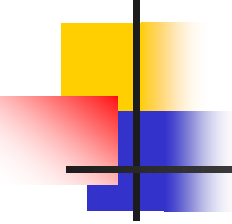


CONTABILIDADE DE GESTÃO

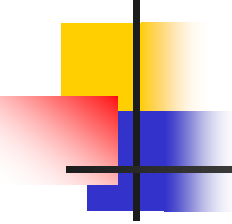
INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

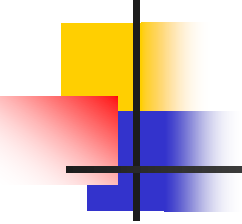
- “Uma viagem de mil quilómetros começa com um passo...”

Provérbio chinês



OBJECTIVOS

- Conhecer as diferenças entre a contabilidade financeira, contabilidade de gestão e contabilidade de custos
- Conhecer os objectivos da contabilidade de gestão e da contabilidade de custos
- Distinguir o conceito de custo, pagamento e investimento
- Conhecer os principais tipos de custos: por natureza, fixos e variáveis, directos e indirectos, do produto e do período, de oportunidade, por áreas funcionais e outras classificações



1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

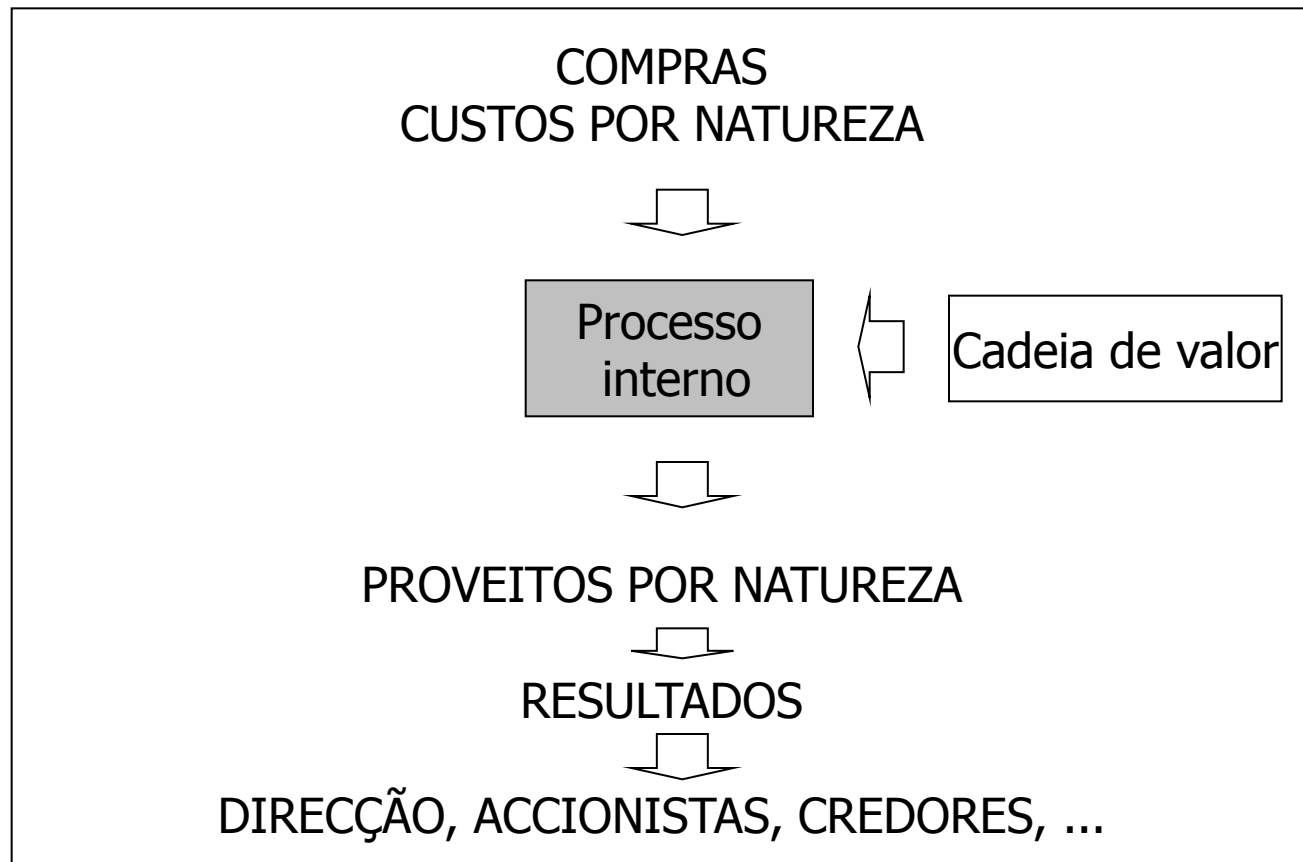
- A **contabilidade** obtém informação económica para facilitar o **diagnóstico** e a **tomada de decisões** aos interpretes da mesma.
- Uma das principais diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão está em quais são os **destinatários** desta informação.
- Para a contabilidade financeira os **destinatários** são para além da direcção da empresa, os credores, bancos, empregados, sindicatos, accionistas, administração fiscal, etc. Por outro lado, os **destinatários** da contabilidade de gestão são os responsáveis da própria empresa.

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

- **Mais diferenças entre as duas contabilidades**
 - a) Contabilidade financeira ou externa
 - A contabilidade financeira tem como objectivo principal a obtenção de informação histórica sobre as **relações da empresa com o exterior**. Esta informação:
 - Tem o seu principal expoente nas contas anuais integradas pelo Balanço, Demonstração dos Resultados e pelo ABDR.
 - Trata a globalidade da empresa
 - É valorizada em unidades monetárias
 - É tratada de acordo com a legislação contabilística vigente

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

Circuito informativo da contabilidade financeira ou externa



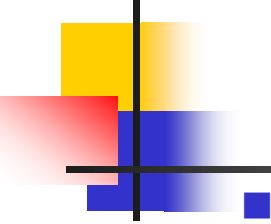
1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

- **Mais diferenças entre as duas contabilidades**

- a) Contabilidade financeira ou externa

- A contabilidade financeira permite responder a questões tais como:
 - Poderá a empresa amortizar as suas dívidas?
 - Dispõe de suficientes capitais próprios?
 - Oferece uma rendibilidade suficiente aos seus accionistas?
 - Gere adequadamente os seus activos?

