orientador(a):

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Ana Maria Simões, Prof<sup>ª</sup>. Auxiliar ISCTE Business School – IUL

Departamento de Contabilidade

outubro 2013

**Dedico ...**

*À Mariana , aos meus pais,  
aos meus avós e ao Samuel.*

**Especial agradecimento ...**

*Ao Sr. Manuel Rosa e D. Ema Pereira Rosa,  
proprietários da empresa alvo de estudo*

*... e...*

*à Sra. Professora Doutora Ana Maria Simões,  
pela dedicação exemplar e tolerância  
durante a orientação deste trabalho.*

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE QUADROS.....	VI
ÍNDICE DE EQUAÇÕES.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos de estudo.....	2
1.3. Metodologia.....	2
1.4. Estrutura.....	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1. A contabilidade de gestão na análise dos resultados.....	4
2.2. Sistemas Tradicionais de Custeio.....	6
2.2.1 Método do custeio indireto.....	6
2.2.2 Método do custeio direto.....	7
2.3. Método CBA.....	8
2.3.1. Características do CBA.....	8
2.3.2. Atividades.....	10
2.3.3. Geradores de custos ou <i>costs drivers</i> .....	10
2.3.4. Implementação do CBA.....	11
2.4. CBA e Sistemas Tradicionais de Custeio.....	13
2.5. Análise da Performance Financeira por Segmentos.....	14
2.5.1. O custo de capital.....	16
2.5.2. Margem de contribuição residual.....	18

2.5.3.	<i>Economic value added</i> – EVA <sup>®</sup> .....	18
2.5.4.	CBA e EVA <sup>®</sup> integrados .....	19
3.	AS PME's E A EMPRESA ALVO DE ESTUDO .....	21
3.1.	As PME em Portugal e União Europeia.....	21
3.2.	As PME e a informação de gestão .....	22
3.3.	Descrição da empresa de estudo .....	24
3.4.	Atividade da empresa.....	25
4.	ESTUDO PRÁTICO.....	30
4.1.	Metodologia Adotada.....	30
4.2.	Situação atual .....	32
4.2.1.	Controlo de custos e ferramentas de registo.....	32
4.2.2.	Produtos de venda e sua valorização interna.....	33
4.3.	Proposta de modelo de custos e de análise da performance financeira.....	34
4.3.1.	Seleção das atividades e geradores de gastos .....	35
4.3.2.	Afetação de recursos às atividades.....	37
4.3.3.	Apuramento dos gastos das atividades consoante as ocorrências .....	41
4.3.4.	Atribuição das ocorrências e dos gastos aos segmentos .....	50
4.3.5.	Balço Económico.....	56
4.3.6.	Cálculo da taxa de custo de capital .....	62
4.3.7.	Demonstração dos resultados por segmento .....	63
4.3.8.	Comparação de custos .....	73
5.	CONCLUSÕES .....	75
5.1.	Conclusões .....	75
5.2.	Limitações .....	77
5.3.	Pistas /oportunidades para investigação futuro .....	77
	BIBLIOGRAFIA.....	79
	APÊNDICES .....	82
	Apêndice I – Guião de Entrevista ao Gestor .....	83
	Apêndice II – Mapa de Gastos com Pessoal .....	85
	Apêndice III – Mapa de Ativos Fixos .....	86
	Apêndice IV – Preços de Aquisição.....	87

Apêndice V – Cálculos da atividade A1 – Entrada no armazém e separação por depósito.....	89
Apêndice VI – Cálculos da atividade A2 – Lavagem e desinfecção dos depósitos.....	90
Apêndice VII – Cálculos da atividade A3 – Análise de vinho.....	92
Apêndice VIII – Cálculos da atividade A4 – Loteamento .....	93
Apêndice IX – Cálculos da atividade A5 – Estabilização Intemédia.....	94
Apêndice X – Cálculos da atividade A6 – Filtragem intermédia e repartição por depósitos ..	95
Apêndice XI – Cálculos da atividade A7 – Lavagem e desinfecção de filtros.....	97
Apêndice XII – Cálculos da atividade A8 – Estabilização Final .....	98
Apêndice XIII – Cálculos da atividade A9 – Filtragem Final.....	100
Apêndice XIV – Cálculos da atividade A10.1 – Lavagem da máquina monobloco.....	102
Apêndice XV – Cálculos da atividade A10.2 – Enxaguamento de garrafas.....	103
Apêndice XVI – Cálculos da atividade A10.3 – Enchimento.....	104
Apêndice XVII – Cálculos da atividade A10.4 – Capsulagem decorativa e rotulagem .....	105
Apêndice XVIII – Cálculos da atividade A10.5 – Marcação de Lote.....	106
Apêndice XIX – Cálculos da atividade A10.6 – Encaixotamento .....	107
Apêndice XX – Cálculos da atividade A10.7 – Paletização de caixas de garrafas.....	108
Apêndice XXI – Cálculos da atividade A11.1 – Enchimento do saco.....	109
Apêndice XXII – Cálculos da atividade A11.2 – Empacotamento.....	110
Apêndice XXIII – Cálculos da atividade A11.3 – Rotulagem manual .....	111
Apêndice XXIV – Cálculos da atividade A11.4 – Marcação de lote.....	112
Apêndice XXV – Cálculos da atividade A11.5 – Paletização de caixas de bag in box.....	113
Apêndice XXVI – Cálculos da atividade A12.1 – Lavagem de garrafões.....	114
Apêndice XXVII – Cálculos da atividade A12.2 – Enchimento e capsulagem manual .....	115
Apêndice XXVIII – Cálculos da atividade A12.3 – Rotulagem manual .....	116
Apêndice XXIX – Cálculos da atividade A13 – Procura, aquisição e negociação de vinho .	117
Apêndice XXX – Cálculos da atividade A14 – Venda e negociação .....	118

Apêndice XXXI – Cálculos da atividade A15.1 – Transporte subcontratado de matéria prima .....	119
Apêndice XXXII – Cálculos da atividade A15.2 – Transporte próprio de matéria prima.....	120
Apêndice XXXIII – Cálculos da atividade A15.3 – Distribuição.....	121
Apêndice XXXIV – Cálculos da atividade A16 – Atividade de gestão e contabilidade .....	122
Apêndice XXXV – Cálculos da atividade A16 – Atividade de gestão e contabilidade.....	123
Apêndice XXXVI – Dados sobre Matéria-Prima .....	126
Apêndice XXXVII – Dados de produção, armazenagem e vendas de cada segmento .....	127
Apêndice XXXVIII – Cálculo do valor de stock de materiais e componentes.....	129
Apêndice XXXIX – Cálculo do valor de stock de matérias-primas .....	134
ANEXOS.....	135
Anexo I – Balanço – 2012.....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo do Processo Produtivo .....	28
Figura 2 – Estrutura Organizacional – Organigrama .....	28
Figura 3 – Balanço de 2012 da Empresa ViniGrape, Lda.....	136

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Valorização dos inventários e PMV - cálculo do gestor .....	34
Quadro 2 – Atividades de produção e <i>cost driver</i> .....	36
Quadro 3 – Atividades comerciais e <i>cost driver</i> .....	37
Quadro 4 – Atividades de suporte e <i>cost driver</i> .....	37
Quadro 5 – Atividades e respetivos gastos por ocorrência .....	50
Quadro 6 – Ocorrências do Tinto Silvarosa Corrente (1º Semestre de 2013).....	51
Quadro 7 – Ocorrências do Branco Silvarosa Corrente (1º Semestre de 2013).....	51
Quadro 8 – Ocorrências do Palhete Silvarosa Corrente (1º Semestre de 2013) .....	52
Quadro 9 – Ocorrências do Tinto Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013).....	53
Quadro 10 – Ocorrências do Branco Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013).....	53
Quadro 11 – Ocorrências do Ligeirinho (1º Semestre de 2013) .....	54
Quadro 12 – Ocorrências do Encostas do Olival e do Outeiro Maduro (1º Semestre de 2013) .....	54
Quadro 13 – Necessidades Financeiras do Tinto Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013). 57	
Quadro 14 – Necessidades Financeiras do Branco Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013) .....	57
Quadro 15 – Necessidades Financeiras do Palhete Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013) .....	58
Quadro 16 – Necessidades Financeiras do Tinto Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013). 58	
Quadro 17 – Necessidades Financeiras do Branco Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013) .....	58
Quadro 18 – Necessidades Financeiras do Ligeirinho (1º Semestre de 2013).....	59
Quadro 19 – Necessidades Financeiras do Encostas do Olival, Outeiro Maduro e Comuns aos Segmentos (1º Semestre de 2013).....	59
Quadro 20 – Recursos Financeiros (1º Semestre de 2013) .....	62
Quadro 21 – Cálculo da Taxa de Custo de Capital (1º Semestre de 2013).....	62
Quadro 22 – DR do Tinto Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013).....	64



Quadro 23 – DR do Branco Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013).....	65
Quadro 24 – DR do Palhete Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013).....	66
Quadro 25 – DR do Tinto Silvarrosa Especial (1º semestre de 2013).....	67
Quadro 26 – DR do Branco Silvarrosa Especial (1º semestre de 2013).....	68
Quadro 27 – DR do Ligeirinho (1º semestre de 2013).....	69
Quadro 28 – DR dos Encostas do Olival e Outeiro Maduro (1º semestre de 2013).....	70
Quadro 29 – DR de Gastos Comuns e Totais (1º semestre de 2013).....	71
Quadro 30 – Comparação de custos.....	73
Quadro 31 – Gastos mensais com pessoal.....	85
Quadro 32 – Mapa de Ativos Fixos.....	86
Quadro 33 – Dados sobre Matérias-Primas.....	126
Quadro 34 – Dados de produção, armazenagem e vendas de cada segmento.....	128

## ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Custo Médio de Capital .....	17
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAPM	<i>Capital Asset Capital Model</i>
CBA	Custeio baseado em atividades
DR	Demonstração de Resultados
ERP	<i>Enterprise resource planning</i>
EVA	<i>Economic value added</i>
IAPMEI	Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e à inovação
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho, IP
MCR	Margem de contribuição residual
CI	Custo Interno
PME	Pequenas e médias empresas
PMV	Preço médio de venda
TANB	Taxa Anual Nominal Bruta
TOC	Técnico Oficial de Contas
WACC	<i>Weighted Average Cost Of Capital</i>

## RESUMO

A conjuntura económica mais atual tem demonstrado uma pressão bastante agressiva sobre todo o tecido empresarial português no geral, maioritariamente constituído por PME's, e sobre o setor vinícola em particular.

O estudo que se realizou incidiu sobre a avaliação da performance financeira dos segmentos de produto da ViniGrape, uma empresa do setor vinícola que tem visto o seu volume de negócios decair progressivamente. Num contexto de pressão sobre o mercado, torna-se essencial ajustar a estrutura de custos e o controlo de gestão à realidade da empresa de forma rigorosa. Neste sentido, reparou-se que os dados de custos com que a empresa trabalha não fornecem informação fiável para a tomada de decisão, quer no que toca ao custeio dos produtos, quer à análise de rendibilidades. Como tal, o objetivo principal deste trabalho foi a definição de um modelo de custeio e de apuramento de resultados por segmentos, que permita aos gestores da empresa obter informação de melhor qualidade, para apoiar as decisões de gestão.

Assim, aplicou-se na empresa o método de custeio baseado nas atividades para apuramento dos gastos de produção por segmentos, sendo estes os 33 produtos comercializados pela empresa, e completou-se o estudo com o apuramento da rendibilidade gerada por produto, através da Margem de Contribuição Residual e da rendibilidade gerada pela empresa através do EVA<sup>®</sup>.

O projeto permitiu concluir acerca da informação de gestão utilizada pelo gestor e sobre a que resultou do método empregue no estudo, registando um aumento generalizado do custo dos produtos.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, CBA, Rendibilidade, Vinícola

## ABSTRACT

The present economic environment aggressive pressure on all the Portuguese business community in general, mostly made up of SME's and the wine industry in particular.

This case-study focus on the evaluation of financial performance of the product segments of ViniGrape, a company in the wine sector that has seen its turnover decline gradually. In a context of pressure on the market, it is essential to adjust the cost structure and management control of the company to reality accurately. In this regard, it is noted that the cost data with which the company works do not provide reliable information for decision making, both as regards the cost of the product, or as an analysis of returns. Therefore, the main objective of this work is to define a cost model and tabulation of results by segment, providing reliable information to support management decisions.

Thus, we applied the method based costing activities for establishment of production expenditures by segments, which are the 33 products marketed by the company, and completed the study with the clearance of profitability generated by product, by Margin Contribution Residual and profitability generated by the company through the EVA<sup>®</sup>.

The project concluded that the management information used by the manager and the resulting method employed in the study, recording an overall increase in the cost of products.

**Key-words:** Management Control, ABC, Profitability, Winery

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Relevância do tema

O projeto que se apresenta tem como tema principal a análise da performance financeira por segmentos, numa pequena e média empresa portuguesa (PME), utilizando o modelo da contribuição e o Custeio Baseado nas Atividades (CBA), como metodologias para apuramento dos resultados por segmentos. Este é um tema que implica conhecer e analisar os processos e objetos de valor da empresa.

Para o estudo, escolheu-se a empresa ViniGrape, Lda (nome fictício) que é uma empresa que atua somente no mercado nacional e que tem como atividades a elaboração e distribuição grossista de vinhos. Em Portugal, o setor vinícola é constituído maioritariamente por PME's e enquadra uma área de negócios bastante focalizada no setor da restauração, setor este que se encontra atualmente em forte recessão.

Neste sentido, um eficiente controlo de gestão é essencial à organização. Uma vez que todas as suas funções dependem de atividades logísticas, quer de produção, quer de gestão de *stocks*, quer de distribuição e de atividades comerciais e administrativas, a organização necessita de um sistema de controlo de custos e de resultados que lhe permita aceder a melhor informação de gestão e, conseqüentemente, garantir competitividade no mercado e criação de valor para o acionista. Se tal preocupação não for tida em consideração, a organização corre sérios riscos de desaparecer do mercado.

Assim sendo, importa aferir se esta organização está recetiva a uma nova forma de apurar custos e resultados. Refere-se, nesta linha, a importância de introduzir uma filosofia que permita uma estrutura de custos baseada nas atividades seccionada por segmentos, garantindo uma correta análise da performance financeira. Como tal, torna-se pertinente levar a cabo este estudo que, centrando-se nesta temática, tem como empresa alvo uma PME portuguesa que tem necessidade de estruturar um novo sistema de controlo de custos, com vista a apurar resultados mais fiáveis e a apoiar o processo de definição de preços de venda.

Numa conjuntura tão agressiva contra os volumes de negócios das PME em Portugal, considera-se pertinente estudar a viabilidade de implementação de um sistema de controlo de gestão mais eficiente e eficaz que optimize toda a atividade da empresa.

Torna-se ainda mais pertinente este estudo, no caso específico desta PME, uma vez que esta se depara com a necessidade de modernização e adoção de novas técnicas e procedimentos de controlo de gestão.

## **1.2. Objetivos de estudo**

O objetivo principal deste trabalho é a definição de um modelo de custeio e de apuramento de resultados por segmentos, que permita aos gestores da empresa obter informação de melhor qualidade, para apoiar as decisões de gestão.

Tendo por base o objetivo principal, foram identificados os seguintes objetivos secundários:

- Realizar um breve diagnóstico da situação atual da empresa, em particular, dos problemas que conduziram à necessidade de realização deste trabalho;
- Analisar o atual sistema de controlo de gestão, em particular o sistema de custeio e de *reporting* por segmentos;
- Identificar os processos e atividades críticos e relevantes para o novo modelo;
- Definir um modelo de custeio baseado nas atividades que permita fiabilizar o custeio dos produtos, incluindo o custo de capital investido;
- Definir um modelo de apuramento das contribuições geradas pelos vários segmentos de análise, tendo por base o sistema de custeio baseado nas atividades;
- Apurar o desempenho financeiro do primeiro semestre de 2013.

## **1.3. Metodologia**

Este projeto tem por base uma metodologia de investigação qualitativa, onde se aplicou o método de investigação de estudo de caso, com o intuito de estudar o caso da empresa ViniGrape, Lda. Para tal, levou-se a cabo um conjunto de atividades de investigação e recolha de informação do estado das PME em Portugal, no geral, e desta empresa no sector vinícola, em particular. O estudo de caso permitiu obter a informação necessária acerca dos processos

internos da atividade da empresa, das práticas de controlo de gestão, de modo a que, a partir destes, fosse possível estruturar um modelo de controlo de gestão apropriado à empresa.

Para a recolha de dados foi efetuada uma entrevista ao sócio gerente da empresa e foram consultados vários documentos, foi efetuada a análise de mapas legais e de prestação de contas, recolhidos documentos de despesas e foi efetuada uma observação direta de alguns processos e atividades da empresa.

Neste trabalho, definiram-se as atividades necessárias ao funcionamento da empresa e consideraram-se como segmentos de análise os produtos de venda da empresa. Para elaboração do modelo, foi utilizada a ferramenta informática Microsoft Excel<sup>®</sup> para se efetuarem os cálculos e se elaborar a informação apresentada durante todo o estudo.

#### **1.4. Estrutura**

Este projeto é composto por 5 capítulos. O primeiro capítulo apresenta a relevância do tema, os objetivos de estudo, a metodologia adotada e a sua estrutura. O capítulo 2 integra o Enquadramento Teórico relativo à contabilidade de gestão no apuramento de resultados, à apresentação dos métodos de custeio tradicionais, à caracterização do método de CBA e à apresentação dos elementos e indicadores essenciais à elaboração de uma análise da performance financeira por segmentos. O terceiro capítulo engloba a apresentação da influência do universo das PME na economia portuguesa, a inclusão da empresa ViniGrape, Lda nesse universo e a sua caracterização relevante para o estudo em causa. A este segue-se o quarto capítulo onde se efetuou o Estudo Prático. Neste incluiu-se o enquadramento metodológico do estudo efetuado, a situação atual de controlo de gestão praticada pela empresa, apresenta-se a proposta de modelo de custos e análise da performance financeira e os resultados obtidos. O projeto termina com o capítulo 5 onde se referem as conclusões obtidas no estudo, as limitações e dificuldades sentidas e deixam-se sugestões para estudos futuros.



## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. A contabilidade de gestão na análise dos resultados

O panorama atual da atividade económica das empresas tem forçado os seus intervenientes a entrarem numa espiral concorrencial causada pela exigência dos mercados, agravada pela inovação tecnológica e pela expansão dos mercados na direção de uma globalização.

Assim sendo, os intervenientes num negócio, sejam os gestores ou os investidores, necessitam de informação de qualidade que os ajude a tomar decisões eficazes (Drury, 2008) numa tónica centrada no acompanhamento do valor e na correta avaliação das performances empresariais e dos próprios gestores (Jordan *et al.*, 2011).

Para tal, existe ao seu dispor informação dada pela:

- Contabilidade Financeira que tem por principal objetivo controlar a relação da empresa com terceiros, quer sejam clientes, fornecedores ou bancos (Caiado, 2008) e é efetuada com base nos princípios e normas contabilísticas tendo uma orientação para o passado (Horngren *et al.*, 2008).
- Contabilidade de Gestão que se centra na determinação e análise dos custos inerentes ao desenvolvimento da atividade da empresa e consequente concretização dos seus objetivos (Franco *et al.*, 2010) assegurando a máxima eficiência na utilização dos recursos disponíveis (Horngren *et al.*, 2008). Confere ao gestor liberdade de escolha, está direcionada para o futuro da organização, não se rege pelas normas de contabilidade internacional e reporta os elementos quando necessário (Caiado, 2008).

Como é referido por Jordan *et al.*, (2011) a contabilidade de gestão tem como objetivo a atribuição financeira aos segmentos das organizações, os custos resultantes da utilização e consumo dos recursos, os rendimentos resultantes da produção e os níveis de ativos e passivos afetos à sua exploração.

Ao permitir o cálculo dos custos das atividades e dos produtos, a Contabilidade de Gestão permite analisar os trabalhos da própria organização, determinar o valor dos inventários, o custo de produção dos produtos vendidos, o preço de venda dos produtos e determinar o resultado por cada segmento em que a empresa opera (Martins, 2003).

Segundo Franco *et al.* (2010), um custo corresponde ao valor monetário associado à utilização ou consumo de um recurso, o que significa que a atividade da empresa implica custos que importa determinar o mais objetivamente possível, de modo a obter os elementos necessários não só para análise dos dados históricos, mas também para o planeamento e a tomada de decisões, apresentando alternativas concretas de atuação. A determinação de custos pressupõe a existência de uma grandeza que se pretende custear, a qual o autor designa como objeto de custeio.

O mesmo autor classifica os custos em custos diretos e indiretos. Os custos diretos correspondem aos custos que são específicos de determinado objeto e que não existiam se esse objeto de custeio não existisse; os custos indiretos correspondem aos custos que respeitam simultaneamente a vários objetos de custeio cuja repartição por estes pressupõem critérios de imputação, que pela sua subjetividade muitas vezes são questionáveis.

No sentido de minimizar a subjetividade da informação disponibilizada pelo cálculo dos custos indiretos e para maximizar a importância da informação dada pelo cálculo dos custos diretos é de todo importante aferir qual a estrutura de medição de custos a implementar na organização em questão. A escolha do sistema de Contabilidade de Gestão deve ser feita com a noção clara das implicações da sua implementação no funcionamento da empresa e deve refletir uma mais valia para a própria empresa. O melhor sistema contabilístico a adotar depende da perceção que cada Administração tem dos benefícios esperados em relação à informação dos seus custos, da dimensão da organização e dos objetivos pretendidos (Horngren *et al.*, 2008). É necessário ter em conta as alterações dos comportamentos e de alguns processos dentro da organização que irão exigir registos que provavelmente antes não eram efetuados (Horngren *et al.*, 2008).

Obter informação acerca do desempenho financeiro da empresa conhecendo a rentabilidade de clientes, o valor gerado por um negócio, pelos produtos, pelos projetos, pelos mercados, pelas atividades, por um canal de distribuição, ou a contribuição de um centro de responsabilidade,

constitui a preocupação fundamental da contabilidade de gestão (Jordan *et al.*, 2011). Neste sentido é um sistema contabilístico indispensável à gestão de qualquer empresa.

## **2.2. Sistemas Tradicionais de Custeio**

Os sistemas tradicionais surgiram em épocas em que a contabilidade de gestão se baseava principalmente em fatores como a mão-de-obra direta, os materiais, em que a evolução da tecnologia tinha vindo a ser estável e as indústrias produziam pouca variedade de produtos (Kaplan e Johnson, 1996).

Acompanhando a evolução tecnológica, tem-se vindo a constatar que os fatores de foco da contabilidade de gestão mencionados anteriormente já não possuem a mesma relevância, encontrando-se esta preocupada com o tratamento dos custos indiretos, tais como, gastos de vendas, de marketing, de distribuição e administrativas, sendo estes custos tratados como variáveis e não tanto como fixos (Kaplan e Atkinson, 1998). Segundo Miller e Vollman (1985), os custos indiretos têm crescido e obtido maior relevância do que a mão de obra direta.

Os modelos tradicionais de contabilidade de gestão têm-se revelado mais orientados para o apuramento de gastos, principalmente, numa perspectiva interna e não numa lógica externa ou de mercado (Jordan *et al.*, 2011).

### **2.2.1 Método do custeio indireto**

Este método apoia-se numa lógica de absorção no que diz respeito a apuramento de resultados, uma vez que imputa todos os custos de produção sobre o objeto custeado. Ou seja, por este método, todos os custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, incorridos no processo de produção são alocados aos produtos, pois, classicamente, partia-se do princípio de que são os produtos que consomem os recursos (Jordan *et al.*, 2011).

Este método de custeio que assenta numa lógica de absorção leva em consideração todos os custos fixos e indiretos à atividade, repartindo-os através de bases de imputação que são bastante permeáveis à subjetividade da vontade pessoal do gestor, que define os critérios de

distribuição. Neste sentido, torna-se inadequado para a tomada de decisão porque distribui através de critérios subjetivos os custos indiretos pelos objetos (departamentos e/ou produtos) (Brimson, 1996), levando a resultados em que o custo final não reflete o justo valor, mas sim a consequência dos critérios de imputação utilizados (Jordan *et al.*, 2011).

Por este facto, a utilização deste método com o rateio dos custos indiretos pode originar resultados sem o conhecimento real da margem de contribuição de cada objeto.

### **2.2.2 Método do custeio direto**

O sistema de custeio direto consiste em analisar de forma separada os custos dos recursos cuja utilização esteja dependente do nível de atividade (custos variáveis) e os custos que são independentes desse nível de atividade (custos fixos) (Jordan *et al.*, 2011).

Este método caracteriza-se pelo modo de classificação e de tratamento dos custos, que são classificados em fixos e variáveis, incluindo os variáveis no custo do bem ou serviço e os custos fixos são tratados como um gasto geral da empresa.

Kaplan e Cooper (1998) mencionam que este método, para calcular os custos dos produtos, não tem em conta os custos fixos, atribuindo apenas a cada produto os custos diretos (como mão-de-obra direta e material). Neste sentido, um sistema de custeio direto poderá ser adequado se os custos indiretos constituírem uma fração reduzida dos custos totais ou se os custos fixos englobarem todos os custos da empresa.

Assim e desde que os custos fixos sejam irrelevantes, é possível com este método o apuramento da margem de contribuição de cada produto ou serviço, o que proporciona informação relevante para a tomada de decisão dos gestores.

## 2.3. Método CBA

### 2.3.1. Características do CBA

O CBA é definido pela CIMA, *in* Carvalho e Major (2009, p. 14), como uma abordagem sobre o custeio e monitorização das atividades que envolvem o consumo de recursos e o custo dos produtos finais. Os recursos são atribuídos às atividades e as atividades a objetos de custo, com base em estimativas de consumos. Este sistema surgiu nos Estados Unidos e foi desenvolvido por Johnson e Kaplan na década de 80 a partir de estudos desenvolvidos para fazer face à necessidade sentida por gestores de obterem informação mais precisa acerca dos custos dos segmentos que envolve o seu negócio (Kaplan e Cooper, 1998). É uma metodologia de organização de custos por segmentos e de apuramento de resultados que afeta o custo dos recursos às atividades realizadas e, a partir destas, aos múltiplos segmentos de análise (Rodrigues e Simões, 2009). Jordan *et al.* (2011, p. 168) definem como lema do CBA que “*as atividades consomem recursos e os produtos (ou outros segmentos) resultam das atividades*”. Neste sentido, os custos passam a ser perceptíveis e, por isso, podem ser reduzidos e originar aperfeiçoamento de processos. Com este método é possível apurar-se as causas dos custos assim como as suas consequências, na medida em que o custo do produto é o resultado da forma como os gestores gerem os recursos (Jordan *et al.* 2011) e funciona como um método de custeio que procura reduzir as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos (Martins, 2003) efetuando um tratamento deste tipo de custos de uma forma distinta e comum aos segmentos.

As empresas que o têm utilizado, nomeadamente nos EUA, e que têm baseado as suas decisões nos custos obtidos pelo método CBA, produziram elevados aumentos de rentabilidade e tornaram mais competitivas as empresas (Grasso, 2005), pois este método pressupõe um maior cuidado na gestão dos recursos e das atividades e ultrapassa as distorções provocadas pela tradicional absorção de custos (Rodrigues e Simões, 2009).

Johnson e Kaplan (1987) defendem que os custos indiretos devem ser incluídos na análise baseada no CBA de forma a que seja possível identificar inequivocamente os custos de venda, de distribuição e de serviço.

Estes custos gerais ou indiretos, para Innes e Mitchell (2002), representam essencialmente o custo de funções de suporte à atividade operacional que existem nas indústrias modernas para apoiar uma produção eficiente. Podemos debruçarmo-nos sobre um estudo de Miller e Vollman *in* Innes e Mitchell (2002, p.12) que categoriza os custos indiretos em quatro categorias:

1. Transações Logísticas: encomenda, confirmação e movimentação de materiais;
2. Transações de Balanceamento: para fazer equivaler o fornecimento de material, mão de obra e máquinas com a procura;
3. Transações de Qualidade: para validar que a produção está em conformidade com as especificações;
4. Transações de Alteração: para atualização da informação de produção.

Deste modo, os custos indiretos podem ser vistos como o resultado das atividades que são relativamente independentes do volume de produção. De facto é o volume destas atividades que consome os recursos pelo que, os produtos deverão ser custeados de uma forma que reflita esse consumo de recursos e a quota parte de custos gerais tem de ser absorvida por eles com base nessas atividades (Innes e Mitchell, 2002).

Neste sentido, o sistema CBA valoriza o tratamento dos custos indiretos não relacionados com o volume de produção de uma forma distinta, tendo relevância em situações em que este tipo de custos são significativos (Innes e Mitchell, 2002). Estes autores acrescentam que, quando este tipo de custos são em valor significativo na organização, a análise exata da rentabilidade por segmento de mercado, produto, canal de distribuição e cliente, que sublinham a estratégia de gestão, depende do CBA ser ou não alargado à análise dos custos gerais não produtivos ou indiretos (Innes e Mitchell, 2002).

Apesar da conceção dos sistemas de CBA incidir essencialmente na produção de informação sobre custos das linhas de produtos, é o uso dado a esta informação que representa a sua finalidade e é com este resultado que o seu valor deve ser comparado. Esta informação vai ser a base de decisões de topo a nível de gestão e vai ter grande significado no desempenho da empresa a longo prazo (Innes e Mitchell, 2002).

### **2.3.2. Atividades**

Cokins *et al.*(1993) definem atividades como sendo o que as pessoas e os equipamentos realizam com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. A identificação das atividades e a atribuição do consumo dos recursos a cada atividade realizada pela organização são tarefas fundamentais para a percepção do nível de detalhe das atividades. Este deve ter subjacente como finalidade da informação obtida o apuramento dos custos (Cokins *et al.*, 1993).

As atividades podem ser classificadas em primárias e secundárias. As primárias são as que são executadas diretamente para produtos, clientes e serviços, podendo os seus executantes identificar os objetos de custeio. As secundárias são as atividades que criam as condições necessárias à realização das atividades primárias (Cooper e Kaplan *apud* Carvalho e Major, 2009).

Como método de identificação das atividades realizadas pela organização a ter em conta, Cokins *et al.* (1993) identificam as entrevistas e os formulários como instrumentos de obtenção de informação; Cooper e Kaplan, *in* Carvalho e Major (2009), referem que os processos de medição direta e de estimativa de percentagens de consumo de recursos são de igual modo utilizados.

### **2.3.3. Geradores de custos ou *costs drivers***

As bases de alocação usadas nos sistemas de custos baseados em atividades são denominados de *costs drivers* (Cooper *apud* Carvalho e Major, 2009).

São fatores ou elementos que condicionam os níveis de utilização de recursos aquando do exercício de cada atividade. A sua identificação constitui uma etapa muito importante para o conhecimento das causas dos custos, o que disponibiliza ao gestor elementos sobre os quais pode atuar com o objetivo de racionalização dos recursos e melhoria dos resultados. São exemplos de geradores de custos a localização dos clientes, o número de produtos, o número de documentos a classificar, o número de propostas a elaborar (Rodrigues e Simões, 2009).

### 2.3.4. Implementação do CBA

A implementação de um sistema CBA numa organização requer conhecimentos de ordem técnica, mas também envolve questões de natureza comportamental, política e cultural (Carvalho e Major, 2009).

Antes de se efetuar a implementação do método, Jordan *et al.* (2011) consideram essencial dar respostas a algumas questões que se prendem com a perceção das razões pelas quais se está a adotar este método, nomeadamente, que problemas a empresa apresenta e qual a utilidade deste método para solucionar esses problemas. Após essa identificação, devem os gestores avaliar se este método lhes trará informação relevante de gestão, se vão e como a vão utilizar e se a empresa está preparada para a utilização dessa informação.

Se as respostas aos quesitos apresentados forem no sentido de se acreditar que o método terá sucesso, deve-se proceder à sua implementação e Drury *in* Carvalho e Major (2009) indica as principais etapas de implementação de um sistema CBA da forma que se segue:

- Etapa 1 – Identificação das atividades desenvolvidas na organização. Para se identificarem as atividades realizadas há que conhecer o que é feito na organização. Esta fase inicia-se com uma análise do espaço físico para que seja possível compreender como é que o trabalho realizado é afeto ao espaço. A par disto, é importante obter a informação acerca dos salários e custos com pessoal, no sentido de se perceber se todo o pessoal está a ser considerado na identificação das atividades. Este trabalho deve ser complementado com entrevistas aos gestores e trabalhadores da organização, para se apurar que indivíduos trabalham em cada uma das áreas assim como que tarefas cada um executa.

No levantamento das atividades são identificadas várias tarefas, as quais devem ser sujeitas a uma análise de custo-benefício de modo a que as atividades não sejam demasiadamente detalhadas. Para se avaliar a razoabilidade das atividades deve-se verificar se o *cost driver* associado evidencia a causa dos custos contidos na atividade. Por outro lado, a existência de atividades que recorram ao mesmo *cost driver* pode significar que se detalharam em excesso e que é possível agregá-las numa única atividade.



- Etapa 2 – Nesta etapa deve-se estruturar uma listagem dos vários recursos da organização e sua imputação às atividades através de *cost drivers* de recursos. Os recursos de toda a organização devem ser apurados através de informação retirada do sistema de contabilidade financeira da empresa. Alguns desses recursos poderão ser facilmente atribuídos às atividades, contudo, recursos, como por exemplo, gastos com instalações, não são atribuíveis a nenhum objeto de custeio em particular, mas sim a diversos em simultâneo. Encontrar formas de os repartir pelas atividades será a tarefa relevante nesta etapa e os *cost drivers* assumem aqui particular relevância. As entrevistas ao pessoal são também um elemento valioso para se compreender quais os fatores que são causadores de custo e deverá evitar-se ao máximo a distribuição arbitrária dos recursos pelas atividades.
- Etapa 3 – Cálculo dos custos das atividades e seleção dos *cost drivers* de atividades. Após a identificação das relações de causalidade entre atividades e recursos da empresa e imputado àquelas os custos dos recursos utilizados, apuram-se os custos das atividades. A determinação dos custos das atividades proporcionam aos gestores informação relevante acerca da gestão das atividades e controlo de custos. Nesta etapa há que atribuir os custos das atividades aos objetos de custeio recorrendo aos *cost drivers* de atividades. Estes *cost drivers* devem ser selecionados mediante aspetos como a sua capacidade de explicar os custos das atividades, devem ser fáceis de medir e os *inputs* de informação que os alimentam devem ser de fácil obtenção. Os custos de medição e de obtenção de informação devem ser analisados aquando da escolha dos *cost drivers*, sob pena de esses custos se revelarem mais elevados do que o benefício que a informação inerente trás à empresa, provocando assim, a seleção de outros.
- Etapa 4 – Cálculo dos *cost drivers rates* e atribuição dos custos das atividades aos objetos de custeio. Os *cost drivers rates* devem ser calculados através do quociente entre o custo de cada uma das atividades e o total do *cost driver* para o conjunto dos objetos de custeio que requerem cada uma das atividades da organização. Este quociente fornece informação relevante sobre quanto custa realizar uma unidade de cada uma das atividades da organização. Se multiplicados pelo volume do *cost driver* para cada um dos objetos de custeio, permitem a atribuição dos custos de cada atividade aos objetos de custeio. O custo por objeto de custeio resulta do somatório dos custos atribuídos das diversas atividades envolvidas na sua obtenção.

Jordan *et al.* (2011) consideram que o sucesso do CBA depende essencialmente da aderência e envolvimento dos gestores na sua aplicação que, neste caso, dependa da forma como os mesmos efetuam a gestão das atividades.

## **2.4. CBA e Sistemas Tradicionais de Custeio**

Nos sistemas tradicionais de custos, em que se leva a cabo uma organização da empresa em centros de custos, secções, departamentos ou áreas funcionais para repartir os custos indiretos, a medição de custos e avaliação de resultados é essencialmente financeira. No entanto, a dinâmica empresarial atual não se contenta apenas com avaliações financeiras direcionando-se cada vez mais para mecanismos não financeiros. Neste sentido, o método de custeio CBA surge como uma possível resposta a essa necessidade de implementar rigor no cálculo de custos e avaliar desempenhos, fundamentalmente em empresas cujos custos indiretos se considerem relevantes.

Segundo Kaplan e Cooper (2007), os sistemas de custeio tradicionais baseiam-se em imputar os custos para efeitos de informação financeira e para controlo dos custos dos departamento, enquanto que o CBA procura organizar a estrutura de custos pelas atividades desenvolvidas na empresa, calculando quanto custa desenvolver cada atividade. Com isto, é possível também aferir a necessidade da realização das atividades para produzir o objeto de custo (que podem ser os produtos, os clientes, sectores de atividade do negócio, entre outros).

O método CBA difere essencialmente dos métodos tradicionais pois assenta a sua essência na relação causal entre os recursos, as atividades e os objetos de custo (Yennie, 1999).

Os métodos tradicionais focam-se no apuramento dos custos que são gerados pelos produtos, enquanto que o CBA efetua uma análise das atividades realizadas e tem como princípio que são estas que utilizam os recursos e por isso geram os custos. O CBA considera que o custo dos produtos resulta da forma como se executam as atividades, enquanto que os métodos tradicionais assumem que os custos existem e que são uma consequência da estrutura definida (quer seja por centros de custo, secções, departamentos de produção) (Rodrigues e Simões, 2009) e por isso estes têm que ser suportados e imputados ao produto pela percentagem de

lucro que é atribuída na margem sobre o custo do produto, obrigando cada elemento da estrutura a absorvê-los (Smith, 1992).

