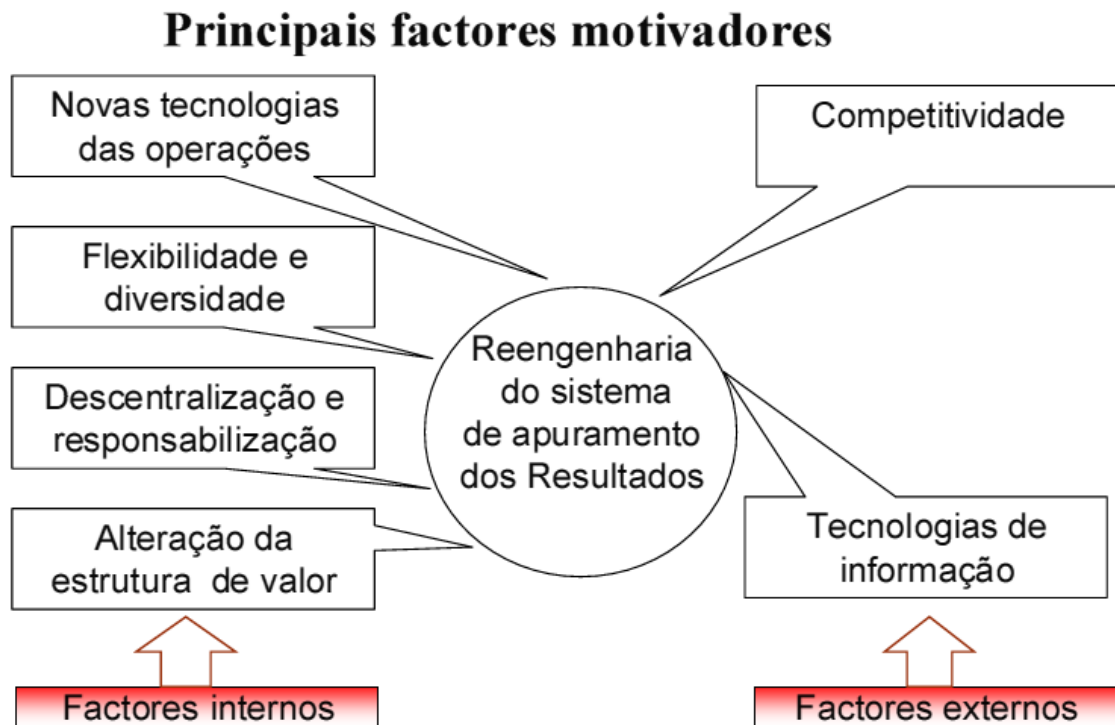


CONTABILIDADE DE GESTÃO I

Licenciatura em Contabilidade e Administração

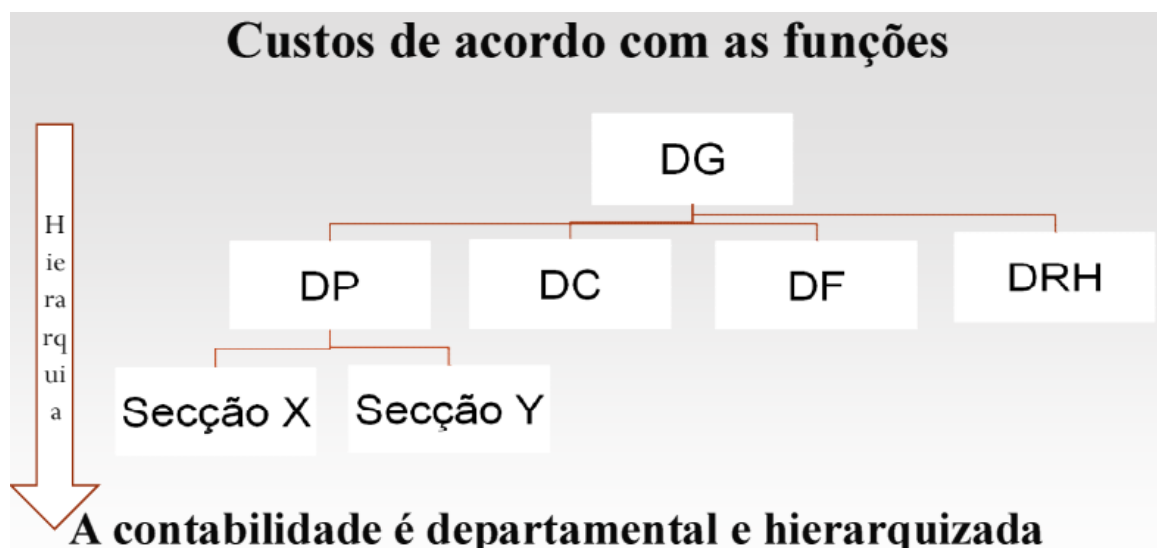
GESTÃO BASEADA NAS ACTIVIDADES

Porque se justifica proceder à reengenharia dos sistemas de apuramento dos resultados ?

