



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Apuramento de Custos numa Empresa Vitivinícola: O Método das Secções Homogéneas *versus* o *Activity-Based Costing***

David Fernando Manuel de Deus

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Martins Ferreira Major, Professora Catedrática,  
Iscte Business School

Co-Orientadora:

Professora Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Professora Auxiliar,  
Iscte Business School

Novembro, 2022

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Contabilidade

**Apuramento de Custos numa Empresa Vitivinícola: O Método das Secções Homogéneas *versus* o *Activity-Based Costing***

David Fernando Manuel de Deus

Mestrado em Contabilidade

Orientador:

Professora Doutora Maria João Martins Ferreira Major, Professora Catedrática,  
Iscte Business School

Co-Orientadora:

Professora Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição, Professora Auxiliar,  
Iscte Business School

Novembro, 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à Professora Doutora Maria João Major e à Professora Doutora Ana Cristina Conceição por terem aceitado orientar a minha tese e me terem dado vários contributos essenciais para definir qual deveria ser o caminho do meu estudo.

Agradeço ao Dr. Ricardo Nogueira e ao Dr. Francisco Melícias por me terem permitido realizar este estudo na Multiwines e me terem colocado sempre à vontade para obter informações, e ainda a todos os funcionários da empresa que colaboraram ao máximo e demonstraram uma disponibilidade inexcedível para responderem às minhas questões.

Agradeço ainda ao Dr. Francisco Nogueira e à minha colega Susana por me terem sempre dado abertura e flexibilidade de horário para a elaboração deste trabalho, sem dúvida que foi essencial para que o pudesse realizar.

Um grande obrigado às pessoas mais importantes da minha vida, a minha mãe e as minhas irmãs, que ao longo de todos estes anos me acompanharam e tudo fizeram para que pudesse ter o maior sucesso possível.

Agradeço muito à Maria Eduarda por ter feito este caminho em conjunto comigo e pelo apoio e amor incondicional, tendo sempre palavras de encorajamento nos momentos mais difíceis e em que as dúvidas pairavam sobre a minha cabeça.

Agradeço também a todos os meus amigos e familiares que me têm acompanhado ao longo deste meu percurso, tendo todos, de alguma forma, contribuído para a realização deste trabalho.



## RESUMO

A contabilidade de gestão surgiu por volta do início do século XIX, quando surgiram as primeiras indústrias transformadoras, sendo que desde então tem evoluído para fazer face às necessidades existentes no contexto empresarial. Muitas investigações têm sido realizadas com o intuito de dar informação acerca dos diversos métodos de apuramento do custo dos produtos existentes, de onde se destacam o MSH e o ABC.

O principal objetivo deste trabalho é o desenho de cada um dos métodos de apuramento de custos mencionados para que possam vir a ser implementados numa empresa específica do setor vitivinícola, e ainda a comparação dos resultados gerados por cada um dos métodos, a fim de poder ser tomada uma decisão relativamente à sua adoção.

A metodologia seguida é qualitativa e o método de investigação é um estudo de caso caracterizado como experimental, tendo a informação sido recolhida através de entrevistas, documentos providenciados pela empresa, acesso ao sistema de contabilidade financeira e pela observação direta do fenómeno em estudo.

Em termos práticos, este trabalho contribuiu para a resolução de um problema identificado pela Multiwines relativo ao apuramento do custo dos produtos, o que pode fazer com que os decisores possam ter na sua posse informação útil e fidedigna que os levem a tomar decisões estratégicas mais corretas.

**Palavras-chave:** Método das Secções Homogéneas; *Activity-Based Costing*; Contabilidade de Gestão; Métodos de apuramento de custos; Setor Vitivinícola

**Sistema de Classificação JEL:** M40 – Geral; M41 - Contabilidade



## **ABSTRACT**

Management accounting emerged around the beginning of the 19<sup>th</sup> century, when the first manufacturing industries appeared, and since then it has evolved to face the existing needs in the business context. Many investigations have been carried out in order to provide information about the several existing product costing methods, from which MSH and ABC stand out.

The main objective of this work is the design of each of the mentioned costing methods to be implemented in a specific company of the wine industry, and also the comparison of the results generated by each one, in order to make a decision regarding their adoption.

The methodology followed is qualitative and the research method is an experimental case study. The information was collected through interviews, documents provided by the company, access to the financial accounting system and by direct observation of the phenomenon under study.