O CBA baseia-se no processo de melhoria contínua, obrigando a uma revisão permanente das atividades, enquanto que os métodos tradicionais pressupõem a rigidez e estabilidade dos recursos. Outra grande diferença entre os dois métodos recai sobre o CBA ter presente e defender a mobilidade e flexibilidade da utilização dos recursos e visar obter informação para se poder gerir a cadeia de valor, enquanto que os métodos tradicionais pressupõem que os produtos são gerados ao longo dos processos, o que torna difícil diagnosticar o porquê de maiores custos, sempre que ocorram (Rodrigues e Simões, 2009).

Por último, o objetivo dos sistemas tradicionais recai essencialmente sobre a valorização das existências e o apuramento do custo dos produtos vendidos. O CBA parte com o objetivo de conhecer o custo indireto e a rendibilidade dos custos das atividades.

Seguindo a obra de Innes e Mitchell (2002), dadas estas diferenças entre os métodos de custeio, é de esperar que o CBA produza um custeio de produtos muito diferente do sistema tradicional. Jeans e Morrow *in* Innes e Mitchell (2002) sugerem que o uso do CBA pode ter um efeito elevado na rendibilidade do produto.

Esse efeito na rendibilidade dos produtos é confirmada por Cooper e Kaplan *in* Innes e Mitchell (2002), que mencionam casos onde a sistemática subsidiarização cruzada de produtos de baixo volume por produtos de elevado volume está patente quando é usado um sistema de custeio tradicional: os custos indiretos de produtos de baixo volume duplicaram e os custos indiretos de produtos de elevado volume foram reduzidos em cerca de 10%.

## **2.5. Análise da Performance Financeira por Segmentos**

A Contabilidade de Gestão implementada numa organização visa fornecer ao gestor informação, não de uma forma global da organização como um todo, mas sim a um nível desagregado, identificando centros de análise geradores de valor acrescentado, designados de segmentos. Estes podem ser externos (mercado, canal de distribuição, cliente, região, país) ou internos (produto, projeto, unidade de negócio, um centro de responsabilidade) à organização

e carecem de uma identificação cuidada de forma a que a sua escolha reflita a realidade da organização no que diz respeito ao seu funcionamento económico-financeiro, tendo em conta a organização e as atividades desenvolvidas na área de negócio em que atua (Rodrigues e Simões, 2009).

Numa realidade em que cada vez mais se vive numa competitividade pelo preço tremenda, cada gestor não tem capacidade de individualmente definir o preço de venda, sendo obrigado, cada vez mais, a seguir os preços praticados pelo mercado. Por este motivo, surge a crescente necessidade de direcionar a informação financeira para os fatores relacionados com o mercado, de modo a obter informação acerca das verdadeiras fontes geradoras de valor, sendo que o custo com o produto é uma consequência da forma como a empresa está organizada e desenvolve as suas atividades (Rodrigues e Simões, 2009).

Neste sentido, torna-se cada vez mais imprescindível ter em análise, não só os custos diretos e indiretos imputados aos segmentos, mas também o valor do capital utilizado na determinação da rentabilidade dos segmentos, ou seja, o valor dos ativos económicos de cada segmento. Este não é reconhecido pela Contabilidade Financeira, logo os resultados não podem ser comparáveis com o resultado contabilístico mas sim com um resultado residual (Rodrigues e Simões, 2009).

Desta forma, os mesmos autores, Rodrigues e Simões (2009), afirmam que o apuramento de resultados por uma ótica de contribuição é o mais adequado para a disponibilização de informação fiável aos gestores, pois baseia-se na determinação do valor gerado por cada segmento, permitindo uma visão do desempenho económico e do grau de contribuição de valor de cada um para a organização.

A avaliação do desempenho financeiro por segmentos pressupõe que a informação financeira seja registada e organizada em torno de perspetivas de análise ou dimensões que podem ser organizada por segmentos (Rodrigues e Simões, 2009). Uma dessas dimensões baseia-se nos processos realizados pela entidade no âmbito da sua atividade de negócio. Neste sentido, Jordan *et al.* (2011) referem que para um melhor afetação dos custos dos recursos aos vários segmentos da empresa, utilizar a metodologia CBA é uma hipótese bastante viável.

### 2.5.1. O custo de capital

As empresas no âmbito do seu negócio necessitam de efetuar investimentos. Estes são efetuados quer em ativos cíclicos (conceder crédito a clientes, possuir um determinado nível de existências), quer em ativos fixos, os quais podem ser compensados pelos passivos cíclicos (crédito concedido de fornecedores). A este investimento líquido Rodrigues e Simões (2009) chamam ativo económico ou simplesmente Capital e que Jordan *et al.* (2011) definem como o resultado da soma entre o ativo fixo líquido médio e as necessidades de fundo de maneo. Este ativo económico obriga a empresa a suportar um gasto de financiamento que, aplicado ao investimento afeto a um segmento, permite apurar um gasto financeiro direto.

No sentido de fazer face às necessidades financeiras decorrentes do investimento em ativo económico, as empresas recorrem a fontes de financiamento existentes nos mercados de capitais. Estas fontes de financiamento podem ser de capital próprio, suportado por acionistas, ou podem ser de capital alheio (empréstimos bancários, obrigacionistas), tendo cada um deles o seu nível de risco e por isso um custo associado. O capital empregue pelos acionistas tem o custo de oportunidade, pois estes têm expectativas de rendibilidade do seu capital investido e comparam-na com opções alternativas, enquanto que os investidores de capital alheio da empresa tornam-se credores e exigem uma remuneração face ao seu capital investido (Rodrigues e Simões, 2009).

Assim, o custo de capital resulta da taxa de custo de capital aplicada ao montante investido e pode ser desagregado por segmentos. Neste sentido, importa apurar a taxa de custo médio do capital, também denominada de *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), que pode ser consultada em Young e O'Byrn (2001). Estes autores referem que para calcular o WACC é necessário conhecer:

- Volume de dívida a credores face à estrutura de capital da empresa;
- Montante de capital próprio face à estrutura de capital da empresa;
- Custo da dívida para com os credores, líquido de impostos (uma vez que a despesa financeira é dedutível fiscalmente);
- Custo do capital próprio.

De acordo com a teoria financeira, o custo médio do capital deve ser calculado a partir de dados de mercado. Neste sentido, os capitais próprios e os capitais alheios deviam de ser tidos em conta a valores de mercado e não a valores contabilísticos (Neves, 2005). No entanto e apesar de existirem mecanismos de cálculo do custo de mercado do capital próprio (CAPM – *Capital Asset Pricing Model*), chegar a este valor torna-se uma tarefa difícil, principalmente, em empresas não cotadas. Assim, muitas vezes, a forma de ultrapassar este entrave é questionar o acionista acerca da expectativa de rendibilidade do seu investimento comparando com alternativas de investimento de risco semelhante.

A taxa de custo de capital (t%) é apresentada por (Rodrigues e Simões, 2009) com a seguinte fórmula e, segundo Jordan *et al.* (2011), resulta da taxa de custo ponderada entre o custo de oportunidade dos capitais próprios e a taxa de juro paga pela respetiva estrutura de financiamento:

$$\frac{\text{Capital Próprio} \times e\% + \text{Capital Alheio} \times i\%}{\text{Ativo Económico}}$$

**Equação 1** – Custo Médio de Capital

Fonte: Rodrigues e Simões (2009, p. 45)

Sendo:

e % - Custo do financiamento acionista

i % - Custo do capital alheio

A taxa de custo de capital, segundo Rodrigues e Simões (2009) é uma taxa:

- *Standard* calculada para o futuro, no início de cada período económico;
- Anual, mas com possibilidade de revisão
- Estável, pelo que deverá manter-se inalterada durante o mesmo período económico;
- Antes de impostos;
- Global sendo única por entidade e igual para todos os segmentos que apresentem níveis riscos semelhantes.

O custo de capital pode ser calculado em cada um dos segmentos recorrendo à taxa apurada e ao investimento em Ativo Económico de cada segmento.

### **2.5.2. Margem de contribuição residual**

Consiste no valor gerado ou destruído pelo segmento, depois de remunerados todos os fatores com ele relacionados, incluindo o investimento económico (Rodrigues e Simões, 2009). Segundo Jordan *et al.* (2011), a margem de contribuição residual (MCR) corresponde ao Resultado Operacional antes de impostos deduzido do custo de capital também antes de impostos, ou seja, a MCR está vocacionada para medir a contribuição do negócio para o valor, independentemente da situação tributária em que a entidade se enquadra. Se for negativa significa que a realidade em análise ou segmento não tem capacidade para acrescentar, mas sim destruir valor, para o acionista, pois não é possível gerar o valor suficiente para remunerar os capitais próprios ao nível requerido pelos acionistas (Jordan *et al.*, 2011).

A MCR refere a necessidade em separar, por um lado, o resultado do negócio e, por outro, o custo do financiamento do investimento afeto ao negócio proporcionando ao gestor informação relacionada com a realidade económica e financeira, tendo por base o custo de oportunidade dos acionistas e a sua perspetiva de obter valor com os investimentos que realizam (Jordan *et al.*, 2011).

### **2.5.3. *Economic value added* – EVA<sup>®</sup>**

O indicador EVA<sup>®</sup> – *Economic Value Added* – advém de um conceito favorável à criação de valor para os acionistas já presente na literatura há vários anos. No entanto, este conceito não foi tido como importante até aos anos 1990, altura em que a consultora Stern Stewart & Co. registou a marca com o nome EVA<sup>®</sup>. O registo da marca e o grande esforço de marketing em torno desta fez com que o conceito passasse da literatura académica para a prática empresarial (Neves, 2005).

Segundo (Jordan *et al.*, 2011) o apuramento de resultados segundo uma lógica de contribuição deve culminar com a determinação do EVA<sup>®</sup>. Este representa a margem gerada por um objeto de valor após remunerados todos os fatores que lhe estão afetos, incluindo o investimento em ativo económico e o nível de tributação a que esteja sujeito. Neste sentido, repara-se que a principal diferença entre o EVA<sup>®</sup> e a MCR incide na afetação do imposto sobre o rendimento, ou

seja, o EVA<sup>®</sup> corresponde ao Resultado Operacional após impostos deduzido do custo de capital, estando, assim, direcionado para a medição de valor para o acionista.

A informação de resultados organizada com foco no apuramento do EVA<sup>®</sup>, segundo Jordan *et al.*, (2011), permite uma informação direcionada para a percepção da criação de valor e por isso mais capaz de conhecer e ponderar acerca dos fatores que contribuem para a formação desse valor. Reflete num só indicador económico e financeiro todos os fatores relacionados com a geração de valor de uma determinada empresa ou segmento.

#### **2.5.4. CBA e EVA<sup>®</sup> integrados**

Referiu-se anteriormente que o EVA<sup>®</sup> funciona como um indicador financeiro que divulga o valor criado para os acionistas incluindo na medição a rendibilidade do capital investido. Já o CBA emergiu com a tentativa de tratar os custos indiretos de forma diferente da dos métodos existentes.

Jordan *et al.* (2011) referem que, apesar de uma organização poder implementar cada um destes conceitos independentemente, o aconselhável é a conceção de um modelo de gestão que os integre e funcionem como complemento um do outro, uma vez que a melhoria do EVA<sup>®</sup> depende tanto do aumento do volume de negócios como da redução de custos.

A aplicação do CBA permite, através da afetação das atividades aos objetos de valor ou segmentos, proporcionar uma perspetiva por dimensões da informação financeira, facilitando o apuramento da rendibilidade de clientes, ou de produtos, ou de mercados, utilizando como métrica de valor o EVA<sup>®</sup> ou a MCR. O CBA atribui os custos dos recursos às atividades e estas aos diversos objetos e facilita o apuramento do EVA<sup>®</sup> por segmento (Jordan *et al.*, 2011).

Uma empresa deve conhecer a rendibilidade dos seu objetos de valor, quer sejam clientes, ou produtos, ou mercados, para que possa decidir os seus investimentos naqueles que são mais rentáveis em detrimento dos menos rentáveis.

Neste sentido, deve existir uma forte complementaridade entre os dois conceitos para que proporcionem um modelo de medição de desempenho financeiro mais adequado, credível e



convergente com os objetivos estratégicos da organização, uma vez que a sua integração contempla a criação de valor para o acionista e o conhecimento da estrutura de custos e cadeia de valor (Jordan *et al.*, 2011).

Em síntese, a informação acerca da performance financeira de cada segmento proveniente de um sistema integrado entre o CBA e o EVA<sup>®</sup>, permite inferir sobre os custos diretos e indiretos de um segmento através do CBA e dos custos de capital necessário à produção desse segmento, através do EVA<sup>®</sup>.

### **3. AS PME's E A EMPRESA ALVO DE ESTUDO**

#### **3.1. As PME em Portugal e União Europeia**

A Recomendação da Comissão Europeia nº 2003/361/CE classifica as PME em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas. As médias são empresas que possuem menos de 250 trabalhadores e volume de negócios anual inferior ou igual a 50 milhões de euros ou com balanço total anual que não exceda 43 milhões de euros. As pequenas empresas são as que possuem menos de 50 empregados e um volume de negócios ou um balanço anual inferior ou igual a 10 milhões de euros. As microempresas são organizações com menos de 10 empregados e com um volume de negócios ou balanço anual inferior ou igual a 2 milhões de euros.

Segundo Russo (2009), as PME distinguem-se das grandes empresas, essencialmente porque:

- Gestores confundem-se com os sócios/acionistas;
- Dependem de uma ou de um restrito grupo de pessoas para a continuidade do negócio;
- A estrutura hierárquica e organizacional pouco complexa com reduzida delegação de poderes de decisão;
- Os recursos materiais, financeiros e humanos são relativamente escassos;
- O poder negocial é reduzido perante financiadores, fornecedores e clientes de maior estrutura.

A partir de uma análise numérica pode-se inferir acerca da importância deste tipo de empresas na União Europeia. De acordo com o Relatório sobre PME realizado em 2011/12, existiam 20.771.281 empresas, das quais 20.727.627 eram PME (99,8%). Destes dados ainda se pode inferir que são as micro empresas as que preenchem quase na totalidade (92,2%) o universo de empresas na União Europeia.

Segundo o mesmo relatório, as PME são responsáveis por 67,4% do emprego na União Europeia, e no que diz respeito ao volume de negócios, representam 58,1% do total.

O cenário em Portugal é semelhante. Segundo o IAPMEI referindo dados de 2008 do Instituto Nacional de Estatística (INE), nesse ano existiam em Portugal 349.756 PME, sendo que este tipo de empresas representava 99,7% do tecido empresarial português.

As PME em Portugal nesse ano eram responsáveis por empregar 2.179.493 de pessoas, o que corresponde a 72,5% do emprego em Portugal. Apresentaram um volume de negócios de 201.700.000.000 €, o que representou 57,9% do volume de negócios do tecido empresarial nacional nesse ano.

A mesma fonte reforça que as micro e pequenas empresas, que constituíam 97,8% do tecido empresarial, foram responsáveis pelo grosso do emprego em Portugal, pois deram origem a 53% do emprego e realizaram 36,3% do volume de negócios nacional.

Destes dados sobressai a importância deste tipo de empresas na economia nacional.

### **3.2. As PME e a informação de gestão**

As PME exercem a sua atividade num ambiente de grande competitividade e de grandes incertezas e, para se manterem no mercado são forçadas a criar mecanismos que influenciam o seu comportamento (Levy e Powell 2005).

Loudon e Loudon (2007) referem que as estratégias das PME para fazerem face às incertezas do mercado seguem a linha de uma necessidade constante de anteciparem as exigências dos mercados e dos seus clientes. Para uma gestão do negócio eficiente há que obter, obrigatoriamente, informação relevante acerca do mercado e da envolvente em que se atua, sob pena de aumentar o risco do negócio.

Segundo Levy e Powell (2005), as PME devem respeitar duas características de elevada importância: flexibilidade e inovação. O facto da maior parte das PME se encontrarem focadas em determinados nichos de mercado e operarem com linhas de produto restritas contribui para serem flexíveis e inovadoras, pois permite-lhes obter capacidade de dar resposta a mudanças impostas pelos mercados com base no conhecimento da organização.

O que limita bastante a gestão de uma PME é precisamente a atitude dos seus proprietários, pois estes tendem a gerir o negócio de forma bastante centralizada, abdicando da delegação de funções na tomada de decisão e decidindo com base na aprendizagem do dia-a-dia e na sua intuição com base no conhecimento que tem acerca do negócio. Esta atitude dos proprietários, segundo Levy e Powell (2005), influencia a performance e a atividade da empresa, pois limita a flexibilidade de adaptação das empresas a alterações que ocorram no mercado.

Como tal, os mesmos autores referem que é bastante relevante para o gestor ter acesso a técnicas que lhe disponibilizem informação relevante sobre o negócio e o auxiliem na tomada de decisão.

Atualmente, a informação é um recurso de elevada importância nas empresas, uma vez que cada vez mais se opera em ambientes de feroz competitividade. Ter informação antecipada é um recurso fulcral para a gestão. Neste sentido, e dada a evolução das tecnologias de informação, ter acesso a estas permite às empresas otimizar os seus resultados.

O uso das tecnologias de informação tem crescido bastante e originou realidades como *e-business*, *e-commerce* ou *internet commerce*, que têm provocado impacto na gestão das empresas proporcionando aos clientes acesso a mais informação acerca dos produtos (Drury, 2008) e aos gestores informação permanente através de indicadores de gestão que refletem o desempenho do negócio e o grau de assertividade nos objetivos estratégicos.

Drury (2008) refere o *Enterprise Resource Planning* (ERP) como exemplo de um tipo de sistema que tem tido um grande impacto na área dos sistemas de informação dedicados ao negócio. É um tipo de software que inclui um conjunto de módulos que integram toda a informação acerca do negócio da empresa numa base de dados comum.

No entanto, devido ao facto destes sistemas serem de elevado custo, torna-se impossível às empresas obterem uma ferramenta para cada dimensão, pelo que devem reunir esforços para seleccionar as áreas da empresa às quais a informação acrescenta valor.

Numa conjuntura de difíceis condições de mercado e financeiras das PME em Portugal, torna-se essencial a estas encontrarem ferramentas que de igual modo lhes proporcionem o mesmo tipo de informação mas com menos custos. Para tal, existe uma ferramenta muito menos

complexa do que um ERP muito utilizada e sobretudo menos dispendiosa que se pode constituir numa plataforma bastante útil para contemplar a informação de gestão e que se considere relevante para acrescentar valor: *Microsoft Excel*.

Person (2009) refere que a aplicabilidade deste sistema na informação para a gestão, com as suas limitações, é uma ferramenta vantajosa na medida em que é uma solução de pouco custo, conhecida pelos utilizadores e adaptável de forma rápida ao meio envolvente. Estas vantagens tornam-se mais evidentes em organizações com estruturas simples, com poucos níveis hierárquicos e reduzido número de utilizadores, uma vez que permite redefinir dados e métricas de forma rápida e despendendo poucos recursos.

### **3.3. Descrição da empresa de estudo**

A empresa alvo de estudo tem o nome de ViniGrape, Lda e é uma sociedade por quotas constituída com uma base familiar que tem vindo sendo passada de geração em geração mas que, com a estrutura jurídica atual, existe desde 1998. Tem como área de atividade a distribuição grossista de bebidas, representando a área vinícola o seu *core business*. Nesta área só comercializa produtos elaborados internamente com marca própria, tendo para tal montada uma estrutura de depósitos de matérias primas adquiridas aos produtores complementada com equipamentos de filtragem, engarrafamento, engarrafonamento, embalagem e distribuição.

É classificada como uma pequena empresa, encontra-se sediada na zona de Leiria ocupando umas instalações com cerca de 700 m<sup>2</sup>. Estas compreendem áreas de depósitos de vinho subterrâneos e à superfície, zona de armazenamento de matérias subsidiárias, zona de prateleiras para armazenamento de embalagens de produtos (caixas de garrafas e *bag in boxes*), área de empilhamento de garrações, área de laboratório e provas, área de engarrafamento, embalagem e engarrafonamento, área de lavagem de garrações e recipientes de vidro, garagem de viaturas e escritório.

É constituída por um sócio gerente e um empregado permanente. Sempre que necessário contrata mão de obra para efetuar trabalhos eventuais ou para desempenhar atividades que pelo seu volume assim o exijam.

O comércio dos vinhos nesta empresa iniciou-se em 1929 com o avô do atual sócio gerente e dedicava-se exclusivamente à produção e venda de vinho numa área restrita do distrito de Leiria. Mais tarde, a empresa passou para o pai e só em 1981 é que o atual sócio gerente ficou a ser detentor desta. A empresa desde que foi criada esteve sempre com estrutura jurídica unipessoal e em 1998, com a angariação de mais um sócio, foi constituída uma Sociedade por quotas, ficando com o nome de ViniGrape, Lda. Desde a sua génese, o negócio da empresa sempre se focalizou no comércio dos vinhos, o qual veio sempre a crescer até 2009, estando ainda hoje a atuar numa considerável parte do território nacional.

### **3.4. Atividade da empresa**

Atualmente atua como distribuidor grossista a agentes distribuidores e retalhistas e como fornecedor direto do setor da restauração. Em virtude da recessão económica que se tem sentido em Portugal a sua atividade tem sido pressionada, nomeadamente pela recessão que o setor da restauração tem sofrido.

No ano de 2012, a empresa registou no seu volume de vendas a quantia de 175.213,92 €, montante que desceu 15,8 % em relação a 2011 e é menos 38,1 % que em 2010. Em relação a 2009, a redução do volume de vendas situa-se nos 49,4%. Têm contribuído para o seu volume de vendas os setores da restauração com 31,15%, agentes distribuidores com 30,74%, o médio retalho contribuiu com 15,18%, o pequeno retalho com 20,93% e a venda ao público no armazém totalizou 2,00% das vendas.

Mantendo esta empresa uma postura baseada no consumo interno nacional, é notória a progressiva quebra de volume de vendas. O encerramento de empresas clientes por um lado e o monopólio de mercado por parte de empresas fornecedoras por outro, ou até mesmo a procura de matéria prima por agentes estrangeiros, têm constituído fatores de pressão ao negócio da empresa.

Porque a atividade comercial depende exclusivamente do mercado interno, desde 2009 que se tem vindo a notar o decréscimo das vendas de forma bastante acentuada e em 2013 esse decréscimo tem-se agravado.

No entanto, os objetivos estratégicos passam por encontrar mecanismos que, por um lado permitam aumentar as vendas numa perspetiva de internacionalização e, por outro, que permitam diminuir os custos do produto acabado.

Neste sentido, a empresa tem sentido necessidade de alterar alguns processos de modo a obter benefícios e adaptar-se às adversidades que o mercado atual impõe.

Na atividade da empresa, há um leque de processos que são fundamentais e não devem sofrer alterações, para que se mantenha o objetivo principal da empresa: proporcionar ao cliente um produto de excelência direcionado e ao alcance de todos. Refere-se então o processo de transporte e elaboração do vinho até este ser transformado no produto acabado:

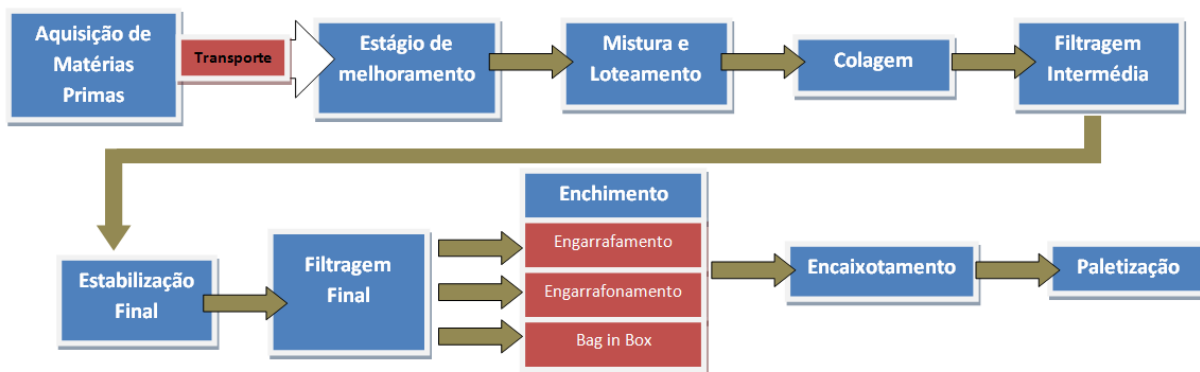
1. A empresa adquire os vinhos novos após a elaboração da fase de vinificação (processo que transforma a uva em vinho) pelo lavrador e efetua o seu transporte até ao seu armazém.
2. Nas suas instalações e pelos seus meios dá-se início ao processo de elaboração do vinho.
3. Segue-se uma fase de estágio de melhoramento e integração sensorial. Nesta fase utilizam-se componentes como leveduras inativas, taninos, madeiras e oxigénio para auxiliar a criação de um vinho mais complexo e rico. Esta etapa é essencialmente definida pelos objetivos comerciais do vinho final. Consoante as características do produto final que se pretende, é necessário criar um equilíbrio entre os quatro componentes referidos anteriormente.
4. A fase em que se efetua a mistura de vinhos tem o nome de loteamento. A mistura tem vários objetivos como: acerto de características analíticas (álcool, acidez, intensidade corante), aumento da complexidade organolética e homogeneização de bons lotes de vinho. Em qualquer um dos casos, efetua-se o lote final antes de iniciar a clarificação e estabilização do vinho.
5. Na estabilização do vinho, as colagens são a primeira atividade a ser feita. A colagem dos vinhos é uma operação que consiste na introdução no vinho, mais ou menos

turvo, de substâncias capazes de flocular e sedimentar, arrastando as partículas em suspensão. Nos brancos é necessário estabilizar proteínas e fenómenos oxidativos, nos tintos a necessidade recai mais em matéria corante. É nesta fase que se consegue a correção de alguns defeitos.

6. Efetua-se a filtragem intermédia que realiza uma clarificação rápida e reprodutível de vinhos com elevada turbidez e reduz de forma significativa os microrganismos presentes.
7. Segue-se uma fase de estabilização. A estabilização tartárica dos vinhos pode ser realizada por métodos aditivos ou extrativos. Os extrativos mais eficientes são a estabilização por frio (contínua ou estática, com ou sem adição de sais de bitartarato) e a eletrodialise. A estabilização por frio estática sem adição de sais permite igualmente aumentar a estabilização da matéria corante. Os métodos aditivos mais utilizados são o ácido metatartárico e as gomas de celulose. O ácido metatartárico e as gomas de celulose não estabilizam a matéria corante pelo que é fundamental a utilização conjunta de uma goma arábica estabilizante para a sua estabilização.
8. Estabilizado o vinho, procede-se à sua filtragem final. Esta etapa, para além de ser a última barreira física antes de colocar o líquido na embalagem, permite a estabilização microbiológica do vinho engarrafado.
9. O engarrafamento, o engarrafonamento ou embalamento compreendem a última fase da atividade vinícola.
10. Após este processo, há lugar ao encaixotamento e arrumação nas prateleiras, assim como todas as demais atividades fundamentais à venda de produtos e funcionamento da empresa.

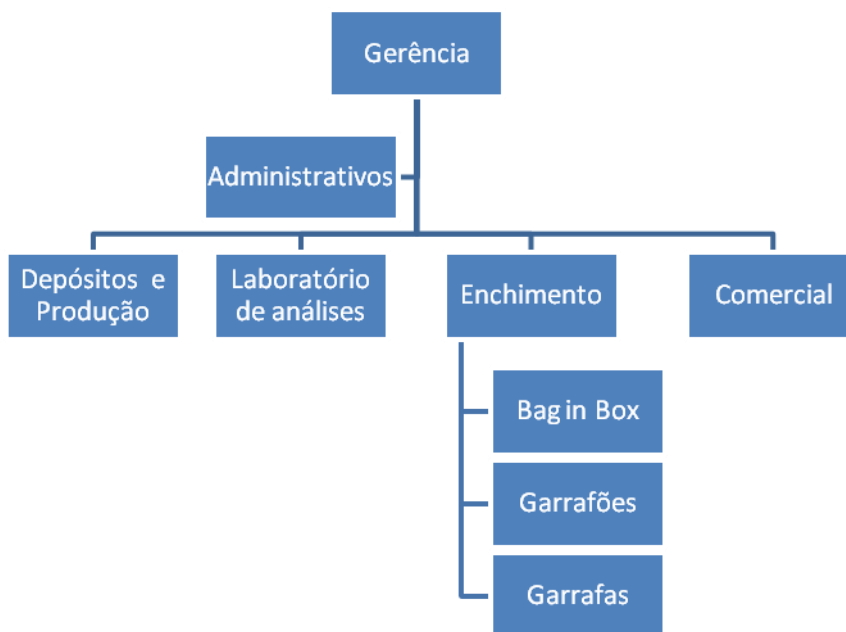
A figura seguinte traduz de forma esquemática todo o processo de atividade de produção da empresa.





**Figura 1** – Fluxo do Processo Produtivo

A ViniGrape não possui definida nenhuma estrutura organizacional, uma vez que, como já foi referido, a tomada de decisão de todos os assuntos da atividade da empresa assenta no sócio gerente. No entanto, pela observação das atividades, a empresa poderá evidenciar a seguinte estrutura organizacional:



**Figura 2** – Estrutura Organizacional - Organigrama

A Gerência está assente no sócio gerente e é o centro da gestão e da tomada de decisão.

O Departamento de Serviços Administrativos tem como atribuição o desempenho das tarefas de orçamentação, gestão da tesouraria, faturação a clientes, pagamentos aos fornecedores, subcontratação, compras de matérias primas e de material, sendo estas tarefas desempenhadas apenas pelo sócio gerente.

O Departamento de Depósitos e Produção tem como atribuição o desempenho das tarefas de armazenamento da matéria prima, transfegas, filtragens, lavagens de depósitos e estabilizações do vinho, sendo estas tarefas desempenhadas pelo sócio gerente e pelo colaborador permanente.

O Departamento de Laboratório de Análises tem como atribuição o desempenho das tarefas de análise e prova de vinhos e definição das proporções de soluções para as estabilizações. Estas tarefas são desempenhadas pelo sócio gerente e pelo enólogo subcontratado.

O Departamento de Enchimento tem como atribuição o desempenho das tarefas de enchimento das embalagens com o vinho resultante das estabilizações. Este está separado por subdepartamentos, cada um correspondente a cada um dos três tipos de embalagem, pois possuem equipamentos diferentes e atividades distintas para realizar o enchimento. Estas tarefas são desempenhadas pelo sócio gerente, pelo colaborador permanente e podem ser auxiliadas por até dois colaboradores eventuais.

O Departamento Comercial tem como atribuição o desempenho das tarefas de armazenagem de produtos acabados, a expedição e distribuição das encomendas, a angariação de clientes e recebimentos. Estas tarefas são efetuadas pelo sócio gerente e pelo colaborador permanente.

## 4. ESTUDO PRÁTICO

Após efetuada uma revisão bibliográfica acerca do tema desta dissertação e ter sido apresentada a empresa alvo de estudo, neste ponto identificou-se e descreveu-se a metodologia utilizada na elaboração da investigação, caracterizou-se a situação atual da empresa estudada, apresentou-se os resultados obtidos bem como uma análise e interpretação destes.

### 4.1. Metodologia Adotada

Neste ponto apresenta-se a metodologia da investigação que se seguiu para realizar neste trabalho. Qualquer que seja o trabalho científico a ser desenvolvido, Barañano (2008: 22) refere que *“exige a aplicação de um método que garanta a exatidão dos conhecimentos”*.

Segundo Sarmiento (2008: 3), a investigação pode definir-se como *“o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis”*.

Assim sendo, para se levar a cabo uma investigação há que selecionar a metodologia adequada, segundo a qual seja possível atingir-se os objetivos definidos. Como tal, a metodologia de investigação adotada foi a qualitativa pois, segundo Moll *et al.* (2006), esta incide essencialmente na compreensão global e aprofundada dos processos e práticas contabilísticas das empresas, passando pelos comportamentos das pessoas no contexto organizacional em que se inserem.

O método de investigação utilizado segue as características de um estudo de caso, pois segundo Barañano (2008), este é um método de investigação científica bastante utilizado em gestão devido ao facto de, dada a complexidade das situações, ser necessário, cada vez mais, obter-se informação qualitativa que complemente a informação quantitativa.

Segundo Ryan *et al.* (2002), o estudo de caso pode ser classificado em cinco tipos: descritivo, ilustrativo, experimental, exploratório e explanatório. Neste trabalho, uma vez que para atingir

o objetivo é necessário conhecer os motivos que levam à necessidade de uma nova prática e estrutura de contabilidade de custos, o estudo de caso pode ser classificado como exploratório. No entanto, como de igual modo se pretende compreender e identificar dificuldades sentidas na construção do sistema de custeio, apurar as razões de tais dificuldades e confrontar com o apreendido no enquadramento teórico, o estudo de caso também poderá obter a classificação de explanatório.

Yin (2009) complementa referindo que a grande vantagem do estudo de caso é a sua capacidade de trabalhar com uma grande variedade de fontes de informação: documentação, registos de arquivo, entrevistas e observação direta. Por outro lado, o mesmo autor refere que uma das desvantagens de um estudo de caso é a sua subjetividade e que pode adular as conclusões, pois o investigador não é um observador independente e é suscetível de interpretações enviesadas do contexto social.

Os autores Ryan *et al.*, 2002 referem que constitui também uma desvantagem deste método de investigação a confidencialidade e sigilo a que muita informação recolhida obriga, devendo esta ser ocultada e, por isso, a sua verificação ser dificultada.

O objetivo principal deste trabalho incide sobre definir um modelo de custeio e de apuramento de resultados por segmentos de análise, que permita aos gestores da empresa obter informação de melhor qualidade, para apoiar as decisões de gestão.

Tendo por base o objetivo principal, foram identificados os seguintes objetivos secundários:

- Realizar um breve diagnóstico da situação atual da empresa, em particular, dos problemas que conduziram à necessidade de realização deste trabalho;
- Analisar o atual sistema de controlo de gestão, em particular o sistema de custeio e de *reporting* por segmentos;
- Identificar os processos e atividades críticos e relevantes para o novo modelo;
- Definir um modelo de custeio baseado nas atividades que permita fiabilizar o custeio dos produtos, incluindo o custo de capital investido;
- Definir um modelo de apuramento das contribuições geradas pelos vários segmentos de análise, tendo por base o sistema de custeio baseado nas atividades;
- Apurar o desempenho financeiro do primeiro semestre de 2013.

Para tal, a recolha de dados foi obtida através de uma entrevista ao sócio gerente da empresa (cujo guião se apresenta em Apêndice I), através da recolha de documentação, análise de mapas legais e de prestação de contas (Balanço e Demonstração de Resultados de 2012), recolha de documentos de despesas e observação direta de alguns processos e atividades da empresa. Estas atividades foram as necessárias para se obterem os dados relevantes no sentido de se atingir o objetivo que se propõe.

Neste trabalho, definiram-se as atividades necessárias ao funcionamento da empresa e consideraram-se como segmentos de análise os produtos de venda da empresa. A análise efetuada assentou, por um lado no custeio dos produtos de venda como resultado do consumo dos recursos pelas atividades, na produção do primeiro semestre do exercício de 2013 e, por outro lado no apuramento do desempenho financeiro da empresa no mesmo período. Para tal, utilizou-se a ferramenta informática Microsoft Excel<sup>®</sup> para se efetuarem os cálculos e se elaborar a informação apresentada durante todo o estudo.

## **4.2. Situação atual**

### **4.2.1. Controlo de custos e ferramentas de registo**

A empresa não possui de todo um sistema de contabilidade de custos implementado. O sistema informático que possui cinge-se apenas à faturação e a gerar o ficheiro SAF-T, e o sistema de contabilidade financeira utilizado é o que se encontra na posse do Técnico Oficial de Contas (TOC). Como tal, não existe nenhuma ferramenta que integre as contabilidades de custos e financeira nem está desenvolvido um controlo dos custos que permita uma valorização de existências rigorosa.

O gestor, apenas para seu controlo e registo, efetua os seus cálculos numa máquina de calcular e procede a alguns registos de custos dos produtos numa folha de Microsoft Word<sup>®</sup> e elabora também uma folha de cálculo em Microsoft Excel<sup>®</sup> para registo de faturas pagas (onde utiliza apenas a função soma). Nas despesas em que, através do valor das compras e das quantidades compradas, é fácil encontrar o custo unitário, este é utilizado. Nas despesas em que se torna complexo o apuramento desse valor, o gestor engloba nos custos com pessoal ou outra parcela, empolando este valor com uma percentagem baseada em estimativas que resultam de

critérios pouco rigorosos e com base na experiência que possui. Ainda assim, são incluídos no apuramento do custo dos produtos o valor das compras de matérias primas e subsidiárias, o valor das compras de componentes de elaboração de produto e as despesas com pessoal ligeiramente empoladas para que englobe custos com energia, água, taxas e licenças obrigatórias. O objetivo principal do apuramento do valor dos custos dos produtos é que este sirva de base para a colocação do preço de venda.

#### 4.2.2. Produtos de venda e sua valorização interna

A empresa possui um leque de 33 produtos todos produzidos e comercializados por si apenas em território nacional. Podemos identificar algumas famílias de produtos dependendo do tipo de vinho que utilizam ou da forma da sua embalagem. Os tipos de vinho comercializados são: Tinto e Branco Corrente, Tinto e Branco Especial, Palhete, Ligeirinho, com marca Silvarosa. Pode-se separar deste grupo de produtos duas marcas de que também se consideram tipos de vinho diferentes: Encostas do Olival em branco e tinto e Outeiro Maduro em vinho tinto regional. No que diz respeito à embalagem de comercialização, os produtos podem dividir-se em caixas de garrafas, *bag in box* e garrações.