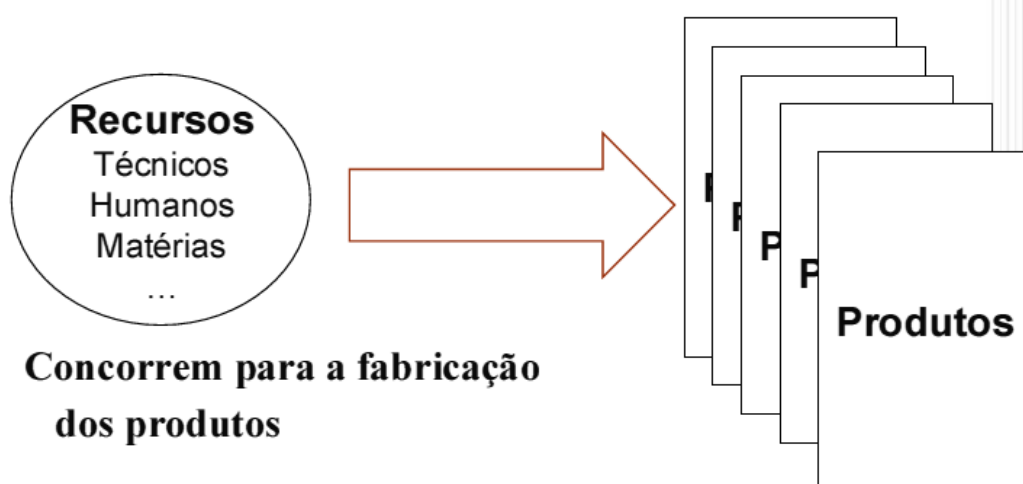


O CUSTEIO TRADICIONAL:

- Limitações do custeio tradicional
 - o A contabilidade tradicional baseia-se nos custos das funções, tendo em conta a organização da empresa (organigrama)