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO



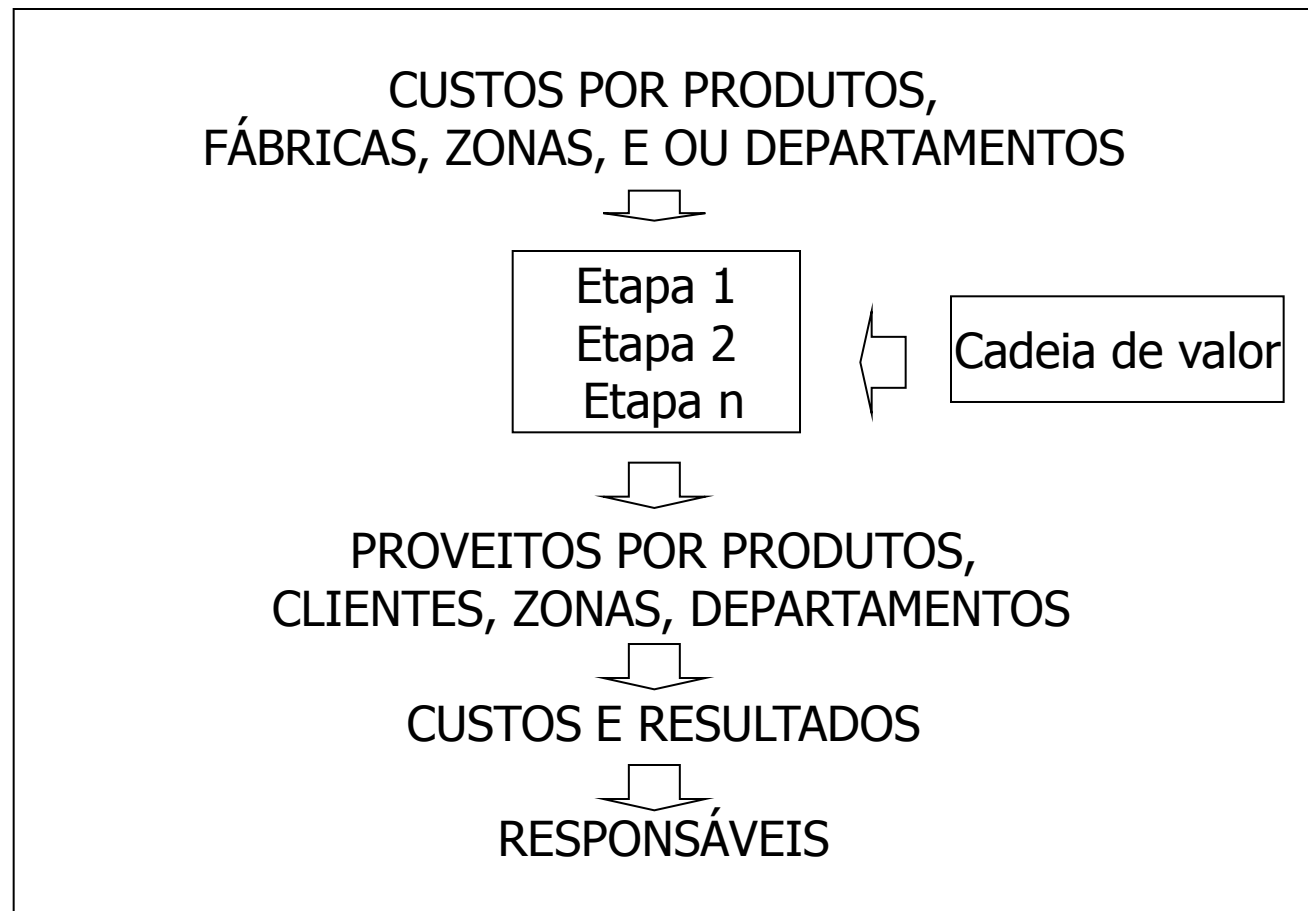
■ Mais diferenças entre as duas contabilidades

b) Contabilidade de gestão ou interna

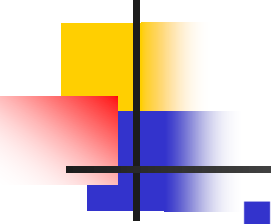
- A contabilidade de gestão pretende apresentar informação relevante, histórica ou previsional, monetária ou não monetária, segmentada ou global, sobre a circulação interna da empresa para a tomada de decisões.
- Trata-se de dar luz a questões que não têm resposta na contabilidade financeira.
- Dado o seu carácter interno, cada empresa pode utilizar o sistema de contabilidade de gestão que se adapte às suas necessidades.

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

Circuito informativo da contabilidade de gestão ou interna



1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

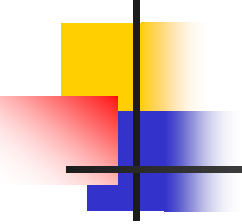


■ Mais diferenças entre as duas contabilidades

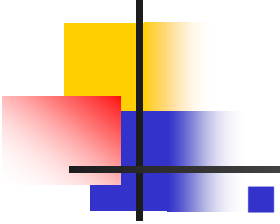
b) Contabilidade de gestão ou interna

- A contabilidade de gestão permite responder a questões tais como:
 - Quais os produtos que são rentáveis?
 - A partir de que preço de venda de um determinado produto não se perde dinheiro?
 - Quanto custa um determinado departamento?
 - Quanto custa cada parte do processo de produção de um artigo?

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

- 
- **Mais diferenças entre as duas contabilidades**
 - b) Contabilidade de gestão ou interna
 - A contabilidade de gestão permite responder a questões tais como:
 - Qual é a rendibilidade que se consegue com um determinado cliente?
 - Vale a pena subcontratar uma determinada actividade?