Da forma de cálculo utilizada para a valorização dos inventários atual levada a cabo pelo gestor, resultam os valores que constam no Quadro abaixo. Os valores apresentados correspondem ao custo interno (CI) utilizado para a valorização de inventários e ao preço médio de venda (PMV) que se deve considerar para uma análise do primeiro semestre do exercício de 2013.

Código de Artigo	Designação	CI	PMV
101002	Corrente Tinto Garrafão 5L	3,10 €	3,60 €
101003	Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	8,34 €	11,25 €
101010	Corrente Tinto bag in box 20L	10,71 €	13,91 €
101011	Corrente Tinto bag in box 10L	5,89 €	7,57 €
101012	Corrente Tinto bag in box 5L	3,12 €	4,20 €
102002	Corrente Branco Garrafão 5L	3,10 €	3,60 €
102003	Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	8,34 €	13,84 €

**Quadro 1** – Valorização dos inventários e PMV - cálculo do gestor

Código de Artigo	Designação	CI	PMV
102010	Corrente Branco bag in box 20L	10,71 €	14,94 €
102011	Corrente Branco bag in box 10L	5,89 €	7,46 €
102012	Corrente Branco bag in box 5L	3,12 €	3,91 €
103002	Corrente Palhete Garrafão 5L	3,10 €	3,78 €
103003	Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	8,34 €	11,70 €
103010	Corrente Palhete bag in box 20L	10,71 €	16,92 €
103011	Corrente Palhete bag in box 10L	5,89 €	8,10 €
103012	Corrente Palhete bag in box 5L	3,12 €	4,33 €
110003	Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9,84 €	14,12 €
111002	Especial Tinto Garrafão 5L	3,55 €	5,15 €
111010	Especial Tinto bag in box 20L	13,51 €	21,91 €
111011	Especial Tinto bag in box 10L	7,29 €	9,94 €
111012	Especial Tinto bag in box 5L	3,82 €	5,41 €
120004	Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	9,30 €	16,08 €
120005	Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	10,36 €	17,81 €
111003	Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9,84 €	15,96 €
112002	Especial Branco Garrafão 5L	3,55 €	5,40 €
112010	Especial Branco bag in box 20L	13,51 €	21,27 €
112011	Especial Branco bag in box 10L	7,29 €	10,65 €
112012	Especial Branco bag in box 5L	3,82 €	5,37 €
121004	Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	9,30 €	15,99 €
113002	Ligeirinho Garrafão 5L	2,80 €	3,71 €
113010	Ligeirinho bag in box 20L	9,51 €	14,44 €
113011	Ligeirinho bag in box 10L	5,29 €	7,94 €
113012	Ligeirinho bag in box 5L	2,82 €	3,95 €
125002	Outeiro Maduro Cx <sup>a</sup> . 6 Gfas 0,75	6,84 €	10,62 €

Quadro 1 – Valorização dos inventários e PMV - cálculo do gestor

### 4.3. Proposta de modelo de custos e de análise da performance financeira

A proposta de modelo de custos assenta numa base de cálculo de gastos necessários à elaboração das atividades desenvolvidas pela empresa (modelo CBA) que, por sua vez, dão origem aos produtos de venda. Tendo em conta os recursos que as atividades consomem, é possível averiguar que produtos são resultado dessas atividades e, assim, concluir de igual modo, o valor de gastos necessários para produzir cada um desses produtos que serão vendidos.

A proposta do modelo CBA tem o intuito de colmatar a lacuna existente na gestão que se prende com a ausência de critérios bem definidos e abrangentes na contabilidade de gestão, permitindo determinar o custo dos produtos de forma mais precisa, rigorosa e mais próximo da realidade de produção.

Com este estudo, o gestor terá a informação de quanto custa à empresa cada uma das atividades que desenvolve, assim como quanto de cada atividade que desenvolve é necessária para a elaboração dos produtos que vende, o que, por sua vez, o informa de quanto lhe custa cada produto.

A complementar o modelo de custeio, o gestor ficará informado do desempenho financeiro de cada um dos produtos que vende, tendo a informação, para além dos valores de gastos que as atividades consomem, do valor do custo do capital investido na atividade económica da empresa, separado pelos vários segmentos de análise.

A estrutura do estudo levado a cabo respeitou as fases enunciadas nas próximas secções.

#### **4.3.1. Seleção das atividades e geradores de gastos**

A elaboração do modelo CBA iniciou-se com a identificação e seleção das atividades realizadas nos departamentos. Para tal, apenas foi entrevistado o sócio gerente e foi também levada a cabo uma observação direta de algumas atividades, nomeadamente de filtragem, análise de vinho e enchimento de garrafas. Não foi possível a observação da totalidade por limitações de tempo, pelo que a seleção das atividades teve por base a entrevista ao sócio gerente.

Foram identificadas 17 atividades e separadas em três tipos: de Produção, Comerciais e de Suporte. A par da seleção das atividades foi também necessário identificar a unidade de medida de cada uma, ou seja, o *cost driver* que constitui o elemento básico com o qual cada atividade deve ser medida em termos de gastos.



### 4.3.1.1. Atividades de produção

As atividades que se seguem no Quadro abaixo são as atividades desempenhadas com intuitos essencialmente produtivos, desde o momento que a matéria prima entra nas instalações da empresa vinda do produtor até que sai das linhas de enchimento em produto acabado, nos diferentes formatos de embalagem ou recipiente. A frequência de ocorrências das atividades é medida através dos *cost drivers* que se apresentam.

<u>TIPO</u>	<u>ATIVIDADES</u>		<u>COST DRIVER</u>
PRODUÇÃO	A1	Entrada no armazém e separação por depósito	Nº de litros
	A2	Lavagem e desinfeção dos depósitos	Nº de Litros volume de depósito
	A3	Análise do vinho	Nº horas de análises
	A4	Loteamento	Nº de litros
	A5	Estabilização intermédia	Nº de litros
	A6	Filtragem intermédia e repartição por depósitos	Nº de litros
	A7	Lavagem e desinfeção de filtros	Nº de lavagens
	A8	Estabilização final	Nº de litros
	A9	Filtragem final	Nº de litros
	A10	Engarrafamento:	
	A10.1	Lavagem da máquina monobloco	Nº de lavagens
	A10.2	Enxaguamento das garrafas	Nº de garrafas
	A10.3	Enchimento	Nº de garrafas
	A10.4	Capsulagem decorativa e rotulagem	Nº de garrafas
	A10.5	Marcação de lote	Nº de garrafas
	A10.6	Encaixotamento	Nº de caixas
	A10.7	Paletização de caixas de garrafas	Nº de paletes
	A11	Embalamento (bag in box):	
	A11.1	Enchimento do saco	Nº de sacos
	A11.2	Empacotamento	Nº bag in box
	A11.3	Rotulagem manual	Nº de rótulos
	A11.4	Marcação de lote	Nº de bag in box
	A11.5	Paletização de caixas de bag in box	Nº de paletes
	A12	Engarrafonamento	
	A12.1	Lavagem de garrações	Nº de garrações
	A12.2	Enchimento e capsulagem manual	Nº de garrações
	A12.3	Rotulagem manual	Nº de rótulos

**Quadro 2** – Atividades de produção e *cost driver*

### 4.3.1.2. Atividades comerciais

As atividades que se seguem no Quadro abaixo são as atividades desempenhadas com intuitos essencialmente comerciais, desde a compra e transporte de matéria prima, venda de produtos e distribuição pelos clientes.

<u>TIPO</u>	<u>ATIVIDADES</u>		<u>COST DRIVER</u>
COMERCIAL	A13	Procura, aquisição e negociação de vinho	Nº de deslocações
	A14	Venda e negociação	Nº de negociações
	A15	Transporte	
	A15.1	Transporte subcontratado de matéria prima	Nº de Litros transportados
	A15.2	Transporte próprio de matéria prima	Nº de Kms
	A15.3	Distribuição	Nº de Kms

Quadro 3 – Atividades comerciais e *cost driver*

### 4.3.1.3. Atividades de suporte

As atividades de tipo suporte englobam as tarefas desempenhadas no âmbito contabilístico e administrativo. Estão inseridas tarefas como, faturação e trabalho de escritório na A16, assim como, a A17 engloba gastos de suporte como os de não atividade, gastos não relacionados com a produção, gastos com taxas sobre as vendas específicas desta área de negócio e que são obrigatórias, taxas de manutenção das marcas, seguros automóvel, taxas de ponto verde, contrato de higiene e segurança no trabalho, desratização, entre outras que constam no Apêndice XXXV.

<u>TIPO</u>	<u>ATIVIDADES</u>		<u>COST DRIVER</u>
SUPORTE	A16	Atividade de gestão e contabilidade	Nº de horas
	A17	Estrutura e funcionamento	-----

Quadro 4 – Atividades de suporte e *cost driver*

### 4.3.2. Afetação de recursos às atividades

Entre os vários recursos que a empresa possui e coloca à disposição das atividades, destacam-se os recursos humanos, as matérias primas, os materiais, os produtos de estabilização de vinho, depreciações com os ativos fixos, energia, água, entre outros. Na elaboração do estudo

foram analisados os recursos à disposição durante os primeiros seis meses do exercício de 2013.

Quanto aos recursos humanos (Apêndice II – Mapa de Gastos com Pessoal), estes são compostos pelo sócio gerente, por um colaborador permanente e colaboradores eventuais de quantidade até dois. De acordo com a informação obtida, o sócio gerente trabalha 169 horas mensais: 52 semanas anuais, 44 horas semanais, dentro das quais 8 horas diárias acrescidas de 4 horas ao sábado de manhã, donde se subtraem 10 feriados e 22 dias de férias. O colaborador permanente trabalha 152 horas mensais: 52 semanas anuais, 40 horas semanais, dentro das quais 8 horas diárias, donde se subtraem 10 feriados e 22 dias de férias. Os trabalhadores eventuais sempre que são solicitados são pagos a 5,00 € por cada hora de trabalho e apenas efetuam no máximo 8 horas diárias. Para o apuramento dos gastos com o pessoal, considerou-se a remuneração mensal ilíquida, os encargos com contribuições para a Segurança Social, o subsídio de almoço e seguros de vida e de trabalho.

Os gastos com pessoal foram obtidos através da observação de recibos de vencimento pagos mensalmente e documentos de seguros de onde se considerou o gasto médio mensal. O gasto total por funcionário foi determinado através do somatório dos gastos referidos e dividindo os mesmos pelo número de horas de trabalho de cada colaborador obteve-se o gasto unitário de cada hora de atividade.

Quanto aos recursos em ativos fixos, a empresa utiliza nas suas atividades um grande volume de equipamentos que já se encontram totalmente depreciados, tendo por isso, valor contabilístico zero. No entanto, como se pode constatar no Apêndice III – Mapa de Ativos Fixos, muitos ainda possuem valor contabilístico e estão a ser sujeitos a depreciações anuais, que foram consideradas como um gasto nas atividades cujos ativos fixos tinham utilidade. Esta informação foi obtida a partir do mapa de depreciações de 2012 da empresa, que foi solicitado ao TOC. É de salientar que as instalações onde se desenvolvem as atividades da empresa são propriedade dos sócios, sendo disponibilizadas sem nenhum gasto para a empresa.

A atividade A1 consiste em dar entrada no armazém do vinho vindo a granel do produtor através de uma bomba de transfega. O vinho sai do depósito da viatura de transporte e é

canalizado por mangueiras até aos depósitos da empresa. Este processo é sempre acompanhado pelo sócio gerente.

A atividade A2 consiste na lavagem e desinfecção dos depósitos para onde é canalizado o vinho. A lavagem é efetuada pelo colaborador permanente, com água e produtos desinfetantes – Ancol e Perancol.

A atividade A3 é a análise do vinho efetuada no laboratório da empresa pelo sócio gerente e pelo enólogo. Nesta atividade são utilizados alguns equipamentos e instrumentos, como é o caso das balanças de precisão. Todo o vinho que é para produção é analisado nesta atividade.

A4 é a atividade de loteamento, o que consiste na seleção de uma porção de vinho que será separado por outros depósitos para se iniciar os processos de estabilização. Este implica a utilização da bomba de transfeção e do acompanhamento permanente do sócio gerente.

A atividade A5 consiste na estabilização intermédia. É um processo que requer a colocação nos vinhos loteados alguns componentes estabilizadores. Estes componentes e as quantidades a colocar são diferentes de vinho para vinho. Os componentes utilizados são os que constam no Apêndice XIX. Este processo requer sempre azoto e um colaborador para efetuar a mistura. O sócio gerente faz questão de efetuar esta operação.

Após efetuada a estabilização intermédia é realizada a A6 e que consiste na filtração intermédia e repartição por depósitos. Este processo requer a utilização de um filtro de terras que tem que ser sempre desinfetado antes de iniciar qualquer processo de filtração com água e desinfetantes e só é aplicado aos vinhos tintos. Os depósitos de destino da filtração também exigem desinfecção. Qualquer desinfecção é efetuada pelo colaborador permanente. O filtro consome energia elétrica e terras e a filtração é sempre acompanhada pelo sócio gerente.

A A7 consiste na desinfecção dos filtros que serviram no processo descrito na A6. É efetuada pelo colaborador permanente, com água e com o mesmo tipo de desinfetantes.

A A8 consiste na estabilização final dos vinhos. Este processo é aplicado a todos os tipos de vinho, consiste na altura em que se colocam mais componentes de estabilização específicos de cada tipo de vinho, misturados com azoto pelo sócio gerente.

A9 é a última atividade efetuada até o vinho estar pronto para embalar. É uma filtração do vinho através de um filtro de placas e para outros depósitos. Este processo implica a desinfecção e lavagem do filtro com os mesmos desinfetantes e água antes e depois da filtração, pelo colaborador permanente. A atividade de filtração é acompanhada pelo sócio gerente, consome energia e placas.

A atividade A10 consiste no processo de engarrafamento e subdivide-se em A10.1 até A10.7. Inicia-se com a lavagem da máquina monobloco por um colaborador eventual com os desinfetantes (um de cada vez) e água, utilizando uma bomba de filtro. Segue-se o enxaguamento das garrafas com água através de uma enxaguadora elétrica, acompanhado pelo colaborador eventual. As garrafas enxaguadas seguem na linha para se proceder ao enchimento com o vinho e capsuladas ou rolhadas. O equipamento é composto por um compressor, filtros de ar e o monobloco, onde é necessário azoto e, apesar de ser um processo automático, é sempre acompanhado e supervisionado pelo sócio gerente. Após as garrafas cheias e tapadas, segue-se o processo de rotulagem e capsulagem de decoração efetuado por uma rotuladora retrátil. Na cápsula decorativa é marcado o lote de vinho. Esta marcação resulta de um processo efetuado automaticamente por um dominó elétrico que consome *make up* e tinteiros. As garrafas cheias e marcadas seguem para uma área do monobloco onde está um colaborador eventual a coloca-las em caixas de papelão e a empurra-las para a embaladora elétrica, que sela as caixas com fita adesiva. Assim que se encontram fechadas, as caixas são empilhadas em paletes pelo colaborador permanente e, assim que estão completas são envolvidas com película filme aderente.

A atividade A11 consiste na elaboração de embalagens bag in box e subdivide-se em A11.1 até A11.5. Inicia-se com o enchimento dos sacos com o vinho pretendido através de uma bomba de enchimento automáticas. Após estarem cheios os sacos, estes são colocados em caixas de papelão pelo colaborador permanente e seladas com fita adesiva por uma embaladora semiautomática. Segue-se a colagem manual dos rótulos pelo mesmo colaborador, a marcação de lote (processo que requer o mesmo tipo de recursos já descrito) e a colocação das caixas em paletes. O colaborador eventual efetua as paletes e envolve-as com película filme aderente.

A atividade A12 consiste na elaboração de produtos de venda em garrafões e é dividida em A12.1, A12.2 e A12.3. Inicia-se com a lavagem de garrafões com uma máquina de pressão de

água. Este processo é efetuado por um colaborador eventual e pelo colaborador permanente. Segue-se o enchimento dos garrafões através de um equipamento sem custos energéticos, donde saem os garrafões prontos para serem capsulados manualmente pelo sócio gerente e pelo colaborador permanente. O engarrafonamento é finalizado com a colagem manual dos rótulos, tarefa que está atribuída ao colaborador permanente.

A atividade A13 consiste na procura, aquisição e negociação de vinho com os produtores. Esta atividade é desempenhada em exclusivo pelo sócio gerente e é concretizada com várias deslocações em viatura ligeira às quintas produtoras para provar e negociar a matéria prima.

A14 é de venda e negociação com clientes. É efetuada todas as segundas-feiras pelo sócio gerente e consiste em efetuar um percurso em viatura ligeira para proceder a visitas de clientes e potenciais clientes que são aproveitadas para recolher encomendas.

A atividade A15 divide-se em A15.1, A15.2 e A15.3 e inclui todo o tipo de transporte de mercadorias para os clientes e de matérias primas dos produtores para o armazém, quer em veículo pesado próprio e subcontratado, quer em veículos ligeiros. No período analisado, registaram-se consumos de combustível, manutenções e horas de trabalho do sócio gerente e do colaborador permanente. Foi efetuado também um transporte de matéria-prima subcontratado.

A atividade A16 é a atividade de gestão e contabilidade e é levada a cabo pelo sócio gerente nas horas em que se encontra no escritório. Esta atividade consome essencialmente horas de trabalho, papel de faturação e energia elétrica do computador.

A atividade A17 englobou todos os gastos que são necessários ao funcionamento da atividade da empresa e que não estão incluídos diretamente nas atividades de produção nem nas comerciais. Incluem-se todos os gastos que estão elencados no Apêndice XXXV.

### **4.3.3. Apuramento dos gastos das atividades consoante as ocorrências**

Os gastos dos recursos consumidos foram repartidos em: gastos diretamente relacionados com as atividades da empresa e gastos designados de estrutura, efetuados no primeiro semestre de

2013. Para se obterem os gastos abaixo indicados, foram consultados os documentos de despesa mais recentes onde constam os preços necessários à elaboração dos cálculos dos gastos com as atividades, os consumos energéticos e as cadências de desempenho dos equipamentos. No Apêndice IV constam os preços utilizados neste cálculo, tendo-se excluído os valores de IVA, uma vez que o este imposto é totalmente dedutível, exceto onde se assinala o seu suporte.

Os diretos comportam os gastos com os equipamentos, energia, água, com mão-de-obra, componentes de estabilização, matérias primas, materiais, produtos, serviços subcontratados e combustíveis. Os de estrutura são todos os gastos que são indispensáveis ao funcionamento da empresa mas que não estão relacionados com a produção dos produtos de venda. Incluem-se neste role alguns gastos que estão relacionados com a quantidade de vendas efetuadas no período, pois são taxas pagas e que são exigidas consoante as quantidades de produtos vendidos. Apesar de serem gastos que se excluem das atividades, são gastos passíveis de serem imputados aos segmentos de análise.

A atividade A1 teve como ponto de partida a quantidade de litros de vinho consumidos para a produção no período em estudo. Utilizando uma bomba de transfega com cadência de 15.000 Ltos/hora e consumindo 2,2 Kwh de energia elétrica, o sócio gerente demorou 8,72 horas a dar entrada do vinho para a produção. Foram incluídos nesta atividade os gastos com depreciações dos Ativos Fixos 24, 25, 26, 27, 41, 49, 50, 61 e o *cost driver* associado recai sobre o número de litros filtrados. *Vide* Apêndice V.

A atividade A2 tem como *cost driver* o número de litros volume de depósito que são necessários ter disponíveis para o armazenamento do vinho separado, pois são estes que serão alvo da atividade. A atividade é levada a cabo pelo colaborador permanente que demora uma hora a desinfetar um depósito de 10.000 litros, consome 700 Litros de água e detergentes Ancol e Perancol. No período analisado, foram gastas 26,7 horas de trabalho com esta atividade e foram gastos. *Vide* Apêndice VI.

A atividade A3 é medida pelo número de horas de análise de vinhos por parte de um enólogo contratado em prestação de serviços auxiliado pelo sócio gerente. O preço do enólogo é de 130 € por mês, tendo cada análise a duração de 4,5 horas e o número de horas de análise de

vinhos no período analisado atingiu as 27 horas. Incluíram-se como gasto da atividade as depreciações dos Ativos Fixos 71, 72 e 85. *Vide* Apêndice VII.

A atividade A4 é medida pelo número de litros consumidos na produção que foram loteados e que, por isso passaram pela bomba de transfega. Esta atividade é levada a cabo pelo sócio gerente, a bomba de transfega tem um desempenho de 15.000 litros por hora, tem um gasto de energia elétrica de 2,2 KwH e desempenhou esta atividade durante 8,72 horas, no período analisado. *Vide* Apêndice VIII.

A atividade A5 é medida pelo número de litros de vinho que necessitam deste tipo de estabilização, que no período analisado foi de 106.337 litros. Os gastos desta atividade foram calculados para o tipo de vinho Corrente Tinto com 52.799 litros estabilizados e para o tipo Especial Tinto com 53.538 Litros. Cada tipo de vinho comporta os seus componentes específicos nesta fase. Esta atividade é levada a cabo pelo sócio gerente que gastou 0,7 horas. *Vide* Apêndice IX.

A atividade A6 teve por base o número de litros filtrados de 106.337. No entanto, esta é uma atividade que apresenta um desperdício de 0,5% da quantidade de litros de vinho utilizada. Como tal, resultam no final 105.805 litros de vinho. O cálculo dos gastos da atividade foram divididos em três fases: desinfeção e preparação do filtro, lavagem e desinfeção dos depósitos e gastos da filtragem. Uma vez que cada desinfeção é efetuada a cada 30.000 litros filtrados, durante o período foram efetuadas 4 desinfeções de filtros no âmbito desta atividade consumindo 3 litros de Perancol, 600 litros de água e uma hora de trabalho do colaborador permanente. A lavagem manual dos depósitos consumiu 26,7 horas, 10.255 litros de água e detergentes Ancol e Perancol. Os gastos da filtragem comportaram o consumo de energia elétrica do filtro (2,8 KwH), as terras para colocar no filtro, o tempo de filtragem de 14,18 horas, contabilizando-se 7,09 horas de mão de obra do sócio gerente (é uma atividade que permite ao colaborador efetuar outras atividades enquanto se processa, exigindo apenas supervisão e montagem do circuito), o desperdício de 0,5% que constitui resíduo dos filtros (este gasto com o desperdício, para além de incluir o custo da matéria prima, inclui também o gasto das atividades anteriores, por cada tipo de vinho) e inclui também a depreciação do Ativo Fixo 74. *Vide* Apêndice X.



A atividade A7 é medida pelo número de lavagens que se efetuam aos filtros. É efetuada uma lavagem a cada 30.000 litros filtrados que consome 3 litros de Ancol, 900 litros de água e exige 2 horas de mão de obra do colaborador permanente em cada lavagem. No período analisado foram efetuadas 4 lavagens e desinfecções de filtros. *Vide* Apêndice XI.

A atividade A8 consiste no processo de estabilização final que é medido pelo número de litros de vinho estabilizados e é aplicado apenas aos vinhos de tipo tinto e branco. Durante o período de análise, no total foram estabilizados 121.540 litros de vinho, dos quais 52.535 litros foram do tipo Corrente Tinto, 8.055 litros foram de Corrente Branco, 53.270 litros de Especial Tinto e 7.680 de Especial Branco. É uma atividade que consome horas de trabalho apenas do sócio gerente e necessita de vários componentes nas proporções adequadas. *Vide* Apêndice XII.

A atividade A9 é a atividade final da elaboração da matéria prima até estar pronta a embalar. É uma filtragem medida pelo número de litros de vinho filtrado que, no período analisado foram 121.540 litros. É um processo de filtragem e como tal, precede sempre a preparação e desinfecção dos filtros de modo idêntico ao que foi descrito em A6. O processo de filtragem é diferente consoante o tipo de vinho, branco ou tinto, pois as placas dos filtros são diferentes. No período analisado foram filtrados nesta fase 105.805 litros de vinho tinto e 15.735 litros de vinho branco. Este processo, para além das placas de filtragem, consome energia elétrica necessária para o filtro (0,37 KwH) e horas de trabalho do sócio gerente. Ao processo de filtragem segue o processo de lavagem do filtro utilizado, que no período analisado, repetiu-se três vezes consumindo o detergente Ancol, Água e tempo de trabalho do colaborador permanente. *Vide* Apêndice XIII.

A10 é a atividade que consiste no processo de engarrafamento e tem por base o número de garrafas que são enchidas. No período analisado foram enchidas 10.620 garrafas. Esta atividade divide-se em A10.1, A10.2, A10.3, A10.4, A10.5, A10.6 e A10.7.

A10.1 é o processo de lavagem do monobloco. É um processo que se repete a cada 10.000 garrafas enchidas, como tal, foram efetuadas 2 lavagens. Cada lavagem tem um processo de lavagem e outro de desinfecção, é levada a cabo por um colaborador eventual, consome detergentes e desinfetantes, água (200 litros por lavagem de 10.000 garrafas) e energia elétrica para a bomba de filtro (0,37 KwH). *Vide* Apêndice XIV.

A10.2 é efetuada através de uma enxaguadora elétrica que consome 0,75 Kwh, 125 litros de água por hora, tem um desempenho de lavagem de 10.000 garrafas em 8 horas e é levada a cabo por um colaborador eventual. *Vide* Apêndice XV.

A10.3 prende-se com o processo de inserção do vinho nas garrafas e com a rolhagem ou capsulagem das mesmas. É uma atividade medida pelo número de garrafas, sendo que no período analisado foram 10.620. É um processo que consome energia elétrica no compressor (0,75 Kwh) e no monobloco (2,85 Kwh). Neste processo, o compressor tem um desempenho de 10.000 garrafas por cada 8 horas, consome azoto e requer supervisão permanente do sócio gerente (8,5 horas de trabalho). Incluiu-se também no grupo de gastos desta atividade os gastos com a matéria prima, com as garrafas de vidro e o gasto com cápsulas de plástico e rolhas de cortiça. *Vide* Apêndice XVI.

A10.4 é a atividade de inserção da cápsula decorativa e dos respetivos rótulos nas garrafas já cheias e tapadas e é medida pelo número de garrafas – 10.620. É um processo que utiliza uma rotuladora retrátil que consome 1,7 Kwh e, no período analisado, trabalhou 8,5 horas. Inclui-se nesta atividade os gastos com as cápsulas decorativas e com os rótulos. *Vide* Apêndice XVII.

A10.5 é a marcação de lote nas cápsulas de cada garrafa. É medida pelo número de garrafas marcadas, que foi o mesmo de 10.620, consome energia elétrica no Dominó (0,2 Kwh), foi efetuada durante 8,5 horas de trabalho, consome tinteiros de marcação e *make up* cujo prazo de vida útil é de 2.000 horas e consome detergente de limpeza (2 litros por tinteiro totalmente gasto). *Vide* Apêndice XVIII.

A10.6 é a atividade de inserção manual das garrafas na respetiva caixa de cartão e da sua selagem semiautomática com fita adesiva. É medida pelo número de caixas cheias e seladas, que no final do período totalizaram a quantia de 388. Este processo consumiu 8,5 horas de trabalho de um colaborador eventual, energia elétrica para fazer funcionar a embaladora (que consome 0,5 Kwh), caixas de papelão (no período analisado apenas se consumiram caixas do tipo 12 garrafas) e consumiu 801,20 metros de fita adesiva. *Vide* Apêndice XIX,

A10.7 é a atividade de paletização de caixas de garrafas e é medida pelo número de paletes que são efetuadas. É de salientar que considerou-se que a última paleta de cada tipo de artigo não ficou completa, uma vez que a produção de caixas cheias não foi suficiente para

completar a última paleta que foi efetuada. No entanto, o valor dos gastos contabilizado foi proporcional ao nível de acabamento das paletes. Esta atividade é levada a cabo pelo colaborador permanente e foi efetuada durante 8,5 horas tendo efetuado 24,91 paletes e consumido 36 metros de fita aderente (filme) cada paleta. *Vide Apêndice XX.*

A11 é a atividade que consiste no processo de embalagem de sacos que correntemente se designam de *bag in box*. No período analisado foram produzidos 11.078 *bag in boxes*. Esta atividade divide-se em A11.1, A11.2, A11.3, A11.4 e A11.5.

A11.1 consiste na atividade de enchimento do saco com vinho e é medida pelo número de sacos enchidos, que no período analisado totalizaram 11.078, dos quais 6.941 de 5 litros, 2.880 de 10 litros e 1.257 de 20 litros. É uma atividade levada a cabo por uma bomba de enchimento que consome 2,2 Kwh de energia elétrica, nos gastos com a bomba inclui-se a sua depreciação semestral (Ativo Fixo 76), tem um desempenho de enchimento de 300 sacos de 5 litros por hora, 216 sacos de 10 litros por hora e 126 sacos de 20 litros por hora. A sua atividade durante o primeiro semestre foi de 46,45 horas. Estão incluídos no grupo de gastos desta atividade os que se prendem com o valor de aquisição dos respetivos sacos e da matéria-prima. *Vide Apêndice XXI.*

A11.2 é a atividade que consiste na inserção do saco cheio na caixa de cartão e selado com fita adesiva. É medida pelo número de *bag in boxes* fechados, que no período analisado totalizaram 11.078. É uma atividade que surge no seguimento do enchimento dos sacos e inclui os gastos de horas de mão de obra apenas dos *bag in boxes* de 5 litros, uma vez que nos restantes tipos de sacos estes gastos são contabilizados na A11.1, pois é possível ser um processo sequencial, devido à velocidade mais lenta no enchimento destes tipos de sacos. Como tal, contabilizam-se nesta atividade as horas de trabalho do colaborador permanente no empacotamento dos sacos de 5 litros e utilizou 13,88 horas. É auxiliada no fecho por uma embaladora semiautomática que consome 0,5 Kwh de energia elétrica. São contabilizados também os gastos com as caixas, os consumos de fita adesiva e a depreciação do Ativo Fixo 80. *Vide Apêndice XXII.*

A11.3 é a atividade da aplicação manual dos rótulos nas caixas de *bag in box* já fechadas e é medida pela quantidade de rótulos colados – 11.078. É levada a cabo pelo colaborador permanente que tem um desempenho de 140 rótulos em 15 minutos. Esta atividade engloba apenas os gastos de mão de obra referentes aos *bag in boxes* de 5 litros, à semelhança do que

acontece com a A11.2. Estão também incluídos os gastos com a aquisição dos rótulos. *Vide* Apêndice XXIII.

A11.4 é a atividade de marcação de lote dos bag in boxes e é medida pelo número de embalagens marcadas – 11.078. O processo é idêntico e os recursos são os mesmos que são utilizados na A10.5, em porções diferentes e adequadas ao tipo de processo de produção de bag in boxes. *Vide* Apêndice XXIV.

A11.5 é a atividade de paletização de bag in boxes e é medida pelo número de paletes que são efetuadas. É de salientar que, igual ao que se considerou na A10.7, nesta atividade a elaboração das paletes também não ficou completa, uma vez que a produção de bag in boxes não foi suficiente para completar o número de paletes. No entanto, o valor dos gastos contabilizado foi proporcional ao nível de acabamento das paletes. Esta atividade é levada a cabo pelo colaborador permanente e foi efetuada durante 63,98 horas tendo efetuado 124,16 paletes e consumido 36 metros de fita aderente (filme) cada palete. *Vide* Apêndice XXV.

A12 é a atividade de produção de garrafões e é medida pelo número produzido e pronto para venda. No período a que se refere este estudo foram produzidos 6.289 garrafões. Esta atividade divide-se em A12.1, A12.2 e A12.3.

A12.1 é a atividade de lavagem de garrafões. No período analisado foram lavados 6.289 garrafões por um colaborador permanente e por um colaborador eventual. O desempenho de lavagem foi de 1.080 garrafões em 8 horas, sendo necessário para tal, o consumo de 46,59 horas de trabalho, o consumo de água e de energia elétrica da máquina de pressão (2,00 KwH). *Vide* Apêndice XXVI.

A12.2 consiste no enchimento dos garrafões e na respetiva capsulagem manual e é medida pelo número de garrafões cheios e capsulados. No período analisado foram produzidos 6.289 garrafões, sendo que esta atividade é levada a cabo pelo sócio gerente e pelo colaborador permanente com um desempenho de 300 garrafões cheios e capsulados por hora. Assim, para efetuar esta atividade foram gastas 20,96 horas de trabalho. Foram contabilizados também nesta atividade os gastos com a aquisição dos garrafões, das cápsulas e de matéria-prima. *Vide* Apêndice XXVII.

A12.3 é a atividade da colagem manual de rótulos nos garrafões e é medida pelo número de rótulos colados. É levada a cabo pelo colaborador permanente que cola 360 rótulos por hora, tendo gasto 17,47 horas de trabalho nesta atividade. Inclui-se no grupo de gastos desta atividade os que se prendem com a aquisição dos rótulos. *Vide* Apêndice XXVIII.

A13 é a atividade desenvolvida na procura, negociação e aquisição de matérias-primas. Tendo a empresa os seus fornecedores definidos para cada tipo de vinho que vende, optou-se por medir esta atividade pelo número de deslocações que são efetuadas às quintas dos produtores com o objetivo de aquisição de vinhos. Neste sentido, no período de produção analisado foram registadas 7 deslocações, das quais 3 ao fornecedor de Almeirim e 4 ao fornecedor de Rio Maior. Em cada uma das deslocações foram contabilizados os gastos com combustível da viatura, horas de trabalho do sócio gerente, as portagens de Autoestrada e gastos com refeições pagas pela empresa. *Vide* Apêndice XXIX.

A14 é a atividade que consiste nas visitas a clientes e a potenciais clientes para recolher encomendas. É uma atividade levada a cabo pelo sócio gerente em dia fixo da semana (usualmente às segundas-feiras) e que em valores médios atinge os 50 clientes visitados perfazendo 100 Km por dia de visitas. Tendo este dado em conta, considerou-se que esta atividade deveria ser medida pelo número de visitas efetuadas aos clientes e potenciais clientes considerando estas como negociações. Assim, no período analisado registaram-se 1.300 negociações efetuadas em 26 dias, consumindo 208 horas de trabalho do sócio gerente, tendo utilizado uma viatura ligeira. *Vide* Apêndice XXX.

A15 consiste na atividade de transporte de matérias-primas desde os fornecedores e mercadorias para os clientes. Foi dividida em A15.1 Transporte subcontratado de matéria-prima, A15.2 Transporte próprio de matéria prima e A15.3 Distribuição.

A15.1 é uma atividade de transporte de matéria-prima subcontratado medido pelo número de litros transportados. Esta atividade foi efetuada para transporte de 87.251 litros, sendo cobrado 8,00 € à tonelada. *Vide* Apêndice XXXI.

A15.2 consiste na atividade de transporte de matérias-primas desde os fornecedores até ao armazém da empresa. Como é uma atividade desenvolvida por meios próprios da empresa, nomeadamente, veículos pesados de mercadorias, considerou-se que deveria ser medida pelos Kms efetuados no desenvolvimento da atividade. Assim, durante o período de análise,

registaram-se 650 Kms dedicados a esta atividade de transporte. Esta atividade foi levada a cabo para transportar 32.195 litros de vinho Corrente Tinto e para tal foram utilizados uma viatura pesada VOLVO e uma viatura pesada TOYOTA. Para apuramento dos gastos da atividade calculou-se os gastos com cada uma das viaturas, onde se incluiu o combustível e um valor médio para manutenções preventivas, e incluiu-se os gastos com as horas de trabalho do sócio gerente e do colaborador permanente. *Vide* Apêndice XXXII.

A15.3 é a atividade de distribuição de produtos aos clientes e é medida em Kms percorridos. No período analisado registaram-se 12.700 Kms efetuados para distribuir produtos aos clientes. Para a realização desta atividade foram utilizados duas viaturas, uma viatura pesada TOYOTA e uma viatura ligeira de mercadorias RENAULT. Para apuramento dos gastos da atividade calculou-se os gastos com cada uma das viaturas, onde se incluiu o combustível e um valor médio para manutenções preventivas, e incluiu-se os gastos com as horas de trabalho do sócio gerente e do colaborador permanente no desempenho da atividade. *Vide* Apêndice XXXIII.

A16 é a atividade dedicada aos trabalhos de gestão e registo da contabilidade da empresa. É uma atividade medida em número de horas de desempenho e que necessita dos seguintes recursos: papel de faturação, 6 horas semanais de mão de obra do sócio gerente e gastos de energia com o computador. Nesta atividade foram registadas 117 horas, durante o período analisado. *Vide* Apêndice XXXIV.