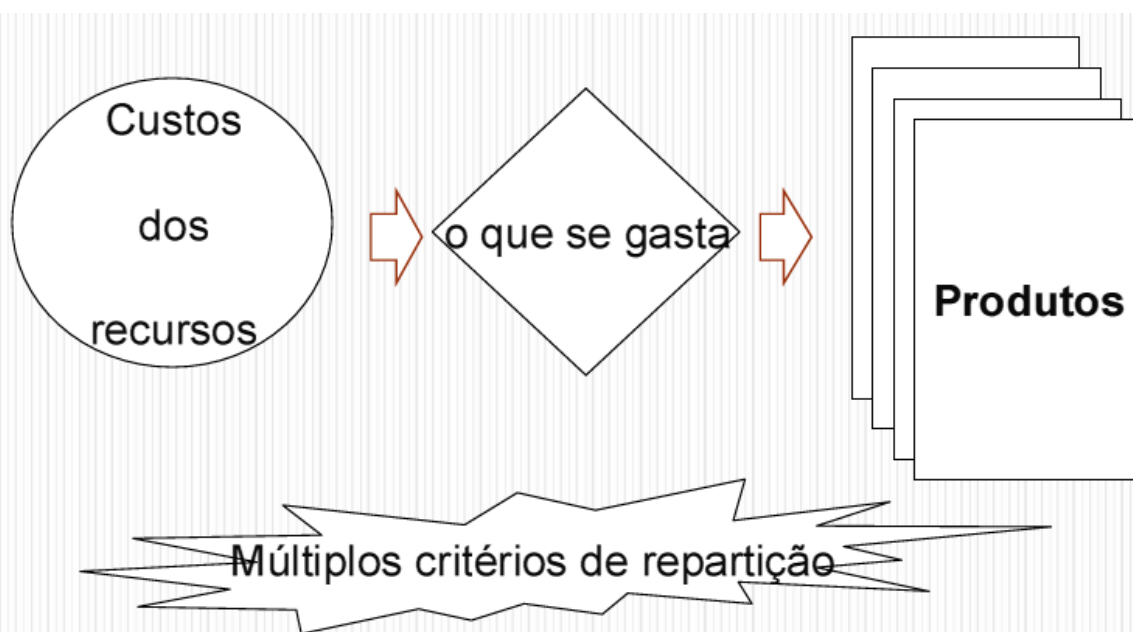


Uma visão monodimensional



Custos numa perspectiva tradicional

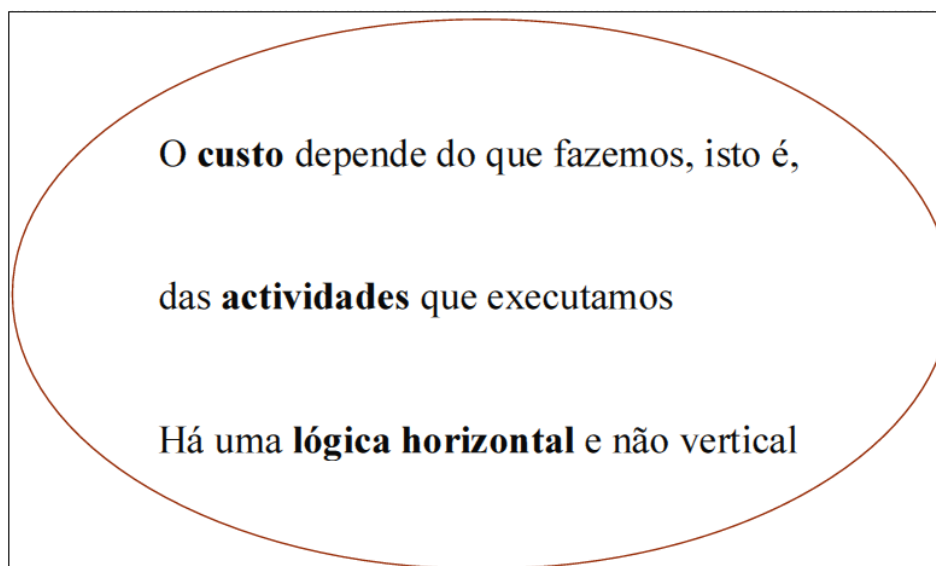
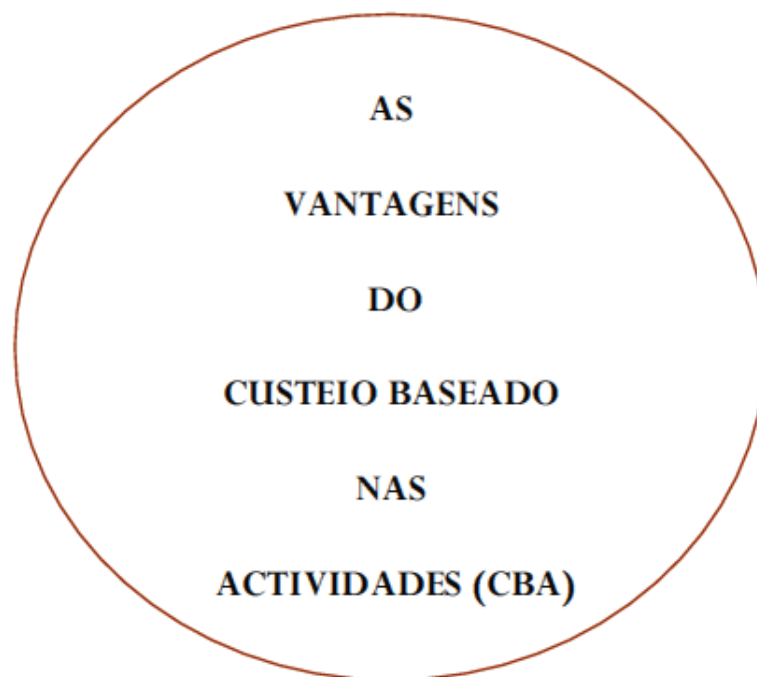
								Margem	
						CAF	Custo Completo		Preço
				CD	Custo Comercial				de
		GGF	Custo de Produção						
MP	Custo						Total		
MOD	Primo								Venda