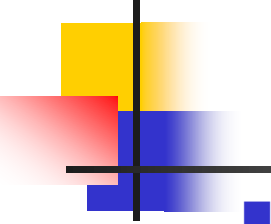
1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO



■ Mais diferenças entre as duas contabilidades

- b) Contabilidade de gestão ou interna (inter-relações)
 - Uma boa parte da informação que a contabilidade de gestão utiliza procede da contabilidade financeira, já que esta **tem a informação sobre os custos durante o período considerado.**
 - A contabilidade de gestão, por seu lado, também proporciona informação à contabilidade financeira, como a referida aos **custos com as matérias-primas, produtos em curso e produtos acabados, para efeitos de valorização das existências no fim do exercício.**

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO



■ Mais diferenças entre as duas contabilidades

b) Contabilidade de gestão ou interna (inter-relações)

- O **resultado** obtido na contabilidade financeira há-de **coincidir**, em princípio, com o que reflecte a contabilidade de gestão.
- Por vezes, **esta coincidência não se verifica**, pois enquanto a contabilidade de gestão procura obter custos reais, a contabilidade financeira está sujeita à legislação comercial, que em certos casos se alheia da informação real.

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

- **Mais diferenças entre as duas contabilidades**

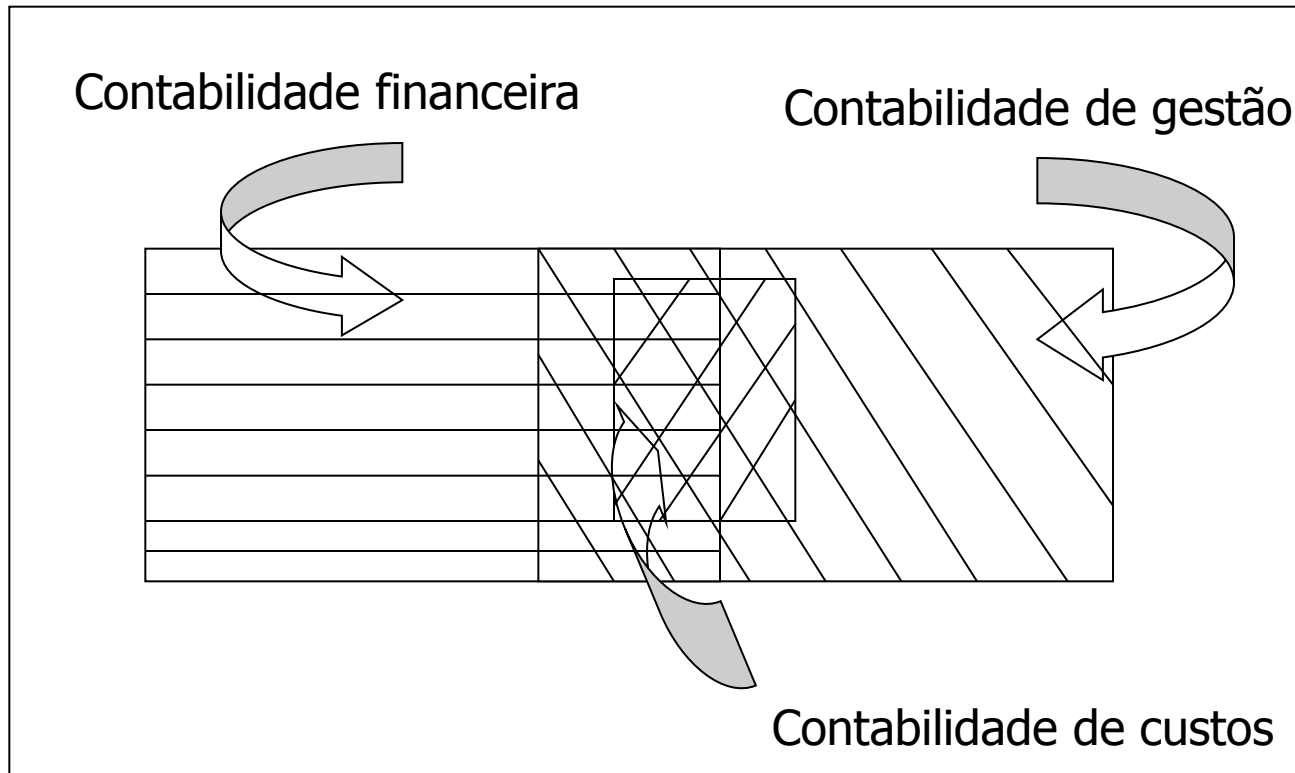
- b) Contabilidade de gestão ou interna (inter-relações)

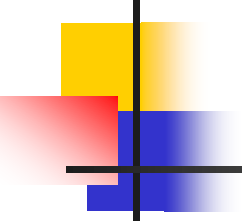
- Exemplos:

- A amortização do imobilizado considerada na contabilidade financeira é quase sempre menor do que reflecte a contabilidade de gestão.
- Os custos de oportunidade que não são considerados na contabilidade financeira.

1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

Inter-relação entre contabilidade financeira, contabilidade de gestão e contabilidade de custos





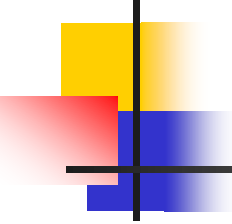
1 . CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE GESTÃO

■ Mais diferenças entre as duas contabilidades

b) Contabilidade de gestão ou interna (inter-relações)

- A existência destas inter-relações entre as duas contabilidades é uma das causas que explicam que haja empresas que optam por integrá-las em uma única contabilidade, que recebe a designação de **sistema monista**.
- Outras empresas optam por ter as duas contabilidades totalmente em separado, **sistema dualista**.

