

SUMÁRIO

| | |
|--|----------------|
| PARTE A - Fundamentos da Contabilidade Analítica e de Gestão | 25 |
| Capítulo I - Âmbito e objetivos da Contabilidade Analítica e de Gestão | 27 |
| Capítulo II - Conceitos fundamentais da Contabilidade Analítica | 69 |
| Capítulo III - Os Componentes do Custo de Produção | 95 |
| Parte B - Métodos de Custeio | 137 |
| Capítulo IV - Apuramento do Custo de Produção | 139 |
| Capítulo V - Produção Conjunta e em Curso de Fabrico | 165 |
| Capítulo VI - Centros de Gastos | 211 |
| Parte C - Sistemas de Custeio..... | 265 |
| Capítulo VII - Custeio Total e Variável. Custeio Racional..... | 267 |
| Capítulo VIII - O Custeio Baseado nas Atividades (ABC)..... | 289 |
| Capítulo IX - Custos Padrões..... | 311 |

| | |
|--|------------|
| Parte D - A Implementação Contabilidade Analítica | 341 |
| Capítulo X - Sistemas de Contas | 343 |
| Capítulo XI - Organização da Contabilidade Analítica | 369 |
| Parte E - A Contabilidade Analítica e a Tomada de Decisões | 397 |
| Capítulo XII - Relações Gastos/Volume/Resultados | 399 |
| Capítulo XIII - A Informação Contabilística e a Tomada de Decisões | 433 |
| Parte F - A Gestão Orçamental e a Avaliação do Desempenho | 457 |
| Capítulo XIV - Planeamento e Orçamentos | 459 |
| Capítulo XV - Os Orçamentos de Exploração | 485 |
| Capítulo XVI - Os Orçamentos de Investimentos e Financeiro | 537 |
| Capítulo XVII - O Controlo dos Orçamentos. Desvios | 573 |
| Capítulo XVIII - O Sistema Orçamental e a Avaliação do Desempenho | 635 |
| APÊNDICE | 661 |
| Soluções dos problemas e casos de aplicação..... | 663 |

ÍNDICE SISTEMÁTICO

PARTE A - Fundamentos da Contabilidade Analítica e de Gestão

| | |
|--|-----------|
| Capítulo I - Âmbito e Objetivos da Contabilidade Analítica e de Gestão..... | 27 |
| 1. Breve História da Contabilidade Analítica | 29 |
| 1.1. Primórdios da Contabilidade de Custos..... | 29 |
| 1.2. A Revolução Industrial e as necessidades de custeio..... | 31 |
| 1.3. A normalização contabilística e a Contabilidade Analítica | 32 |
| 2. A Contabilidade Analítica em Portugal..... | 35 |
| 2.1. O surgimento da Contabilidade de Custos | 35 |
| 2.2. A época da Contabilidade Industrial | 38 |
| 2.3. O período da normalização contabilística | 43 |
| 3. A Contabilidade Geral e a informação para a gestão | 44 |
| 4. Objetivos e características da Contabilidade Analítica e de Gestão | 48 |
| 4.1. Contabilidade Geral e Contabilidade Analítica..... | 48 |
| 4.2. O processo gestivo e a Contabilidade de Gestão | 50 |
| 4.3. Características da Contabilidade Analítica | 53 |
| 4.4. A Contabilidade Analítica e a formação dos preços | 53 |
| 4.5. A pormenorização dos custos/gastos | 54 |
| 5. A Contabilidade Analítica e o Modelo de Normalização Contabilística..... | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 6. A Contabilidade Analítica e a Contabilidade Pública | 59 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 61 |
| 7.1. Temas a desenvolver..... | 61 |
| 7.2. Sociedade Industrial X..... | 61 |
| 7.3. Empresa Fabril X..... | 62 |
| 7.4. Sociedade Sócio Cultural..... | 63 |
| 7.5. Empresa Industrial Alfa..... | 63 |
| 8. Bibliografia | 67 |
| Capítulo II - Conceitos Fundamentais da Contabilidade Analítica..... | 69 |
| 1. Conceitos económico-financeiros: proveitos, receitas e recebimentos; custos, despesas e pagamentos; os conceitos de rendimentos e de gastos..... | 71 |
| 2. Hierarquia dos custos: custo industrial, complexo e económico-técnico | 74 |
| 2.1. Objeto dos custos | 74 |
| 2.2. Componentes do custo industrial | 75 |
| 2.3. Custo industrial, complexo e económico-técnico | 76 |
| 3. Custos dos produtos e gastos dos períodos | 77 |
| 4. Tratamento das informações contabilísticas para controlo | 80 |
| 4.1. Classificação por naturezas | 80 |
| 4.2. Classificação por centros de responsabilidade | 80 |
| 4.3. Custos diretos e indiretos | 81 |
| 4.4. Gastos reais e básicos | 82 |
| 4.5. Gastos fixos e variáveis | 83 |
| 4.6. Outras classificações de gastos | 84 |
| 5. A empresa como sistema | 85 |
| 6. Os subsistemas de produção e de custos industriais | 88 |
| 7. Extensão do modelo de cálculo dos custos industriais às empresas agrícolas e de prestação de serviços | 89 |
| 8. Problemas e casos de aplicação | 91 |
| 8.1. Temas a desenvolver | 91 |
| 8.2. Empresa Pagatudo, Lda | 91 |
| 8.3. Sociedade Temporal, Lda | 92 |
| 9. Bibliografia | 93 |
| Capítulo III - Os Componentes do Custo de Produção | 95 |
| 1. Evoluçãodos produtos na indústria transformadora. Regimes de fabrico..... | 97 |