In a practical way, this project contributed to the resolution of a problem identified by Multiwines regarding the costing of products, which can give to decision makers useful and reliable information that will lead them to do more correct strategic decisions.

**Keywords:** Homogeneous Cost Pool Method; Activity-Based Costing; Management Accounting; Costing Systems; Wine Industry

**JEL Classification System:** M40 – General; M41 – Accounting





# ÍNDICE GERAL

Capítulo 1. Introdução .....	1
1.1. Enquadramento da investigação e seus objetivos .....	1
1.2. Metodologia adotada e questões de investigação .....	2
1.3. Estrutura da tese.....	4
Capítulo 2. Revisão da Literatura .....	5
2.1. Origem e evolução da contabilidade de gestão.....	5
2.2. Tipos de custos e sistemas de custeio .....	6
2.3. Método das Secções Homogéneas.....	7
2.3.1. A origem do Método das Secções Homogéneas .....	7
2.3.2. Descrição do MSH.....	7
2.4. <i>Activity Based Costing</i> .....	12
2.4.1. Origens da abordagem ABC.....	12
2.4.2. Caracterização do ABC .....	13
2.4.3. Implementação do ABC .....	15
2.5. Comparação entre o MSH e o ABC .....	17
2.6. MSH e ABC no setor vitivinícola.....	20
Capítulo 3. Metodologia e métodos de investigação .....	21
3.1. Métodos de investigação.....	21
3.2. Preparação.....	21
3.3. Recolha da informação .....	22
3.4. Análise da informação .....	23
3.5. Identificação e explicação de padrões .....	24
3.6. Desenvolvimento da teoria e escrita do relatório .....	24
Capítulo 4. Métodos de Apuramento de Custos na Multiwines .....	25
4.1. Caracterização da empresa .....	25

4.2. Descrição do processo produtivo.....	26
4.3. Modelo de apuramento de custos atual.....	27
4.4. Elaboração do Método das Secções Homogéneas.....	28
4.4.1. Definição das secções.....	28
4.4.2. Apuramento dos custos das secções.....	29
4.4.3. Apuramento dos custos de armazenagem.....	34
4.4.4. Apuramento dos custos por produto.....	35
4.4.5. Análise da rentabilidade de cada produto pelo MSH.....	35
4.5. Elaboração do <i>Activity-Based Costing</i> .....	36
4.5.1. Identificação das atividades.....	36
4.5.2. Imputação dos recursos às atividades.....	37
4.5.3. Custos das atividades e seleção dos <i>cost drivers</i> de atividades.....	43
4.5.4. <i>Cost driver rates</i> e cálculo do custo dos produtos.....	44
4.5.5. Análise da rentabilidade de cada produto pelo ABC.....	44
4.6. Diferença de custeio entre o MSH e o ABC.....	44
4.7. Motivos para adoção de um dos métodos de apuramento de custos.....	45
Capítulo 5. Conclusões.....	47
5.1. Síntese do estudo realizado.....	47
5.2. Contributos teóricos e práticos.....	49
5.3. Limitações da investigação realizada e sugestões para investigação futura.....	50
Referências Bibliográficas.....	51
Anexos.....	55
Anexo 1 – Guião da entrevista ao diretor financeiro e diretor geral.....	55
Anexo 2 – Guião das entrevistas realizadas aos responsáveis de cada departamento... ..	55
Anexo 3 – Gamas e variedades de vinhos.....	56
Anexo 4 – Organograma da empresa.....	56
Anexo 5 – Processo produtivo vinho tinto e vinho rosé.....	56

Anexo 6 – Processo produtivo vinho branco .....	57
Anexo 7 – Relatório de custos de produção .....	57
Anexo 8 – Divisão do processo produtivo do vinho tinto e rosé em secções.....	58
Anexo 9 – Divisão do processo produtivo do vinho branco em secções.....	58
Anexo 10 – Custo e alocação do pessoal.....	59
Anexo 11 – Custo com mão de obra.....	59
Anexo 12 – Compra de uva .....	59
Anexo 13 – Depreciações .....	60
Anexo 14 – Fornecimentos e serviços externos .....	60
Anexo 15 – Subcontratos.....	61
Anexo 16 – Trabalhos especializados.....	61
Anexo 17 – Vigilância e segurança .....	61
Anexo 18 – Conservação e reparação.....	62
Anexo 19 – Ferramentas e utensílios de desgaste rápido .....	62
Anexo 20 – Eletricidade .....	62
Anexo 21 – Combustíveis.....	63
Anexo 22 – Água .....	63
Anexo 23 – Rendas e alugueres.....	63
Anexo 24 – Seguros.....	64
Anexo 25 – Limpeza, higiene e conforto.....	64
Anexo 26 – Seguro de acidentes de trabalho.....	64
Anexo 27 – Fardamentos e EPI .....	65
Anexo 28 – Bases de alocação .....	65
Anexo 29 – Mapa do custo das secções.....	65
Anexo 30 – Mapa dos custos de produção .....	66
Anexo 31 – Vendas.....	70
Anexo 32 – Demonstração de Resultados por funções .....	71