No Quadro seguinte constam os gastos das atividades do primeiro semestre de 2013:

<u>TIPO</u>	<u>ATIVIDADES</u>		<u>OCORRÊNCIAS</u>		<u>GASTO UNITÁRIO</u>	<u>GASTOS TOTAIS</u>
			<u>COST DRIVER</u>	<u>NÚMERO</u>		
PRODUÇÃO	A1	Entrada no armazém e separação por depósito	Nº de litros	130.851,68	0,0080 €	1.044,56 €
	A2	Lavagem e desinfeção dos depósitos	Nº de Litros volume de depósito	133.500,00	0,0081 €	1.077,76 €
	A3	Análise do vinho	Nº horas de análises	27,00	44,7529 €	1.208,33 €
	A4	Loteamento	Nº de litros	130.851,68	0,0007 €	85,92 €
	A5	Estabilização intermédia	Nº de litros	106.336,68	0,0016 €	172,17 €
	A6	Filtragem intermédia e repartição por depósitos	Nº de litros	105.805,00	0,0147 €	1.551,97 €
	A7	Lavagem e desinfeção de filtros	Nº de lavagens	4,00	17,9600 €	71,84 €
	A8	Estabilização final	Nº de litros	121.540,00	0,0077 €	934,98 €
	A9	Filtragem final	Nº de litros	121.540,00	0,0017 €	212,34 €
						90.134,03 €

**Quadro 5** – Atividades e respetivos gastos por ocorrência

<u>TIPO</u>	<u>ATIVIDADES</u>		<u>OCORRÊNCIAS</u>		<u>GASTO UNITÁRIO</u>	<u>GASTOS TOTAIS</u>
			<u>COST DRIVER</u>	<u>NÚMERO</u>		
PRODUÇÃO	A10	Engarrafamento:				8.687,45 €
	A10.1	Lavagem da máquina monobloco	Nº de lavagens	2,00	13,5345 €	27,07 €
	A10.2	Enxaguamento das garrafas	Nº de garrafas	10.620,00	0,0042 €	44,51 €
	A10.3	Enchimento	Nº de garrafas	10.620,00	0,7239 €	7.687,32 €
	A10.4	Capsulagem decorativa e rotulagem	Nº de garrafas	10.620,00	0,0390 €	414,59 €
	A10.5	Marcação de lote	Nº de garrafas	10.620,00	0,0001 €	0,92 €
	A10.6	Encaixotamento	Nº de caixas	885,00	0,4970 €	439,88 €
	A10.7	Paletização de caixas de garrafas	Nº de paletes	24,91	2,9365 €	73,16 €
	A11	Embalamento (bag in box):				56.260,44€
	A11.1	Enchimento do saco	Nº de sacos	11.078,00	4,5174 €	50.043,67 €
	A11.2	Empacotamento	Nº bag in box	11.078,00	0,4839 €	5.360,72 €
	A11.3	Rotulagem manual	Nº de rótulos	11.078,00	0,0282 €	311,94 €
	A11.4	Marcação de lote	Nº de bag in box	11.078,00	0,0002 €	2,39 €
	A11.5	Paletização de caixas de bag in box	Nº de paletes	124,16	4,3633 €	541,72 €
	A12	Engarrafonamento				18.826,27 €
	A12.1	Lavagem de garrafões	Nº de garrafões	6.289,00	0,1002 €	630,43 €
	A12.2	Enchimento e capsulagem manual	Nº de garrafões	6.289,00	2,8515 €	17.933,35 €
	A12.3	Rotulagem manual	Nº de rótulos	6.289,00	0,0417 €	262,48 €
COMERCIAL	A13	Procura, aquisição e negociação de vinho	Nº de deslocações	7,00	80,7713 €	565,40 €
	A14	Venda e negociação	Nº de negociações	1.300,00	1,7456 €	2.269,27 €
	A15	Transporte				6.070,39 €
	A15.1	Transporte subcontratado de matéria prima	Nº de Litros transportados	86.500,71	0,0080 €	692,01 €
	A15.2	Transporte próprio de matéria prima	Nº de Kms	650,00	0,6360 €	411,37 €
	A15.3	Distribuição	Nº de Kms	12.750,00	0,3896 €	4.967,02 €
SUPORTE	A16	Atividade de gestão e contabilidade	Nº de horas	156,00	10,3837 €	1.619,85 €
	A17	Estrutura e funcionamento	-----	-	- €	14.463,11 €
					<b>TOTAL</b>	115.222,05 €

Quadro 5 – Atividades e respetivos gastos por ocorrência

#### 4.3.4. Atribuição das ocorrências e dos gastos aos segmentos

Após conhecidos os gastos por ocorrência de cada atividade, procedeu-se à atribuição dessas ocorrências aos segmentos de estudo e, com base no cálculo unitário de cada atividade, procedeu-se ao cálculo dos gastos que cada atividade consome para a produção dos segmentos. Os segmentos de análise são os 9 tipos de produtos comercializados pela empresa, nos vários formatos de venda, o que totalizam 33 segmentos.

Nos Quadros a seguir apresentam-se as ocorrências registadas nas atividades, distribuídas pelos segmentos de análise.

COST DRIVER		TINTO SILVARROSA CORRENTE				
		Garrafão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	bag in box		
				20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A1	Nº de litros	19.221,11	-	4.221,11	9.407,04	19.949,75
A2	Nº de Litros volume de depósito	19.610,12	-	4.306,54	9.597,42	20.353,51
A3	Nº horas de análises	3,97	-	0,87	1,94	4,12
A4	Nº de litros	19.221,11	-	4.221,11	9.407,04	19.949,75
A5	Nº de litros	19.221,11	-	4.221,11	9.407,04	19.949,75
A6	Nº de litros	19.125,00	-	4.200,00	9.360,00	19.850,00
A7	Nº de lavagens	0,72	-	0,16	0,35	0,75
A8	Nº de litros	19.125,00	-	4.200,00	9.360,00	19.850,00
A9	Nº de litros	19.125,00	-	4.200,00	9.360,00	19.850,00
A11						
A11.1	Nº de sacos	-	-	210,00	936,00	3.970,00
A11.2	Nº bag in box	-	-	210,00	936,00	3.970,00
A11.3	Nº de rótulos	-	-	210,00	936,00	3.970,00
A11.4	Nº de horas	-	-	210,00	936,00	3.970,00
A11.5	Nº de paletes	-	-	5,00	13,00	31,02
A12						
A12.1	Nº de garrações	3.825,00	-	-	-	-
A12.2	Nº de garrações	3.825,00	-	-	-	-
A12.3	Nº de rótulos	3.825,00	-	-	-	-
A13	Nº de deslocações	1,46	-	0,32	0,71	1,51
A15						
A15.2	Nº de Km	236,63	-	51,97	115,81	245,60

**Quadro 6** – Ocorrências do Tinto Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		BRANCO SILVARROSA CORRENTE				
		Garrafão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	bag in box		
				20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A1	Nº de litros	1.500,00	-	2.520,00	2.150,00	1.885,00
A2	Nº de Litros volume de depósito	1.530,36	-	2.571,00	2.193,51	1.923,15
A3	Nº horas de análises	0,31	-	0,52	0,44	0,39
A4	Nº de litros	1.500,00	-	2.520,00	2.150,00	1.885,00
A8	Nº de litros	1.500,00	-	2.520,00	2.150,00	1.885,00
A9	Nº de litros	1.500,00	-	2.520,00	2.150,00	1.885,00
A11						
A11.1	Nº de sacos	-	-	126,00	215,00	377,00
A11.2	Nº bag in box	-	-	126,00	215,00	377,00
A11.3	Nº de rótulos	-	-	126,00	215,00	377,00
A11.4	Nº de horas	-	-	126,00	215,00	377,00
A11.5	Nº de paletes	-	-	3,00	2,99	2,95
A12						
A12.1	Nº de garrações	300,00	-	-	-	-
A12.2	Nº de garrações	300,00	-	-	-	-
A12.3	Nº de rótulos	300,00	-	-	-	-

**Quadro 7** – Ocorrências do Branco Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)



COST DRIVER		PALHETE SILVARROSA CORRENTE				
		Garraão 5 Ltos	Caixa 12 Garrafa 1 Lto	bag in box		
				20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A1	Nº de litros	1.150,00	-	840,00	-	2.990,00
A2	Nº de Litros volume de depósito	1.173,27	-	857,00	-	3.050,51
A3	Nº horas de análises	0,24	-	0,17	-	0,62
A4	Nº de litros	1.150,00	-	840,00	-	2.990,00
<b>A11</b>						
A11.1	Nº de sacos	-	-	42,00	-	598,00
A11.2	Nº bag in box	-	-	42,00	-	598,00
A11.3	Nº de rótulos	-	-	42,00	-	598,00
A11.4	Nº de horas	-	-	42,00	-	598,00
A11.5	Nº de paletes	-	-	1,00	-	4,67
<b>A12</b>						
A12.1	Nº de garraões	230,00	-	-	-	-
A12.2	Nº de garraões	230,00	-	-	-	-
A12.3	Nº de rótulos	230,00	-	-	-	-

Quadro 8 – Ocorrências do Palhete Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		TINTO SILVARROSA ESPECIAL				
		Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	bag in box		
				20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A1	Nº de litros	7.185,93	9.105,53	16.160,80	14.231,16	6.854,27
A2	Nº de Litros volume de depósito	7.331,37	9.289,82	16.487,88	14.519,18	6.993,00
A3	Nº horas de análises	1,48	1,88	3,33	2,94	1,41
A4	Nº de litros	7.185,93	9.105,53	16.160,80	14.231,16	6.854,27
A5	Nº de litros	7.185,93	9.105,53	16.160,80	14.231,16	6.854,27
A6	Nº de litros	7.150,00	9.060,00	16.080,00	14.160,00	6.820,00
A7	Nº de lavagens	0,2703086	0,3425169	0,6079108	0,5353244	0,2578328
A8	Nº de litros	7.150,00	9.060,00	16.080,00	14.160,00	6.820,00
A9	Nº de litros	7.150,00	9.060,00	16.080,00	14.160,00	6.820,00
<b>A10</b>						
A10.1	Nº de lavagens	-	1,71	-	-	-
A10.2	Nº de garrafas	-	9.060,00	-	-	-
A10.3	Nº de garrafas	-	9.060,00	-	-	-
A10.4	Nº de garrafas	-	9.060,00	-	-	-
A10.5	Nº de garrafas	-	9.060,00	-	-	-
A10.6	Nº de caixas	-	755,00	-	-	-
A10.7	Nº de paletes	-	22,21	-	-	-
<b>A11</b>						
A11.1	Nº de sacos	-	-	804,00	1.416,00	1.364,00
A11.2	Nº bag in box	-	-	804,00	1.416,00	1.364,00
A11.3	Nº de rótulos	-	-	804,00	1.416,00	1.364,00
A11.4	Nº de horas	-	-	804,00	1.416,00	1.364,00
A11.5	Nº de paletes	-	-	19,14	19,67	10,66
<b>A12</b>						
A12.1	Nº de garraões	1.430,00	-	-	-	-
A12.2	Nº de garraões	1.430,00	-	-	-	-
A12.3	Nº de rótulos	1.430,00	-	-	-	-

Quadro 9 – Ocorrências do Tinto Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		TINTO SILVARROSA ESPECIAL				
		Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	bag in box		
				20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A13	Nº de deslocações	0,38	0,48	0,85	0,75	0,36
A15						
A15.1	Nº de Litros transportados	11.049,95	14.001,76	24.850,80	21.883,54	10.539,95

Quadro 9 – Ocorrências do Tinto Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		BRANCO SILVARROSA ESPECIAL				
		Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	bag in box		
				20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A1	Nº de litros	1.620,00	-	500,00	3.130,00	1.260,00
A2	Nº de Litros volume de depósito	1.652,79	-	510,12	3.193,35	1.285,50
A3	Nº horas de análises	0,33	-	0,10	0,65	0,26
A4	Nº de litros	1.620,00	-	500,00	3.130,00	1.260,00
A8	Nº de litros	1.620,00	-	500,00	3.130,00	1.260,00
A9	Nº de litros	1.620,00	-	500,00	3.130,00	1.260,00
A11						
A11.1	Nº de sacos	-	-	25,00	313,00	252,00
A11.2	Nº bag in box	-	-	25,00	313,00	252,00
A11.3	Nº de rótulos	-	-	25,00	313,00	252,00
A11.4	Nº de horas	-	-	25,00	313,00	252,00
A11.5	Nº de paletes	-	-	0,60	4,35	1,97
A12						
A12.1	Nº de garraões	324,00	-	-	-	-
A12.2	Nº de garraões	324,00	-	-	-	-
A12.3	Nº de rótulos	324,00	-	-	-	-
A13	Nº de deslocações	0,04	-	0,01	0,07	0,03
A15						
A15.1	Nº de Litros transportados	1.038,87	-	320,64	2.007,19	808,01

Quadro 10 – Ocorrências do Branco Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		LIGEIRINHO			
		Garraão 5 Ltos	bag in box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A1	Nº de litros	900,00	1.000,00	-	1.900,00
A2	Nº de Litros volume de depósito	918,22	1.020,24	-	1.938,45
A3	Nº horas de análises	0,19	0,21	-	0,39
A4	Nº de litros	900,00	1.000,00	-	1.900,00
A11					
A11.1	Nº de sacos	-	50,00	-	380,00
A11.2	Nº bag in box	-	50,00	-	380,00
A11.3	Nº de rótulos	-	50,00	-	380,00
A11.4	Nº de horas	-	50,00	-	380,00
A11.5	Nº de paletes	-	1,19	-	2,97
A12					
A12.1	Nº de garraões	180,00	-	-	-

Quadro 11 – Ocorrências do Ligeirinho (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		LIGEIRINHO			
		Garraão 5 Ltos	bag in box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
A12.2	Nº de garraões	180,00	-	-	-
A12.3	Nº de rótulos	180,00	-	-	-

Quadro 11 – Ocorrências do Ligeirinho (1º Semestre de 2013)

COST DRIVER		Vinho de Mesa			Vinho Regional
		ENCOSTAS DO OLIVAL			OUTEIRO MADURO
		TINTO		BRANCO	TINTO
		Caixa 12 Garrafa 0,75 Ltos	Caixa 20 garrafas 0,375 Ltos	Caixa 12 garrafas 0,75 Ltos	Estremadura
					Caixa 6 garrafas 0,75 Ltos
A1	Nº de litros	-	-	1.170,00	-
A2	Nº de Litros volume de depósito	-	-	1.193,68	-
A3	Nº horas de análises	-	-	0,24	-
A4	Nº de litros	-	-	1.170,00	-
A8	Nº de litros	-	-	1.170,00	-
A9	Nº de litros	-	-	1.170,00	-
A10					
A10.1	Nº de lavagens	-	-	0,29	-
A10.2	Nº de garrafas	-	-	1.560,00	-
A10.3	Nº de garrafas	-	-	1.560,00	-
A10.4	Nº de garrafas	-	-	1.560,00	-
A10.5	Nº de garrafas	-	-	1.560,00	-
A10.6	Nº de caixas	-	-	130,00	-
A10.7	Nº de paletes	-	-	2,71	-
A13	Nº de deslocações	-	-	0,03	-

Quadro 12 – Ocorrências do Encostas do Olival e do Outeiro Maduro (1º Semestre de 2013)

Analisando as ocorrências de cada segmento, é de salientar que, no período analisado, houve segmentos que não tiveram qualquer registo de ocorrências. Tal facto deveu-se à ausência de produção desses produtos.

A atribuição dos gastos das atividades às ocorrências dos segmentos teve por base alguns critérios assentes em chaves de repartição, consoante a proporção de participação dos segmentos no número de ocorrências. Nos Apêndices XXXVI e XXXVII apresentam-se os dados necessários para se compreender as ocorrências de cada segmento.

Nas atividades A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9 a distribuição dos gastos das atividade pelos segmentos teve como base os litros de matérias primas que cada segmento consumiu na sua produção, durante o período analisado. *Vide* Apêndices desde V até X, XII e XIII.

Na A7 teve-se em conta o número de litros de vinho que resultou da filtragem efetuada em A6, para se proceder à distribuição dos gastos das atividade pelos segmentos. *Vide* Apêndice XI.

Para as atividades 10.1, 10.2, 10.3 e 10.5 considerou-se o número de garrafas de cada segmento que foi produzido para se atribuir os gastos da atividade. Para a A10.6 considerou-se o número de caixas possíveis de completar com as garrafas e para a A10.7 considerou-se o número de caixas completas para se efetuar paletes. É de salientar que apesar de o número de caixas produzidas não perfazer paletes completas, os gastos considerados foram em valores médios. *Vide* Apêndices XIV até XIX.

A distribuição dos gastos das atividade pelos segmentos das atividades 11.1, 11.2, 11.3 e 11.4 teve em consideração o número de bag in boxes produzidos no período de análise. Na atividade A11.5 considerou-se o número de bag in boxes para se efetuar paletes. É de salientar, aqui também, que apesar de o número de bag in boxes produzidas não perfazer paletes completas, os gastos considerados foram em valores médios. *Vide* Apêndices desde XX até XIV.

Para as atividades A12.1, A12.2 e A12.3, a distribuição dos gastos pelos segmentos teve por base o número de garrafões produzidos neste período, em cada um dos segmentos. *Vide* Apêndices desde XXVI até XXVIII.

No que diz respeito às atividades A13, A15.1 e A15.2, para se proceder à distribuição dos gastos das atividades pelos segmentos teve-se por base as quantidades de matéria-prima, medida em litros, que foram adquiridas durante o período de análise. *Vide* Apêndices XXIX, XXXI e XXXII.

Quanto às atividades A14, A15.3 e A16, não foi possível distribuir os seus gastos pelos vários segmentos, considerando-se que estes seriam comuns a todos, uma vez que a distribuição destes pelos segmentos correria elevados riscos de distorcer a informação obtida. Assim, estes

gastos, apesar de serem contabilizados em atividades, apenas são apresentados no total da demonstração da informação de gestão.

A A17 englobou todos os gastos que não se incluíam em nenhuma das atividades anteriores, onde grande parte desses gastos foi de igual modo considerada como comum aos segmentos. No entanto, os gastos com a rubrica Ponto Verde está dependente do peso da mercadoria que é vendida. Na impossibilidade de pesar todo o material que compõe cada produto, optou-se por considerar a percentagem das vendas em quantidade para se distribuir este gasto pelos segmentos. Quanto à rubrica Manutenção da Marca, os gastos foram distribuídos pelos segmentos consoante o número de artigos que usam a respetiva marca e na rubrica Taxa de Promoção do Instituto da Vinha e do Vinho, IP (IVV), o gasto foi calculado aplicando o preço de 0,0135 € a cada litro de produto vendido. *Vide* Apêndice XXXV.

#### **4.3.5. Balanço Económico**

Para complementar o estudo efetuado aos gastos das atividades da empresa, decidiu-se apurar de igual modo, os gastos financeiros que a empresa possui. Esses gastos estão diretamente relacionados com o investimento que é efetuado pela empresa e que é essencial ao desenvolvimento da sua atividade económica. Para tal, criou-se um Balanço Económico onde se registaram as Necessidades Financeiras de cada segmento e os Recursos Financeiros necessários para fazer face a essas necessidades.

As Necessidades Financeiras comportam o investimento em Ativo Económico que, por sua vez, inclui o ativo fixo líquido e as Necessidades em Fundo de Maneio. Considerou-se também uma rubrica de Tesouraria Mínima com o valor de 4.500€, que foi indicada pelo sócio gerente, e constitui um esforço permanente para fazer face a alguns imprevistos.

Nos Quadros seguintes apresentam-se as Necessidades Financeiras de cada segmento de análise.

NECESSIDADES FINANCEIRAS	TINTO SILVARROSA CORRENTE				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
1 - Ativo Económico					
Ativo fixo líquido médio	- €	- €	- €	- €	- €
Necessidades em Fundo de Maneio					
Crédito a clientes	2.847,64 €	4.052,13 €	467,52 €	953,23 €	3.463,96 €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	2.162,86 €	1.626,30 €	1.734,05 €	2.471,67 €	4.679,78 €
Stock de materiais e componentes	538,06 €	1.086,76 €	184,33 €	418,08 €	874,41 €
Stock de matérias primas	10.201,66 €	3.507,67 €	1.961,61 €	3.774,81 €	10.224,25 €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>15.750,23 €</b>	<b>10.272,86 €</b>	<b>4.347,52 €</b>	<b>7.617,78 €</b>	<b>19.242,40 €</b>

**Quadro 13** – Necessidades Financeiras do Tinto Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)

NECESSIDADES FINANCEIRAS	BRANCO SILVARROSA CORRENTE				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
1 - Ativo Económico					
Ativo fixo líquido médio	- €	- €	- €	- €	- €
Necessidades em Fundo de Maneio					
Crédito a clientes	1.230,95 €	3.219,27 €	1.010,86 €	133,16 €	825,79 €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de materiais e componentes	407,50 €	459,46 €	157,44 €	170,63 €	117,27 €
Stock de matérias primas	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>1.638,45 €</b>	<b>3.678,73 €</b>	<b>1.168,30 €</b>	<b>303,79 €</b>	<b>943,07 €</b>

**Quadro 14** – Necessidades Financeiras do Branco Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)

NECESSIDADES FINANCEIRAS	PALHETE SILVARROSA CORRENTE				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 Garrafa 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
1 - Ativo Económico					
Ativo fixo líquido médio	- €	- €	- €	- €	- €
Necessidades em Fundo de Maneio					
Crédito a clientes	352,04 €	76,61 €	33,85 €	- €	2.389,53 €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	436,16 €	859,02 €	420,60 €	182,59 €	436,58 €

**Quadro 15** – Necessidades Financeiras do Palhete Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)

PALHETE SILVARROSA CORRENTE					
NECESSIDADES FINANCEIRAS	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 Garrafa 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
Stock de materiais e componentes	66,52 €	159,16 €	61,80 €	16,15 €	266,03 €
Stock de matérias primas	3.357,87 €	1.000,22 €	1.524,14 €	309,59 €	6.918,17 €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>4.212,59 €</b>	<b>2.095,01 €</b>	<b>2.040,38 €</b>	<b>508,33 €</b>	<b>10.010,31 €</b>

Quadro 15 – Necessidades Financeiras do Palhete Silvarrosa Corrente (1º Semestre de 2013)

TINTO SILVARROSA ESPECIAL					
NECESSIDADES FINANCEIRAS	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
1 - Ativo Económico					
Ativo fixo líquido médio	- €	- €	- €	- €	- €
Necessidades em Fundo de Maneio					
Crédito a clientes	3.344,45 €	338,79 €	2.655,59 €	1.358,65 €	778,37 €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	372,99 €	7.507,19 €	2.902,09 €	2.009,97 €	1.864,39 €
Stock de materiais e componentes	217,27 €	705,28 €	761,76 €	820,17 €	71,14 €
Stock de matérias primas	7.306,88 €	3.902,86 €	14.591,79 €	12.657,94 €	4.950,00 €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>11.241,59 €</b>	<b>12.454,12 €</b>	<b>20.911,23 €</b>	<b>16.846,73 €</b>	<b>7.663,90 €</b>

Quadro 16 – Necessidades Financeiras do Tinto Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013)

BRANCO SILVARROSA ESPECIAL					
NECESSIDADES FINANCEIRAS	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
1 - Ativo Económico					
Ativo fixo líquido médio	- €	- €	- €	- €	- €
Necessidades em Fundo de Maneio					
Crédito a clientes	364,46 €	- €	395,66 €	275,34 €	- €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	635,47 €	177,12 €	277,76 €	1.291,05 €	492,26 €
Stock de materiais e componentes	24,60 €	36,23 €	41,01 €	100,06 €	34,57 €
Stock de matérias primas	2.578,82 €	430,89 €	1.371,02 €	4.765,92 €	2.154,46 €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>3.603,34 €</b>	<b>644,24 €</b>	<b>2.085,45 €</b>	<b>6.432,38 €</b>	<b>2.681,28 €</b>

Quadro 17 – Necessidades Financeiras do Branco Silvarrosa Especial (1º Semestre de 2013)

NECESSIDADES FINANCEIRAS	Vinho de Mesa			
	LIGEIRINHO			
	Garrafão 5 Ltos	Bag in Box		
20 Ltos		10 Ltos	5 Ltos	
1 - Ativo Económico				
Ativo fixo líquido médio	- €	- €	- €	- €
Necessidades em Fundo de Maneio				
Crédito a clientes	140,85 €	36,82 €	45,25 €	228,99 €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	10,83 €	19,85 €	153,41 €	230,24 €
Stock de materiais e componentes	20,76 €	46,35 €	3,73 €	79,44 €
Stock de matérias primas	680,88 €	742,78 €	46,42 €	1.342,42 €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>853,32 €</b>	<b>845,79 €</b>	<b>248,81 €</b>	<b>1.881,10 €</b>

Quadro 18 – Necessidades Financeiras do Ligeirinho (1º Semestre de 2013)

NECESSIDADES FINANCEIRAS	Vinho de Mesa				Vinho Regional	COMUNS AOS SEGMENTOS	TOTAL
	ENCOSTAS DO OLIVAL				OUTEIRO MADURO		
	TINTO		BRANCO	Estremadura	TINTO		
	Caixa 12 Garrafa 0,75 Ltos	Caixa 20 garrafas 0,375 Ltos	Caixa 12 garrafas 0,75 Ltos	Caixa 6 garrafas 0,75 Ltos			
1 - Ativo Económico							
Ativo fixo líquido	- €	- €	- €	- €	- €	78.294,01 €	78.294,01 €
Necessidades em Fundo de Maneio							
Crédito a clientes	2.392,05 €	- €	175,91 €	63,72 €	1.101,35 €	1.101,35 €	34.752,80 €
Crédito de fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Stock de produtos acabados	409,20 €	145,04 €	1.020,42 €	6.032,88 €	- €	- €	40.561,77 €
Stock de materiais e componentes	811,63 €	0,68 €	351,95 €	2.178,37 €	- €	- €	11.288,58 €
Stock de matérias primas	1.058,12 €	82,41 €	998,89 €	2.812,50 €	- €	- €	105.255,00 €
2 - Tesouraria mínima						4.500,00 €	4.500,00 €
<b>TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS</b>	<b>4.671,00 €</b>	<b>228,13 €</b>	<b>2.547,17 €</b>	<b>11.087,48 €</b>	<b>11.087,48 €</b>	<b>82.794,01 €</b>	<b>273.550,81 €</b>

Quadro 19 – Necessidades Financeiras do Encostas do Olival, Outeiro Maduro e Comuns aos Segmentos (1º Semestre de 2013)

Para apuramento das Necessidades Financeiras da empresa estas foram divididas em ativo fixo líquido, crédito a clientes, créditos de fornecedores, stock de produtos, stock de materiais e componentes e stock de matérias primas.



O ativo fixo que se apresenta corresponde ao valor total dos equipamentos com valor contabilístico líquido das depreciações médias do semestre. O valor dos equipamentos utilizados nas atividades da empresa considerou-se comum a todos os segmentos, pois não existem equipamentos específicos de nenhum deles. *Vide* Apêndice III

Para obter a informação do crédito concedido a clientes, com a ajuda do sócio gerente, reuniram-se todas as faturas que não se encontravam liquidadas à data de 30 de Junho de 2013. A partir destes documentos, somou-se todos os valores em dívida de cada segmento de análise, uma vez que o programa informático de faturação apenas regista as dívidas de clientes separadas por conta de cliente, número de fatura e montante total de cada fatura.

Quanto ao crédito concedido pelos fornecedores, à data de 30 de Junho de 2013, a informação transmitida pelo sócio gerente foi que não havia registo de nenhuma fatura por pagar a fornecedores por parte da empresa. Como tal, este facto justifica a ausência de valor desta rubrica no Quadro de Necessidades Financeiras.

Quanto ao stock de produtos acabados, o valor que se apresenta foi baseado no inventário de mercadorias que foi efetuado na data de 30 de Junho de 2013 e que consta no Apêndice XXXVII. Para valorizar essas mercadorias atribuiu-se os valores de cada segmento apurados neste estudo (*Vide* Apêndice XXXVIII), com exceção dos segmentos cuja empresa não desenvolveu atividades de produção, aos quais foram atribuídos os PI que a empresa já possuía antes deste estudo e que constam no Quadro 1 deste trabalho. Estes segmentos correspondem aos produtos com os seguintes códigos de artigos:

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| – 101003 | – 103011 | – 120004 |
| – 102003 | – 111003 | – 120005 |
| – 103003 | – 103011 | – 125002 |

Para se apurar o valor do stock de materiais e componentes da estabilização de vinhos, procedeu-se de igual forma e efetuou-se uma contagem deste tipo de materiais e componentes, afim de se apurar as quantidades existentes na empresa, na data de 30 de Junho 2013. Foram encontradas as quantidades de cada um e atribui-se-lhes o valor de aquisição. Após esta atividade, procedeu-se à atribuição dos valores dos materiais e componentes aos segmentos. Esta atribuição teve em conta a percentagem de vendas de cada segmento,

considerando que o segmento que foi mais vendido durante o período será o que irá consumir os materiais e componentes que estão em stock à data analisada em quantidades superiores, no futuro. *Vide* Apêndice XXXVIII.

No que diz respeito às matérias-primas, foi efetuada a medição do volume em depósitos e efetuado o registo dos mesmos, com data de 30 de Junho de 2013, como consta no Apêndice XXXVI. A valorização dos volumes foi efetuada ao valor de aquisição e a distribuição pelos segmentos foi efetuada na proporção dos litros vendidos, seguindo o critério de que o segmento mais vendido no período analisado é o que consumirá mais matéria-prima. Estes cálculos estão apresentados no Apêndice XXXIX.

Para se apurar os Recursos Financeiros necessários ao financiamento das Necessidades Financeiras, consultou-se o Capital Próprio que consta no Balanço de 2012 (*Vide* Anexo I). O Resultado de Período de 2012 foi incluído no valor dos Resultados Transitados do Quadro 20 e quanto ao Resultado do Período apresentado em baixo, foi considerado um resultado igual ao do apresentado no Balanço de 2012, na proporção semestral. O Capital Próprio considerado para o financiamento das necessidades financeiras foi de 55.724,33 €.

No Balanço de 2012 consta no Passivo não corrente uma rubrica de Financiamentos obtidos. Este financiamento externo é concedido pelos sócios à empresa para fazer face às necessidades de financiamento da atividade económica desta. No estudo analisado considerou-se um valor para este recurso financeiro de 217.826,48 €, pois foi o valor encontrado que, para além do Capital Próprio, é necessário para fazer face ao investimento em ativo fixo, em ativo económico e para garantir a tesouraria mínima exigida.

<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	
Capitais Próprios	
Capital Social	5.000,00 €
Reserva Legal	2.429,54 €
Resultados Transitados	47.393,90 €
Resultado do Período	900,89 €
<b>TOTAL</b>	<b>55.724,33 €</b>

**Quadro 20** – Recursos Financeiros (1º Semestre de 2013)

<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	
Financiamento Externo	
Empréstimo dos Sócios	217.826,48 €
<b>TOTAL</b>	<b>217.826,48 €</b>
<b>TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS</b>	<b>273.550,81 €</b>

Quadro 20 – Recursos Financeiros (1º Semestre de 2013)

#### 4.3.6. Cálculo da taxa de custo de capital

Após calculada a MC de cada segmento, procedeu-se ao cálculo do custo do capital investido em cada um desses segmentos. Esse investimento consiste nas necessidades financeiras já identificadas no Balanço Económico. Neste sentido, procedeu-se ao cálculo do custo do capital que constitui os recursos financeiros da empresa.

Como visto anteriormente e presente no Quadro 21, esses recursos financeiros são constituídos pelo Capital Próprio excluído do Resultado Líquido do período e por empréstimos dos sócios à empresa. Como tal, foi questionado aos sócios que expectativas eles tinham acerca da rentabilidade que desejavam obter do investimento efetuado na empresa e, segundo eles, o seu objetivo recai sobre a obtenção de uma rentabilidade bruta idêntica ao melhor depósito a prazo oferecido pela banca comercial, que à data seria de uma TANB de 3,5%. Foi questionado em seguida se para além dessa rentabilidade nunca teriam pensado em remunerar o risco do negócio, ao que foi respondido que essa era uma questão que nunca tinha sido equacionada, não se tendo obtido qualquer informação acerca desta taxa de remuneração. O financiamento externo concedido pelos sócios à empresa está a ser remunerado, também à taxa de 3,5 % ao ano.

<b>RECURSO FINANCEIRO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TAXA %</b>	<b>GASTO €</b>
Capital Próprio sem RLP	54.823,44 €	3,50%	1.918,82 €
Empréstimo dos Sócios	217.826,48 €	3,50%	7.623,93 €
<b>TOTAL</b>			<b>9.542,75 €</b>
<b>TAXA ANUAL DE CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>3,49%</b>		
<b>TAXA SEMESTRAL DE CUSTO DE CAPITAL</b>	<b>1,74%</b>		

Quadro 21 – Cálculo da Taxa de Custo de Capital (1º Semestre de 2013)

Após efetuados os cálculos do custo de cada uma das rubricas de recursos financeiros, apurou-se a taxa de Custo de Capital de 3,49 %, como resultado da divisão do Total dos

Recursos Financeiros pelo Total do Gasto com esses recursos. No entanto, esta é uma taxa anual, pelo que, como o estudo incidiu sobre um período de seis meses, a taxa a considerar terá que ser metade de 3,49 %, ou seja, 1,74 %. Importa salientar que esta taxa de custo de capital não tem em conta o risco de negócio.

Neste sentido, foi a taxa de 1,74 % que foi considerada como a taxa que incide sobre os gastos com as necessidades financeiras de cada segmento, apurando-se assim, o gasto financeiro do investimento efetuado. Este gasto deve ser somado aos gastos diretos dos segmentos de forma a se obter a MCR.

#### 4.3.7. Demonstração dos resultados por segmento

Efetuando a interseção entre os gastos das atividades com os gastos de cada segmento, permitiu que se elaborasse uma demonstração de resultados (DR) por segmentos. Após a realização da diferença entre os montantes de vendas de cada segmento e os seus respetivos gastos obteve-se a MC. Somando os gastos de capital investido para fazer face às necessidades financeiras aos restantes gastos das atividades e subtraindo estes aos montantes das vendas, obteve-se a MCR. Os quadros apresentados abaixo ilustram os resultados obtidos nas atividades em que cada segmento apresenta valores. Foram analisados os 33 segmentos e diferenciou-se a cor cinza os 9 que não apresentaram produção mas que foram vendidos (contribuindo com gastos relacionados com as vendas) e que contribuem para os gastos financeiros.

	TINTO SILVARROSA CORRENTE				
	Garrafão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	11.397,07 €	5.094,68 €	2.114,99 €	4.425,72 €	13.318,73 €
Quantidade Vendida	3.162	453	152	585	3.169
<b>Total dos Rendimentos</b>	11.397,07 €	5.094,68 €	2.114,99 €	4.425,72 €	13.318,73 €
<b>2 - Gastos</b>					
A1	153,44 €	-	33,70 €	75,09 €	159,25 €
A2	158,31 €	-	34,77 €	77,48 €	164,32 €
A3	177,49 €	-	38,98 €	86,87 €	184,22 €
A4	12,62 €	-	2,77 €	6,18 €	13,10 €
A5	30,51 €	-	6,70 €	14,93 €	31,67 €
A6	280,53 €	-	61,61 €	137,29 €	291,16 €
A7	12,99 €	-	2,85 €	6,36 €	13,48 €
A8	150,69 €	-	33,09 €	73,75 €	156,40 €
A9	33,41 €	-	7,34 €	16,35 €	34,68 €
A11					
A11.1	-	-	2.085,12 €	4.842,24 €	10.826,34 €

Quadro 22 – DR do Tinto Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013)

	TINTO SILVARROSA CORRENTE				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	11.397,07 €	5.094,68 €	2.114,99 €	4.425,72 €	13.318,73 €
Quantidade Vendida	3.162	453	152	585	3.169
<b>Total dos Rendimentos</b>	<b>11.397,07 €</b>	<b>5.094,68 €</b>	<b>2.114,99 €</b>	<b>4.425,72 €</b>	<b>13.318,73 €</b>
<b>2 - Gastos</b>					
A11.2	-	-	183,33 €	595,91 €	1.389,75 €
A11.3	-	-	3,99 €	17,78 €	133,46 €
A11.4	-	-	0,05 €	0,20 €	0,86 €
A11.5	-	-	14,37 €	37,36 €	194,91 €
A12					
A12.1	383,43 €	-	-	-	-
A12.2	10.431,35 €	-	-	-	-
A12.3	159,64 €	-	-	-	-
A13	70,54 €	-	15,49 €	34,52 €	73,21 €
A15					
A15.2	149,76 €	-	32,89 €	73,29 €	155,43 €
A17	273,31 €	82,08 €	44,05 €	90,16 €	273,92 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	<b>12.478,03 €</b>	<b>82,08 €</b>	<b>2.601,08 €</b>	<b>6.185,77 €</b>	<b>14.096,15 €</b>
Quantidade Produzida	3.825	-	210	936	3.970
<b>Valor unitário dos produtos</b>	<b>3,26 €</b>	<b>8,34 €</b>	<b>12,39 €</b>	<b>6,61 €</b>	<b>3,55 €</b>
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	<b>-1.080,96 €</b>	<b>5.012,60 €</b>	<b>-486,09 €</b>	<b>-1.760,06 €</b>	<b>-777,42 €</b>
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	<b>274,72 €</b>	<b>179,18 €</b>	<b>75,83 €</b>	<b>132,87 €</b>	<b>335,63 €</b>
<b>Gasto financeiro unitário</b>	<b>0,07 €</b>	<b>-</b>	<b>0,36 €</b>	<b>0,14 €</b>	<b>0,08 €</b>
<b>5 - Margem de Contribuição Residual</b>	<b>-1.355,69 €</b>	<b>4.833,42 €</b>	<b>-561,92 €</b>	<b>-1.892,93 €</b>	<b>-1.113,05 €</b>

Quadro 22 – DR do Tinto Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013)

Quanto aos segmentos que representam os Tinto Silvarrosa Corrente, reparou-se que nem todas as atividades são afetas a estes segmentos e, no período analisado, todos apresentaram rentabilidade negativa, visto que a MCR é menor que zero, à exceção do produto que não apresentou produção. Reparou-se de igual modo que as quantidades produzidas são superiores às vendas. Este facto leva-nos a inferir que as vendas não foram suficientes para cobrir os gastos de produção e financeiros.