| | |
|--|-----|
| 2. As matérias | 99 |
| 2.1. Tipos de matérias | 99 |
| 2.2. Planeamento dos consumos | 99 |
| 2.3. Aquisição e receção das matérias | 102 |
| 2.4. Controlo das matérias em armazém | 102 |
| 2.5. Contabilização | 105 |
| 3. A mão de obra | 110 |
| 3.1. Âmbito | 110 |
| 3.2. Determinação e controlo dos tempos de trabalho | 111 |
| 3.3. Processamento dos vencimentos | 116 |
| 3.4. Periodização dos encargos sociais | 117 |
| 3.5. Contabilização | 118 |
| 4. Os gastos gerais de fabrico | 119 |
| 4.1. Tipos de gastos | 119 |
| 4.2. Periodização de certos gastos gerais de fabrico | 122 |
| 4.3. Imputação dos gastos gerais de fabrico | 124 |
| 4.4. Contabilização | 128 |
| 5. Os gastos não industriais | 129 |
| 6. Problemas e casos de aplicação | 131 |
| 6.1. Temas a desenvolver | 131 |
| 6.2. Sociedade Fabril, Lda..... | 131 |
| 6.3. Malas Alfacinha, Lda..... | 133 |
| 6.4. Tesouraria..... | 134 |
| 6.5. Teste de resposta V/F..... | 135 |
| 7. Bibliografia | 136 |

Parte B - Métodos de Custeio

| | |
|--|------------|
| Capítulo IV - Apuramento do Custo de Produção | 139 |
| 1. Introdução | 141 |
| 2. O método direto ou de custos específicos | 141 |
| 2.1. Definição | 141 |
| 2.2. Funcionamento | 142 |
| 2.3. Documentação | 144 |
| 3. O método indireto ou de custos por processos | 150 |
| 3.1. Definição | 150 |
| 3.2. Funcionamento | 150 |
| 3.3. Documentação | 152 |
| 4. O método misto | 152 |