Anexo 33 – Margem por vinho pelo MSH .....	72
Anexo 34 – Atividades dos departamentos da empresa .....	73
Anexo 35 – Classificação das atividades .....	75
Anexo 36 – Custo e alocação do pessoal .....	76
Anexo 37 – Custo com mão de obra .....	76
Anexo 38 – Depreciações .....	77
Anexo 39 – Subcontratos .....	77
Anexo 40 – Publicidade e propaganda .....	78
Anexo 41 – Trabalhos especializados .....	78
Anexo 42 – Vigilância e segurança .....	78
Anexo 43 – Honorários .....	79
Anexo 44 – Conservação e reparação .....	79
Anexo 45 – Outros serviços especializados .....	79
Anexo 46 – Ferramentas e utensílios de desgaste rápido .....	80
Anexo 47 – Material de escritório .....	80
Anexo 48 – Outros materiais .....	81
Anexo 49 – Eletricidade .....	81
Anexo 50 – Combustíveis .....	81
Anexo 51 – Água .....	82
Anexo 52 – Deslocações e estadas .....	82
Anexo 53 – Transporte de mercadorias .....	82
Anexo 54 – Rendas e alugueres .....	83
Anexo 55 – Comunicação .....	83
Anexo 56 – Seguros .....	84
Anexo 57 – Contencioso e notariado .....	84
Anexo 58 – Limpeza, higiene e conforto .....	84
Anexo 59 – Seguro de acidentes de trabalho .....	85

Anexo 60 – Fardamentos e EPI .....	85
Anexo 61 – Imputação dos recursos às atividades .....	86
Anexo 62 – Seleção e classificação dos <i>cost drivers</i> de atividades.....	89
Anexo 63 – <i>Cost driver rate</i> .....	89
Anexo 64 – Custo dos produtos.....	90
Anexo 65 – Demonstração de Resultados .....	94
Anexo 66 – Margem unitária por vinho pelo ABC .....	95
Anexo 67 – Comparação do custeio entre o MSH e o ABC .....	95



## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

ABC – *Activity-Based Costing*

EPI – Equipamento Individual de Proteção

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

MSH – Método das Secções Homogéneas





# CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO E SEUS OBJETIVOS

A temática da contabilidade de gestão tem vindo a demonstrar ser cada vez mais relevante para o sucesso das empresas, principalmente numa era em que a competitividade tem aumentado, o que se tem traduzido numa maior preocupação por parte dos gestores em controlar os custos e as margens obtidas pelos produtos (Horngren, 2004).

Nesse sentido, existem setores cuja competitividade é ainda mais severa, quer seja por existirem muitas empresas, por existir um reduzido potencial de inovação dos produtos, ou pelo facto de serem setores em que as margens tendem a ser relativamente baixas caso as empresas queiram ser competitivas. Dentro destas características está enquadrado o setor vitivinícola, tendo em conta que em Portugal existe um elevado número de *players*, alguns deles com bastante tradição e reconhecimento, o que torna essencial o papel da contabilidade de gestão e o controlo dos custos dos produtos.

Assim, a implementação de um método de apuramento de custos que permita calcular custos dos produtos com maior exatidão, de forma a gerar informação para a tomada de decisões operacionais alinhadas com a estratégia da empresa é fulcral para o sucesso das empresas (Kaplan, 1988). Existem, basicamente, dois tipos de métodos de apuramento de custos sobre os quais o meio empírico se tem debruçado a fim de perceber em que situações se deverá optar pela sua adoção: os métodos tradicionais de apuramento de custos, onde se destaca o Método das Secções Homogéneas (MSH); e os métodos mais sofisticados, destacando-se o *Activity-Based Costing* (ABC). Enquanto no MSH o principal foco está nas secções industriais que são criadas para agrupar os recursos industriais existentes, o ABC valoriza as atividades que se realizam na empresa para que esta possa funcionar, e os recursos que são consumidos por essas atividades. Outro aspeto que os difere é a forma como os custos gerados pelas *pools* de custos, quer sejam secções ou atividades, são atribuídos a cada um dos produtos: o MSH utiliza apenas bases de imputação relacionadas com os volumes de *output* (Franco et al., 2015); o ABC permite que sejam utilizados critérios mais sofisticados e não relacionados com volumes, mas sim com o consumo que cada produto tem das atividades definidas (Drury, 2012).