	BRANCO SILVARROSA CORRENTE				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	1.962,17 €	2.615,83 €	1.882,75 €	1.603,91 €	1.528,81 €
Quantidade Vendida	545	189	126	215	391
<b>Total dos Rendimentos</b>	<b>1.962,17 €</b>	<b>2.615,83 €</b>	<b>1.882,75 €</b>	<b>1.603,91 €</b>	<b>1.528,81 €</b>
<b>2 - Gastos</b>					
A1	11,97 €	-	20,12 €	17,16 €	15,05 €
A2	12,35 €	-	20,76 €	17,71 €	15,53 €
A3	13,85 €	-	23,27 €	19,85 €	17,41 €
A4	0,98 €	-	1,65 €	1,41 €	1,24 €
A8	9,19 €	-	15,43 €	13,17 €	11,54 €

Quadro 23 – DR do Branco Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013)

BRANCO SILVARROSA CORRENTE					
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	1.962,17 €	2.615,83 €	1.882,75 €	1.603,91 €	1.528,81 €
Quantidade Vendida	545	189	126	215	391
<b>Total dos Rendimentos</b>	1.962,17 €	2.615,83 €	1.882,75 €	1.603,91 €	1.528,81 €
<b>2 - Gastos</b>					
A9	2,62 €	-	4,40 €	3,76 €	3,29 €
A11					
A11.1	-	-	1.251,07 €	1.112,27 €	1.028,09 €
A11.2	-	-	110,00 €	136,88 €	131,97 €
A11.3	-	-	2,39 €	4,09 €	12,67 €
A11.4	-	-	0,03 €	0,05 €	0,08 €
A11.5	-	-	8,62 €	8,58 €	18,51 €
A12					
A12.1	30,07 €	-	-	-	-
A12.2	818,15 €	-	-	-	-
A12.3	12,52 €	-	-	-	-
A17	47,58 €	32,08 €	35,36 €	29,65 €	48,48 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	959,29 €	32,08 €	1.493,11 €	1.364,57 €	1.303,87 €
Quantidade Produzida	300	-	126	215	377
<b>Valor unitário dos produtos</b>	3,20 €	8,34 €	11,85 €	6,35 €	3,46 €
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	1.002,88 €	2.583,76 €	389,64 €	239,34 €	224,94 €
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	28,58 €	64,17 €	20,38 €	5,30 €	16,45 €
<b>Gasto financeiro unitário</b>	0,10 €	-	0,16 €	0,02 €	0,04 €
<b>5 - Margem de Contribuição Residual</b>	974,30 €	2.519,59 €	369,27 €	234,04 €	208,49 €

Quadro 23 – DR do Branco Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013)

Os segmentos de Branco Silvarrosa Corrente, pelo contrário, todos apresentaram rentabilidade no período analisado, uma vez que todas as MCR são positivas. Se no Garraão e no Bag in Box de 5 Ltos a quantidade vendida é superior à produzida (o que significa que, no período analisado foi vendido stock que transitou do exercício de 2012), nos Bag in Boxes de 20 e 10 Ltos as quantidades produzidas foram totalmente vendidas. O segmento Caixa 12 garrafas 1 Lto não apresentou produção mas contribuiu com gastos financeiros e gastos relacionados com vendas, uma vez que ocorreram vendas de stock existente.

PALHETE SILVARROSA CORRENTE					
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 Garrafa 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 – Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	2.129,22 €	818,72 €	1.083,06 €	210,60 €	5.033,33 €
Quantidade Vendida	564	70	64	26	1.162
<b>Total dos Rendimentos</b>	2.129,22 €	818,72 €	1.083,06 €	210,60 €	5.033,33 €
<b>2 – Gastos</b>					
A1	9,18 €	-	6,71 €	-	23,87 €
A2	9,47 €	-	6,92 €	-	24,63 €
A3	10,62 €	-	7,76 €	-	27,61 €
A4	0,76 €	-	0,55 €	-	1,96 €

Quadro 24 – DR do Palhete Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013)

	PALHETE SILVARROSA CORRENTE				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 Garrafa 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 – Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	2.129,22 €	818,72 €	1.083,06 €	210,60 €	5.033,33 €
Quantidade Vendida	564	70	64	26	1.162
<b>Total dos Rendimentos</b>	2.129,22 €	818,72 €	1.083,06 €	210,60 €	5.033,33 €
<b>2 – Gastos</b>					
A11					
A11.1	-	-	408,62 €	-	1.600,87 €
A11.2	-	-	36,67 €	-	209,34 €
A11.3	-	-	0,80 €	-	20,10 €
A11.4	-	-	0,01 €	-	0,13 €
A11.5	-	-	2,87 €	-	29,36 €
A12					
A12.1	23,06 €	-	-	-	-
A12.2	615,74 €	-	-	-	-
A12.3	9,60 €	-	-	-	-
A17	48,50 €	15,05 €	19,80 €	7,71 €	85,96 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	726,93 €	15,05 €	490,70 €	7,71 €	2.023,82 €
Quantidade Produzida	230	-	42	-	598
<b>Valor unitário dos produtos</b>	3,16 €	8,34 €	11,68 €	5,89 €	3,38 €
<b>3 – Margem de Contribuição</b>	1.402,29 €	803,67 €	592,36 €	202,89 €	3.009,50 €
<b>4 – Gastos de financiamento das NF</b>	73,48 €	36,54 €	35,59 €	8,87 €	174,60 €
<b>Gasto financeiro unitário</b>	0,32 €	-	0,85 €	-	0,29 €
<b>5 – Margem de Contribuição Residual</b>	1.328,81 €	767,13 €	556,77 €	194,03 €	2.834,90 €

Quadro 24 – DR do Palhete Silvarrosa Corrente (1º semestre de 2013)

O Palhete Silvarrosa Corrente apresentou, no primeiro semestre de 2013, rendibilidade para os sócios, pois as MCR dos segmentos são todas positivas. As quantidades vendidas foram superiores às quantidades produzidas. Os segmentos Caixa Garrafa 1 Lto e o Bag in Box 10 Ltos pertencem ao grupo de segmentos sem produção no período analisado.

	TINTO SILVARROSA ESPECIAL				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	6.850,63 €	4.178,39 €	14.548,77 €	11.445,46 €	4.875,32 €
Quantidade Vendida	1.330	296	664	1.152	901
<b>Total dos Rendimentos</b>	6.850,63 €	4.178,39 €	14.548,77 €	11.445,46 €	4.875,32 €
<b>2 - Gastos</b>					
A1	57,36 €	72,69 €	129,01 €	113,60 €	54,72 €
A2	59,19 €	75,00 €	133,11 €	117,21 €	56,46 €
A3	66,36 €	84,08 €	149,23 €	131,42 €	63,29 €
A4	4,72 €	5,98 €	10,61 €	9,34 €	4,50 €
A5	11,86 €	15,03 €	26,67 €	23,49 €	11,31 €
A6	104,88 €	132,89 €	235,87 €	207,70 €	100,04 €
A7	4,85 €	6,15 €	10,92 €	9,61 €	4,63 €
A8	57,00 €	72,23 €	128,19 €	112,89 €	54,37 €
A9	12,49 €	15,83 €	28,09 €	24,74 €	11,92 €
A10					
A10.1	-	23,09 €	-	-	-
A10.2	-	37,97 €	-	-	-

Quadro 25 – DR do Tinto Silvarrosa Especial (1º semestre de 2013)

	TINTO SILVARROSA ESPECIAL				
	Garrafão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	6.850,63 €	4.178,39 €	14.548,77 €	11.445,46 €	4.875,32 €
Quantidade Vendida	1.330	296	664	1.152	901
<b>Total dos Rendimentos</b>	<b>6.850,63 €</b>	<b>4.178,39 €</b>	<b>14.548,77 €</b>	<b>11.445,46 €</b>	<b>4.875,32 €</b>
<b>2 - Gastos</b>					
A10.3	-	6.655,26 €	-	-	-
A10.4	-	350,98 €	-	-	-
A10.5	-	0,79 €	-	-	-
A10.6	-	394,02 €	-	-	-
A10.7	-	65,21 €	-	-	-
A11					
A11.1	-	-	9.430,22 €	8.599,83 €	4.333,48 €
A11.2	-	-	701,89 €	901,51 €	477,49 €
A11.3	-	-	15,28 €	26,90 €	45,85 €
A11.4	-	-	0,17 €	0,31 €	0,29 €
A11.5	-	-	55,01 €	56,52 €	66,97 €
A12					
A12.1	143,35 €	-	-	-	-
A12.2	4.543,33 €	-	-	-	-
A12.3	59,68 €	-	-	-	-
A13	47,07 €	59,64 €	105,85 €	93,21 €	44,89 €
A15					
A15.1	88,40 €	112,01 €	198,81 €	175,07 €	84,32 €
A17	73,22 €	95,50 €	191,96 €	177,42 €	77,98 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	<b>5.333,75 €</b>	<b>8.274,35 €</b>	<b>11.550,89 €</b>	<b>10.780,77 €</b>	<b>5.492,50 €</b>
Quantidade Produzida	1.430	755	804	1.416	1.364
<b>Valor unitário dos produtos</b>	<b>3,73 €</b>	<b>10,96 €</b>	<b>14,37 €</b>	<b>7,61 €</b>	<b>4,03 €</b>
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	<b>1.516,88 €</b>	<b>-4.095,95 €</b>	<b>2.997,88 €</b>	<b>664,68 €</b>	<b>-617,18 €</b>
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	<b>196,08 €</b>	<b>217,23 €</b>	<b>364,74 €</b>	<b>293,85 €</b>	<b>133,68 €</b>
<b>Gasto financeiro unitário</b>	<b>0,14 €</b>	<b>0,29 €</b>	<b>0,45 €</b>	<b>0,21 €</b>	<b>0,10 €</b>
<b>5 - Margem de Contribuição Residual</b>	<b>1.320,80 €</b>	<b>-4.313,18 €</b>	<b>2.633,14 €</b>	<b>370,84 €</b>	<b>-750,86 €</b>

Quadro 25 – DR do Tinto Silvarrosa Especial (1º semestre de 2013)

Nos segmentos apresentados no quadro 25 – Tinto Silvarrosa Especial, nem todos apresentaram rentabilidade através da MCR positiva. Reparou-se que os segmentos Caixa de 12 garrafas 1 Lto e no Bag in Box de 5 Ltos apresentaram MCR negativas pois as quantidades vendidas foram muito inferiores às produzidas. Nestes produtos, as MC também não apresentaram valores positivos, pelo que se infere que não são os gastos financeiros que contribuem para as MCR negativas.



	BRANCO SILVARROSA ESPECIAL				
	Garraão 5 Ltos	Caixa 12 garrafas 1 Lto	Bag in Box		
			20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>					
Valor das Vendas	853,10 €	175,56 €	446,71 €	1.555,14 €	709,32 €
Quantidade Vendida	158	11	21	146	132
<b>Total dos Rendimentos</b>	853,10 €	175,56 €	446,71 €	1.555,14 €	709,32 €
<b>2 - Gastos</b>					
A1	12,93 €	-	3,99 €	24,99 €	10,06 €
A2	13,34 €	-	4,12 €	25,78 €	10,38 €
A3	14,96 €	-	4,62 €	28,90 €	11,64 €
A4	1,06 €	-	0,33 €	2,06 €	0,83 €
A8	9,92 €	-	3,06 €	19,17 €	7,72 €
A9	2,83 €	-	0,87 €	5,47 €	2,20 €
A11					
A11.1	-	-	318,23 €	2.057,45 €	863,61 €
A11.2	-	-	21,82 €	199,27 €	88,22 €
A11.3	-	-	0,48 €	5,95 €	8,47 €
A11.4	-	-	0,0054 €	0,068 €	0,05 €
A11.5	-	-	1,71 €	12,49 €	12,37 €
A12					
A12.1	32,48 €	-	-	-	-
A12.2	1.110,40 €	-	-	-	-
A12.3	13,52 €	-	-	-	-
A13	4,42 €	-	1,37 €	8,55 €	3,44 €
A15					
A15.1	8,31 €	-	2,57 €	16,06 €	6,46 €
A17	16,12 €	1,36 €	2,31 €	13,56 €	8,30 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	1.240,31 €	1,36 €	365,48 €	2.419,76 €	1.033,75 €
Quantidade Produzida	324	-	25	313	252
<b>Valor unitário dos produtos</b>	3,83 €	9,84 €	14,62 €	7,73 €	4,10 €
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	-387,21 €	174,20 €	81,23 €	-864,62 €	-324,43 €
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	62,85 €	11,24 €	36,38 €	112,20 €	46,77 €
<b>Gasto financeiro unitário</b>	0,19 €	-	1,46 €	0,36 €	0,19 €
<b>5 - Margem de Contribuição Residual</b>	<b>-450,06 €</b>	162,97 €	44,86 €	<b>-976,82 €</b>	<b>-371,20 €</b>

Quadro 26 – DR do Branco Silvarrosa Especial (1º semestre de 2013)

Nos segmentos do quadro 26, o Bag in Box 20 Ltos apresentou rendibilidade com MCR positiva ainda que reduzida, enquanto os restantes, sem ter em conta o Caixa de 12 garrafas 1 Lto, apresentam MCR negativa. Para este facto contribui as pequenas quantidades vendidas destes segmentos, face às produzidas.

	LIGEIRINHO			
	Garraão 5 Ltos	Bag in Box		
		20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>				
Valor das Vendas	652,35 €	693,00 €	47,63 €	1.370,02 €
Quantidade Vendida	176	48	6	347
<b>Total dos Rendimentos</b>	652,35 €	693,00 €	47,63 €	1.370,02 €
<b>2 - Gastos</b>				
A1	7,18 €	7,98 €	-	15,17 €
A2	7,41 €	8,24 €	-	15,65 €
A3	8,31 €	9,23 €	-	17,55 €
A4	0,59 €	0,66 €	-	1,25 €

Quadro 27 – DR do Ligeirinho (1º semestre de 2013)

	LIGEIRINHO			
	Garração 5 Ltos	Bag in Box		
		20 Ltos	10 Ltos	5 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>				
Valor das Vendas	652,35 €	693,00 €	47,63 €	1.370,02 €
Quantidade Vendida	176	48	6	347
<b>Total dos Rendimentos</b>	652,35 €	693,00 €	47,63 €	1.370,02 €
<b>2 - Gastos</b>				
A1	7,18 €	7,98 €	-	15,17 €
A2	7,41 €	8,24 €	-	15,65 €
A3	8,31 €	9,23 €	-	17,55 €
A4	0,59 €	0,66 €	-	1,25 €
A11				
A11.1	- €	411,46 €	-	874,77 €
A11.2	- €	43,65 €	-	133,02 €
A11.3	- €	0,95 €	-	12,77 €
A11.4	- €	0,0108 €	-	0,08 €
A11.5	- €	3,42 €	-	18,66 €
A12				
A12.1	18,04 €	-	-	-
A12.2	414,39 €	-	-	-
A12.3	7,51 €	-	-	-
A17	23,88 €	10,66 €	5,09 €	18,57 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	487,32 €	496,26 €	5,09 €	1.107,49 €
Quantidade Produzida	180	50	-	380
<b>Valor unitário dos produtos</b>	2,71 €	9,93 €	5,29 €	2,91 €
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	165,03 €	196,74 €	42,54 €	262,53 €
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	14,88 €	14,75 €	4,34 €	32,81 €
<b>Gasto financeiro unitário</b>	0,08 €	0,30 €	-	0,09 €
<b>5 - Margem de Contribuição Residual</b>	150,14 €	181,99 €	38,20 €	229,72 €

Quadro 27 – DR do Ligeirinho (1º semestre de 2013)

No que diz respeito ao Ligeirinho, qualquer um dos segmentos apresentou rendibilidade à empresa, ainda que as quantidades produzidas tenham sido superiores às vendidas. A quantificação e inclusão dos gastos financeiros nestes segmentos apenas reduziu o resultado positivo da MCR. O Bag in Box de 10 Ltos é um dos segmentos que não apresentou produção durante o período analisado, tendo assim, contribuído para esta DR com os valores de vendas, gastos relacionados com estas e gastos financeiros.

	Vinho de Mesa			Vinho Regional
	ENCOSTAS DO OLIVAL			OUTEIRO MADURO
	TINTO		BRANCO	TINTO
	Caixa 12 Garrafa 0,75 Ltos	Caixa 20 garrafas 0,375 Ltos	Caixa 12 garrafas 0,75 Ltos	Estremadura Caixa 6 garrafas 0,75 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>				
Valor das Vendas	1.720,09 €	178,07 €	543,73 €	1.157,64 €
Quantidade Vendida	107	10	34	109
<b>Total dos Rendimentos</b>	1.720,09 €	178,07 €	543,73 €	1.157,64 €
<b>2 - Gastos</b>				
A1	-	-	9,34 €	-
A2	-	-	9,64 €	-
A3	-	-	10,80 €	-

Quadro 28 – DR dos Encostas do Olival e Outeiro Maduro (1º semestre de 2013)

	Vinho de Mesa			Vinho Regional
	ENCOSTAS DO OLIVAL			OUTEIRO MADURO
	TINTO		BRANCO	TINTO
	Caixa 12 Garrafa 0,75 Ltos	Caixa 20 garrafas 0,375 Ltos	Caixa 12 garrafas 0,75 Ltos	Estremadura Caixa 6 garrafas 0,75 Ltos
<b>1 - Rendimentos</b>				
Valor das Vendas	1.720,09 €	178,07 €	543,73 €	1.157,64 €
Quantidade Vendida	107	10	34	109
<b>Total dos Rendimentos</b>	1.720,09 €	178,07 €	543,73 €	1.157,64 €
<b>2 - Gastos</b>				
A4	-	-	0,77 €	-
A8	-	-	7,17 €	-
A9	-	-	2,04 €	-
A10				
A10.1	-	-	3,98 €	-
A10.2	-	-	6,54 €	-
A10.3	-	-	1.032,06 €	-
A10.4	-	-	63,62 €	-
A10.5	-	-	0,14 €	-
A10.6	-	-	45,86 €	-
A10.7	-	-	7,95 €	-
A13	-	-	3,20 €	-
A17	16,11 €	2,12 €	25,19 €	119,59 €
<b>Total dos Gastos das Atividades</b>	16,11 €	2,12 €	1.228,28 €	119,59 €
Quantidade Produzida	-	-	130	-
<b>Valor unitário dos produtos</b>	9,30 €	10,36 €	9,45 €	6,84 €
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	1.703,99 €	175,94 €	-684,55 €	1.038,05 €
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	81,47 €	3,98 €	44,43 €	193,39 €
<b>Gasto financeiro unitário</b>	-	-	0,34 €	-
<b>5 - Margem de Contribuição Residual</b>	1.622,51 €	171,96 €	-728,98 €	844,65 €

Quadro 28 – DR dos Encostas do Olival e Outeiro Maduro (1º semestre de 2013)

No quadro 28, apenas o segmento Encostas do Olival Caixa 12 garrafas 1 Lto apresentou produção e resultou das atividades do período analisado. A MCR que este segmento apresentou foi negativa pois as quantidades vendidas não foram suficientes para fazer face aos gastos necessários para efetuar as atividades deste segmento. Os segmentos marcados a cinza fazem parte do grupo de produtos sem interferência na maior parte das atividades e sem registo de produção.

	TOTAL DOS GASTOS DAS ATIVIDADES	COMUNS AOS SEGMENTOS	TOTAL
<b>1 - Rendimentos</b>			
Valor das Vendas	-	-	107.220,50 €
<b>Total dos Rendimentos</b>	-	-	107.220,50 €
<b>2 - Gastos</b>			
A1	1.044,56 €	-	1.044,56 €
A2	1.077,76 €	-	1.077,76 €
A3	1.208,33 €	-	1.208,33 €
A4	85,92 €	-	85,92 €
A5	172,17 €	-	172,17 €

Quadro 29 – DR de Gastos Comuns e Totais (1º semestre de 2013)

	TOTAL DOS GASTOS DAS ATIVIDADES	COMUNS AOS SEGMENTOS	TOTAL
<b>1 - Rendimentos</b>			
Valor das Vendas	-	-	107.220,50 €
<b>Total dos Rendimentos</b>	-	-	107.220,50 €
<b>2 - Gastos</b>			
A6	1.551,97 €	-	1.551,97 €
A7	71,84 €	-	71,84 €
A8	934,98 €	-	934,98 €
A9	212,34 €	-	212,34 €
A10			
A10.1	27,07 €	-	27,07 €
A10.2	44,51 €	-	44,51 €
A10.3	7.687,32 €	-	7.687,32 €
A10.4	414,59 €	-	414,59 €
A10.5	0,92 €	-	0,92 €
A10.6	439,88 €	-	439,88 €
A10.7	73,16 €	-	73,16 €
A11			
A11.1	50.043,67 €	-	50.043,67 €
A11.2	5.360,72 €	-	5.360,72 €
A11.3	311,94 €	-	311,94 €
A11.4	2,39 €	-	2,39 €
A11.5	541,72 €	-	541,72 €
A12			
A12.1	630,43 €	-	630,43 €
A12.2	17.933,35 €	-	17.933,35 €
A12.3	262,48 €	-	262,48 €
A13	565,40 €	-	565,40 €
A14	-	2.269,27 €	2.269,27 €
A15			
A15.1	692,01 €	-	692,01 €
A15.2	411,37 €	-	411,37 €
A15.3	-	4.967,02 €	4.967,02 €
A16	-	1.619,85 €	1.619,85 €
A17	2.012,61 €	12.450,50 €	14.463,11 €
<b>Total dos Gastos Diretos</b>	<b>93.815,41 €</b>	<b>21.306,64 €</b>	<b>115.122,05 €</b>
<b>3 - Margem de Contribuição</b>	<b>-93.815,41 €</b>	<b>-21.306,64 €</b>	<b>-7.901,55 €</b>
<b>4 - Gastos de financiamento das NF</b>	<b>3.327,25 €</b>	<b>1.444,12 €</b>	<b>4.771,37 €</b>
<b>5 - Margem de Contribuição</b>	<b>-</b>	<b>-22.750,77 €</b>	<b>-12.672,93 €</b>
<b>6 - EVA</b>			<b>-12.672,93 €</b>

Quadro 29 – DR de Gastos Comuns e Totais (1º semestre de 2013)

No quadro acima estão representados os montantes dos gastos das atividades comuns aos segmentos e os gastos totais das atividades. Os gastos comuns foram gastos cuja atribuição aos segmentos não foi possível, visto poder-se incorrer a distorções relevantes para o apuramento dos resultados. Reparou-se também que a atividade A17 foi a que contribuiu com maior valor, uma vez que esta é constituída por gastos que não foram possíveis de atribuir às restantes atividades. É constituída por gastos que compreendem a não atividade ou atividades de apoio desempenhadas pelo pessoal, por gastos relacionados com depreciações de ativos

fixos que não estão afetos às atividades apresentadas, gastos com manutenção das marcas, gastos e taxas fixas com energia elétrica, entre outros que perfazem o valor de 14.463,11 € e que representa 12,06 % do total dos gastos da empresa.

Os gastos diretos e comuns aos segmentos constituíram 18,51 % do total de gastos diretos e o total de gastos comuns, nos quais se incluem os gastos financeiros, representaram 18,98 % do total dos gastos da empresa. Estes representam cerca de um quinto dos gastos da empresa e que não foram afetos aos segmentos, de forma a que não se corresse riscos de distorção dos resultados, se se optasse por englobá-los nos segmentos através de critérios aleatórios.

Os gastos do financiamento das necessidades financeiras da empresa representou 3,98 % dos gastos totais da empresa. Este fator não constitui um valor muito elevado nem teve qualquer influência na ausência de rentabilidade geral na empresa, uma vez que todos os segmentos que não apresentaram rentabilidade também apresentaram MC negativa. O facto deste tipo de gastos não ser superior deveu-se essencialmente à taxa de custo de capital com que a empresa trabalhou no período de análise – 1,74 %, que é completamente controlada pelos sócios e dependente das suas expectativas de rentabilidade financeira.

Uma vez que se obteve uma MC total negativa, o valor do EVA também será negativo, pois como o resultado contabilístico apresenta prejuízos, pressupõe-se que não haverá lugar a imposto sobre o rendimento.

Não foi possível efetuar comparações de gastos com atividades entre o modelo de cálculo de gastos aplicado pelo gestor e o modelo CBA aplicado neste estudo, uma vez que não há registos de gastos com atividades, na empresa, mas apenas registos de preços de aquisição de componentes, matérias primas, materiais e gastos com pessoal e relacionados.

Constatou-se que as atividades A10.3, A11.1 e A12.2 apresentaram os valores de gastos mais elevados. Este facto deveu-se à inclusão nestas atividades dos valores de aquisição das matérias primas utilizadas na produção dos segmentos comercializados pela empresa.

### 4.3.8. Comparação de custos

Com este estudo foi também possível calcular, para os produtos que apresentaram produção no primeiro semestre de 2013, o custo interno (CI) para o gestor, a partir do qual este poderá atribuir os preços de vendas. O quadro abaixo apresenta os preços do gestor antes do estudo e os preços calculados através do método CBA e que resultaram da análise em questão.

Código de Artigo	Designação	CI do gestor	CI com CBA	Desvio nos CI	% de desvio	Preço médio de venda (PMV)	Desvio PMV e CI com CBA	Margens iniciais do gestor	Novas margens mantendo PMV
101002	Corrente Tinto Garrafão 5L	3,10 €	3,33 €	0,23 €	7,55%	3,60 €	0,27 €	16,13%	7,98%
101010	Corrente Tinto Bag in Box 20L	10,71 €	12,75 €	2,04 €	19,02%	13,91 €	1,16 €	29,88%	9,12%
101011	Corrente Tinto Bag in Box 10L	5,89 €	6,75 €	0,86 €	14,61%	7,57 €	0,82 €	28,52%	12,14%
101012	Corrente Tinto Bag in Box 5L	3,12 €	3,64 €	0,52 €	16,51%	4,20 €	0,56 €	34,62%	15,54%
102002	Corrente Branco Garrafão 5L	3,10 €	3,29 €	0,19 €	6,22%	3,60 €	0,31 €	16,13%	9,33%
102010	Corrente Branco Bag in Box 20L	10,71 €	12,01 €	1,30 €	12,15%	14,94 €	2,93 €	39,50%	24,38%
102011	Corrente Branco Bag in Box 10L	5,89 €	6,37 €	0,48 €	8,17%	7,46 €	1,09 €	26,66%	17,08%
102012	Corrente Branco Bag in Box 5L	3,12 €	3,50 €	0,38 €	12,25%	3,91 €	0,41 €	25,32%	11,65%
103002	Corrente Palhete Garrafão 5L	3,10 €	3,48 €	0,38 €	12,26%	3,78 €	0,30 €	21,94%	8,62%
103010	Corrente Palhete Bag in Box 20L	10,71 €	12,53 €	1,82 €	17,00%	16,92 €	4,39 €	57,98%	35,03%
103012	Corrente Palhete Bag in Box 5L	3,12 €	3,68 €	0,56 €	17,83%	4,33 €	0,65 €	38,78%	17,78%
110003	Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9,84 €	11,25 €	1,41 €	14,30%	14,12 €	2,87 €	43,50%	25,54%
111002	Especial Tinto Garrafão 5L	3,55 €	3,87 €	0,32 €	8,93%	5,15 €	1,28 €	45,07%	33,18%
111010	Especial Tinto Bag in Box 20L	13,51 €	14,82 €	1,31 €	9,70%	21,91 €	7,09 €	62,18%	47,84%
111011	Especial Tinto Bag in Box 10L	7,29 €	7,82 €	0,53 €	7,28%	9,94 €	2,12 €	36,35%	27,09%
111012	Especial Tinto Bag in Box 5L	3,82 €	4,12 €	0,30 €	7,98%	5,41 €	1,29 €	41,62%	31,16%
112002	Especial Branco Garrafão 5L	3,55 €	4,02 €	0,47 €	13,30%	5,40 €	1,38 €	52,11%	34,26%
112010	Especial Branco Bag in Box 20L	13,51 €	16,07 €	2,56 €	18,98%	21,27 €	5,20 €	57,44%	32,32%
112011	Especial Branco Bag in Box 10L	7,29 €	8,09 €	0,80 €	10,96%	10,65 €	2,56 €	46,09%	31,66%
112012	Especial Branco Bag in Box 5L	3,82 €	4,29 €	0,47 €	12,25%	5,37 €	1,08 €	40,58%	25,24%
121004	Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	9,30 €	9,79 €	0,49 €	5,27%	15,99 €	6,20 €	71,94%	63,33%
113002	Ligeirinho Garrafão 5L	2,80 €	2,79 €	- 0,01 €	-0,36%	3,71 €	0,92 €	32,50%	32,97%
113010	Ligeirinho Bag in Box 20L	9,51 €	10,22 €	0,71 €	7,47%	14,44 €	4,22 €	51,84%	41,29%
113012	Ligeirinho Bag in Box 5L	2,82 €	3,00 €	0,18 €	6,41%	3,95 €	0,95 €	40,07%	31,63%

Quadro 30 – Comparação de custos

No estudo efetuado foi possível constatar-se que com a aplicação do CBA aos segmentos, a grande maioria viu os seus custos aumentados. Apenas o produto 113002 reduziu em 0,01 € o seu custo depois de aplicado o método CBA, o que representou uma redução de 0,36 %. Todos os restantes artigos sofreram um aumento dos custos, que se encontra refletido na coluna - Desvio nos CI, tendo estes variado entre um aumento de 5,27 % no produto com código 121004 e 19,02 % no produto 101010.

Este estudo despertou a atenção para o facto de se verificar que a grande diferença entre os CI do gestor e o CBA assenta na inclusão dos gastos do capital com o investimento para fazer face às necessidades financeiras que a empresa fez sentir no período analisado no custo dos produtos.

Neste sentido, foi possível constatar com este projeto, que a maioria dos CI dos artigos sofreram um aumento e que esse aumento terá influência direta nas margens praticadas, reduzindo-as, pois não será de todo possível implementar uma política de aumento de PMV, pelas razões de mercado que já foram anunciadas. Observou-se também que as margens de venda praticadas pelo gestor não correspondiam à realidade, ficando agora com uma informação mais rigorosa do seu negócio.

No entanto, para que seja possível remunerar todos os gastos da empresa na sua atividade, as margens a praticar, deverão possuir um valor médio suficiente que pague todos os gastos comuns às atividades e aos segmentos. Essa margem média a aplicar aos gastos das atividades com os custos financeiros incluídos terá que ser superior a 23,42 %. Caso contrário, a empresa não apresenta rendibilidade para os sócios.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Conclusões

Este trabalho permitiu obter uma visão global, interna e externa, do negócio e da envolvente da ViniGrape, Lda. Neste sentido, proporcionou a oportunidade de conhecer e compreender os processos de elaboração e comercialização dos vários produtos, assim como perceber a gestão contabilística e financeira levada a cabo pelo gestor da empresa. Partindo deste conhecimento, compreendeu-se que a contabilidade e o controlo de gestão no sistema de custeio dos produtos não proporciona ao gestor uma informação abrangente nem rigorosa da realidade financeira da empresa, que permitisse uma adequada tomada de decisão. Como tal e na tentativa de colmatar esta lacuna na gestão da empresa, procurou-se definir um método de custeio baseado nas atividades desenvolvidas, separado por segmentos e tendo em conta os gastos com o financiamento do ativo económico.

Para atingir o objetivo central da investigação, foi recolhida informação acerca dos processos levados a cabo pela empresa no primeiro semestre de 2013 através das indicações dadas pelo gestor, através de documentação contabilística e de informação recolhida por observação direta. A empresa ViniGrape, Lda oferece um role de 33 produtos aos seus clientes que exigem processos de produção, dos quais quase todos são facilmente atribuíveis às atividades, verificando-se alguma dificuldade na atribuição destas aos segmentos. Neste sentido, foram utilizadas taxas de contribuição baseadas em proporções de consumo das atividades pelos segmentos.

No cálculo dos gastos das atividades, foram incluídos os gastos com as matérias primas, provocando esta inclusão um elevado valor nas atividades de enchimento das embalagens de venda. A aplicação do método CBA no custeio dos produtos provocou diferenças acentuadas entre os CI devido à inclusão dos gastos financeiros no custo dos produtos que constituíram os segmentos de análise. Este facto indicia que, uma vez que a taxa de custo de capital é reduzida (3,49 % anual e 1,74 % semestral), o ativo económico com que a empresa trabalhou é elevado. Para colmatar esta lacuna, o gestor deverá procurar planear de forma mais adequada as encomendas que a empresa vai recebendo, por forma a não acumular os stocks



que constitui de materiais e componentes, ainda que o planeamento de constituição de stocks de matérias primas seja mais difícil visto à sazonalidade da sua produção. Esta melhoria de planeamento de encomendas refletir-se-á de igual modo nas quantidades e frequências de enchimento e produção dos produtos. Reparou-se que todos os produtos cujas rendibilidades foram negativas, foram produtos resultado de atividades produtivas em quantidades que não tiveram o devido escoamento durante o período analisado, levando a considerar que serão vendidos durante o segundo semestre de 2013 ou que poderão prolongar-se em armazém. No entanto, o investimento em ativos económicos encarece esses produtos. Afim de mitigar este investimento, o gestor poderia abdicar da cultura de pagamento a pronto aos fornecedores, tentando negociar prazos de pagamento mais alargados.

Neste estudo, não foi possível efetuar uma comparação entre os gastos das atividades de um modelo e de outro, uma vez que não existe um registo na empresa acerca dos gastos dos processos. No entanto, foi possível uma comparação entre os CI praticados pelo gestor e os CI resultantes da aplicabilidade do método CBA incluindo os gastos de capital que financia o ativo económico, observando-se um aumento acentuado deste valor após a aplicação do novo método, com exceção de um produto apenas. Este aumento deveu-se essencialmente à inclusão dos gastos financeiros no preço dos produtos e a exceção apresentada demonstra que os cálculos do gestor não são os mais rigorosos.

Dos produtos analisados excluíram-se das conclusões os produtos cuja produção não ocorreu no período analisado. Estes foram produtos que registaram vendas mas que os resultados não puderam ser analisados com rigor, uma vez que não interferiram nos gastos efetuados com as atividades. A inclusão destes produtos apenas serviram para se ter uma noção dos gastos financeiros praticados com cada um deles.

Por outro lado, o método CBA permitiu proporcionar a informação necessária a uma tomada de decisão mais adequada e rigorosa, uma vez que separa os gastos de cada processo necessário à produção dos segmentos. Com esta separação de gastos, o gestor pode no futuro saber quanto custa à empresa efetuar cada uma das atividades que necessita e quanto é que cada produto consome desses gastos. A partir do isolamento dos gastos que não foram tidos em conta no custeio das atividades, o gestor poderá também obter o conhecimento das capacidades dos colaboradores que não são utilizadas nas atividades e, assim, poder planear de forma mais adequada as funções a desempenhar de cada um.

Em suma, a aplicação do modelo CBA proporcionou melhor informação para a tomada de decisão, pois permite conhecer com maior rigor os custos e rendibilidades dos produtos. Como os indicadores MCR e EVA<sup>®</sup> apresentam valores negativos, os segmentos de análise não geraram rendibilidade para os sócios da empresa, no período analisado. No entanto, o maior rigor no sistema de custeio dos produtos e o conhecimento adequado da estrutura de custos da empresa, levaram à conclusão de que as margens de lucro que o gestor aplicava não eram as que aconteciam na realidade.

## **5.2. Limitações**

A recolha de informação foi levada a cabo com uma entrevista ao sócio gerente e por observação direta dos processos. Ainda que à medida que se ia observando os processos se falasse com os colaboradores, esta foi sempre acompanhada também pelo sócio gerente, o que levou a que a informação tivesse apenas assente no relato deste. A observação foi rápida e não permitiu observar todas as atividades, ficando a maior parte delas dependente da entrevista ao sócio gerente.

A maior dificuldade sentida prendeu-se com a atribuição dos gastos de cada atividade aos segmentos, tendo sido possível encontrar proporções de atribuição na grande maioria das atividades, mas foi impossível em outras. Outra dificuldade sentida foi a falta de registo rigoroso de informação contabilística e financeira por parte do gestor, resumindo-se esta a apontamentos explanados em alguns documentos do Microsoft Word<sup>®</sup>.

Outra dificuldade sentida foi a impossibilidade de realizar este estudo através do programa contabilístico da empresa, uma vez que neste apenas se registam as vendas realizadas.

## **5.3. Pistas /oportunidades para investigação futuro**

O projeto desenvolvido poderia ser completado com estudos das rendibilidades dos clientes ou dos setores de mercado a partir também de um método CBA, não ficando apenas pela rendibilidade dos produtos. Outro tema a ter interesse de estudo seria assente num estudo das flutuações do mercado vinícola, nomeadamente no que diz respeito às variações de preços da

matéria prima, apurando as suas causas, uma vez que estas estarão intimamente ligadas com condições meteorológicas anuais.

Também se sugere como tema de estudo a viabilidade económica e financeira de um processo de exportação ou internacionalização de empresas deste sector, apresentando as oportunidades de encomendas no estrangeiro, visto tratar-se de um setor que comercializa um produto marca do nosso país, e que não existem muitos disponíveis.

## BIBLIOGRAFIA

Barañano, A. M. 2008. *Métodos e técnicas de investigação em gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa: Edições Sílabo.

Caiado, A. C. P. 2008, *Contabilidade analítica e de gestão* (4ª edição), Lisboa: Áreas Editora.

Carvalho, H. & Major, M. J. 2009, *Activity based costing implementação num banco português*, Lisboa: Escolar Editora.

Cokins, G., Stratton, A. & Helbling, J. 1993, *An ABC manager's primer*, Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.

Drury, C. 2008, *Management and cost accounting* (7ª edição), London: Cengage Learning.

Ecorys, EU SMEs in 2012: at the crossroads, Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/2012, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf), acedido em 7 de Maio de 2013

European Commission, Small and Medium Enterprises (SMEs) What is an SME?, Enterprise and Industry, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/> acedido em 7 de Maio de 2013

Euro Info Centre PME, Nova definição de PME: Recomendação 2003/361/CE, Actividade Empresarial - Definição de PME  
[http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme\\_art\\_03.php?actual=0&temaid=24&temasubid=176&id=435](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=24&temasubid=176&id=435) acedido em 7 de Maio de 2013

Franco, V.S. 2010, *Temas de contabilidade e gestão: Os custos, os resultados e a implementação para a gestão*, Lisboa: Livros Horizonte.