| | |
|---|------------|
| 5. Definição de uma classe 9 - Contabilidade Interna | 153 |
| 5.1. Lista de contas | 153 |
| 5.2. Âmbito e movimentação das contas | 155 |
| 6. Problemas e casos de aplicação | 158 |
| 6.1. Temas a desenvolver | 158 |
| 6.2. SOPI, Lda | 158 |
| 6.3. MOVIL, Lda | 162 |
| 7. Bibliografia | 164 |
| Capítulo V - Produção Conjunta e em Curso de Fabrico | 165 |
| 1. Produção conjunta | 167 |
| 1.1. Caraterização | 167 |
| 1.2. Coprodutos e subprodutos | 169 |
| 2. Repartição dos custos conjuntos..... | 170 |
| 2.1. Custo unitário médio | 170 |
| 2.2. Média ponderada | 171 |
| 2.3. Preço de venda relativo | 172 |
| 2.4. Subprodutos..... | 173 |
| 3. Produção defeituosa..... | 177 |
| 4. Valorimetria dos produtos em curso de fabrico | 180 |
| 4.1. O cálculo das unidades equivalentes..... | 180 |
| 4.2. O FIFO..... | 182 |
| 4.3. O LIFO..... | 183 |
| 4.4. O custo médio | 183 |
| 4.5. O método de percentagem de acabamento..... | 184 |
| 5. Problemas e casos de aplicação | 191 |
| 5.1. Temas a desenvolver..... | 191 |
| 5.2. Teste de resposta V/F..... | 191 |
| 5.3. Quimical, SA | 191 |
| 5.4. Sociedade Química Granel, SA..... | 193 |
| 5.5. Sociedade Alfa, Lda..... | 195 |
| 5.6. Empresa de Descasque, SA | 197 |
| 5.7. Quimifabril, SA | 198 |
| 5.8. Sociedade Industrial de Motores, Lda. | 199 |
| 5.9. Norteamêndoa, SA | 200 |
| 5.10. Sabatina, SA | 201 |
| 5.11. Empresa X | 204 |
| 5.12. Montanorte, Lda..... | 205 |
| 5.13. Fabricentro, SA | 207 |
| 5.14. Panta, SA | 208 |
| 6. Bibliografia | 210 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo VI - Centros de Gastos | 211 |
| 1. Divisão funcional dos gastos | 213 |
| 2. Centros de gastos. Centros Principais e Auxiliares..... | 214 |
| 2.1. Centros de gastos | 214 |
| 2.2. Classificação dos centros de gastos | 217 |
| 3. Repartição dos Gastos pelos Centros. Reembolsos | 219 |
| 3.1. Repartição primária dos gastos | 219 |
| 3.2. Exemplo de repartição primária | 220 |
| 3.3. Repartição secundária dos gastos. Reembolsos | 226 |
| 3.4. Prestações recíprocas | 227 |
| 3.5. Exemplo de repartição secundária dos gastos | 228 |
| 4. Análise de algumas naturezas de gastos | 234 |
| 5. Mapas de apuramento do custo de produção | 240 |
| 5.1. Mapa dos gastos de transformação..... | 240 |
| 5.2. Mapa dos gastos de produção | 242 |
| 6. Problemas e casos de aplicação | 245 |
| 6.1. Temas a desenvolver | 245 |
| 6.2. Auto-Transportadora, Lda | 245 |
| 6.3. Panisol, Lda..... | 246 |
| 6.4. Empresa Beta | 248 |
| 6.5. Empresa M | 250 |
| 6.6. Empresa Industrial Gama, Lda..... | 252 |
| 6.7. Cerâmica Alcoa, Lda | 253 |
| 6.8. Minorte, SA | 255 |
| 6.9. Empresa Fabril de Santarém | 257 |
| 6.10. Metalsul, SA | 259 |
| 7. Bibliografia | 264 |