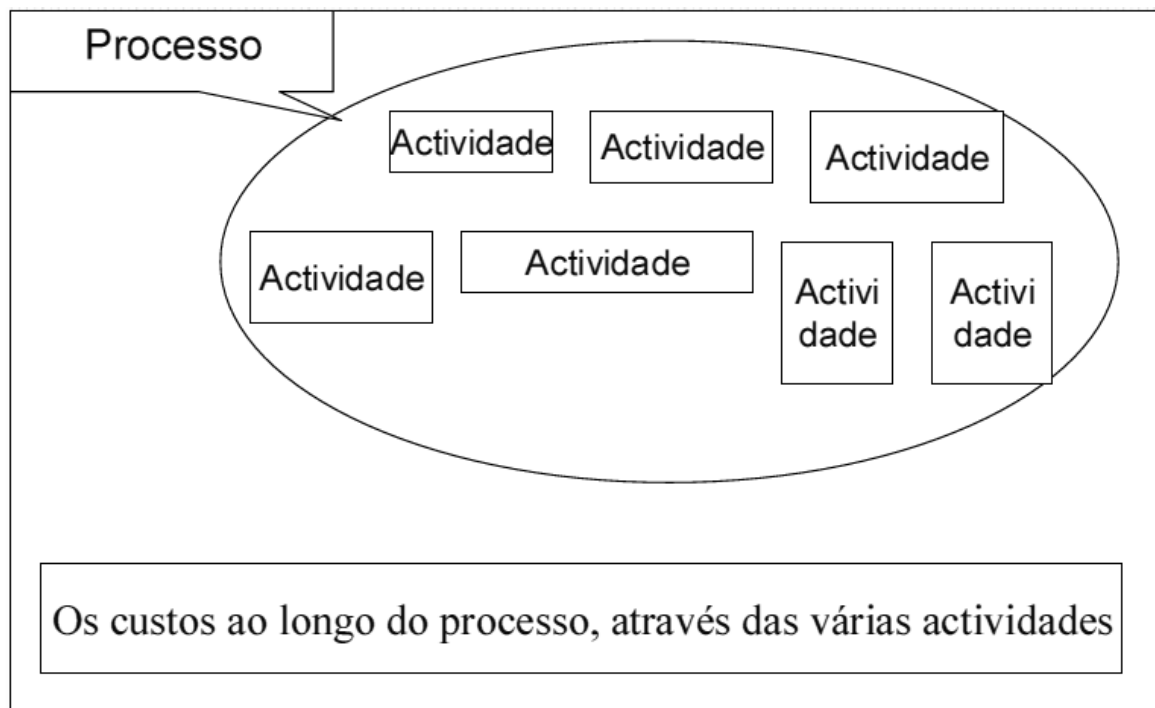


Acompanhar os custos para os produtos é muito limitativo

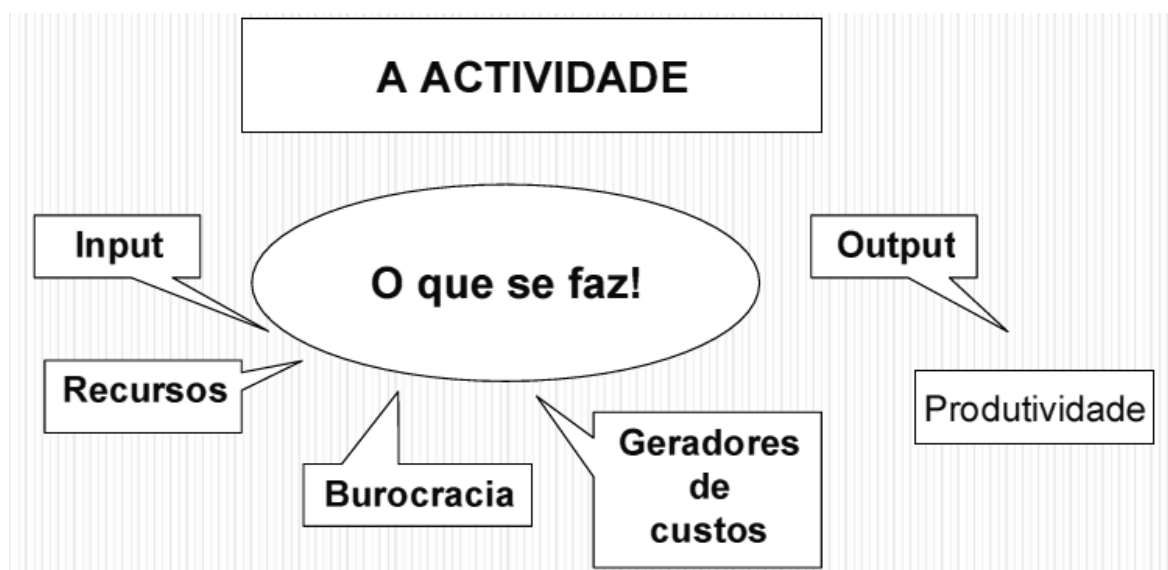
- Os produtos é que geram custos
- Os custos existem na Estrutura (Centros de Custos)
- Logo, têm de ser imputados ao produto
- Rigidez e estabilidade nos Recursos
- Recursos devem estar utilizados a 100%
- Geram-se produtos ao longo do processo