Grasso, L. P. 2005, Are ABC and RCA accounting systems compatible with lean management? *Management Accounting Quarterly (Fall)*, 7 (1): 12-27.

Horngren, C., Sundem, G., Stratton, W., Burgstahler, D. & Schatzberg, J. 2008, *Introduction to management accounting* (14ª edição), New Jersey: Pearson International Edition.

IAPMEI, Perguntas Frequentes, <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7> acedido em 7 de Maio de 2013

Innes, J. & Mitchell, F. 2002, *Custeio baseado nas atividades: Um guia prático*, Lisboa: Monitor.

Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. 1987, *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*, Boston: Harvard Business School Press.

Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. 1996, *A relevância da contabilidade de custos* (2ª edição) Rio de Janeiro: Campus.

Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. 2011, *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª edição), Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. & Atkinson, A. 1998, *Advanced management accounting*, New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R. S. & Cooper, R. 2007, *Coste y Efecto*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Laundon, K. C. & Laundon, J. P. 2007, *Management information systems: Managing the digital firm* (10ª edição), Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Levy, M. & Powell, P. 2005, *Strategies for growth in SMEs – The role of information and information systems*, Oxford: Elsevier.

Martins, E. 2003, *Contabilidade de custos* (9ª edição), São Paulo: Editora Atlas, SA.

Miller, J. G. & Vollman, T. E. 1985, The Hidden factory, *Harvard Business Review*, setembro – outubro: 142 – 150.

Moll, J., Major, M., & Hoque, Z. 2006, The qualitative research tradition. In Hoque, Z. *Methodological issues in accounting research: Theories and methods*: 375-398. London: Spiramus Press Ltd.

Neves, J. C. 2005, *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa* (1ª edição), Lisboa: Texto Editores.

Person, R. 2009, *Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*, Santa Rosa: Tor Consulting.

Russo, J. 2009, *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5ª edição) Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. 2002, *Research method & methodology in finance & accounting*, London: Thompson.

Sarmiento, M. 2008, *Guia prático sobre a metodologia científica* (2ª edição), Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Smith, S. A. 1992, Activity-based costing: A necessity for the future of manufacturing, *Journal of Accounting Education*, 10: 375-382.

Yennie, Henry 1999, ABC: The new cost-cutting toll, *Behavioral Health Management*, setembro – outubro, 19 (5): 26-32.

Yin, R.K. 2009, *Case Study Research. Design and methods*, California: Sage Publications, Inc.

Young, S. D. & O’Byrn, S. F. 2001, *EVA and value-based management: A practical guide to implementation*, The McGraw-Hill Companies, Inc.

## **APÊNDICES**

## Apêndice I – Guião de Entrevista ao Gestor

### Objetivos

1. Conhecer a empresa, sua origem e perspetivas futuras;
2. Compreender o processo de gestão interna, nomeadamente atividades desenvolvidas e controlo de custos;
3. Conhecer as necessidades financeiras e os recursos financeiros da empresa.

### Questões

1. Apresentação da empresa:
  - a) **Estrutura jurídica atual**
  - b) **Área de Atividade**
  - c) **História (como surgiu, quem começou, que mercados e que produtos operacionalizava)**
  - d) **Dimensão atual (instalações e divisão das mesmas)**
  - e) **Nº de colaboradores**
  - f) **Estrutura hierárquica da empresa**
  - g) **Que produtos vende**
  - h) **Mercados em que está inserido e em que proporções em função do volume de vendas**
  - i) **Limitações sentidas e objetivos futuros**
2. Atividade da empresa
  - a) **Que atividades desenvolve no dia a dia de trabalho da empresa que considera relevantes para apuramento de gastos? (com descrição de cada uma)**
  - b) **Que recursos utiliza em cada uma? (colaboradores, máquinas, viaturas, tempo, cadências, desempenhos...)**
  - c) **Descreva as condições em que é vendido cada produto e os processos de produção de cada um.**



3. Controlo de gastos da empresa

- a) **Que critérios leva em conta para atribuição dos preços de venda?**
- b) **Como efetua os cálculos para apuramento de custos dos produtos?**
- c) **Que ferramentas utiliza para esse cálculo e para registo dos mesmos?**

4. Necessidades de Financeiras

- a) **Dívidas de clientes**
- b) **Dívidas a fornecedores**
- c) **Stock de matérias primas**
- d) **Stock de matérias e componente**

5. Recursos Financeiros

- a) **A empresa possui algum tipo de financiamento externo?**
- b) **Quanto ao investimento do Capital Próprio, que rendibilidade anual é esperada para os sócios? Tem em conta o risco de negócio?**

**Apêndice II – Mapa de Gastos com Pessoal**

<b>Gastos mensais com Pessoal</b>						
	Remuneração líquida	Segurança social	Subsídio almoço	Seguros de vida e trabalho	<b>Total Fixo Mensal</b>	<b>Custo Unit Hora</b>
Sócio gerente	1.000,00 €	237,50 €	82,35 €	114,89 €	1.640,99 €	<b>9,71 €</b>
Colaborador permanente	787,88 €	187,12 €	82,35 €	24,33 €	1.244,18 €	<b>8,19 €</b>
Pessoal eventual				5,00 €	5,00 €	<b>5,00 €</b>
					2.890,16 €	

Nº horas mensal Sócio gerente 169 - 52 semanas, 44 horas semanais, menos 10 feriados e menos 22 dias férias  
 Nº horas mensal Colaborador 152 - 52 semanas, 40 horas semanais, menos 10 feriados e menos 22 dias férias

**Quadro 31 – Gastos mensais com pessoal**

**Apêndice III – Mapa de Ativos Fixos**

Código	Denominação	Período de Vida (anos)	Valor Aquisição	Valor Líquido 31-12-2012	Depreciação do Semestre	Valor Líquido 30-06-2013	Atividade Associada
24	Reservatório Cilindrico 60.000 Ltos	15	7.581,73 €	1.774,91 €	126,36 €	1.648,55 €	A4
25 e 26	2 Reservatórios Cilindricos 7.500 Ltos	15	5.786,06 €	1.354,44 €	96,43 €	1.258,01 €	A6
27	Beneficiação de depósitos subterrâneos	15	8.986,34 €	2.103,69 €	149,77 €	1.953,92 €	A4
39	Furo para captação de água	20	4.224,82 €	2.006,80 €	52,81 €	1.953,99 €	A17
40	Armazém	20	8.450,99 €	4.014,23 €	105,64 €	3.908,59 €	A17
41	Depósitos Inox 316 c/Pés 11.200 Ltos	15	6.000,00 €	2.203,80 €	100,00 €	2.103,80 €	A6
44	Portão Folha + cobertura	10	3.591,35 €	179,52 €	89,78 €	89,74 €	A17
49	Reservatórios	12	6.600,00 €	1.925,88 €	137,50 €	1.788,38 €	A4
50	Reservatórios cilindricos verticais	12	15.400,00 €	4.493,72 €	320,83 €	4.172,89 €	A4
51-58	8 Passarelas	12	2.000,00 €	583,44 €	41,67 €	541,77 €	A17
61	Instalação de bombagem	10	1.109,55 €	166,39 €	27,74 €	138,65 €	A1
63	Obras de remodelação e construção	10	37.092,10 €	9.273,01 €	927,30 €	8.345,71 €	A17
71 e 72	2 Balanças digitais DS700	8	600,00 €	262,50 €	18,75 €	243,75 €	A3
74	Sulfitómetro portátil	8	1.663,55 €	727,82 €	51,99 €	675,83 €	A6
77	Depósito WELLMATE 180 L	12	317,38 €	238,02 €	6,61 €	231,41 €	A17
78	Martelo BBH 1500	5	83,25 €	33,28 €	4,16 €	29,12 €	A17
79	Instalação de sala de exposição	50	17.457,60 €	16.410,13 €	87,29 €	16.322,84 €	A17
82	Obras de mostruário	10	27.951,29 €	20.963,48 €	698,78 €	20.264,70 €	A17
83	Balança eletrón Pestrónix	5	178,86 €	125,20 €	8,94 €	116,26 €	A3
84	Isolamento de cobertura	10	2.708,95 €	2.573,50 €	67,72 €	2.505,78 €	A17
85	2 grades de ferro maciço	10	753,00 €	715,35 €	18,83 €	696,53 €	A17
86	Porta blindade metalizada	8	675,00 €	641,25 €	21,09 €	620,16 €	A17
87 e 88	2 estantes em carvalho	8	290,00 €	271,87 €	9,06 €	262,81 €	A17
46	Estante Block c/8 45x1,10x3,96	12	830,00 €	173,05 €	17,29 €	155,76 €	A17
76	Bomba para enchimento de vinho	8	12.492,50 €	5.465,48 €	390,39 €	5.075,09 €	A11.1
80	Máquina fecho de caixas semi-automática	10	2.900,00 €	2.175,00 €	72,50 €	2.102,50 €	A10.6 e A11.2
81	Escaparate 2750*600*850	10	1.500,00 €	1.125,00 €	37,50 €	1.087,50 €	A17

**Quadro 32 – Mapa de Ativos Fixos**

**Apêndice IV – Preços de Aquisição****Preços de Aquisição**

(líquido de IVA, este imposto é dedutível, salvo nas situações assinaladas com \*)

<i>Matéria Prima</i>	<i>Preço por Litro</i>	
Corrente Tinto	0,46 €	
Corrente Palhete	0,46 €	
Corrente Branco	0,46 €	
Especial Tinto	0,55 €	
Especial Branco	0,60 €	
Ligeirinho	0,38 €	
Outeiro Maduro	0,38 €	

<i>Componentes</i>	<i>Preço</i>	
Sulforoso	1,720 €	Kg
Gelatina	5,250 €	Kg
Bentogran	3,210 €	Kg
Afimento	2,800 €	Lto
Aquacol	6,710 €	Lto
Aparas SC 180 XL	11,000 €	Kg
Aparas BF	10,500 €	Kg
Noblesse	44,900 €	Kg
Goma Arábica	3,910 €	Lto
Metatartárico	11,250 €	Kg
Tanino	465,000 €	Kg
Ácido Ascórbico	21,200 €	Kg
Ácido Cítrico	1,860 €	Kg
Terras FW 12	0,780 €	Kg
Azoto	72,660 €	9,4 m3 (uma garrafa)
Eletricidade	0,139 €	KwH
Água e taxas	1,080 €	1.000 Ltos ou m3

<i>Desinfetantes</i>	<i>Preço</i>	
Perancol	2,110 €	Lto
Ancol	0,975 €	Lto

<i>Placas de Filtros</i>	<i>Preço</i>	
AF100 (Tintos)	1,06 €	Placa
Steril (Branco)	1,46 €	Placa
Filtro de Ar Compressor	71,43 €	

<i>Garrafas de Vidro</i>	<i>Preço (unid)</i>	
Borgonha Leve 1 Lto	0,160 €	
Bordalesa Leve 0,75 Ltos	0,156 €	
Bordalesa Leve 0,375 Ltos	0,147 €	
Bordalesa Prestige 0,75 Ltos	0,212 €	
Garrafão com cobertura de plástico	0,350 €	

<i>Rolhas</i>	<i>Preço (unid)</i>	
Encostas de Olival 0,75 Ltos	0,042 €	

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Encostas de Olival 0,375 Ltos	0,035 €
Outeiro Maduro	0,035 €

<i>Cápsulas de Plástico</i>	<i>Preço (unid)</i>
Garrafa	0,011 €
Garrafão	0,0175 €

<i>Cápsulas Decorativas</i>	<i>Preço (unid)</i>
Simples	0,0148 €
Simples 0,375 Ltos	0,0120 €
Outeiro Maduro	0,0160 €

<i>Rótulos</i>	<i>Preço (unid)</i>
Corrente	0,0190 €
Especial	0,0238 €
Encostas do Olival	0,0258 €
Encostas do Olival 0,375 Ltos	0,0303 €
Outeiro Maduro	0,0579 €
bag in box	0,0130 €
Garrafões	0,0190 €

<i>Tinteiros de Lote</i>	<i>Preço</i>
Tinteiro de marcação	110,43 €
Make up	32,28 €

Detergente limpeza da marcadora 1Lto	9,63 €
---	--------

<i>Caixas de garrafas</i>	<i>Preço (unid)</i>
12 garrafas de Litro	0,463 €
12 garrafas de 0,75 Ltos	0,295 €
20 garrafas de 0,375 Ltos	0,472 €
6 garrafas de 0,75 Ltos	0,296 €

<i>Fita adesiva</i>	<i>Preço</i>
Rolo de 1.500 mtos	16,65 €

<i>Película Aderente (Filme)</i>	<i>Preço</i>
Rolo de 900 mtos	3,63 €

<i>Sacos de bag in box</i>	<i>Preço (unid)</i>
5 Ltos	0,40 €
10 Ltos	0,53 €
20 Ltos	0,66 €

<i>Caixas de bag in box</i>	
5 Ltos	0,320 €
10 Ltos	0,630 €
20 Ltos	0,865 €

<i>Gasóleo</i>	<i>Preço</i>
1 Litro	1,15 €
1 Litro *	1,28 €

\*Valor Líquido da parte dedutível de IVA (Art.º 21, Alínea b) do CIVA)

<i>Papel de Faturação</i>	<i>Preço (unid)</i>
1000 Folhas	87,00 €

## Apêndice V – Cálculos da atividade A1 – Entrada no armazém e separação por depósito

A1 Entrada no armazém e separação por depósito				Nº de Litros	130.852
Performance da bomba de transfega:	15.000	Ltos/h		Consumo energético:	2,2 KwH
				Tempo de trabalho no período:	8,72 Horas
<b>Tipo de vinho</b>	<b>Litros</b>	<b>%</b>	<b>Gastos</b>		
Corrente Tinto	52.798,99	40,35%	421,48 €	Depreciação do Ativo Fixo 24, 25, 26, 27, 41, 49, 50, 61	958,64 €
Corrente Tinto Garrafão 5L	19.221,11	36,40%	153,44 €	Gastos de mão de obra do gerente	84,70 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	Gastos de energia	1,21 €
Corrente Tinto bag in box 20L	4.221,11	7,99%	33,70 €		
Corrente Tinto bag in box 10L	9.407,04	17,82%	75,09 €		
Corrente Tinto bag in box 5L	19.949,75	37,78%	159,25 €	<b>TOTAL</b>	<b>1.044,56 €</b>
Corrente Palhete	4.980,00	3,81%	39,75 €	Gasto unitário/Litro	0,007983€
Corrente Palhete Garrafão 5L	1.150,00	23,09%	9,18 €		
Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Corrente Palhete bag in box 20L	840,00	16,87%	6,71 €		
Corrente Palhete bag in box 10L	-	0,00%	- €		
Corrente Palhete bag in box 5L	2.990,00	60,04%	23,87 €		
Corrente Branco	8.055,00	6,16%	64,30 €		
Corrente Branco Garrafão 5L	1.500,00	18,62%	11,97 €		
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Corrente Branco bag in box 20L	2.520,00	31,28%	20,12 €		
Corrente Branco bag in box 10L	2.150,00	26,69%	17,16 €		
Corrente Branco bag in box 5L	1.885,00	23,40%	15,05 €		
Especial Tinto	53.537,69	40,91%	427,38 €		
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9.105,53	17,01%	72,69 €		
Especial Tinto Garrafão 5L	7.185,93	13,42%	57,36 €		
Especial Tinto bag in box 20L	16.160,80	30,19%	129,01 €		
Especial Tinto bag in box 10L	14.231,16	26,58%	113,60 €		
Especial Tinto bag in box 5L	6.854,27	12,80%	54,72 €		
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	-	0,00%	- €		
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	-	0,00%	- €		
Especial Branco	7.680,00	5,87%	61,31 €		
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Especial Branco Garrafão 5L	1.620,00	21,09%	12,93 €		
Especial Branco bag in box 20L	500,00	6,51%	3,99 €		
Especial Branco bag in box 10L	3.130,00	40,76%	24,99 €		
Especial Branco bag in box 5L	1.260,00	16,41%	10,06 €		
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	1.170,00	15,23%	9,34 €		
Ligeirinho	3.800,00	2,90%	30,33 €		
Ligeirinho Garrafão 5L	900,00	23,68%	7,18 €		
Ligeirinho bag in box 20L	1.000,00	26,32%	7,98 €		
Ligeirinho bag in box 10L	-	0,00%	- €		
Ligeirinho bag in box 5L	1.900,00	50,00%	15,17 €		
Outeiro Maduro	-	0,00%	- €		
<b>TOTAL</b>	<b>130.851,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.044,56 €</b>		

## Apêndice VI – Cálculos da atividade A2 – Lavagem e desinfeção dos depósitos

A2 Lavagem e desinfeção dos depósitos		Nº de Litros volume de depósito 133.500			
Performance de lavagem manual	10.000	Ltos de Depósito/h		Depósitos Utilizados	Volume Utilizado
Nº médio de horas de aplicação dos dois desinfetantes	26,7	Horas		1 5.000	5.000
				3 7.500	22.500
Gastos de mão de obra do colaborador permanente:	218,55 €			2 12.000	24.000
Gastos de água:	10,09 €	10.255,00	Litros de água	1 12.500	12.500
	700 Ltos água cada	10.000	Ltos volume de depósito	1 14.500	14.500
Gastos de detergentes:				1 15.000	15.000
Ancol	0,02	L/Lto de água	199,97 €	2 20.000	40.000
Peracol	0,03	L/Lto de água	649,14 €		133.500
Gasto TOTAL com a atividade	1.077,76 €				
Gasto Unitário	0,0080731 €				

Tipo de vinho	%	Litros de depósito	Gastos
Corrente Tinto	40,35%	53.867,60	434,88 €
Corrente Tinto Garrafão 5L	36,40%	19.610,12	158,31 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Tinto bag in box 20L	7,99%	4.306,54	34,77 €
Corrente Tinto bag in box 10L	17,82%	9.597,42	77,48 €
Corrente Tinto bag in box 5L	37,78%	20.353,51	164,32 €
Corrente Palhete	3,81%	5.080,79	41,02 €
Corrente Palhete Garrafão 5L	23,09%	1.173,27	9,47 €
Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Palhete bag in box 20L	16,87%	857,00	6,92 €
Corrente Palhete bag in box 10L	0,00%	-	- €
Corrente Palhete bag in box 5L	60,04%	3.050,51	24,63 €
Corrente Branco	6,16%	8.218,03	66,34 €
Corrente Branco Garrafão 5L	18,62%	1.530,36	12,35 €
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Branco bag in box 20L	31,28%	2.571,00	20,76 €
Corrente Branco bag in box 10L	26,69%	2.193,51	17,71 €
Corrente Branco bag in box 5L	23,40%	1.923,15	15,53 €
Especial Tinto	40,91%	54.621,24	440,96 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	17,01%	9.289,82	75,00 €
Especial Tinto Garrafão 5L	13,42%	7.331,37	59,19 €
Especial Tinto bag in box 20L	30,19%	16.487,88	133,11 €
Especial Tinto bag in box 10L	26,58%	14.519,18	117,21 €
Especial Tinto bag in box 5L	12,80%	6.993,00	56,46 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 0,75L	0,00%	-	- €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> . 20 Gfas 0,375L	0,00%	-	- €
Especial Branco	5,87%	7.835,44	63,26 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Especial Branco Garrafão 5L	21,09%	1.652,79	13,34 €
Especial Branco bag in box 20L	6,51%	510,12	4,12 €
Especial Branco bag in box 10L	40,76%	3.193,35	25,78 €
Especial Branco bag in box 5L	16,41%	1.285,50	10,38 €

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	15,23%	1.193,68	9,64 €
Ligeirinho	2,90%	3.876,91	31,30 €
Ligeirinho Garrafão 5L	23,68%	918,22	7,41 €
Ligeirinho bag in box 20L	26,32%	1.020,24	8,24 €
Ligeirinho bag in box 10L	0,00%	-	- €
Ligeirinho bag in box 5L	50,00%	1.938,45	15,65 €
Outeiro Maduro	0,00%	-	- €
TOTAL	100,00%	133.500,00	1.077,76 €



**Apêndice VII – Cálculos da atividade A3 – Análise de vinho**

<b>A3 Análise do vinho</b>		<b>Nº horas de análises 27</b>	
Custo do enólogo	130 € /mês		
Duração de cada análise mensal	4,5 horas		
Gasto de mão de obra do gerente	43,69 €		
Depreciação dos Ativos Fixos 71,72,85	27,69 €		
Gasto total de cada análise:	201,39 €		
Nº Total de Horas de análises	27 horas		
Gasto por hora de análise	<b>44,75 €</b>		
Gasto total das análises no período:	1.208,33 €		
Tipo de vinho	%	Horas	Gasto
Corrente Tinto	40,35%	10,89	487,56 €
Corrente Tinto Garrafão 5L	36,40%	3,97	177,49 €
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Tinto bag in box 20L	7,99%	0,87	38,98 €
Corrente Tinto bag in box 10L	17,82%	1,94	86,87 €
Corrente Tinto bag in box 5L	37,78%	4,12	184,22 €
Corrente Palhete	3,81%	1,03	45,99 €
Corrente Palhete Garrafão 5L	23,09%	0,24	10,62 €
Corrente Palhete Cxª.12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Palhete bag in box 20L	16,87%	0,17	7,76 €
Corrente Palhete bag in box 10L	0,00%	-	- €
Corrente Palhete bag in box 5L	60,04%	0,62	27,61 €
Corrente Branco	6,16%	1,66	74,38 €
Corrente Branco Garrafão 5L	18,62%	0,31	13,85 €
Corrente Branco Cxª.12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Branco bag in box 20L	31,28%	0,52	23,27 €
Corrente Branco bag in box 10L	26,69%	0,44	19,85 €
Corrente Branco bag in box 5L	23,40%	0,39	17,41 €
Especial Tinto	40,91%	11,05	494,38 €
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	17,01%	1,88	84,08 €
Especial Tinto Garrafão 5L	13,42%	1,48	66,36 €
Especial Tinto bag in box 20L	30,19%	3,33	149,23 €
Especial Tinto bag in box 10L	26,58%	2,94	131,42 €
Especial Tinto bag in box 5L	12,80%	1,41	63,29 €
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	0,00%	-	- €
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	0,00%	-	- €
Especial Branco	5,87%	1,58	70,92 €
Especial Branco Cxª.12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Especial Branco Garrafão 5L	21,09%	0,33	14,96 €
Especial Branco bag in box 20L	6,51%	0,10	4,62 €
Especial Branco bag in box 10L	40,76%	0,65	28,90 €
Especial Branco bag in box 5L	16,41%	0,26	11,64 €
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	15,23%	0,24	10,80 €
Ligeirinho	2,90%	0,78	35,09 €
Ligeirinho Garrafão 5L	23,68%	0,19	8,31 €
Ligeirinho bag in box 20L	26,32%	0,21	9,23 €
Ligeirinho bag in box 10L	0,00%	-	- €
Ligeirinho bag in box 5L	50,00%	0,39	17,55 €
Outeiro Maduro	0,00%	-	- €
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>27,00</b>	<b>1.208,33 €</b>

**Apêndice VIII – Cálculos da atividade A4 – Loteamento**

<b>A4 Loteamento</b>				<b>Nº de litros</b>	<b>130.852</b>
Performance da bomba de transfeça:	15.000,00	Ltos/h		Consumo energético: 2,2	KwH
				Tempo de trabalho no período: 8,72346	Horas
Tipo de vinho	Litros	%	Gastos		
Corrente Tinto	52.799	40,35%	34,67 €	Gastos de mão de obra do gerente	84,70 €
Corrente Tinto Garrafão 5L	19.221	36,40%	12,62 €	Gastos de energia	1,21 €
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	<b>TOTAL</b>	<b>85,92 €</b>
Corrente Tinto bag in box 20L	4.221	7,99%	2,77 €	Gasto unitário/Litro	0,0006567€
Corrente Tinto bag in box 10L	9.407	17,82%	6,18 €		
Corrente Tinto bag in box 5L	19.950	37,78%	13,10 €		
Corrente Palhete	4.980	3,81%	3,27 €		
Corrente Palhete Garrafão 5L	1.150	23,09%	0,76 €		
Corrente Palhete Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Corrente Palhete bag in box 20L	840	16,87%	0,55 €		
Corrente Palhete bag in box 10L	-	0,00%	- €		
Corrente Palhete bag in box 5L	2.990	60,04%	1,96 €		
Corrente Branco	8.055	6,16%	5,29 €		
Corrente Branco Garrafão 5L	1.500	18,62%	0,98 €		
Corrente Branco Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Corrente Branco bag in box 20L	2.520	31,28%	1,65 €		
Corrente Branco bag in box 10L	2.150	26,69%	1,41 €		
Corrente Branco bag in box 5L	1.885	23,40%	1,24 €		
Especial Tinto	53.538	40,91%	35,15 €		
Especial Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	9.106	17,01%	5,98 €		
Especial Tinto Garrafão 5L	7.186	13,42%	4,72 €		
Especial Tinto bag in box 20L	16.161	30,19%	10,61 €		
Especial Tinto bag in box 10L	14.231	26,58%	9,34 €		
Especial Tinto bag in box 5L	6.854	12,80%	4,50 €		
Encostas Olival Tinto Cxª. 12 Gfas 0,75L	-	0,00%	- €		
Encostas Olival Tinto Cxª. 20 Gfas 0,375L	-	0,00%	- €		
Especial Branco	7.680	5,87%	5,04 €		
Especial Branco Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Especial Branco Garrafão 5L	1.620	21,09%	1,06 €		
Especial Branco bag in box 20L	500	6,51%	0,33 €		
Especial Branco bag in box 10L	3.130	40,76%	2,06 €		
Especial Branco bag in box 5L	1.260	16,41%	0,83 €		
Encostas Olival Branco Cxª. 12 Gfas 0,75L	1.170	15,23%	0,77 €		
Ligeirinho	3.800	2,90%	2,50 €		
Ligeirinho Garrafão 5L	900	23,68%	0,59 €		
Ligeirinho bag in box 20L	1.000	26,32%	0,66 €		
Ligeirinho bag in box 10L	-	0,00%	- €		
Ligeirinho bag in box 5L	1.900	50,00%	1,25 €		
Outeiro Maduro	-	0,00%	- €		
<b>TOTAL</b>	<b>130.851,68</b>		<b>85,92 €</b>		

**Apêndice IX – Cálculos da atividade A5 – Estabilização Intemédia**

<b>A5 Estabilização intermédia</b>				<b>Nº de litros</b>	<b>106.337</b>
<b>Corrente tinto</b>	<b>52.798,99</b>	<b>Ltos</b>		<b>Gasto da</b>	<b>Gasto unitário</b>
<i>Componentes</i>	<i>Consumo</i>			<i>estabilização</i>	<i>da atividade</i>
Sulforoso	50 mg/Lt			4,54 €	0,0015874364 €
Gelatina	10 g/100 Ltos			27,72 €	
Bentogran	25 g/100 Ltos			42,37 €	
Azoto	0,56 m3			4,33 €	
Mão de obra gerente	0,5 horas			4,85 €	
			<b>TOTAL</b>	<b>83,82 €</b>	
<b>Especial tinto</b>	<b>53.537,69</b>	<b>Ltos</b>		<b>Gasto da</b>	<b>Gasto unitário</b>
<i>Componentes</i>	<i>Consumo</i>			<i>estabilização</i>	<i>da atividade</i>
Aquacol	40 ml/100Ltos			86,41 €	0,0016503024 €
Mão de obra gerente	0,2 horas			1,94 €	
			<b>TOTAL</b>	<b>88,35 €</b>	
	<b>TOTAL de litros</b>	<b>106.336,68</b>	<b>Ltos</b>		
	<b>TOTAL de gastos</b>	<b>172,17 €</b>		<b>Gasto unitário/Litro</b>	<b>0,0016191 €</b>
<b>Tipo de vinho</b>	<b>Litros</b>	<b>%</b>	<b>Gastos</b>		
Corrente Tinto	52.798,99	49,65%	83,82 €		
Corrente Tinto Garrafão 5L	19.221,11	36,40%	30,51 €		
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €		
Corrente Tinto bag in box 20L	4.221,11	7,99%	6,70 €		
Corrente Tinto bag in box 10L	9.407,04	17,82%	14,93 €		
Corrente Tinto bag in box 5L	19.949,75	37,78%	31,67 €		
Especial Tinto	53.537,69	50,35%	88,35 €		
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9.105,53	17,01%	15,03 €		
Especial Tinto Garrafão 5L	7.185,93	13,42%	11,86 €		
Especial Tinto bag in box 20L	16.160,80	30,19%	26,67 €		
Especial Tinto bag in box 10L	14.231,16	26,58%	23,49 €		
Especial Tinto bag in box 5L	6.854,27	12,80%	11,31 €		
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	-	0,00%	- €		
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	-	0,00%	- €		
<b>TOTAL</b>	<b>106.336,68</b>		<b>172,17 €</b>		

## Apêndice X – Cálculos da atividade A6 – Filtragem intermédia e repartição por depósitos

A6	Filtragem intermédia e repartição por depósitos	Nº de litros	105.805
Litros Filtrados	106.336,68		

### Desinfecção e preparação do filtro:

4	3	Ltos de Perancol/30.000Ltos	25,32 €
desinfecções	600	Ltos de água/30.000Ltos	2,59 €
	1	Hora do colaborador/30.000Ltos	32,74 €
TOTAL			60,65 €

### Lavagem e desinfecção dos depósitos:

Performance de lavagem manual	10.000,00	Ltos de Depósito/h	de referência	Depósitos Utilizados	Volume Utilizado	
Nº médio de horas de aplicação dos desinfetantes	26,70	Horas		1	5.000,00	
				3	7.500,00	
Gastos de mão de obra do colaborador permanente:	218,55 €			2	12.000,00	
Gastos de água:	10,09 €	10.255,00	Litros de água	1	12.500,00	
	700	Ltos água por	10.000,00	Ltos volume de depósito	1	14.500,00
Gastos de detergentes:				1	15.000,00	
	Ancol	0,02	L/Lto de água	2	20.000,00	
	Perancol	0,03	L/Lto de água		133.500,00	
Gasto TOTAL com a atividade	1.077,76 €					

### Gasto da Filtragem:

Consumo do Filtro	2,80	KwH	Depreciação do Ativo Fixo 74	51,99 €
Consumo de Terras	16,80	Kg/30.000 Ltos filtrados	Gasto energético do Filtro	5,52 €
Tempo de Filtragem	4,00	horas/30.000 Ltos	Consumo de Terras	13,10 €
Tempo de Mão de Obra	2,00	horas/30.000 Ltos	Gasto de Mão de Obra	68,84 €
Horas de Filtragem	14,18	Horas de Filtragem	TOTAL	139,44 €
Horas Homem do Gerente	7,09	horas de trabalho		
Litros Filtrados	106.336,68	Ltos de vinho		
Desperdício de 0,5 %	531,68	Ltos de vinho		
	<b>Rácio do desperdício</b>	<b>Litros</b>	<b>Gasto com desperdício</b>	
	Corrente Tinto	49,65%	263,99	124,14 €
	Especial Tinto	50,35%	267,69	149,98 €
				274,12 €

Gasto total da filtragem	1.551,97 €	
<b>Resultado da filtragem</b>	<b>105.805,00</b>	<b>Litros</b>
Gasto unitário da filtragem	0,014668242 €	

Tipo de vinho	%	Litros Filtrados	Gastos
Corrente Tinto	49,65%	52.535,00	770,60 €
Corrente Tinto Garrafão 5L	36,40%	19.125,00	280,53 €
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Tinto bag in box 20L	7,99%	4.200,00	61,61 €
Corrente Tinto bag in box 10L	17,82%	9.360,00	137,29 €
Corrente Tinto bag in box 5L	37,78%	19.850,00	291,16 €

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Especial Tinto	50,35%	53.270,00	781,38 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	17,01%	9.060,00	132,89 €
Especial Tinto Garrafão 5L	13,42%	7.150,00	104,88 €
Especial Tinto bag in box 20L	30,19%	16.080,00	235,87 €
Especial Tinto bag in box 10L	26,58%	14.160,00	207,70 €
Especial Tinto bag in box 5L	12,80%	6.820,00	100,04 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	0,00%	-	- €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	0,00%	-	- €
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>105.805,00</b>	<b>1.551,97 €</b>

**Apêndice XI – Cálculos da atividade A7 – Lavagem e desinfeção de filtros**

A7 Lavagem e desinfeção de filtros						Nº de lavagens 4		
	3	Ltos de Ancol	900	Ltos de água	30.000,00	Ltos Filtrados	2	Horas do colaborador
	10,63366834	Ltos de Ancol	3190,100503	Ltos de água	106.336,68	Ltos Filtrados	7,089	Horas do colaborador
	10,37 €	Gasto de Ancol	3,45 €	Gasto de água			58,03 €	Gasto de Mão de obra
Gasto total da atividade		<b>71,84 €</b>						
Lavagens efetuadas		<b>4</b>						
Gasto unitário da Atividade		17,96 €						

Tipo de vinho	%	Nº Lavagens	Gastos
Corrente Tinto	49,65%	1,9861065	35,67 €
Corrente Tinto Garrafão 5L	36,40%	0,7230282	12,99 €
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	0,00%	-	- €
Corrente Tinto bag in box 20L	7,99%	0,1587827	2,85 €
Corrente Tinto bag in box 10L	17,82%	0,3538585	6,36 €
Corrente Tinto bag in box 5L	37,78%	0,7504371	13,48 €
Especial Tinto	50,35%	2,0138935	36,17 €
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	17,01%	0,3425169	6,15 €
Especial Tinto Garrafão 5L	13,42%	0,2703086	4,85 €
Especial Tinto bag in box 20L	30,19%	0,6079108	10,92 €
Especial Tinto bag in box 10L	26,58%	0,5353244	9,61 €
Especial Tinto bag in box 5L	12,80%	0,2578328	4,63 €
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	0,00%	-	- €
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	0,00%	-	- €
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,00</b>	<b>71,84 €</b>

**Apêndice XII – Cálculos da atividade A8 – Estabilização Final**

<b>A8 Estabilização final</b>			<b>Nº de litros</b>	<b>121.540</b>
<b>Corrente Tinto</b>	<b>52.535,00</b>	Ltos		
<i>Componentes</i>	<i>Consumo</i>		<i>Gasto da estabilização</i>	<i>Gasto unitário</i>
Goma arábica	150 ml/100 Ltos		308,12 €	0,0078791833 €
Metatartárico	10 g/100 Ltos		59,10 €	
Sulforoso	25 g/100 Ltos		22,59 €	
Azoto	0,28 m3/10.000 Ltos		11,37 €	
Mão de obra do gerente	0,25 h/10.000 Ltos		12,75 €	
			<u>413,93 €</u>	
<b>Corrente Branco</b>	<b>8.055,00</b>	Ltos		
<i>Componentes</i>	<i>Consumo</i>		<i>Gasto da estabilização</i>	<i>Gasto unitário</i>
Goma arábica	50 ml/100 Ltos		15,75 €	0,0061241833 €
Ácido ascórbico	10 g/100 Ltos		17,08 €	
Metatartárico	10 g/100 Ltos		9,06 €	
Ácido cítrico	25 g/100 Ltos		3,75 €	
Azoto	0,28 m3/10.000 Ltos		1,74 €	
Mão de obra do gerente	0,25 h/10.000 Ltos		1,96 €	
			<u>49,33 €</u>	
<b>Especial Tinto</b>	<b>53.270,00</b>	Ltos		
<i>Componentes</i>	<i>Consumo</i>		<i>Gasto da estabilização</i>	<i>Gasto unitário</i>
Goma arábica	150 ml/100 Ltos		312,43 €	0,0079721833 €
Metatartárico	10 g/100 Ltos		59,93 €	
Sulforoso	25 g/100 Ltos		22,91 €	
Tanino	0,2 g/100 Ltos		4,95 €	
Azoto	0,28 m3/10.000 Ltos		11,53 €	
Mão de obra do gerente	0,25 h/10.000 Ltos		12,93 €	
			<u>424,68 €</u>	
<b>Especial Branco</b>	<b>7.680,00</b>	Ltos		
<i>Componentes</i>	<i>Consumo</i>		<i>Gasto da estabilização</i>	<i>Gasto unitário</i>
Goma arábica	50 ml/100 Ltos		15,01 €	0,0061241833 €
Ácido ascórbico	10 g/100 Ltos		16,28 €	
Metatartárico	10 g/100 Ltos		8,64 €	
Ácido cítrico	25 g/100 Ltos		3,57 €	
Azoto	0,28 m3/10.000 Ltos		1,66 €	
Mão de obra do gerente	0,25 h/10.000 Ltos		1,86 €	
			<u>47,03 €</u>	
Gasto unitário da atividade	0,007693 €			
<b>Tipo de vinho</b>	<b>Litros</b>	<b>%</b>	<b>Gastos</b>	
Corrente Tinto	52.535,00	43,22%	413,93 €	
Corrente Tinto Garrafão 5L	19.125,00	36,40%	150,69 €	
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	
Corrente Tinto bag in box 20L	4.200,00	7,99%	33,09 €	
Corrente Tinto bag in box 10L	9.360,00	17,82%	73,75 €	
Corrente Tinto bag in box 5L	19.850,00	37,78%	156,40 €	
Corrente Branco	8.055,00	6,63%	49,33 €	
Corrente Branco Garrafão 5L	1.500,00	18,62%	9,19 €	
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	
Corrente Branco bag in box 20L	2.520,00	31,28%	15,43 €	
Corrente Branco bag in box 10L	2.150,00	26,69%	13,17 €	
Corrente Branco bag in box 5L	1.885,00	23,40%	11,54 €	