Parte C - Sistemas de Custeio

| | |
|--|------------|
| Capítulo VII - Custeio Total e Variável. Custeio Racional | 267 |
| 1. Introdução | 269 |
| 2. Custos totais reais | 269 |
| 3. Custos totais básicos | 272 |
| 4. Custos variáveis básicos | 275 |
| 5. Custeio racional | 275 |
| 6. Custeio direto | 278 |

| | |
|---|------------|
| 7. Problemas e casos de aplicação | 281 |
| 7.1. Temas a desenvolver | 281 |
| 7.2. Empresa de Produtos Químicos, SA | 281 |
| 7.3. Empresa AP, Lda..... | 281 |
| 7.4. Empresa de Rações, SA | 283 |
| 7.5. Empresa Enigma, Lda | 284 |
| 7.6. Empresa Campina | 285 |
| 8. Bibliografia | 287 |
| Capítulo VIII - O Custeio Baseado nas Atividades (ABC) | 289 |
| 1. Introdução..... | 291 |
| 2. A repartição tradicional dos gastos e o ABC | 291 |
| 3. O ABC e o método dos centros de gastos | 298 |
| 4. As atividades e os indutores de gastos | 300 |
| 5. Comentários críticos..... | 303 |
| 6. Problemas e casos de aplicação..... | 306 |
| 6.1. Responda às seguintes questões | 306 |
| 6.2. Empresa BAC | 306 |
| 6.3. Empresa Abaco, Lda..... | 306 |
| 6.4. AC Consulting, SA | 308 |
| 7. Bibliografia | 310 |
| Capítulo IX - Custos Padrões | 311 |
| 1. Introdução | 313 |
| 2. Vantagens dos gastos padrões | 314 |
| 3. Distinções entre padrões e orçamentos | 316 |
| 4. Tipos de padrões | 316 |
| 5. O padrão matérias | 317 |
| 6. O padrão mão de obra | 320 |
| 7. O padrão gastos gerais de fabrico | 323 |
| 7.1. Definição | 323 |
| 7.2. Orçamento flexível | 325 |
| 7.3. Os desvios de gastos gerais de fabrico | 327 |
| 8. Tratamento contabilístico dos desvios | 330 |

| | |
|---|------------|
| 9. Problemas e casos de aplicação | 334 |
| 9.1. Temas a desenvolver | 334 |
| 9.2. Candle, SA | 334 |
| 9.3. Sociedade Beta, Lda | 335 |
| 9.4. Empresa do Sul, SA | 336 |
| 9.5. Sociedade X, Lda | 339 |
| 10. Bibliografia | 340 |
| Parte D - A Implementação da Contabilidade Analítica | |
| Capítulo X - Sistemas de Contas | 343 |
| 1. Introdução | 345 |
| 2. Sistema único indiviso | 346 |
| 3. Sistema único diviso | 354 |
| 4. Sistema duplo contabilístico | 354 |
| 5. Sistema duplo misto | 363 |
| 6. Problemas e casos de aplicação | 364 |
| 6.1. Temas a desenvolver | 364 |
| 6.2. Empresa Alva, SA | 364 |
| 6.3. Empresa Gasfomento, SA | 366 |
| 7. Bibliografia | 368 |
| Capítulo XI - A Organização da Contabilidade Analítica | 369 |
| 1. Os desafios enfrentados pelos gestores das empresas | 371 |
| 2. O papel da contabilidade analítica | 373 |
| 3. A contabilidade analítica e o sistema de informação | 374 |
| 4. Fases da implementação da contabilidade analítica | 379 |
| 5. Modelos de contabilidade analítica | 382 |
| 6. Informatização da contabilidade analítica de uma oficina | 393 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 394 |
| 7.1. Temas a desenvolver | 394 |
| 7.2. Metalsul | 395 |
| 8. Bibliografia | 396 |