- Não se questiona o porquê de maiores custos

O CUSTEIO BASEADO NAS ACTIVIDADES (CBA:





O CBA tem a ver com a estratégia, isto é, com a missão em que estamos envolvidos.
A actividade é o que se faz para cumprir a estratégia, consubstanciada na missão

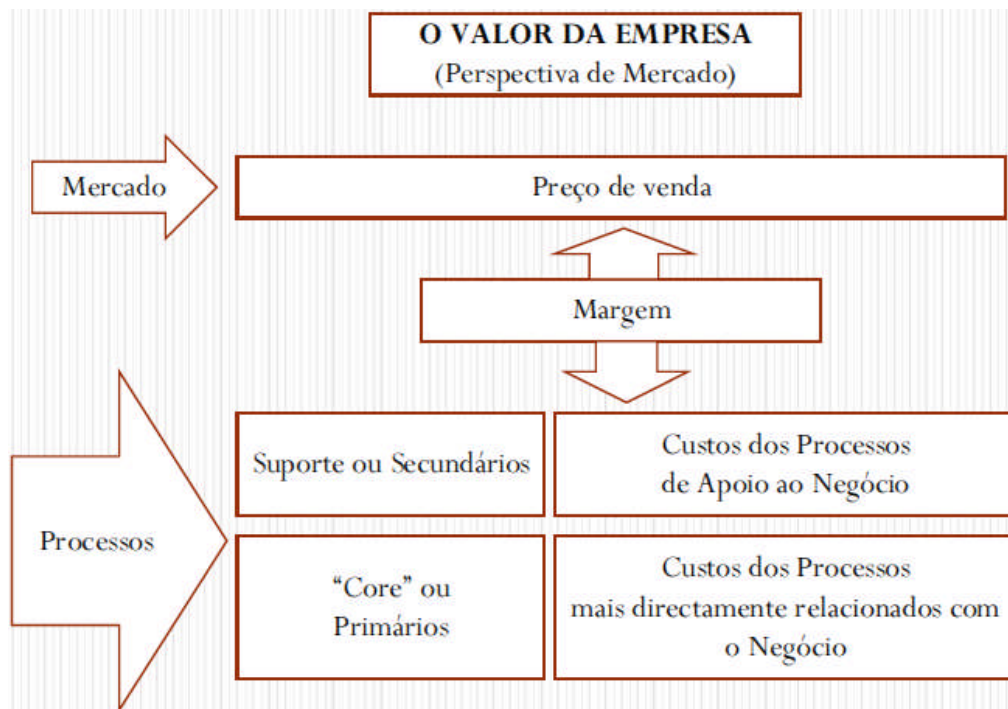


A actividade é o conjunto de recursos e tarefas para atingir um determinado resultado