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Especial Tinto	53.270,00	43,83%	424,68 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9.060,00	17,01%	72,23 €
Especial Tinto Garrafão 5L	7.150,00	13,42%	57,00 €
Especial Tinto bag in box 20L	16.080,00	30,19%	128,19 €
Especial Tinto bag in box 10L	14.160,00	26,58%	112,89 €
Especial Tinto bag in box 5L	6.820,00	12,80%	54,37 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	-	0,00%	- €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	-	0,00%	- €
<hr/>			
Especial Branco	7.680,00	6,32%	47,03 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	-	0,00%	- €
Especial Branco Garrafão 5L	1.620,00	21,09%	9,92 €
Especial Branco bag in box 20L	500,00	6,51%	3,06 €
Especial Branco bag in box 10L	3.130,00	40,76%	19,17 €
Especial Branco bag in box 5L	1.260,00	16,41%	7,72 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	1.170,00	15,23%	7,17 €
<hr/>			
TOTAL	121.540,00		934,98 €



**Apêndice XIII – Cálculos da atividade A9 – Filtragem Final**

<b>A9 Filtragem final</b>		<b>Nº de Litros</b>	<b>121.540,00</b>																																																																
Litros Filtrados	121.540,00																																																																		
<b><u>Desinfecção e preparação do filtro:</u></b>																																																																			
	1 Lto de Perancol/30.000Ltos	8,44 €																																																																	
4	150 Ltos de água/30.000Ltos	0,65 €																																																																	
desinfecções	0,5 Hora do colaborador/30.000Ltos	16,37 €																																																																	
		25,46 €																																																																	
<b><u>Gasto da Filtragem:</u></b>																																																																			
<i>Vinhos Tintos</i>																																																																			
	105.805 Ltos de vinho																																																																		
Consumo do Filtro	0,37 Kwh																																																																		
Consumo de Placas	19 Placas AF100/30.000 Ltos filtrados	Gasto com Filtro	1,45 €																																																																
Nº de Placas Gastas	67 Placas AF100	Gasto com Placas	71,02 €																																																																
Tempo de Filtragem	8,00 horas/30.000 Ltos filtrados	Gasto de Mão de Obra	68,49 €																																																																
Tempo de Mão de Obra	2,00 horas/30.000 Ltos filtrados		140,96 €																																																																
Horas de Filtragem	28,21 Horas de Filtragem																																																																		
Horas Homem do Gerente	7,05 horas de trabalho																																																																		
Litros Filtrados	105.805,00 Ltos de vinho																																																																		
<i>Vinhos Brancos</i>																																																																			
	15.735 Ltos de vinho																																																																		
Consumo do Filtro	0,37 Kwh																																																																		
Consumo de Placas	19 Placas Steril/30.000 Ltos filtrados	Gasto com Filtro	0,22 €																																																																
Nº de Placas Gastas	10 Placas Steril/30.000 Ltos filtrados	Gasto com Placas	14,60 €																																																																
Tempo de Filtragem	8,00 horas/30.000 Ltos filtrados	Gasto de Mão de Obra	10,19 €																																																																
Tempo de Mão de Obra	2,00 horas/30.000 Ltos filtrados		25,00 €																																																																
Horas de Filtragem	4,20 Horas de Filtragem																																																																		
Horas Homem do Gerente	1,05 horas de trabalho																																																																		
Litros Filtrados	15.735,00 Ltos de vinho																																																																		
<b><u>Gasto da Lavagem do Filtro:</u></b>																																																																			
4	1 Lto de Ancol/30.000Ltos	3,90 €																																																																	
desinfecções	150 Ltos de água/30.000Ltos	0,65 €																																																																	
	0,5 Hora do colaborador/30.000Ltos	16,37 €																																																																	
		20,92 €																																																																	
Gasto total da filtragem	212,34 €																																																																		
Gasto unitário da filtragem	0,001747088 € /Lto de vinho																																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de vinho</th> <th>Litros</th> <th>%</th> <th>Gastos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Corrente Tinto</td> <td>52.535,00</td> <td>43,22%</td> <td>91,78 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Tinto Garrafão 5L</td> <td>19.125,00</td> <td>36,40%</td> <td>33,41 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L</td> <td>-</td> <td>0,00%</td> <td>- €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Tinto bag in box 20L</td> <td>4.200,00</td> <td>7,99%</td> <td>7,34 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Tinto bag in box 10L</td> <td>9.360,00</td> <td>17,82%</td> <td>16,35 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Tinto bag in box 5L</td> <td>19.850,00</td> <td>37,78%</td> <td>34,68 €</td> </tr> <tr> <td>Corrente Branco</td> <td>8.055,00</td> <td>6,63%</td> <td>14,07 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Branco Garrafão 5L</td> <td>1.500,00</td> <td>18,62%</td> <td>2,62 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Branco Cxª.12 Gfas 1L</td> <td>-</td> <td>0,00%</td> <td>- €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Branco bag in box 20L</td> <td>2.520,00</td> <td>31,28%</td> <td>4,40 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Branco bag in box 10L</td> <td>2.150,00</td> <td>26,69%</td> <td>3,76 €</td> </tr> <tr> <td>  Corrente Branco bag in box 5L</td> <td>1.885,00</td> <td>23,40%</td> <td>3,29 €</td> </tr> <tr> <td>Especial Tinto</td> <td>53.270,00</td> <td>43,83%</td> <td>93,07 €</td> </tr> <tr> <td>  Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L</td> <td>9.060,00</td> <td>17,01%</td> <td>15,83 €</td> </tr> <tr> <td>  Especial Tinto Garrafão 5L</td> <td>7.150,00</td> <td>13,42%</td> <td>12,49 €</td> </tr> </tbody> </table>				Tipo de vinho	Litros	%	Gastos	Corrente Tinto	52.535,00	43,22%	91,78 €	Corrente Tinto Garrafão 5L	19.125,00	36,40%	33,41 €	Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	Corrente Tinto bag in box 20L	4.200,00	7,99%	7,34 €	Corrente Tinto bag in box 10L	9.360,00	17,82%	16,35 €	Corrente Tinto bag in box 5L	19.850,00	37,78%	34,68 €	Corrente Branco	8.055,00	6,63%	14,07 €	Corrente Branco Garrafão 5L	1.500,00	18,62%	2,62 €	Corrente Branco Cxª.12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	Corrente Branco bag in box 20L	2.520,00	31,28%	4,40 €	Corrente Branco bag in box 10L	2.150,00	26,69%	3,76 €	Corrente Branco bag in box 5L	1.885,00	23,40%	3,29 €	Especial Tinto	53.270,00	43,83%	93,07 €	Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	9.060,00	17,01%	15,83 €	Especial Tinto Garrafão 5L	7.150,00	13,42%	12,49 €
Tipo de vinho	Litros	%	Gastos																																																																
Corrente Tinto	52.535,00	43,22%	91,78 €																																																																
Corrente Tinto Garrafão 5L	19.125,00	36,40%	33,41 €																																																																
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €																																																																
Corrente Tinto bag in box 20L	4.200,00	7,99%	7,34 €																																																																
Corrente Tinto bag in box 10L	9.360,00	17,82%	16,35 €																																																																
Corrente Tinto bag in box 5L	19.850,00	37,78%	34,68 €																																																																
Corrente Branco	8.055,00	6,63%	14,07 €																																																																
Corrente Branco Garrafão 5L	1.500,00	18,62%	2,62 €																																																																
Corrente Branco Cxª.12 Gfas 1L	-	0,00%	- €																																																																
Corrente Branco bag in box 20L	2.520,00	31,28%	4,40 €																																																																
Corrente Branco bag in box 10L	2.150,00	26,69%	3,76 €																																																																
Corrente Branco bag in box 5L	1.885,00	23,40%	3,29 €																																																																
Especial Tinto	53.270,00	43,83%	93,07 €																																																																
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	9.060,00	17,01%	15,83 €																																																																
Especial Tinto Garrafão 5L	7.150,00	13,42%	12,49 €																																																																

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Especial Tinto bag in box 20L	16.080,00	30,19%	28,09 €
Especial Tinto bag in box 10L	14.160,00	26,58%	24,74 €
Especial Tinto bag in box 5L	6.820,00	12,80%	11,92 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	-	0,00%	- €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	-	0,00%	- €
<hr/>			
Especial Branco	7.680,00	6,32%	13,42 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	-	0,00%	- €
Especial Branco Garrafão 5L	1.620,00	21,09%	2,83 €
Especial Branco bag in box 20L	500,00	6,51%	0,87 €
Especial Branco bag in box 10L	3.130,00	40,76%	5,47 €
Especial Branco bag in box 5L	1.260,00	16,41%	2,20 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	1.170,00	15,23%	2,04 €
<hr/>			
TOTAL	121.540,00		212,34 €

## Apêndice XIV – Cálculos da atividade A10.1 – Lavagem da máquina monobloco

A10.1 Lavagem da máquina monobloco		Nº de lavagens		2
Nº de garrafas enchidas		10.620		
<b>Lavagem:</b>				
	1 Lto de Perancol	200 Ltos água em cada lavagem (10.000 garrafas cheias)		4,22 €
Consumo de água	200	Ltos em cada lavagem (10.000 garrafas cheias)		0,43 €
Consumo da Bomba de Filtro	0,37	KwH		
Tempo de trabalho da Bomba	0,17	Horas		0,02 €
Mão de obra colaborador eventual	1	Hora		10,00 €
Nº de atividades de lavagem consideradas	2		Gasto TOTAL	14,67 €
<b>Desinfecção:</b>				
	1 Lto de Ancol	200 Ltos água em cada lavagem (10.000 garrafas cheias)		1,95 €
Consumo de água	200	Ltos em cada lavagem (10.000 garrafas cheias)		0,43 €
Consumo da Bomba de Filtro	0,37	KwH		
Tempo de trabalho da Bomba	0,17	Horas		0,02 €
Mão de obra colaborador eventual	1	Hora		10,00 €
Nº de atividades de lavagem consideradas	2		Gasto TOTAL	12,40 €
Gasto Total da Atividade		27,07 €		
Gasto médio unitário		13,53 €		

Produto	Nº de Garrafas	%	Nº de Lavagens	Gasto
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	9.060	85,31%	1,706214689	23,09 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	1.560	14,69%	0,293785311	3,98 €
	10.620			27,07 €

## Apêndice XV – Cálculos da atividade A10.2 – Enxaguamento de garrafas

A10.2 Enxaguamento das garrafas		Nº de garrafas	10.620
Nº de garrafas enchaguadas	10.620		
			Gasto Unitário
Consumo da Enxaguadora	0,75 Kwh	0,89 €	0,0041914 €
	125 Ltos de água/Hora	1,15 €	
Desempenho	10.000 garrafas/8 horas		
Mão de obra colaborador eventual	8,50 Horas	42,48 €	
Tempo de trabalho	8,50 Horas		
	Gasto TOTAL	44,51 €	
Produto	Nº de Garrafas	Gasto	
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	9.060	37,97 €	
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	1.560	6,54 €	
		44,51 €	

**Apêndice XVI – Cálculos da atividade A10.3 – Enchimento**

<b>A10.3 Enchimento</b>		<b>Nº de garrafas</b>	<b>10.620</b>
Nº de garrafas enchidas	10.620		
Consumo do Compressor	0,75 Kwh		0,89 €
Desempenho do Compressor	10.000 garrafas/8 horas		
3 Filtros de ar	(Proporção de 0,25, pois são substituídos de 2 em 2 anos)		53,57 €
Consumo de Azoto	9,4 m <sup>3</sup> /200.000 garrafas		3,86 €
Consumo do Monobloco	2,85 Kwh		3,37 €
Tempo de Trabalho	8,50 Horas		
Mão de obra do gerente			82,50 €
			<u>144,18 €</u>

Produto	%	Gasto com enchimento	Gasto da matéria prima	Nº de Garrafas	Gasto com garrafas	Gasto com Rolhas/Cápsulas	Gasto da Atividade	Gasto Unitário
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	85,31%	123,00 €	4.983,00 €	9.060	1.449,60 €	99,66 €	6.655,26 €	0,7346 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	14,69%	21,18 €	702,00 €	1.560	243,36 €	65,52 €	1.032,06 €	0,6616 €
		144,18 €	5.685,00 €	10.620	1.692,96 €	165,18 €	<b>7.687,32 €</b>	0,72385292
Gasto médio unitário da atividade		0,72 €						

## Apêndice XVII – Cálculos da atividade A10.4 – Capsulagem decorativa e rotulagem

A10.4 Capsulagem decorativa e rotulagem		Nº de garrafas		10.620			
Nº de garrafas para capsular	10.620						
Consumo da Rotuladora Retrátil	1,7 Kwh	2,01 €					
Tempo de Trabalho	8,50 Horas						
Produto	%	Nº de Garrafas	Gasto com Cápsulas Decorativas	Gasto com Rótulos	Gasto Energético	Gasto da Atividade	Gasto Unitário
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	85,31%	9.060	133,64 €	215,63 €	1,71 €	350,98 €	0,03873904 €
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	14,69%	1.560	23,01 €	40,31 €	0,29 €	63,62 €	0,04077904 €
						414,59 €	
Gasto médio unitário da atividade	0,0390 €						



**Apêndice XIX – Cálculos da atividade A10.6 – Encaixotamento**

<b>A10.6 Encaixotamento</b>		<b>Nº de caixas</b>	<b>388</b>
Tempo de trabalho	8,50 Horas		
Consumo da embaladora	0,50 KwH	0,59 €	
1 Colaborador eventual		42,48 €	
		<u>43,07 €</u>	

Produto	%	Nº de Garrafas	Tipo de Caixa	Nº de Caixas	Gasto com Caixas	Consumo de fita adesiva por caixa (mtos)	Gasto com fita	Gasto da Atividade	Gasto Unitário	
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	85,31%	9.060	12	755	349,57 €	0,92	694,60	7,71 €	394,019 €	0,5219 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	14,69%	1.560	12	130	38,35 €	0,82	106,60	1,18 €	45,860 €	0,3528 €
				885	387,92 €		801,20	8,89 €	439,88 €	
Gasto médio unitário da atividade		0,497 €								



## Apêndice XX – Cálculos da atividade A10.7 – Paletização de caixas de garrafas

A10.7 Paletização de caixas de garrafas		Nº de paletes	24,91
Tempo de Trabalho	8,50	Horas	
1 colaborador permanente	69,54 €		
Cada palete consome	36	mtos de fita aderente (filme)	

Produto	%	Nº de Caixas	Nº de Caixas por Palete	Nº de Paletes elaboradas	Gasto com filme	Gasto com mão de obra	Gasto da Atividade	Gasto médio unitário
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	85,31%	755	34	22,21	3,22 €	59,33 €	62,55 €	2,82 €
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	14,69%	130	48	2,71	0,39 €	10,22 €	10,61 €	3,92 €
				24,91			73,16 €	
Gasto total da atividade	73,16 €							
Gasto médio unitário da atividade	2,94 €							

**Apêndice XXI – Cálculos da atividade A11.1 – Enchimento do saco**

<b>A11.1 Enchimento do saco</b>				<b>Nº de sacos</b>	<b>11.078</b>
Consumo da bomba de enchimento	2,2	KwH		14,2032 €	
Depreciação do Ativo Fixo 76				390,3906 €	
Performance de enchimento:					
Sacos 5 Ltos	300	sacos/hora			
Sacos 10 Ltos	216	sacos/hora			
Sacos 20 Ltos	126	sacos/hora			
Tempo de Trabalho da bomba	46,45	Horas			

Produto	Nº de sacos	Gasto com sacos	Gasto com matéria prima	Tempo de enchimento (horas)	Gasto com bomba	Gasto da Atividade	Gasto unitário da Atividade
Corrente Tinto bag in box 20L	210	138,60 €	1.932,00 €	1,6667	14,52 €	2.085,12 €	9,93 €
Corrente Tinto bag in box 10L	936	498,89 €	4.305,60 €	4,3333	37,75 €	4.842,24 €	5,17 €
Corrente Tinto bag in box 5L	3.970	1.580,06 €	9.131,00 €	13,2333	115,28 €	10.826,34 €	2,73 €
Corrente Branco bag in box 20L	126	83,16 €	1.159,20 €	1,0000	8,71 €	1.251,07 €	9,93 €
Corrente Branco bag in box 10L	215	114,60 €	989,00 €	0,9954	8,67 €	1.112,27 €	5,17 €
Corrente Branco bag in box 5L	377	150,05 €	867,10 €	1,2567	10,95 €	1.028,09 €	2,73 €
Corrente Palhete bag in box 20L	42	27,72 €	378,00 €	0,3333	2,90 €	408,62 €	9,73 €
Corrente Palhete bag in box 10L	-	- €	- €	-	- €	- €	- €
Corrente Palhete bag in box 5L	598	238,00 €	1.345,50 €	1,9933	17,36 €	1.600,87 €	2,68 €
Especial Tinto bag in box 20L	804	530,64 €	8.844,00 €	6,3810	55,58 €	9.430,22 €	11,73 €
Especial Tinto bag in box 10L	1.416	754,73 €	7.788,00 €	6,5556	57,11 €	8.599,83 €	6,07 €
Especial Tinto bag in box 5L	1.364	542,87 €	3.751,00 €	4,5467	39,61 €	4.333,48 €	3,18 €
Especial Branco bag in box 20L	25	16,50 €	300,00 €	0,1984	1,73 €	318,23 €	12,73 €
Especial Branco bag in box 10L	313	166,83 €	1.878,00 €	1,4491	12,62 €	2.057,45 €	6,57 €
Especial Branco bag in box 5L	252	100,30 €	756,00 €	0,8400	7,32 €	863,61 €	3,43 €
Ligeirinho bag in box 20L	50	33,00 €	375,00 €	0,3968	3,46 €	411,46 €	8,23 €
Ligeirinho bag in box 10L	-	- €	- €	-	- €	- €	- €
Ligeirinho bag in box 5L	380	151,24 €	712,50 €	1,2667	11,03 €	874,77 €	2,30 €
	<b>11.078</b>	<b>5.127,18 €</b>	<b>44.511,90 €</b>	<b>46,4462</b>	<b>404,59 €</b>	<b>50.043,67 €</b>	
Gasto total da atividade	50.043,67 €						
Gasto médio unitário da atividade	4,52 €						

**Apêndice XXII – Cálculos da atividade A11.2 – Empacotamento**

<b>A11.2 Empacotamento</b>		<b>Nº bag in box</b>	<b>11.078</b>
Consumo da embaladora semi-automática	0,5 KwH		0,9648 €
Depreciação do Ativo Fixo 80			72,50 €
Performance de empacotamento			
bag in box 5 Ltos	500 caixas/hora		
bag in box 10 Ltos	216 caixas/hora		
bag in box 20 Ltos	126 caixas/hora		
Mão de obra colaborador permanente	13,88 Horas		113,63 €
			<u>187,09 €</u>

Produto	Nº de caixas	Gasto com caixas	Consumo de fita adesiva por caixa (mtos)		Gasto com fita adesiva	Tempo de empacotamento (horas)	Gasto com empacotamento	Gasto da Atividade	Gasto unitário da Atividade
Corrente Tinto bag in box 20L	210	181,65 €	0,72	151,2	1,68 €		- €	183,33 €	0,87 €
Corrente Tinto bag in box 10L	936	589,68 €	0,6	561,6	6,23 €		- €	595,91 €	0,64 €
Corrente Tinto bag in box 5L	3.970	1.270,40 €	0,28	1111,6	12,34 €	7,94	107,01 €	1.389,75 €	0,35 €
Corrente Branco bag in box 20L	126	108,99 €	0,72	90,72	1,01 €		- €	110,00 €	0,87 €
Corrente Branco bag in box 10L	215	135,45 €	0,6	129	1,43 €		- €	136,88 €	0,64 €
Corrente Branco bag in box 5L	377	120,64 €	0,28	105,56	1,17 €	0,75	10,16 €	131,97 €	0,35 €
Corrente Palhete bag in box 20L	42	36,33 €	0,72	30,24	0,34 €		- €	36,67 €	0,87 €
Corrente Palhete bag in box 10L	-	- €	0,6	0	- €		- €	- €	- €
Corrente Palhete bag in box 5L	598	191,36 €	0,28	167,44	1,86 €	1,20	16,12 €	209,34 €	0,35 €
Especial Tinto bag in box 20L	804	695,46 €	0,72	578,88	6,43 €		- €	701,89 €	0,87 €
Especial Tinto bag in box 10L	1.416	892,08 €	0,6	849,6	9,43 €		- €	901,51 €	0,64 €
Especial Tinto bag in box 5L	1.364	436,48 €	0,28	381,92	4,24 €	2,73	36,77 €	477,49 €	0,35 €
Especial Branco bag in box 20L	25	21,63 €	0,72	18	0,20 €		- €	21,82 €	0,87 €
Especial Branco bag in box 10L	313	197,19 €	0,6	187,8	2,08 €		- €	199,27 €	0,64 €
Especial Branco bag in box 5L	252	80,64 €	0,28	70,56	0,78 €	0,50	6,79 €	88,22 €	0,35 €
Ligeirinho bag in box 20L	50	43,25 €	0,72	36	0,40 €		- €	43,65 €	0,87 €
Ligeirinho bag in box 10L	-	- €	0,6	0	- €		- €	- €	- €
Ligeirinho bag in box 5L	380	121,60 €	0,28	106,4	1,18 €	0,76	10,24 €	133,02 €	0,35 €
	<b>11.078</b>	<b>5.122,83 €</b>			<b>50,80 €</b>	<b>13,88</b>	<b>187,09 €</b>	<b>5.360,72 €</b>	
Gasto total da atividade		5.360,72 €							
Gasto médio unitário da atividade		0,48 €							

**Apêndice XXIII – Cálculos da atividade A11.3 – Rotulagem manual**

<b>A11.3 Rotulagem manual</b>			<b>Nº de rótulos</b>		<b>11.078</b>	
Performance da rotulagem manual	140	rótulos/0,25 horas				
Mão de obra colaborador permanente	12,395	Horas	101,455 €			
Produto	Nº de rótulos	Gasto com rótulos	Tempo de colagem (horas)	Gasto de Mão de obra	Gasto da Atividade	Gasto unitário da Atividade
Corrente Tinto bag in box 20L	210	3,99 €		- €	3,990 €	0,0190 €
Corrente Tinto bag in box 10L	936	17,78 €		- €	17,784 €	0,0190 €
Corrente Tinto bag in box 5L	3.970	75,43 €	7,089	58,028 €	133,458 €	0,0336 €
Corrente Branco bag in box 20L	126	2,39 €		- €	2,394 €	0,0190 €
Corrente Branco bag in box 10L	215	4,09 €		- €	4,085 €	0,0190 €
Corrente Branco bag in box 5L	377	7,16 €	0,673	5,511 €	12,674 €	0,0336 €
Corrente Palhete bag in box 20L	42	0,80 €		- €	0,798 €	0,0190 €
Corrente Palhete bag in box 10L	-	- €		- €	- €	- €
Corrente Palhete bag in box 5L	598	11,36 €	1,068	8,741 €	20,103 €	0,0336 €
Especial Tinto bag in box 20L	804	15,28 €		- €	15,276 €	0,0190 €
Especial Tinto bag in box 10L	1.416	26,90 €		- €	26,904 €	0,0190 €
Especial Tinto bag in box 5L	1.364	25,92 €	2,436	19,937 €	45,853 €	0,0336 €
Especial Branco bag in box 20L	25	0,48 €		- €	0,475 €	0,0190 €
Especial Branco bag in box 10L	313	5,95 €		- €	5,947 €	0,0190 €
Especial Branco bag in box 5L	252	4,79 €	0,450	3,683 €	8,471 €	0,0336 €
Ligeirinho bag in box 20L	50	0,95 €		- €	0,950 €	0,0190 €
Ligeirinho bag in box 10L	-	- €		- €	- €	- €
Ligeirinho bag in box 5L	380	7,22 €	0,679	5,554 €	12,774 €	0,0336 €
	11.078	210,48 €	12,395	101,455 €	311,937 €	
Gasto total da atividade	311,937 €					
Gasto médio unitário da atividade	0,02816 €					

**Apêndice XXIV – Cálculos da atividade A11.4 – Marcação de lote**

A11.4 Marcação de lote		Nº de bag in box		11.078
Nº de bag in box com lote	11.078			
Consumo do Dominó	0,20	KwH	1,78 €	
Tempo de Trabalho	63,98	Horas		
Prazo de vida dos tinteiros	2.000	Horas de trabalho		
Gasto com tinteiro de marcação	3,53 €			
Gasto com Make up	1,02 €			
Consumo de detergente de limpeza	2,00	Ltos/ Tinteiro	0,62 €	
Gasto total da atividade	2,39 €			
Gasto unitário da atividade	0,000216172 €			
Produto	Nº de bag in box	Gasto por Produto		
Corrente Tinto bag in box 20L	210	0,0453961 €		
Corrente Tinto bag in box 10L	936	0,2023368 €		
Corrente Tinto bag in box 5L	3.970	0,8582018 €		
Corrente Branco bag in box 20L	126	0,0272376 €		
Corrente Branco bag in box 10L	215	0,0464769 €		
Corrente Branco bag in box 5L	377	0,0814967 €		
Corrente Palhete bag in box 20L	42	0,0090792 €		
Corrente Palhete bag in box 10L	-	- €		
Corrente Palhete bag in box 5L	598	0,1292707 €		
Especial Tinto bag in box 20L	804	0,1738021 €		
Especial Tinto bag in box 10L	1.416	0,3060992 €		
Especial Tinto bag in box 5L	1.364	0,2948583 €		
Especial Branco bag in box 20L	25	0,0054043 €		
Especial Branco bag in box 10L	313	0,0676618 €		
Especial Branco bag in box 5L	252	0,0544753 €		
Ligeirinho bag in box 20L	50	0,0108086 €		
Ligeirinho bag in box 10L	-	- €		
Ligeirinho bag in box 5L	380	0,0821453 €		

## Apêndice XXV – Cálculos da atividade A11.5 – Paletização de caixas de bag in box

A11.5 Paletização de caixas de bag in box				Nº de paletes		124,16		
Performance de paletização:								
bag in box 5 Ltos	1	Paletes com	128	0,75	Horas			
bag in box 10 Ltos	3	Paletes com	72	/hora				
bag in box 20 Ltos	3	Paletes com	42	/hora				
Tempo de Trabalho	63,98	Horas						
Colaborador permanente	523,70	€						
Cada palete consome	36	mtos de fita aderente (filme)						
Produto	Nº de bag in boxes	Nº de bag in box por Palete	Nº de Paletes elaboradas	Gasto com película	Tempo de paletização (horas)	Gasto com mão de obra	Gasto da Atividade	Gasto médio unitário
Corrente Tinto bag in box 20L	210	42	5,00	0,7260 €	1,67	13,64 €	14,3683 €	2,87 €
Corrente Tinto bag in box 10L	936	72	13,00	1,8876 €	4,33	35,47 €	37,3576 €	2,87 €
Corrente Tinto bag in box 5L	3.970	128	31,02	4,5035 €	23,26	190,41 €	194,9093 €	6,28 €
Corrente Branco bag in box 20L	126	42	3,00	0,4356 €	1,00	8,19 €	8,6210 €	2,87 €
Corrente Branco bag in box 10L	215	72	2,99	0,4336 €	1,00	8,15 €	8,5811 €	2,87 €
Corrente Branco bag in box 5L	377	128	2,95	0,4277 €	2,21	18,08 €	18,5090 €	6,28 €
Corrente Palhete bag in box 20L	42	42	1,00	0,1452 €	0,33	2,73 €	2,8737 €	2,87 €
Corrente Palhete bag in box 10L	-	72	-	- €	-	- €	- €	- €
Corrente Palhete bag in box 5L	598	128	4,67	0,6784 €	3,50	28,68 €	29,3591 €	6,28 €
Especial Tinto bag in box 20L	804	42	19,14	2,7795 €	6,38	52,23 €	55,0100 €	2,87 €
Especial Tinto bag in box 10L	1.416	72	19,67	2,8556 €	6,56	53,66 €	56,5153 €	2,87 €
Especial Tinto bag in box 5L	1.364	128	10,66	1,5473 €	7,99	65,42 €	66,9663 €	6,28 €
Especial Branco bag in box 20L	25	42	0,60	0,0864 €	0,20	1,62 €	1,7105 €	2,87 €
Especial Branco bag in box 10L	313	72	4,35	0,6312 €	1,45	11,86 €	12,4924 €	2,87 €
Especial Branco bag in box 5L	252	128	1,97	0,2859 €	1,48	12,09 €	12,3721 €	6,28 €
Ligeirinho bag in box 20L	50	42	1,19	0,1729 €	0,40	3,25 €	3,4210 €	2,87 €
Ligeirinho bag in box 10L	-	72	-	- €	-	- €	- €	- €
Ligeirinho bag in box 5L	380	128	2,97	0,4311 €	2,23	18,23 €	18,6563 €	6,28 €
			124,16	18,0273 €	63,98	523,70 €	541,72 €	4,36 €
Gasto total da atividade		541,723	€					
Gasto médio unitário da atividade		4,363	€					

**Apêndice XXVI – Cálculos da atividade A12.1 – Lavagem de garrações**

<b>A12.1 Lavagem de garrações</b>		<b>Nº de garrações</b>		<b>6.289</b>	
Performance da lavagem de garrações	1.080	por 8 horas			
Consumo de água	3.000	Ltos/hora	3,24 €		
Consumo da máquina de pressão	2,00	KwH	12,95 €		
Tempo de trabalho	46,59	horas			
Mão de obra:					
Colaborador permanente			381,32 €		
Colaborador eventual			232,93 €		
		<b>Gasto TOTAL</b>	<b>630,43 €</b>		
Produto	Nº de Garrações	%	Gasto por Produto	Gasto médio unitário	
Corrente Tinto Garrafão 5L	3.825	60,82%	383,43 €	0,100244 €	
Corrente Branco Garrafão 5L	300	4,77%	30,07 €		
Corrente Palhete Garrafão 5L	230	3,66%	23,06 €		
Especial Tinto Garrafão 5L	1.430	22,74%	143,35 €		
Especial Branco Garrafão 5L	324	5,15%	32,48 €		
Ligeirinho Garrafão 5L	180	2,86%	18,04 €		
	6.289		630,43 €		
Gasto total da atividade	630,434 €				
Gasto médio unitário da atividade	0,100 €				

## Apêndice XXVII – Cálculos da atividade A12.2 – Enchimento e capsulagem manual

A12.2 Enchimento e capsulagem manual		Nº de garrações	6.289
Performance de enchimento de garrações	300	/hora	
Tempo de Trabalho	20,96	horas	
Mão de obra:			
Sócio Gerente	203,55 €		
Colaborador permanente	171,59 €		
	<u>375,15 €</u>		

Produto	Nº de Garrações	%	Gasto com cápsulas	Gasto de mão de obra	Gasto com garrações	Gasto com matéria prima	Gasto da Atividade	Gasto médio unitário
Corrente Tinto Garrafão 5L	3.825	60,82%	66,94 €	228,17 €	1.338,75 €	8.797,5 €	10.431,35 €	2,73 €
Corrente Branco Garrafão 5L	300	4,77%	5,25 €	17,90 €	105,00 €	690,0 €	818,15 €	2,73 €
Corrente Palhete Garrafão 5L	230	3,66%	4,03 €	13,72 €	80,50 €	517,5 €	615,74 €	2,68 €
Especial Tinto Garrafão 5L	1.430	22,74%	25,03 €	85,30 €	500,50 €	3.932,5 €	4.543,33 €	3,18 €
Especial Branco Garrafão 5L	324	5,15%	5,67 €	19,33 €	113,40 €	972,0 €	1.110,40 €	3,43 €
Ligeirinho Garrafão 5L	180	2,86%	3,15 €	10,74 €	63,00 €	337,5 €	414,39 €	2,30 €
	6.289		110,06 €	375,15 €	2.201,15 €	15.247,0 €	17.933,35 €	
Gasto total da atividade	17.933,354€							
Gasto médio unitário da atividade	2,852 €							



**Apêndice XXVIII – Cálculos da atividade A12.3 – Rotulagem manual**

<b>A12.3 Rotulagem manual</b>				<b>Nº de rótulos</b>		<b>6.289</b>
Performance da colagem manual de rótulos	360	/hora				
Tempo de trabalho	17,47	Horas				
Mão de obra:						
Colaborador permanente	142,99 €					
Produto	Nº de rótulos	%	Gasto com rótulos	Gasto com mão de obra	Gasto da Atividade	Gasto médio unitário
Corrente Tinto Garrafão 5L	3.825	60,82%	72,68 €	86,97 €	159,64 €	0,0417 €
Corrente Branco Garrafão 5L	300	4,77%	5,70 €	6,82 €	12,52 €	
Corrente Palhete Garrafão 5L	230	3,66%	4,37 €	5,23 €	9,60 €	
Especial Tinto Garrafão 5L	1.430	22,74%	27,17 €	32,51 €	59,68 €	
Especial Branco Garrafão 5L	324	5,15%	6,16 €	7,37 €	13,52 €	
Ligeirinho Garrafão 5L	180	2,86%	3,42 €	4,09 €	7,51 €	
	6.289				262,48 €	
Gasto total da atividade	262,48 €					
Gasto médio unitário da atividade	0,04 €					

## Apêndice XXIX – Cálculos da atividade A13 – Procura, aquisição e negociação de vinho

A13 Procura, aquisição e negociação de vinho							Nº de deslocações		7
<i>Deslocação</i>	<i>Distância (Kms)</i>	<i>Gasto com Gasóleo*</i>	<i>Horas de Trabalho</i>	<i>Gasto com Pessoal</i>	<i>Refeição</i>	<i>Portagem</i>	<i>Nº de deslocações</i>	<i>Gasto total da deslocação</i>	<i>Gasto unitário</i>
<b>Almeirim</b>	600	57,60 €	24	233,04 €	45,00 €	36,00 €	3	371,64 €	123,88 €
	Litros	%	Nº de deslocações	Gasto por Produto					
Especial Tinto	82.326,00	94,36%	2,8307	350,66 €					
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	14.001,76	17,01%	0,4814	59,64 €					
Especial Tinto Garrafão 5L	11.049,95	13,42%	0,3799	47,07 €					
Especial Tinto bag in box 20L	24.850,80	30,19%	0,8545	105,85 €					
Especial Tinto bag in box 10L	21.883,54	26,58%	0,7524	93,21 €					
Especial Tinto bag in box 5L	10.539,95	12,80%	0,3624	44,89 €					
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	-	0,00%	-	- €					
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	-	0,00%	-	- €					
Especial Branco	4.925,00	5,64%	0,1693	20,98 €					
Especial Branco Cxª.12 Gfas 1L	-	0,00%	-	- €					
Especial Branco Garrafão 5L	1.038,87	21,09%	0,0357	4,42 €					
Especial Branco bag in box 20L	320,64	6,51%	0,0110	1,37 €					
Especial Branco bag in box 10L	2.007,19	40,76%	0,0690	8,55 €					
Especial Branco bag in box 5L	808,01	16,41%	0,0278	3,44 €					
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	750,29	15,23%	0,0258	3,20 €					
	87.251,00		3	371,64 €					
<i>Deslocação</i>	<i>Distância (Kms)</i>	<i>Gasto com Gasóleo*</i>	<i>Horas de Trabalho</i>	<i>Gasto com Pessoal</i>	<i>Refeição</i>	<i>Portagem</i>	<i>Nº de deslocações</i>	<i>Gasto total da deslocação</i>	<i>Gasto unitário</i>
<b>Rio Maior</b>	400	38,40 €	16	155,36 €	- €	- €	4	193,76 €	48,44 €
	Litros	%	Nº de deslocações	Gasto por Produto					
Corrente Tinto	32.195,00	100,00%	4,0000	193,76 €					
Corrente Tinto Garrafão 5L	11.720,36	36,40%	1,4562	282,15 €					
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	-	- €					
Corrente Tinto bag in box 20L	2.573,88	7,99%	0,3198	61,96 €					
Corrente Tinto bag in box 10L	5.736,08	17,82%	0,7127	138,09 €					
Corrente Tinto bag in box 5L	12.164,67	37,78%	1,5114	292,84 €					
	32.195,00		4	193,76 €					
<i>Resumo das deslocações</i>	<i>Distância (Kms)</i>	<i>Gasto com Gasóleo*</i>	<i>Horas de Trabalho</i>	<i>Gasto com Pessoal</i>	<i>Refeição</i>	<i>Portagem</i>	<i>Nº de deslocações</i>	<i>Gasto total da deslocação</i>	<i>Gasto unitário</i>
	<b>1.000</b>	<b>96,00 €</b>	<b>40,00 €</b>	<b>388,40 €</b>	<b>45,00 €</b>	<b>36,00 €</b>	<b>7</b>	<b>565,40 €</b>	<b>80,77 €</b>

\*Valor Líquido da parte dedutível de IVA - 50% (Art.º 21, Alínea b) do CIVA)

**Apêndice XXX – Cálculos da atividade A14 – Venda e negociação**

<b>A14 Venda e negociação</b>		<b>Nº de negociações</b>	<b>1.300</b>
Nº dias de negociação no semestre	26		
Nº clientes visitados por dia	50		
Nº negociações no semestre	1.300		
Distância média percorrida	100 Km/dia		
	2.600 Km/semestre		
Tempo de Trabalho	208 Horas		
Gasto de mão de obra	2.019,67 €		
Gasto com gasóleo*	249,60 €	9,60 € /100Km	
Gasto Total	<u>2.269,27 €</u>		
Gasto médio unitário	1,75 €		