2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS



a) Contabilidade de gestão

- A contabilidade de gestão está desempenhando um **papel chave** em qualquer organização, como consequência da necessidade imperiosa de esta ter de ser **inevitavelmente competitiva**.
- Tem sofrido, nos últimos tempos, uma evolução muito acentuada:
 - Os processos de transformação das organizações
 - A inter-relação com o ambiente económico e social
 - O novo contexto competitivo
 - A incorporação das novas tecnologias

2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

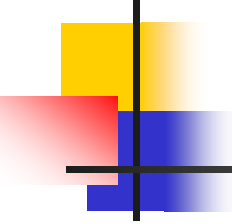
a) Contabilidade de gestão

- “É um ramo da contabilidade, que tem por objecto a identificação, medição e valorização da circulação interna, assim como sua racionalização e controlo, com o fim de ministrar à organização a informação relevante para a tomada de decisões empresariais.” (doc. 1 – Comissão de CG – AECA)

2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

a) Contabilidade de gestão – objectivos

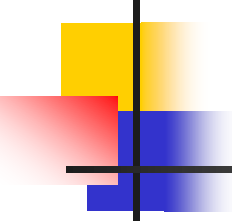
- Transmitir a cada parcela da empresa a informação necessária para a gestão.
 - Custos, rendibilidades, e indicadores não monetários, por exemplo.
- Contribuir para a consecução dos objectivos estratégicos da empresa, procurando a eficiência e a eficácia na utilização de todos os recursos.
 - Para isso, utilizam-se os orçamentos, as análises de desvios e a tomada de medidas correctivas.
- Contribuir para que todos os responsáveis se sintam motivados.
 - Sistemas de incentivos articulados com o controlo da gestão realizada



2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

a) Contabilidade de gestão

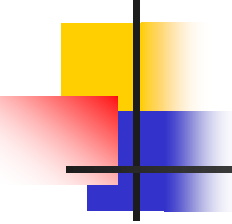
- A contabilidade de gestão pretende servir de **orientação ou ponto de referência**, para todo o tipo de decisões internas a diferentes níveis no horizonte temporal do curto prazo.
- E **configurar-se-á** em função da estrutura organizativa e dos fins que se pretendam alcançar.



2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

b) Contabilidade de custos

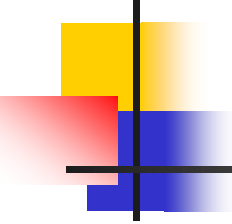
- A contabilidade de custos, também chamada contabilidade analítica, é uma das partes da contabilidade de gestão e centra-se no cálculo de custos dos serviços ou produtos que a empresa oferece.



2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

b) Contabilidade de custos - objetivos

- **Calcular os custos** das diferentes partes da empresa e dos produtos que se obtêm.
- Conhecer **quanto custa cada etapa** do processo produtivo, da cadeia de valor de uma empresa.
 - A **cadeia de valor** está integrada pelas etapas do processo produtivo que acrescentam valor ao produto ou serviço que a empresa oferece.
- Valorização das existências
- Análise do processo de como é gerado o resultado contabilístico



2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

b) Contabilidade de custos - objectivos

- Contribuir para o controlo e redução de custos
 - Face à situação actual de economia de mercado
- Tomar decisões estratégicas
 - Eliminar um produto ou potenciá-lo
 - Subcontratar um serviço ou uma etapa do processo produtivo
 - Fixar preços de venda e descontos ...

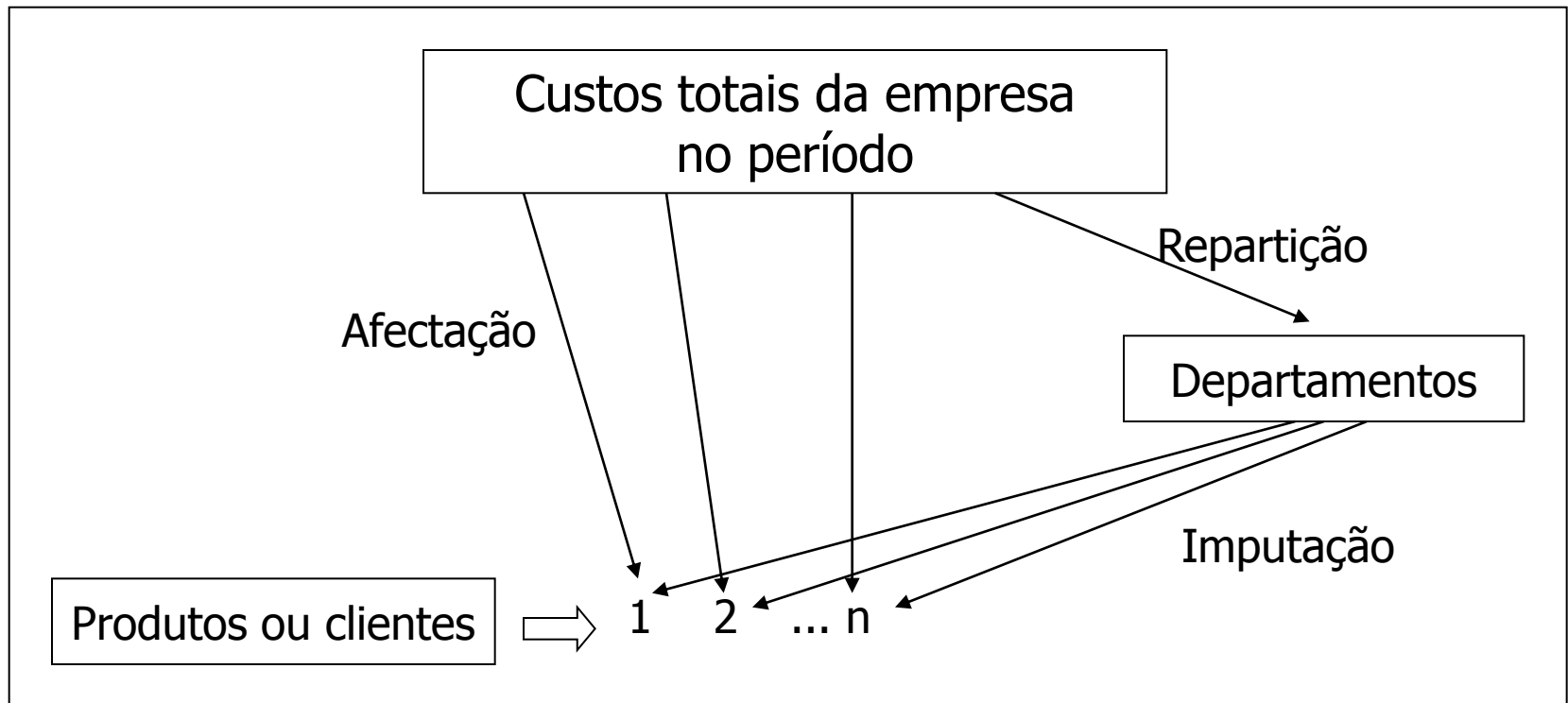
2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