Parte E - A Contabilidade Analítica e a Tomada de Decisões

| | |
|--|------------|
| Capítulo XII - Relações Gastos/Volume/Resultados..... | 399 |
| 1. Alternativas de custeio e de resultados | 401 |
| 1.1. Exemplo prático de custeio..... | 401 |
| 1.2. Resultados – Vendas inferiores à produção | 405 |
| 1.3. Resultados – Vendas iguais à produção | 405 |
| 1.4. Resultados – Vendas superiores à produção | 406 |
| 2. A variabilidade dos gastos | 407 |
| 3. Ponto crítico das vendas | 410 |
| 4. A Margem de Contribuição e de Segurança | 412 |
| 5. Ponto crítico para múltiplos produtos..... | 416 |
| 6. Limitações do Ponto Crítico | 422 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 424 |
| 7.1. Temas a desenvolver | 424 |
| 7.2. Sociedade X | 424 |
| 7.3. Empresa L | 425 |
| 7.4. Sociedade Beta, SA | 425 |
| 7.5. Sociedade de Petroquímica, SA..... | 426 |
| 7.6. Sociedade Fabril Omega, SA..... | 427 |
| 7.7. Empresa Agro Idanha | 428 |
| 7.8. Empresa T | 428 |
| 7.9. Empresa do Oeste..... | 429 |
| 8. Bibliografia | 431 |
| Capítulo XIII - A Informação Contabilística e a Tomada de Decisões..... | 433 |
| 1. O processo de tomada de decisão | 435 |
| 2. A incerteza na tomada de decisão..... | 436 |
| 3. O EVA – <i>Economic Value Added</i> | 439 |
| 4. Os gastos e a gestão de <i>stocks</i> . O <i>just-in-time</i> | 441 |
| 5. Os gastos e a gestão da qualidade..... | 449 |
| 6. Os gastos e os preços de transferência..... | 450 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 453 |
| 7.1. Temas a desenvolver | 453 |
| 7.2. Empresa da Matinha | 453 |
| 7.3. Empresa Portucale | 453 |
| 7.4. Empresa FermentoPão | 454 |
| 7.5. Empresa Manpa | 454 |

| | |
|--|----------------|
| 8. Bibliografia | 456 |
| Parte F - A Gestão Orçamental e Avaliação do Desempenho | |
| Capítulo XIV - Planeamento e Orçamentos | 459 |
| 1. A Gestão Orçamental | 461 |
| 2. Vantagens da Gestão Orçamental | 468 |
| 3. Orçamentos da empresa | 469 |
| 4. Orçamento rígido e flexível | 472 |
| 5. Desvios | 473 |
| 6. Orçamento de Base Zero | 474 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 477 |
| 7.1. Temas a desenvolver | 477 |
| 7.2. Sociedade de Construções de Nordeste | 477 |
| 8. Bibliografia | 483 |
| Capítulo XV - Os Orçamentos de Exploração | 485 |
| 1. O orçamento de vendas | 487 |
| 1.1. O mercado da empresa | 487 |
| 1.2. O orçamento de vendas | 488 |
| 1.3. O caso da Sociedade Industrial de Moagem | 492 |
| 2. O orçamento dos gastos comerciais | 500 |
| 2.1. Gastos variáveis | 500 |
| 2.2. Gastos fixos | 503 |
| 3. O orçamento dos inventários de produtos acabados | 504 |
| 3.1. A política de aprovisionamento | 504 |
| 3.2. O orçamento dos "stocks" de produtos acabados | 504 |
| 4. O orçamento dos gastos de produção | 507 |
| 4.1. O programa de fabrico | 507 |
| 4.2. A previsão dos consumos | 508 |
| 5. O orçamento dos custos de transformação | 512 |
| 5.1. A previsão da atividade das secções fabris | 512 |
| 5.2. Os orçamentos dos gastos das secções | 513 |