## Apêndice XXXI – Cálculos da atividade A15.1 – Transporte subcontratado de matéria prima

A15.1 Transporte subcontratado de matéria prima		Nº de Litros transportados	87.251	
Preço do transporte		8,00 € /1.000 Ltos ou tonelada		
Tipo de Vinho	Litros Transportados	%	Gasto por produto	Gasto por litro transportado
Especial Tinto	82.326,00	94,36%	658,61 €	0,008 €
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	14.001,76	17,01%	112,01 €	
Especial Tinto Garrafão 5L	11.049,95	13,42%	88,40 €	
Especial Tinto bag in box 20L	24.850,80	30,19%	198,81 €	
Especial Tinto bag in box 10L	21.883,54	26,58%	175,07 €	
Especial Tinto bag in box 5L	10.539,95	12,80%	84,32 €	
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	-	0,00%	- €	
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	-	0,00%	- €	
Especial Branco	4.925,00	5,64%	39,40 €	
Especial Branco Cxª.12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	
Especial Branco Garrafão 5L	1.038,87	21,09%	8,31 €	
Especial Branco bag in box 20L	320,64	6,51%	2,57 €	
Especial Branco bag in box 10L	2.007,19	40,76%	16,06 €	
Especial Branco bag in box 5L	808,01	16,41%	6,46 €	
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	750,29	15,23%	6,00 €	
	87.251,00		698,01 €	

## Apêndice XXXII – Cálculos da atividade A15.2 – Transporte próprio de matéria prima

A15.2 Transporte próprio de matéria prima				Nº de Kms 650		
Consumo da viatura pesada VOLVO	18,5	Ltos/100Km	Consumo da viatura pesada TOYOTA	10,5	Ltos/100Km	
Manutenção preventiva	15,00 €	Gasto médio por Kms percorridos (revisão de 150€/15.000Km)	Manutenção preventiva	1,50 €	Gasto médio por Kms percorridos (revisão de 150€/15.000Km)	
Distância média percorrida no semestre	500	Kms	Distância média percorrida por semestre	150	Kms	
Mão de obra do sócio gerente	20,00	Horas	Mão de obra do sócio gerente	8	Horas	
Viatura	Gasto com gasóleo	Gasto com manutenção	Gasto com mão de obra	Gasto da Atividade	Gasto unitário	Gasto unitário médio
VOLVO	106,38 €	15,00 €	194,20 €	315,57 €	0,63 €	0,6329 €
TOYOTA	18,11 €		77,68 €	95,79 €	0,64 €	
				411,37 €		
Tipo de Vinho	Matéria Prima Comprada (Litros)	%	Gasto por produto	Nº médio de Kms por produto		
Corrente Tinto	32.195,00	100,00%	411,37 €			
Corrente Tinto Garrafão 5L	11.720,36	36,40%	149,76 €	236,63		
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	-	0,00%	- €	-		
Corrente Tinto bag in box 20L	2.573,88	7,99%	32,89 €	51,97		
Corrente Tinto bag in box 10L	5.736,08	17,82%	73,29 €	115,81		
Corrente Tinto bag in box 5L	12.164,67	37,78%	155,43 €	245,60		
TOTAL	32.195,00		411,37 €	650,00		

**Apêndice XXXIII – Cálculos da atividade A15.3 – Distribuição**

A15.3		Distribuição			Nº de Km 12.750	
Consumo da ligeira de mercadorias RENAULT	6,0	Ltos/100Km		Consumo da viatura pesada TOYOTA	10,5	Ltos/100Km
Manutenção preventiva	75,00 €	Gasto médio por Kms percorridos (revisão de 150€/15.000Km)		Manutenção preventiva	62,50 €	Gasto médio por Kms percorridos (revisão de 150€/15.000Km)
Distância média percorrida por semestre	6.500	Kms		Distância média percorrida por semestre	6.250	Kms
Mão de obra do sócio gerente	174,00	Horas		Mão de obra do colaborador permanente	220,00	Horas
Viatura	Gasto com gasóleo	Gasto com manutenção	Gasto com mão de obra	Gasto da Atividade	Gasto unitário	Gasto unitário médio
RENAULT	499,20 €	75,00 €	1.689,53 €	2.263,73 €	0,35 €	0,38957€
TOYOTA	840,00 €	62,50 €	1.800,78 €	2.703,28 €	0,43 €	
				4.967,02 €		

## Apêndice XXXIV – Cálculos da atividade A16 – Atividade de gestão e contabilidade

A16 Atividade de gestão e contabilidade		Nº de horas		117
Papel de faturação	1208	Folhas consumidas	105,10 €	
Tempo de trabalho com sócio gerente	4,5	Horas semanais	156	Horas no semestre
Gasto de mão de obra sócio gerente	9,71 €	/hora	1.514,76 €	
Consumo energético do Computador	0,30	Kwh		
Gasto com energia	6,51 €			
Gasto com a atividade	1.619,85 €			
Gasto unitário	10,38 €			

## Apêndice XXXV – Cálculos da atividade A16 – Atividade de gestão e contabilidade

A17 Estrutura e funcionamento			12.450,50 €
<u>Rúbricas:</u>			<u>Gastos:</u>
Depreciação dos Ativos			2.185,54 €
Fixos:39,40,44,46,51,58,63,77,78,79,81,82,84,85,86,87,88			
Desratização	200,00 €	por semestre	200,00 €
Revisão de 3 extintores	12,00 €	24,00 € /por ano	12,00 €
1 Bateria para empilhador	35,00 €	1 bateria de 2 em 2 anos	35,00 €
Contrato de Higiêne e Segurança no Trabalho	57,50 €	115,00 € /ano	57,50 €
Ponto Verde	312,14 €		
Corrente Tinto Garrafão 5L	19,14%	59,74 €	
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	2,74%	8,56 €	
Corrente Tinto bag in box 20L	0,92%	2,87 €	
Corrente Tinto bag in box 10L	3,54%	11,05 €	
Corrente Tinto bag in box 5L	19,18%	59,87 €	
Corrente Palhete Garrafão 5L	3,30%	10,30 €	
Corrente Palhete Cxª.12 Gfas 1L	1,14%	3,57 €	
Corrente Palhete bag in box 20L	0,76%	2,38 €	
Corrente Palhete bag in box 10L	1,30%	4,06 €	
Corrente Palhete bag in box 5L	2,37%	7,39 €	
Corrente Branco Garrafão 5L	3,41%	10,66 €	
Corrente Branco Cxª.12 Gfas 1L	0,42%	1,32 €	
Corrente Branco bag in box 20L	0,39%	1,21 €	
Corrente Branco bag in box 10L	0,16%	0,49 €	
Corrente Branco bag in box 5L	7,03%	21,95 €	
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	1,79%	5,59 €	
Especial Tinto Garrafão 5L	8,05%	25,13 €	
Especial Tinto bag in box 20L	4,02%	12,55 €	
Especial Tinto bag in box 10L	6,97%	21,77 €	
Especial Tinto bag in box 5L	5,45%	17,02 €	
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	0,65%	2,02 €	
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	0,06%	0,19 €	
Especial Branco Cxª.12 Gfas 1L	0,07%	0,21 €	
Especial Branco Garrafão 5L	0,96%	2,99 €	
Especial Branco bag in box 20L	0,13%	0,40 €	
Especial Branco bag in box 10L	0,88%	2,76 €	
Especial Branco bag in box 5L	0,80%	2,49 €	
Encostas Olival Branco Cxª.12 Gfas 0,75L	0,21%	0,64 €	
Ligeirinho Garrafão 5L	1,07%	3,33 €	
Ligeirinho bag in box 20L	0,29%	0,91 €	
Ligeirinho bag in box 10L	0,04%	0,11 €	
Ligeirinho bag in box 5L	2,10%	6,56 €	
Outeiro Maduro	0,66%	2,06 €	
Aluguer das Garrafas de Azoto	140,00 €	/5 anos	14,00 €
Contabilista TOC	250,00 €	/mês	1.500,00 €
Comunicações:			
Telefone	10,29 €	/mês	61,74 €
Telemóvel	73,00 €	/mês	438,00 €
Pacote Meo	41,39 €	/mês	248,34 €
Água, gastos fixos e não atividade			19,06 €



ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Eletricidade, gastos fixos e não atividade		205,76 €
Seguros automóvel:		
Volvo	466,08 € anual	233,04 €
Renault	221,30 € anual	110,65 €
Toyota	212,80 € anual	106,40 €
Inspeção das Viaturas:		
Volvo	42,18 € anual	21,09 €
Renault	28,18 € anual	14,09 €
Toyota	28,18 € anual	14,09 €
IUC das viaturas:		
Volvo	382,00 € anual	191,00 €
Renault	31,00 € anual	15,50 €
Toyota	51,00 € anual	25,50 €
Manutenção da Marca:		
Silvarosa	3,38 €	67,50 € /10 anos
Corrente Tinto Garrafão 5L	0,14 €	/10 anos
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	0,14 €	/10 anos
Corrente Tinto bag in box 20L	0,14 €	/10 anos
Corrente Tinto bag in box 10L	0,14 €	/10 anos
Corrente Tinto bag in box 5L	0,14 €	/10 anos
Corrente Branco Garrafão 5L	0,14 €	/10 anos
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	0,14 €	/10 anos
Corrente Branco bag in box 20L	0,14 €	/10 anos
Corrente Branco bag in box 10L	0,14 €	/10 anos
Corrente Branco bag in box 5L	0,14 €	/10 anos
Corrente Palhete Garrafão 5L	0,14 €	/10 anos
Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	0,14 €	/10 anos
Corrente Palhete bag in box 20L	0,14 €	/10 anos
Corrente Palhete bag in box 10L	0,14 €	/10 anos
Corrente Palhete bag in box 5L	0,14 €	/10 anos
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	0,14 €	/10 anos
Especial Tinto Garrafão 5L	0,14 €	/10 anos
Especial Tinto bag in box 20L	0,14 €	/10 anos
Especial Tinto bag in box 10L	0,14 €	/10 anos
Especial Tinto bag in box 5L	0,14 €	/10 anos
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	0,14 €	/10 anos
Especial Branco Garrafão 5L	0,14 €	/10 anos
Especial Branco bag in box 20L	0,14 €	/10 anos
Especial Branco bag in box 10L	0,14 €	/10 anos
Especial Branco bag in box 5L	0,14 €	/10 anos
Encostas do Olival	3,38 €	67,50 € /10 anos
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	1,13 €	/10 anos
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	1,13 €	/10 anos
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	1,13 €	/10 anos
Ligeirinho	3,38 €	67,50 € /10 anos
Ligeirinho Garrafão 5L	0,84 €	/10 anos
Ligeirinho bag in box 20L	0,84 €	/10 anos
Ligeirinho bag in box 10L	0,84 €	/10 anos
Ligeirinho bag in box 5L	0,84 €	/10 anos
Outeiro Maduro	3,38 €	67,50 € /10 anos
Outeiro Maduro Cx <sup>a</sup> . 6 Gfas 0,75	3,38 €	67,50 € /10 anos
Taxa de Promoção IVV	1.580,14 €	0,0135 € /Lto vendido
Corrente Tinto Garrafão 5L	213,44 €	
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	73,39 €	

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Corrente Tinto bag in box 20L	41,04 €			
Corrente Tinto bag in box 10L	78,98 €			
Corrente Tinto bag in box 5L	213,91 €			
Corrente Branco Garrafão 5L	36,79 €			
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	30,62 €			
Corrente Branco bag in box 20L	34,02 €			
Corrente Branco bag in box 10L	29,03 €			
Corrente Branco bag in box 5L	26,39 €			
Corrente Palhete Garrafão 5L	38,07 €			
Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	11,34 €			
Corrente Palhete bag in box 20L	17,28 €			
Corrente Palhete bag in box 10L	3,51 €			
Corrente Palhete bag in box 5L	78,44 €			
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	47,95 €			
Especial Tinto Garrafão 5L	89,78 €			
Especial Tinto bag in box 20L	179,28 €			
Especial Tinto bag in box 10L	155,52 €			
Especial Tinto bag in box 5L	60,82 €			
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	13,00 €			
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	1,01 €			
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	1,78 €			
Especial Branco Garrafão 5L	10,67 €			
Especial Branco bag in box 20L	5,67 €			
Especial Branco bag in box 10L	19,71 €			
Especial Branco bag in box 5L	8,91 €			
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	4,13 €			
Ligeirinho Garrafão 5L	11,88 €			
Ligeirinho bag in box 20L	12,96 €			
Ligeirinho bag in box 10L	0,81 €			
Ligeirinho bag in box 5L	23,42 €			
Seguro de pessoal eventual	30,00 €	5,00 €	/mês	30,00 €
Mão de obra não afeta às atividades apresentadas:				
Sócio Gerente		317,20	Horas	3.080,02 €
Colaborador permanente		443,74	Horas	3.632,18 €
			<b>TOTAL</b>	<b>12.450,50 €</b>

**Apêndice XXXVI – Dados sobre Matéria-Prima**

Matéria-Prima	Preço de Aquisição	Inventário 2012 Vinho a granel (Litros)	Compras em 2013 (Litros)	Inventário 30.06.2013 (Litros)	Consumo das atividades 2013 (Litros)	%	Produção das atividades para venda (Litros)	%	Gasto com compras de Matéria Prima
Corrente Tinto	0,46 €/Lto	85.103	32.195	64.500	52.798,99	40,35%	52.535	40,31%	14.809,70 €
Corrente Palhete	0,45 €/Lto	33.480	-	28.500	4.980,00	3,81%	4.980	3,82%	- €
Corrente Branco	0,46 €/Lto	8.055	-	-	8.055,00	6,16%	8.055	6,18%	- €
Especial Tinto	0,55 €/Lto	52.211,69	82.326	81.000	53.537,69	40,91%	53.270	40,88%	45.279,30 €
Especial Branco	0,60 €/Lto	23.255	4.925	20.500	7.680,00	5,87%	7.680	5,89%	2.955,00 €
Ligeirinho	0,375 €/Lto	11.300	-	7.500	3.800,00	2,90%	3.800	2,92%	- €
Outeiro Maduro	0,375 €/Lto	7.500	-	7.500	-	0,00%	-	0,00%	- €
		220.905,68	119.446	209.500	130.851,68		130.320		63.044,00 €

**Quadro 33 – Dados sobre Matérias-Primas**

## Apêndice XXXVII – Dados de produção, armazenagem e vendas de cada segmento

Código de Artigo	Vendas Anuais	Preço médio de Venda	Inventário 2012 (unid)	Produção em 2013 (unid)	Inventário 30.06.2013 (unid)	Vendas em quantidade	% das vendas em quantidade	Quantidades de vendas em Litros	Quantidade de Garrafas enchidas em 2013	% do Total de Garrafas	Fator de Ltos	Produção das atividades (Litros)	Tipo de Matéria Prima	Total da produção das atividades para venda (Litros)	Proporção por Tipo de Matéria Prima
101002	11.397,07 €	3,60 €	-	3.825	663	3.162	19,14%	15.810,00			5	19.125,00	Corrente Tinto	52.535,00	36,40%
101003	5.094,68 €	11,25 €	648	-	195	453	2,74%	5.436,00			12	-			0,00%
101010	2.114,99 €	13,91 €	82	210	140	152	0,92%	3.040,00			20	4.200,00			7,99%
101011	4.425,72 €	7,57 €	23	936	374	585	3,54%	5.850,00			10	9.360,00			17,82%
101012	13.318,73 €	4,20 €	517	3.970	1.318	3.169	19,18%	15.845,00			5	19.850,00			37,78%
102002	1.962,17 €	3,60 €	245	300	-	545	3,30%	2.725,00			5	1.500,00	Corrente Branco	8.055,00	18,62%
102003	2.615,83 €	13,84 €	189	-	-	189	1,14%	2.268,00			12	-			0,00%
102010	1.882,75 €	14,94 €	-	126	-	126	0,76%	2.520,00			20	2.520,00			31,28%
102011	1.603,91 €	7,46 €	-	215	-	215	1,30%	2.150,00			10	2.150,00			26,69%
102012	1.528,81 €	3,91 €	14	377	-	391	2,37%	1.955,00			5	1.885,00			23,40%
103002	2.129,22 €	3,78 €	472	230	138	564	3,41%	2.820,00			5	1.150,00	Corrente Palhete	4.980,00	23,09%
103003	818,72 €	11,70 €	173	-	103	70	0,42%	840,00			12	-			0,00%
103010	1.083,06 €	16,92 €	58	42	36	64	0,39%	1.280,00			20	840,00			16,87%
103011	210,60 €	8,10 €	57	-	31	26	0,16%	260,00			10	-			0,00%
103012	5.033,33 €	4,33 €	693	598	129	1.162	7,03%	5.810,00			5	2.990,00			60,04%
110003	4.178,39 €	14,12 €	226	755	685	296	1,79%	3.552,00	9.060	85,31%	12	9.060,00	Especial Tinto	53.270,00	17,01%
111002	6.850,63 €	5,15 €	-	1.430	100	1.330	8,05%	6.650,00			5	7.150,00			13,42%
111010	14.548,77 €	21,91 €	62	804	202	664	4,02%	13.280,00			20	16.080,00			30,19%
111011	11.445,46 €	9,94 €	-	1.416	264	1.152	6,97%	11.520,00			10	14.160,00			26,58%
111012	4.875,32 €	5,41 €	-	1.364	463	901	5,45%	4.505,00			5	6.820,00			12,80%
120004	1.720,09 €	16,08 €	151	-	44	107	0,65%	963,00			9	-			0,00%
120005	178,07 €	17,81 €	24	-	14	10	0,06%	75,00			7,5	-			0,00%

Quadro 34 – Dados de produção, armazenagem e vendas de cada segmento

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Código de Artigo	Vendas Anuais	Preço médio de Venda	Inventário 2012 (unid)	Produção em 2013 (unid)	Inventário 30.06.2013 (unid)	Vendas em quantidade	% das vendas em quantidade	Quantidades de vendas em Litros	Quantidade de Garrafas enchidas em 2013	% do Total de Garrafas	Fator de Ltos	Produção das atividades (Litros)	Tipo de Matéria Prima	Total da produção das atividades para venda (Litros)	Proporção por Tipo de Matéria Prima
111003	175,56 €	15,96 €	29	-	18	11	0,07%	132,00			12	-	Especial Branco	7.680,00	0,00%
112002	853,10 €	5,40 €	-	324	166	158	0,96%	790,00			5	1.620,00			21,09%
112010	446,71 €	21,27 €	15	25	19	21	0,13%	420,00			20	500,00			6,51%
112011	1.555,14 €	10,65 €	-	313	167	146	0,88%	1.460,00			10	3.130,00			40,76%
112012	709,32 €	5,37 €	-	252	120	132	0,80%	660,00			5	1.260,00			16,41%
121004	543,73 €	15,99 €	12	130	108	34	0,21%	306,00	1.560	14,69%	9	1.170,00			15,23%
113002	652,35 €	3,71 €	-	180	4	176	1,07%	880,00			5	900,00	Ligeirinho	3.800,00	23,68%
113010	693,00 €	14,44 €	-	50	2	48	0,29%	960,00			20	1.000,00			26,32%
113011	47,63 €	7,94 €	35	-	29	6	0,04%	60,00			10	-			0,00%
113012	1.370,02 €	3,95 €	46	380	79	347	2,10%	1.735,00			5	1.900,00			50,00%
125002	1.157,64 €	10,62 €	991	-	882	109	0,66%	490,50	-		4,5	-	Outeiro Maduro	-	0,00%
<b>TOTAIS</b>	107.220,50 €				6.493	16.521		117.047,50	10.620			130.320,00		130.320,00	

Quadro 34 – Dados de produção, armazenagem e vendas de cada segmento

**Apêndice XXXVIII – Cálculo do valor de stock de materiais e componentes**

Stock de materiais							
Sacos de BB 5 L	Qtd Vendas	%	1.500	un	Caixas de BB 5L	2.500	un
Corrente Tinto Bag in Box 5L	3.169	51,93%	310,04 €			415,47 €	
Corrente Branco Bag in Box 5L	391	6,41%	38,25 €			51,26 €	
Corrente Palhete Bag in Box 5L	1.162	19,04%	113,69 €			152,34 €	
Especial Tinto Bag in Box 5L	901	14,77%	88,15 €			118,13 €	
Especial Branco Bag in Box 5L	132	2,16%	12,91 €			17,31 €	
Ligeirinho Bag in Box 5L	347	5,69%	33,95 €			45,49 €	
	<u>6.102</u>						
Sacos de BB 10 L			600	un	Caixas de BB 10L	1.500	un
Corrente Tinto Bag in Box 10L	585	27,46%	103,82 €			259,54 €	
Corrente Branco Bag in Box 10L	215	10,09%	38,15 €			95,39 €	
Corrente Palhete Bag in Box 10L	26	1,22%	4,61 €			11,54 €	
Especial Tinto Bag in Box 10L	1.152	54,08%	204,44 €			511,10 €	
Especial Branco Bag in Box 10L	146	6,85%	25,91 €			64,77 €	
Ligeirinho Bag in Box 10L	6	0,28%	1,06 €			2,66 €	
	<u>2.130</u>						
Sacos de BB 20 L			200	un	Caixas de BB 20L	1.000	un
Corrente Tinto Bag in Box 20L	152	14,14%	24,46 €			122,31 €	
Corrente Branco Bag in Box 20L	126	11,72%	20,28 €			101,39 €	
Corrente Palhete Bag in Box 20L	64	5,95%	10,30 €			51,50 €	
Especial Tinto Bag in Box 20L	664	61,77%	106,86 €			534,29 €	
Especial Branco Bag in Box 20L	21	1,95%	3,38 €			16,90 €	
Ligeirinho Bag in Box 20L	48	4,47%	7,72 €			38,62 €	
	<u>1.075</u>						
Caixas de Garraf. 12 *1Ltos			1.500	un	Garrafas 1 Ltos	10.140	un
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	453	44,46%	308,74 €			721,24 €	
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	189	18,55%	128,81 €			300,92 €	
Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	70	6,87%	47,71 €			111,45 €	
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	296	29,05%	201,74 €			471,28 €	
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	11	1,08%	7,50 €			17,51 €	
	<u>1.019</u>						
Caixas de Garraf. 12 *0,75Ltos			2.000	un	Garrafas 0,75 Ltos	3.000	un
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	107	75,89%	447,73 €			355,15 €	
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	34	24,11%	227,63 €			112,85 €	
	<u>141</u>						
Caixas de Garraf. 6 *0,75Ltos			800	un	Garrafas 0,75 Ltos OM	10.000	un
Outeiro Maduro Cx <sup>a</sup> . 6 Gfas 0,75	109	100%	32,26 €			2.120,00 €	
Garrafões 5 Ltos			2.000	un			
Corrente Tinto Garrafão 5L	3.162	53,28%	372,94 €				
Corrente Branco Garrafão 5L	545	9,18%	64,28 €				
Corrente Palhete Garrafão 5L	564	9,50%	66,52 €				
Especial Tinto Garrafão 5L	1.330	22,41%	156,87 €				

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Especial Branco Garrafão 5L	158	2,66%	18,64 €
Ligeirinho Garrafão 5L	176	2,97%	20,76 €
	<u>5.935</u>		
Placas de Filtro	Ltos vendidos	300	un
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810	15,33%	48,74 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	5.436	5,27%	16,76 €
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040	2,95%	9,37 €
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850	5,67%	18,03 €
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845	15,36%	48,85 €
Corrente Branco Garrafão 5L	2.725	2,64%	11,57 €
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	2.268	2,20%	9,63 €
Corrente Branco Bag in Box 20L	2.520	2,44%	10,70 €
Corrente Branco Bag in Box 10L	2.150	2,08%	9,13 €
Corrente Branco Bag in Box 5L	1.955	1,90%	8,30 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	3.552	3,44%	10,95 €
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650	6,45%	20,50 €
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280	12,87%	40,94 €
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520	11,17%	35,51 €
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505	4,37%	13,89 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	963	0,93%	2,97 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	75	0,07%	0,23 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	790	0,77%	3,35 €
Especial Branco Garrafão 5L	420	0,41%	1,78 €
Especial Branco Bag in Box 20L	1.460	1,42%	6,20 €
Especial Branco Bag in Box 10L	660	0,64%	2,80 €
Especial Branco Bag in Box 5L	306	0,30%	1,30 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	880	0,85%	2,71 €
Outeiro Maduro	491	0,48%	1,51 €
	<u>103.151</u>		
Terras	Ltos vendidos	75	Kg
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,0	18,17%	10,63 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	5.436,0	6,25%	3,65 €
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,0	3,49%	2,04 €
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,0	6,72%	3,93 €
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845,0	18,21%	10,65 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	3.552,0	4,08%	2,39 €
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,0	7,64%	4,47 €
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,0	15,26%	8,93 €
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,0	13,24%	7,74 €
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,0	5,18%	3,03 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	963,0	1,11%	0,65 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	75,0	0,09%	0,05 €
Outeiro Maduro	490,5	0,56%	0,33 €
	<u>87.016,5</u>		

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Goma Arábica	Ltos vendidos	40	Ltos	Metatartárico	10 Kg
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,0	15,33%	23,97 €		17,24 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	5.436,0	5,27%	8,24 €		5,93 €
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,0	2,95%	4,61 €		3,32 €
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,0	5,67%	8,87 €		6,38 €
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845,0	15,36%	24,02 €		17,28 €
Corrente Branco Garrafão 5L	2.725,0	2,64%	4,13 €		2,97 €
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	2.268,0	2,20%	3,44 €		2,47 €
Corrente Branco Bag in Box 20L	2.520,0	2,44%	3,82 €		2,75 €
Corrente Branco Bag in Box 10L	2.150,0	2,08%	3,26 €		2,34 €
Corrente Branco Bag in Box 5L	1.955,0	1,90%	2,96 €		2,13 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	3.552,0	3,44%	5,39 €		3,87 €
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,0	6,45%	10,08 €		7,25 €
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,0	12,87%	20,14 €		14,48 €
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,0	11,17%	17,47 €		12,56 €
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,0	4,37%	6,83 €		4,91 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	963,0	0,93%	1,46 €		1,05 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	75,0	0,07%	0,11 €		0,08 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	790,0	0,77%	1,20 €		0,86 €
Especial Branco Garrafão 5L	420,0	0,41%	0,64 €		0,46 €
Especial Branco Bag in Box 20L	1.460,0	1,42%	2,21 €		1,59 €
Especial Branco Bag in Box 10L	660,0	0,64%	1,00 €		0,72 €
Especial Branco Bag in Box 5L	306,0	0,30%	0,46 €		0,33 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	880,0	0,85%	1,33 €		0,96 €
Outeiro Maduro	490,5	0,48%	0,74 €		0,53 €
	<u>103.150,5</u>				
Ácido Ascórbico	Ltos vendidos	3	Kg	Ácido Cítrico	20 Kg
Corrente Branco Garrafão 5L	2.725,0	16,89%	10,74 €		6,28 €
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	2.268,0	14,06%	8,94 €		5,23 €
Corrente Branco Bag in Box 20L	2.520,0	15,62%	9,93 €		5,81 €
Corrente Branco Bag in Box 10L	2.150,0	13,33%	8,48 €		4,96 €
Corrente Branco Bag in Box 5L	1.955,0	12,12%	7,71 €		4,51 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	790,0	4,90%	3,11 €		1,82 €
Especial Branco Garrafão 5L	420,0	2,60%	1,66 €		0,97 €
Especial Branco Bag in Box 20L	1.460,0	9,05%	5,76 €		3,37 €
Especial Branco Bag in Box 10L	660,0	4,09%	2,60 €		1,52 €
Especial Branco Bag in Box 5L	306,0	1,90%	1,21 €		0,71 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	880,0	5,45%	3,47 €		2,03 €
	<u>16.134,0</u>				
Sulforoso	Ltos vendidos	40	Kg		
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,0	18,27%	12,57 €		
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	5.436,0	6,28%	4,32 €		
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,0	3,51%	2,42 €		
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,0	6,76%	4,65 €		
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845,0	18,31%	12,60 €		
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	3.552,0	4,11%	2,82 €		



ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,0	7,69%	5,29 €		
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,0	15,35%	10,56 €		
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,0	13,31%	9,16 €		
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,0	5,21%	3,58 €		
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	963,0	1,11%	0,77 €		
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	75,0	0,09%	0,06 €		
	<u>86.526,0</u>				
Gelatina	Ltos vendidos	10	Kg	Bentogran	15 Kg
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,0	34,38%	18,05 €		16,56 €
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	5.436,0	11,82%	6,21 €		5,69 €
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,0	6,61%	3,47 €		3,18 €
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,0	12,72%	6,68 €		6,13 €
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845,0	34,46%	18,09 €		16,59 €
	<u>45.981,0</u>				
Aquacol	Ltos vendidos	5	Ltos		
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	3.552,0	8,76%	2,94 €		
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,0	16,40%	5,50 €		
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,0	32,75%	10,99 €		
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,0	28,41%	9,53 €		
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,0	11,11%	3,73 €		
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	963,0	2,38%	0,80 €		
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	75,0	0,18%	0,06 €		
	<u>40.545,0</u>				
Noblesse	Ltos vendidos	0,5	Kg		
Outeiro Maduro	490,5		22,45 €		
Azoto	Ltos vendidos	9,4	m <sup>3</sup>		
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,0	15,33%	11,14 €		
Corrente Tinto Cxª. 12 Gfas 1L	5.436,0	5,27%	3,83 €		
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,0	2,95%	2,14 €		
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,0	5,67%	4,12 €		
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845,0	15,36%	11,16 €		
Corrente Branco Garrafão 5L	2.725,0	2,64%	1,92 €		
Corrente Branco Cxª.12 Gfas 1L	2.268,0	2,20%	1,60 €		
Corrente Branco Bag in Box 20L	2.520,0	2,44%	1,78 €		
Corrente Branco Bag in Box 10L	2.150,0	2,08%	1,51 €		
Corrente Branco Bag in Box 5L	1.955,0	1,90%	1,38 €		
Especial Tinto Cxª.12 Gfas 1L	3.552,0	3,44%	2,50 €		
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,0	6,45%	4,68 €		
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,0	12,87%	9,35 €		
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,0	11,17%	8,11 €		
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,0	4,37%	3,17 €		
Encostas Olival Tinto Cxª.12 Gfas 0,75L	963,0	0,93%	0,68 €		
Encostas Olival Tinto Cxª.20 Gfas 0,375L	75,0	0,07%	0,05 €		
Especial Branco Cxª.12 Gfas 1L	790,0	0,77%	0,56 €		
Especial Branco Garrafão 5L	420,0	0,41%	0,30 €		
Especial Branco Bag in Box 20L	1.460,0	1,42%	1,03 €		

ANÁLISE DA PERFORMANCE FINANCEIRA. O efeito do Custeio Baseado nas Atividades numa PME

Especial Branco Bag in Box 10L	660,0	0,64%	0,46 €		
Especial Branco Bag in Box 5L	306,0	0,30%	0,22 €		
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	880,0	0,85%	0,62 €		
Outeiro Maduro	490,5	0,48%	0,35 €		
	<u>103.150,5</u>				
Ancol	Ltos vendidos	20	Ltos	PerancoL	10 Lt
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,0	15,33%	2,99 €		3,23 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	5.436,0	5,27%	1,03 €		1,11 €
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,0	2,95%	0,57 €		0,62 €
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,0	5,67%	1,11 €		1,20 €
Corrente Tinto Bag in Box 5L	15.845,0	15,36%	3,00 €		3,24 €
Corrente Branco Garrafão 5L	2.725,0	2,64%	0,52 €		0,56 €
Corrente Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	2.268,0	2,20%	0,43 €		0,46 €
Corrente Branco Bag in Box 20L	2.520,0	2,44%	0,48 €		0,52 €
Corrente Branco Bag in Box 10L	2.150,0	2,08%	0,41 €		0,44 €
Corrente Branco Bag in Box 5L	1.955,0	1,90%	0,37 €		0,40 €
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	3.552,0	3,44%	0,67 €		0,73 €
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,0	6,45%	1,26 €		1,36 €
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,0	12,87%	2,51 €		2,72 €
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,0	11,17%	2,18 €		2,36 €
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,0	4,37%	0,85 €		0,92 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	963,0	0,93%	0,18 €		0,20 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	75,0	0,07%	0,01 €		0,02 €
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	790,0	0,77%	0,15 €		0,16 €
Especial Branco Garrafão 5L	420,0	0,41%	0,08 €		0,09 €
Especial Branco Bag in Box 20L	1.460,0	1,42%	0,28 €		0,30 €
Especial Branco Bag in Box 10L	660,0	0,64%	0,12 €		0,14 €
Especial Branco Bag in Box 5L	306,0	0,30%	0,06 €		0,06 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	880,0	0,85%	0,17 €		0,18 €
Outeiro Maduro	490,5	0,48%	0,09 €		0,10 €
	<u>103.150,5</u>				

**Apêndice XXXIX – Cálculo do valor de stock de matérias-primas**

Stock de matérias primas				
	Litros vendidos			
			64.500,00	
Corrente Tinto Garrafão 5L	15.810,00	34,38%	22.177,53	10.201,66 €
Corrente Tinto Cx <sup>a</sup> . 12 Gfas 1L	5.436,00	11,82%	7.625,37	3.507,67 €
Corrente Tinto Bag in Box 20L	3.040,00	6,61%	4.264,37	1.961,61 €
Corrente Tinto Bag in Box 10L	5.850,00	12,72%	8.206,11	3.774,81 €
Corrente Tinto Bag in Box 5L	<u>15.845,00</u>	34,46%	22.226,63	10.224,25 €
	45.981,00			
			28.500,00	
Corrente Palhete Garrafão 5L	2.820,00	25,61%	7.299,73	3.357,87 €
Corrente Palhete Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	840,00	7,63%	2.174,39	1.000,22 €
Corrente Palhete Bag in Box 20L	1.280,00	11,63%	3.313,35	1.524,14 €
Corrente Palhete Bag in Box 10L	260,00	2,36%	673,02	309,59 €
Corrente Palhete Bag in Box 5L	<u>5.810,00</u>	52,77%	15.039,51	6.918,17 €
	11.010,00			
			81.000,00	
Especial Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	3.552,00	8,76%	7.096,12	3.902,86 €
Especial Tinto Garrafão 5L	6.650,00	16,40%	13.285,24	7.306,88 €
Especial Tinto Bag in Box 20L	13.280,00	32,75%	26.530,52	14.591,79 €
Especial Tinto Bag in Box 10L	11.520,00	28,41%	23.014,43	12.657,94 €
Especial Tinto Bag in Box 5L	4.505,00	11,11%	9.000,00	4.950,00 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	963,00	2,38%	1.923,86	1.058,12 €
Encostas Olival Tinto Cx <sup>a</sup> .20 Gfas 0,375L	<u>75,00</u>	0,18%	149,83	82,41 €
	40.545,00			
			20.500,00	
Especial Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 1L	132,00	3,50%	718,15	430,89 €
Especial Branco Garrafão 5L	790,00	20,97%	4.298,04	2.578,82 €
Especial Branco Bag in Box 20L	420,00	11,15%	2.285,03	1.371,02 €
Especial Branco Bag in Box 10L	1.460,00	38,75%	7.943,21	4.765,92 €
Especial Branco Bag in Box 5L	660,00	17,52%	3.590,76	2.154,46 €
Encostas Olival Branco Cx <sup>a</sup> .12 Gfas 0,75L	<u>306,00</u>	8,12%	1.664,81	998,89 €
	3.768,00			
			7.500,00	
Ligeirinho Garrafão 5L	880,00	24,21%	1.815,68	680,88 €
Ligeirinho Bag in Box 20L	960,00	26,41%	1.980,74	742,78 €
Ligeirinho Bag in Box 10L	60,00	1,65%	123,80	46,42 €
Ligeirinho Bag in Box 5L	<u>1.735,00</u>	47,73%	3.579,78	1.342,42 €
	3.635,00			
Outeiro Maduro	490,50	100%	7.500,00	2.812,50 €

## **ANEXOS**

**Anexo I – Balanço – 2012**

**Balanço - (modelo normal)  
a 31/12/2012  
(montantes em euros)**

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		2012	2011
<b>ATIVO</b>			
<b>Ativo não corrente</b>			
Ativos fixos tangíveis		81 980,75	86 943,28
		<b>81 980,75</b>	<b>86 943,28</b>
<b>Ativo corrente</b>			
Inventários		290 271,95	238 091,54
Estado e outros entes públicos		312,64	1 185,84
Caixa e depósitos bancários		51 159,71	25 267,05
		<b>341 744,30</b>	<b>264 544,43</b>
<b>Total do ativo</b>		<b>423 725,05</b>	<b>351 487,71</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>Capital próprio</b>			
Capital realizado		5 000,00	5 000,00
Reservas legais		2 429,54	2 274,46
Outras reservas		45 598,13	42 651,61
Resultado líquido do período		1 801,77	3 101,60
<b>Total do capital próprio</b>		<b>54 829,44</b>	<b>53 027,67</b>
<b>Passivo</b>			
<b>Passivo não corrente</b>			
Financiamentos obtidos		341 559,88	268 103,80
		<b>341 559,88</b>	<b>268 103,80</b>
<b>Passivo corrente</b>			
Fornecedores		16 834,42	21 859,97
Estado e outros entes públicos		3 741,93	1 736,89
Outras contas a pagar		6 759,38	6 759,38
		<b>27 335,73</b>	<b>30 356,24</b>
<b>Total do passivo</b>		<b>368 895,61</b>	<b>298 460,04</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>423 725,05</b>	<b>351 487,71</b>

Administração / Gerência

Técnico Oficial de Contas Nº

**Figura 3 – Balanço de 2012 da Empresa ViniGrape, Lda**Fonte: Demonstração financeira disponibilizada pelo TOC – *output* do sistema defir.pro