b) Contabilidade de custos

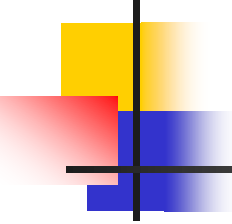
- Recolhe todos os custos da empresa e **atribui-os** a produtos, departamentos ou clientes, consoante as necessidades de informação.
- Quando a atribuição pode fazer-se de forma objectiva e sem recurso a critérios de repartição, designa-se por **afecção**.
 - Por exemplo, o custo da matéria-prima pode **afectar-se** ao produto sem demasiadas complicações.
- Quando a atribuição se faz através de um processo de repartição de custos entre os vários departamentos, designa-se por **imputação**.

2 . CONTABILIDADE DE GESTÃO VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS

Atribuição dos custos totais a departamentos, produtos e clientes



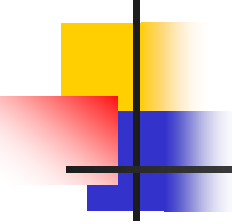
3 . DISTINÇÃO ENTRE CUSTO, PAGAMENTO E INVESTIMENTO



a) Custo

- É o valor do consumo dos *inputs* que se precisa para poder produzir os *outputs*.
- Os custos são atribuídos aos denominados objectos de custos, que são:
 - Os produtos
 - As fases de produção dos produtos
 - Os centros de custos (departamentos dirigidos por um responsável)

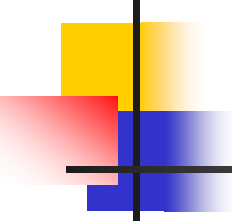
3 . DISTINÇÃO ENTRE CUSTO, PAGAMENTO E INVESTIMENTO



b) Pagamento

- É uma saída de tesouraria.
 - Nem todos os custos se pagam. Por exemplo, a amortização do imobilizado, sendo um custo não se paga.
 - Por outro lado, há pagamentos que não correspondem a custos. Por exemplo, a amortização de um empréstimo ou o pagamento dos dividendos.

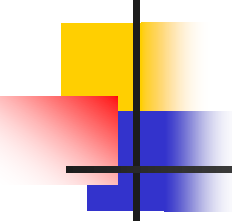
3 . DISTINÇÃO ENTRE CUSTO, PAGAMENTO E INVESTIMENTO



c) Investimento

- É a aquisição de um bem tangível ou intangível, que não se consome totalmente no exercício e que permanece na empresa, para poder ser utilizado em futuros exercícios.
- Os activos imobilizados, como a maquinaria, por exemplo, são investimentos.
- Para cada exercício há que calcular a parte dos investimentos que se consome (amortizações).

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



Objectivo de cálculo de custos

Por natureza

Por funções

Directos e indirectos

Do produto e do período

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

- **Objectivo de tomada de decisões**

Variáveis, fixos, semi-fixos e semi-variáveis

Oportunidade

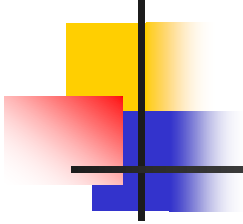
Históricos e futuros

Relevantes

Marginais

Incrementais ou diferenciais

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



Objectivo de controlo de custos

Controláveis e não controláveis

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

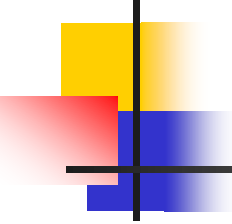
a) Por natureza

- Matérias-primas

Custo da matéria-prima = Quantidade consumida x preço

- Quando no período considerado, alguma MP tem vários preços, podem-se usar diversos métodos de valorização, entre os quais se destacam:
 - Custo específico, FIFO, Custo médio ponderado

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



a) Por natureza

- Serviços exteriores

- O custo estima-se a partir das facturas dos fornecedores.
 - Nalguns casos (arrendamentos, telefones, água, gás, electricidade, seguros, etc.) há que calcular correctamente a parte do custo que corresponde ao consumo do período, para o que se tem de periodificar, devido ao princípio da especialização económica.

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

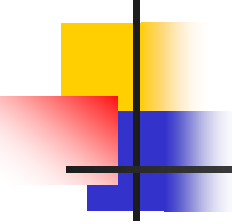
a) Por natureza

■ Pessoal

- O cálculo do custo da mão de obra obtém-se a partir da contabilidade financeira (conta 64).
- O custo/hora de um empregado é igual à soma de todos os custos do empregado, tais como:
 - Salários, segurança social, plano de pensões, fardas, etc.
- Dividindo pelo número de horas efectivamente trabalhadas.

$$\begin{aligned} \text{Custo/hora de um empregado} &= \\ &= \text{Custo total anual do empregado} / \text{N.º de horas} \\ &\quad \text{efectivamente trabalhadas pelo empregado} \end{aligned}$$

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



a) Por natureza

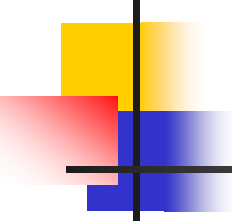
- Financeiros

- Terão de ser também adequadamente periodificados.

- Amortizações e provisões

- Normalmente diferentes da contabilidade financeira, há que efectuar uma estimativa razoável e realista dos consumos e das perdas de valor que se produzem nos activos correspondentes.

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



a) Por natureza

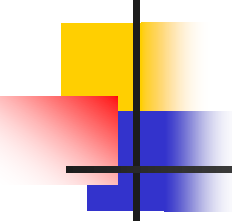
- Oportunidade

- Relacionado com EVA.

EVA = Resultado contabilístico (sem custos financeiros) –
- Custo de oportunidade financeiro (ativos x taxa de custo de oportunidade)

- Taxa de custo de oportunidade é uma taxa equivalente ao custo de oportunidade dos accionistas.