| | |
|---|------------|
| 6. O orçamento das compras e dos "stocks" de matérias | 518 |
| 6.1. A previsão de compras | 518 |
| 6.2. O orçamento dos "stocks" de matérias | 519 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 521 |
| 7.1. Temas a desenvolver | 521 |
| 7.2. Empresa Z | 521 |
| 7.3. Quimilor, SA | 522 |
| 7.4. Empresa X | 523 |
| 7.5. Empresa Alive, SA | 533 |
| 8. Bibliografia | 536 |
| Capítulo XVI - Os Orçamentos de Investimentos e Financeiro | 537 |
| 1. O orçamento de investimentos | 539 |
| 1.1. Conceito de projeto de investimento | 539 |
| 1.2. Fases dos projetos de investimentos | 540 |
| 2. Os orçamentos dos gastos não industriais | 542 |
| 3. O orçamento de tesouraria | 544 |
| 4. O orçamento financeiro | 549 |
| 5. A Demonstração de resultados previsional | 553 |
| 6. O balanço previsional | 555 |
| 7. A demonstração previsional dos fluxos de caixa | 558 |
| 7.1. Introdução | 558 |
| 7.2. O ciclo de exploração e os fluxos de caixa | 558 |
| 7.3. Principais caraterísticas | 559 |
| 7.4. Métodos de elaboração | 561 |
| 7.5. Caso prático | 563 |
| 8. Problemas e casos de aplicação | 566 |
| 8.1. Temas a desenvolver | 566 |
| 8.2. Empresa Q | 566 |
| 8.3. Empresa Quelhas, SA | 568 |
| 8.4. Empresa X | 569 |
| 8.5. Empresa Alive, SA | 570 |
| 9. Bibliografia | 572 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo XVII - O Controlo dos Orçamentos. Desvios | 573 |
| 1. Os desvios de vendas | 575 |
| 2. Os desvios dos gastos comerciais | 579 |
| 2.1. Gastos variáveis | 579 |
| 2.2. Gastos fixos | 581 |
| 3. Os desvios de compras | 582 |
| 4. Os desvios dos gastos de transformação | 584 |
| 5. Os desvios do orçamento de custos de produção | 594 |
| 6. O controlo do orçamento de investimentos | 598 |
| 7. Os desvios dos gastos administrativos | 601 |
| 8. Os desvios dos resultados | 606 |
| 9. Problemas e casos de aplicação | 612 |
| 9.1. Temas a desenvolver | 612 |
| 9.2. Razões a Granel,SA | 612 |
| 9.3. Empresa T | 613 |
| 9.4. Empresa K | 614 |
| 9.5. Marmorex,SA | 617 |
| 9.6. Carnex,SA | 620 |
| 9.7. Empresa Quimical, Lda | 622 |
| 9.8. Empresa W | 625 |
| 9.9. Empresa X | 629 |
| 10. Bibliografia | 633 |
| Capítulo XVIII - Sistema Orçamental e a Avaliação do Desempenho | 635 |
| 1. O controlo de gestão em ambiente incerto | 637 |
| 1.1. A incerteza e o risco ligado ao controlo de gestão | 637 |
| 1.2. Medidas de combate à incerteza e ao risco inerente | 639 |
| 2. O <i>tableau de bord</i> | 643 |
| 3. O <i>Balanced Scorecard</i> | 647 |
| 4. Os orçamentos e a avaliação do desempenho..... | 652 |
| 5. Os Recursos humanos no controlo de gestão..... | 655 |
| 6. O papel do <i>controller</i> | 657 |
| 7. Problemas e casos de aplicação | 658 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 7.1. Temas a desenvolver | 658 |
| 7.2. Empresa POLIBRINQUEDOS | 658 |
| 8. Bibliografia | 659 |

APÊNDICE - Soluções dos problemas e casos de aplicação

| | |
|----------------------|-----|
| Capítulo I | 665 |
| Capítulo II | 672 |
| Capítulo III | 675 |
| Capítulo IV | 681 |
| Capítulo V | 684 |
| Capítulo VI | 705 |
| Capítulo VII | 727 |
| Capítulo VIII | 731 |
| Capítulo IX | 735 |
| Capítulo X | 741 |
| Capítulo XII | 751 |
| Capítulo XIII | 758 |
| Capítulo XV | 761 |
| Capítulo XVI | 785 |
| Capítulo XVIII | 828 |