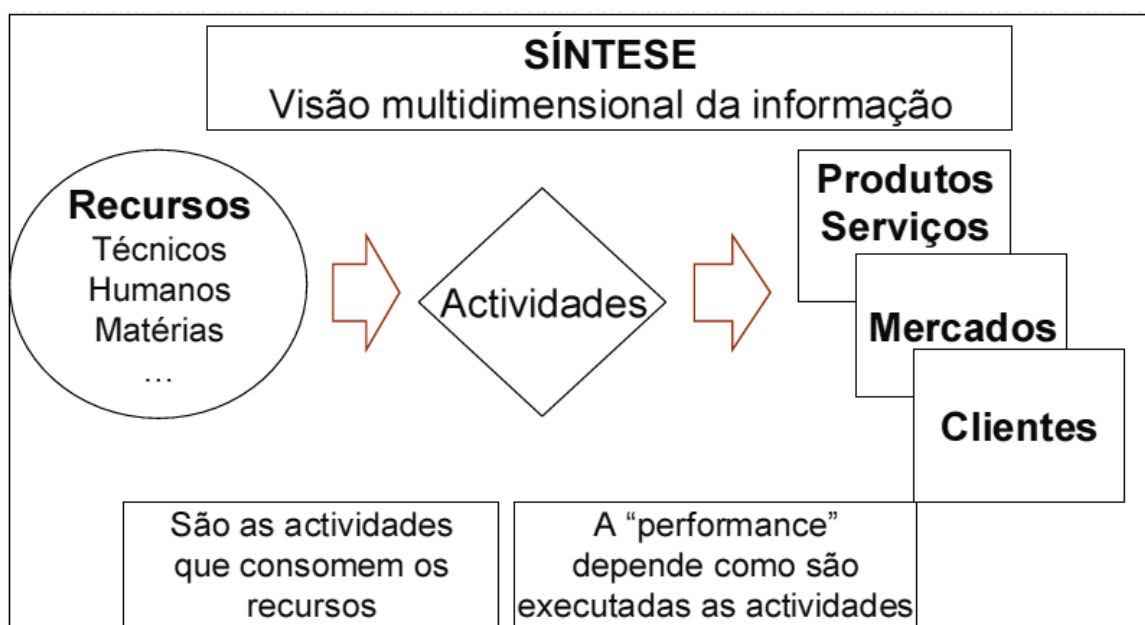
Input é o sinal de alerta Output é a métrica de medida da actividade - produtividade

Os sistemas funcionais não têm métricas

A substância do CBA é a afectação dos custos, tendo em conta o custo dos processos, isto é, das actividades



- As actividades utilizam os recursos
- Os produtos resultam das actividades
- Melhoria contínua obriga a rever permanentemente as actividades
- Mobilidade e flexibilidade dos recursos
- Disponibilidade dos recursos
- Gerir a cadeia de valor



Aspectos substanciais

O **custo** depende:

da forma como se utilizam os recursos,

isto é,

como se executam as actividades,

isto é,

como se introduz valor

Aspectos substanciais

O conceito de **custos fixos** e **custos variáveis**

não é aplicável no CBA

pois,

no CBA, há custos mais ou menos estáveis

assim,

no CBA, os custos são sempre variáveis

Aspectos substanciais

Há várias formas de custear

Ex. a viatura a colocar na empresa:
em leasing? ALD? Aquisição?

Depende da estratégia

O custo é sempre variável, depende da opção do gestor.

Metodologia de implementação do CBA:

1 – Identificar as actividades

- o •Eliminar as actividades sem valor acrescentado
- o •Classificar as actividades com valor acrescentado
 - Primárias
 - •Logística dos inputs
 - •Operações
 - •Logística dos outputs
 - •Marketing
 - •Serviço (pós venda)
- o •Suporte
 - Aprovisionamentos
 - I & D, Manutenção, Engenharia, etc.
 - Recursos humanos
 - Administração

2 – Identificar os geradores de custos

Ao nível de cada uma das actividades identificar o factor ou factores que poderão estar na origem do nível de consumo dos recursos.