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



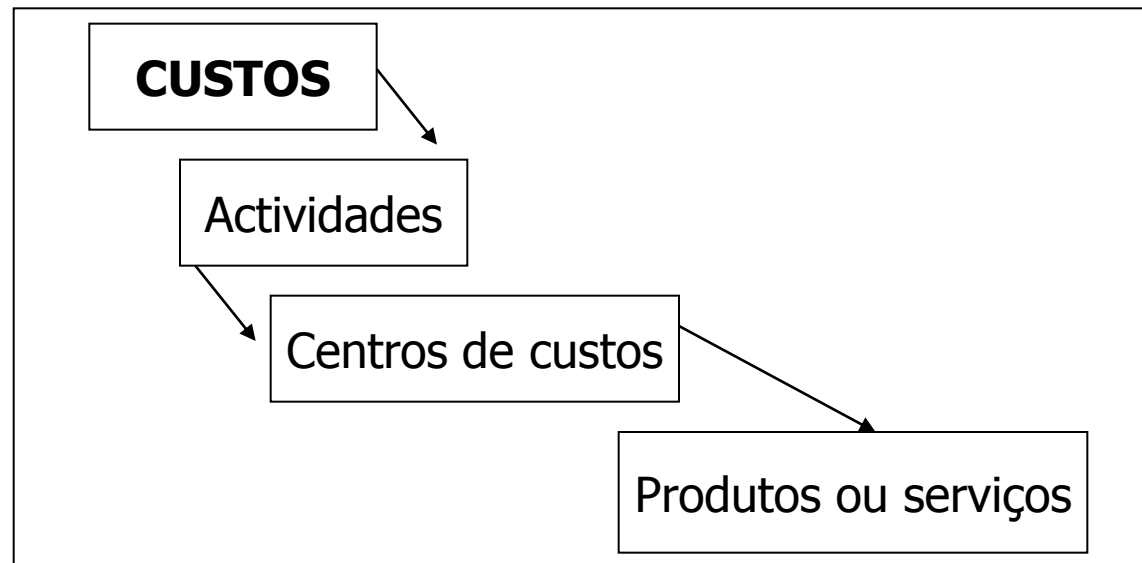
b) Por funções

- Custos relacionados com as principais áreas funcionais da empresa:
 - Aprovisionamento
 - Produção
 - Comercialização
 - Administração
 - Investigação e desenvolvimento
 - Direcção

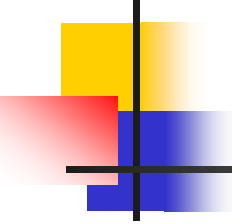
4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

c) Directos e indirectos

- Trata-se da possibilidade de atribuir os custos aos designados objectos de custos, ou seja:



4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



c) Directos e indirectos

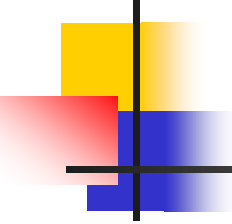
- Directos

- São os custos que podem ser atribuídos de forma inequívoca e directa ao objecto de custo, portanto são **afectados** ao objecto de custo.

- Indirectos

- São os custos que precisam de critérios de repartição subjectivos para poderem ser atribuídos, por isso, **imputados**. São consumidos simultaneamente por dois ou mais objectos de custo.

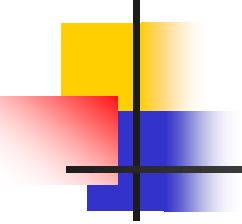
4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



c) Directos e indirectos

- Um custo pode ser **indirecto** em relação ao produto, **mas directo** em relação a um centro de responsabilidade.

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



- d) Custos do produto e custos do período
- Os custos do **produto** são os correspondentes à **produção**, os **restantes** custos são do **período**.

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

d) Custos do produto e custos do período

■ Exercício

- Matérias-primas 300 u. m.
- Mão-de-obra directa 100 u. m.
- Outros custos de produção 100 u. m.
- Custos de administração e direcção 300 u. m.
- Produção 50 unidades
- Vendas 40 unidades ao pv de 20 u. m.
- $E_i = 0$ unidades $E_f = 10$ unidades
- **Elabore a Demonstração dos resultados.**

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

d) Custos do produto e custos do período

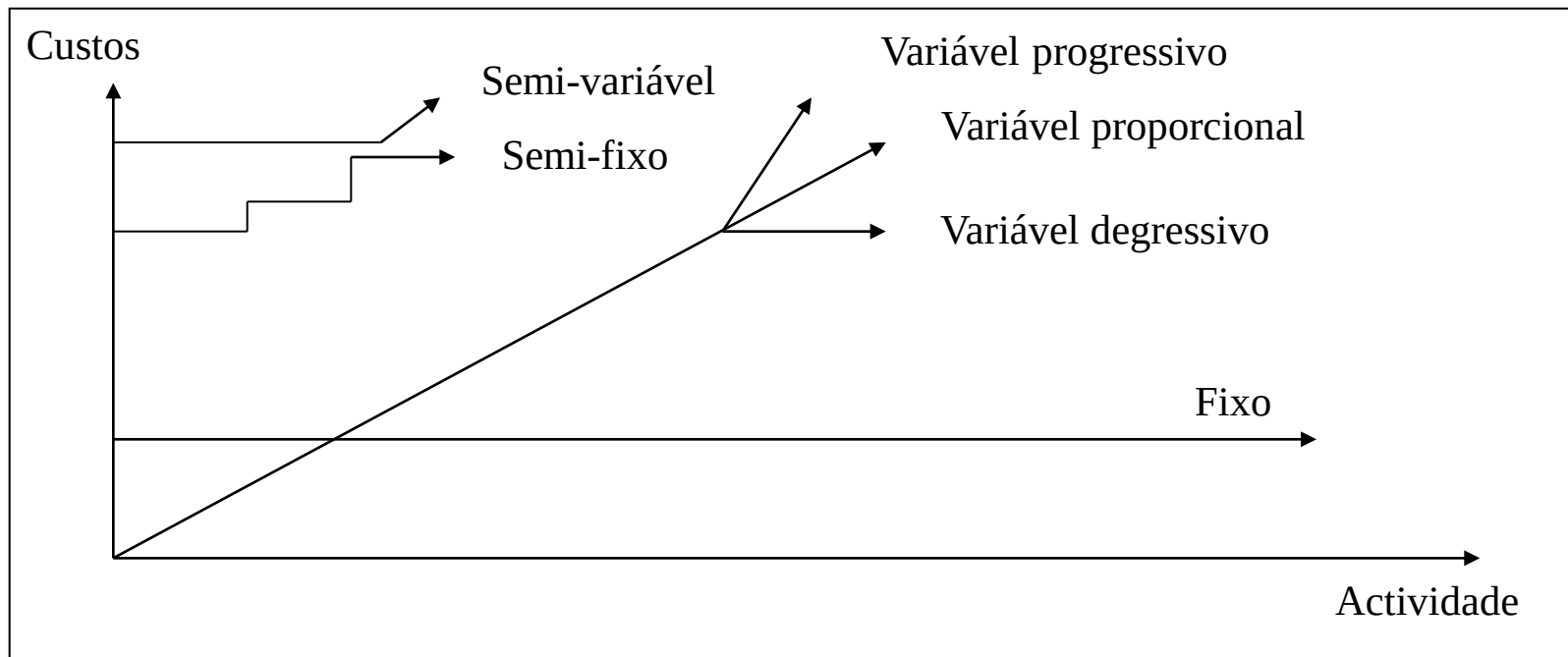
■ Demonstração dos resultados

■	Vendas	40 un. x 20 u. m.	800 u. m.
■	Custo das vendas	40 un. x 10 u. m.	-400 u. m.
■	Custos do período		-300 u. m.
■	Resultado		100 u. m.

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

e) Custos variáveis e fixos

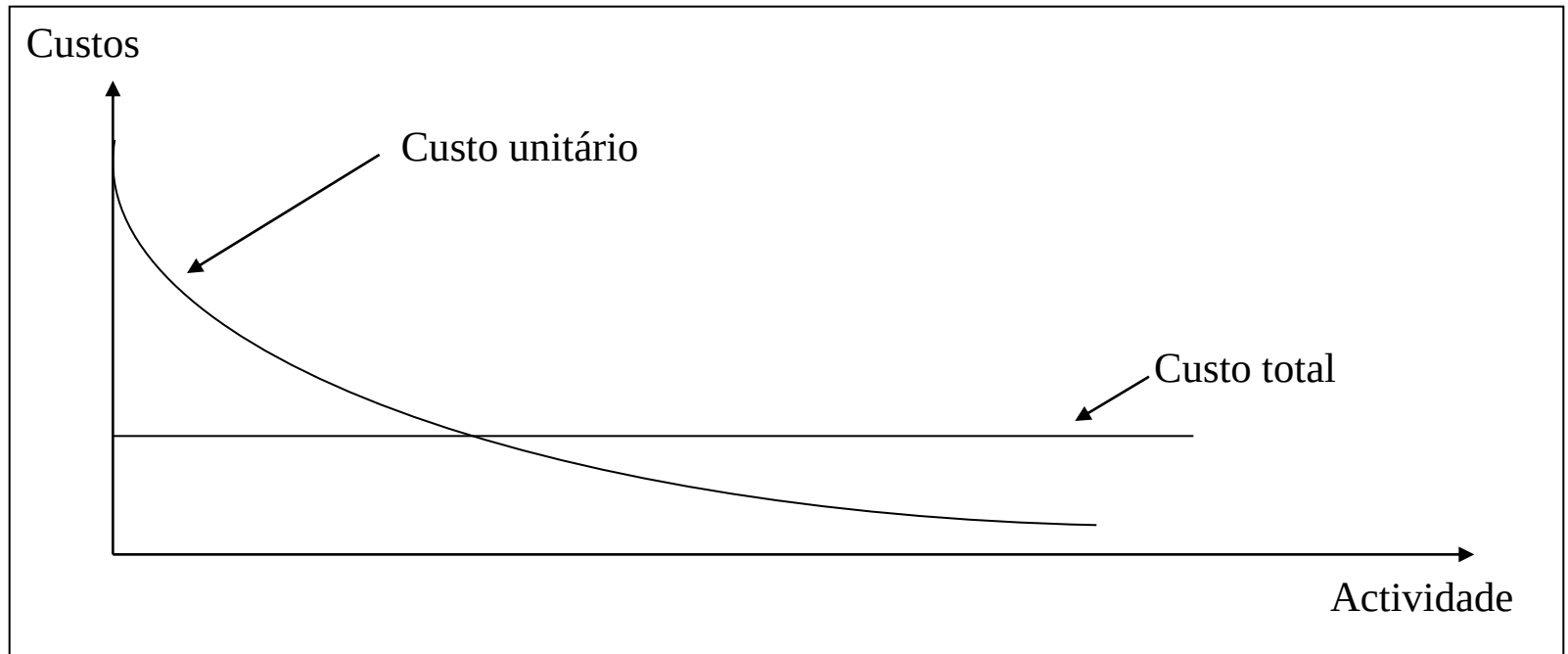
- Os custos são variáveis ou fixos em função da sua relação com o nível de actividade da empresa.