Por exemplo:

*n.º de facturas, n.º de itens de produtos,
n.º de clientes, n.º de documentos, etc.*

Seleccionar o gerador de custo que servirá para apurar a produtividade da actividade e em função do qual se irá apurar o respectivo custo unitário.

Por exemplo:

o custo de cada documento, ou de cada factura, ou de cada cliente, etc.

Criar condições para o registo do nº de ocorrências em cada gerador de custo, por forma a permitir o cálculo do custo unitário (do nº de facturas, do nº de clientes, etc.)

3 – Definir centros de actividade

Elaborar um plano de contas das actividades Difundir o plano em toda a organização

Criar um manual de “gestão de actividades”, por forma a que todos se integrem no sistema e se revejam nas informações que são proporcionadas

3 – Definir centros de actividade

Levar as pessoas a classificar as suas próprias operações nos respectivos centros de actividade.

Codificar, de forma simples, clara e objectiva os centros de actividade.

Articular os centros de actividade com outros segmentos de análise que pretendam ser utilizados

4 – Afectar os recursos às actividades

Conhecer os recursos da empresa, as suas unidades físicas de utilização (tempos, volumes ou ambos) e os custos unitários da sua unidade física

Determinar os níveis de utilização dos recursos por actividade

Implementar mecanismos de registo da afectação dos recursos às actividades e apuramento do respectivo custo

Reconhecer a flexibilidade dos recursos, pelo que podem ser afectos a mais de uma actividade

Apurar, em separado e sem afectar qualquer actividade, o custo dos recursos que, em certos períodos não são afectos a nenhuma actividade (sub utilização, avaria, absentismo)

5 – Apurar custos unitários das actividades

Conhecidos os custos de cada actividade (fase 4)

- Identificar os níveis de realização de cada actividade, isto é, o seu nº. de ocorrências (nº de facturas, nº de visitas, nº de propostas, nº de encomendas, etc.)

É possível apurar o custo unitário (médio) de cada actividade, dividindo o primeiro pelo segundo

Trata-se de um indicador que, acompanhado ao longo do tempo nos poderá informar sobre melhorias no processo (entendidas estas como a redução do custo em “fazer as coisas”)

Haverá condições para atribuir o custo das actividades ao seu verdadeiro utilizador

6 – Atribuir os custos das actividades

Conhecidos os utilizadores de cada actividade e respectivos níveis de consumo, é possível atribuir-lhes o custo

Tratando-se de uma relação causa - efeito, só se devem atribuir os custos aos segmentos que utilizem objectivamente actividades

Trata-se de uma perspectiva multidimensional da informação:

Áreas da empresa	Utilizadores das actividades
Operações (produção)	Produto / Serviço
Comercial (distribuição)	Cliente / Mercado
Aprovisionamentos	Materiais / Artigos
Suporte (administração)	Empresa / Processos

Em última análise, o “utilizador” das actividades é o negócio da empresa, pelo que poderá não haver atribuição

Que respostas?

- Centrar-se nos processos do negócio, ultrapassando barreiras organizativas
- Ter uma perspectiva externa, aceitando que são os clientes que geram os resultados na empresa e determinam as actividades a desenvolver
- Acompanhar a realização das actividades de acordo com os padrões definidos (melhoria contínua)
- Informar, para os gestores conhecerem o que se faz e não apenas o que se gasta, para isso, acompanhar em 1º lugar as actividades e em 2º os recursos consumidos
- Orientar a informação p/ os gestores por forma a comprometê-los e a avaliá-los pelas decisões que tomam
- Orientar as informações para os objectivos, pelo que a sua natureza será financeira e não financeira
- Reduzir o interesse pelos dados históricos, conducentes a situações reactivas e dar ênfase ao futuro, por forma a gerar acções pró-activas
- Implementar sistemas de simulação de alternativas futuras (prospectivas)
- Ter uma visão multidimensional da empresa e das decisões e actividades dos gestores