4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

e) Custos variáveis e fixos

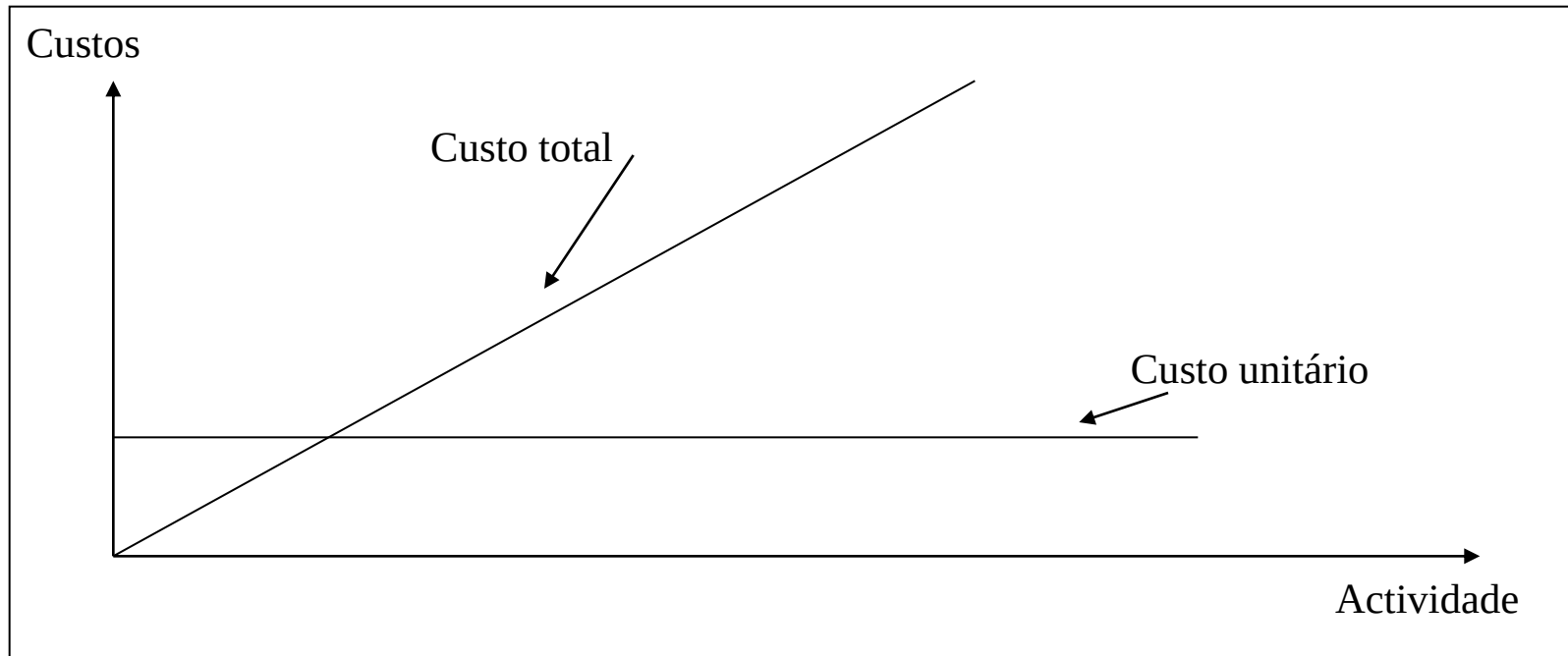
Custo fixo



4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

e) Custos variáveis e fixos

Custo variável



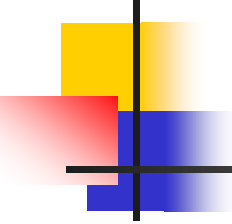
4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

e) Custos variáveis e fixos

- Relações entre custos directos , indirectos, variáveis e fixos

	Directos	Indirectos
Variáveis	Matérias-primas Comissões	Energia Matérias subsidiárias
Fixos	Chefes de produto Amortização da maquinaria	Remuneração da administração Amortização do edifício

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS

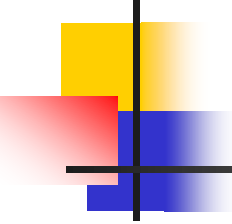


f) Custos de oportunidade

- **Para além do referido no slide 36**

- Estes custos referem-se a consumos reais, mas que não são objecto de facturação nem de pagamento e, além disso, não são tidos em conta pela contabilidade financeira.
- Os mais habituais:
 - Trabalho gratuito efectuado pelos familiares do empresário
 - Os alugueres não facturados de locais propriedade dos sócios
 - Financiamento dos sócios sem pagamento de juros
- Outro exemplo
 - Os proveitos que se têm de renunciar para satisfazer um pedido especial

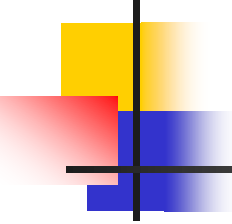
4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



g) Custos históricos e custos futuros

- São custos históricos os que já têm ocorrido no passado e dos quais é útil o seu cálculo
 - Para conhecer o valor de um produto ou serviço
 - Para avaliar acções passadas na empresa
- São custos futuros os que ainda não ocorreram e que se calculam
 - Para antecipar os sucessos que se prevêem surgir na empresa
 - Para a tomada de decisões correspondentes.
- Os custos futuros podem configurar dois tipos
 - Custos padrões – que se referem a uma unidade de produto
 - Custos orçamentados – que se referem a centros de custo

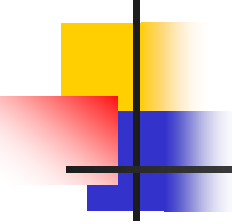
4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



h) Custos relevantes e custos irrelevantes

- Custos relevantes são custos relativos ao futuro e que podem ser afectados pela decisão em análise.
- Custos irrelevantes são os que não são afectados pela decisão que se vai tomar.
- Exemplo
 - Se a empresa tem que decidir entre dois processos de fabrico que utilizam máquinas diferentes, mas que consomem as mesmas quantidades de matérias-primas, as matérias-primas são irrelevantes para a decisão

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



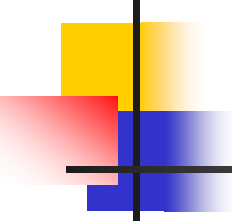
i) Custo marginal

- É o aumento de custo pelo fabrico ou venda de uma unidade adicional de output.

j) Custo incremental ou diferencial

- É o aumento de custo pelo fabrico ou venda de um conjunto adicional de unidades de output.
- $C' = (K_{t2} - K_{t1}) / (Q2 - Q1)$

4 . PRINCIPAIS TIPOS DE CUSTOS



k) Custo controlável

- É o custo que pode ser modificado pelo respectivo responsável
- Exemplo
 - Se o gerente de uma agência bancária tem capacidade de decisão sobre os tipos de taxa com que retribue os seus depositantes, as taxas que ele paga são custos controláveis
 - Se são repercutidos na agência os custos da administração e dos serviços centrais, estes são incontrolláveis para o gerente da agência.