Posto isto, esta tese de mestrado tem como principal objetivo o desenho de cada um destes métodos de apuramento de custos que possam vir a ser implementados numa empresa portuguesa do setor vitivinícola que exerce a atividade de produção agrícola, neste caso de uva,

e de industrialização (designada por Multiwines) e a comparação dos resultados gerados por cada um dos modelos, para que possa ser tomada uma decisão em relação à sua adoção.

Em termos de controlo de custos, a empresa tem implementado um método de apuramento de custos semelhante ao MSH, mas com algumas falhas que fazem com que não possa ser considerado como tal; por exemplo, existem apenas duas secções industriais agregadoras de custos que não cumprem as condições exigidas para que possam ser consideradas como uma secção: a existência de apenas um responsável; os custos serem relativos a apenas uma tarefa ou conjunto de tarefas; e a possibilidade de identificação de uma unidade de mensuração capaz de imputar os custos gerados na secção aos produtos.

Tendo em conta o referido, revelou-se ser oportuno redesenhar o modelo de apuramento de custos, sendo que devido às características da empresa, ou seja, o facto de os custos indirectos representarem cerca de 45% da estrutura de custos e por estar inserida num setor bastante competitivo, optou-se não só por elaborar um modelo com base no MSH, mas também um possível método ABC, que permite que à partida exista um maior nível de exatidão relativamente ao custeio dos produtos. A elaboração de ambos os modelos possibilita que seja comparada a informação gerada por cada um e possa ser realizada uma análise custo-benefício, complementada ainda pela perceção e sensibilidade do investigador relativamente ao contexto e capacidade da organização gerar informação que possa “alimentar” qualquer um dos modelos.

A utilização de um método de apuramento de custos adequado poderá resolver possíveis erros nos relatórios de engarrafamento e rotulagem, que traduzem o custo unitário de cada vinho produzido, nomeadamente ao nível dos custos de transformação e custos de engarrafamento. Para além disso, permite que haja uma maior monitorização e controlo de custos ao longo do processo produtivo e uma otimização do planeamento. Estes acabam por ser os principais problemas da empresa, que não permitem que os decisores tenham em sua posse informação útil e precisa para tomar decisões relativas à estratégia da empresa.

## 1.2. METODOLOGIA ADOTADA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Em relação à metodologia adotada, foi realizado um estudo de caso, uma vez que foi desenvolvida uma investigação relativa a um fenómeno atual que está inserido num contexto específico, não se pretendendo a obtenção de generalizações estatísticas (Yin, 2018). Tendo em conta que existem diversos tipos de estudos de caso, e por ter sido elaborado com o objetivo de serem desenvolvidas práticas específicas de contabilidade de gestão na empresa que possibilite que os gestores possam ter informação útil para o processo de tomada de decisão, caracteriza-

se a investigação apresentada como se tratando de um estudo de caso experimental (Baard & Dumay, 2018).

Existem diversos passos que foram seguidos na realização do estudo de caso de forma iterativa como recomenda a literatura na área: preparação, recolha de informação, análise de informação, identificação e explicação de padrões, desenvolvimento da teoria e escrita do relatório (Ryan et al., 1992); tendo, por vezes, sido necessário voltar a um passo anterior para poder prosseguir com a elaboração do trabalho (Bédard & Gendron, 2004).

Assim, começou por ser realizada uma breve análise da literatura existente que possibilitou perceber qual a informação necessária e as fontes mais viáveis para a obter, conjuntamente com o “trabalho de campo” realizado junto da empresa a fim de perceber os problemas e necessidades que tinham e que possibilitaram a definição de quatro questões de investigação:

**QI1:** Como desenhar o MSH numa empresa produtora de vinhos como a Multiwines?

**QI2:** Como desenhar um sistema ABC para uma empresa como a Multiwines?

**QI3:** Quais as diferenças nos custos apurados pelo MSH e o ABC?

**QI4:** Qual o método de apuramento de custos a adotar pela Multiwines?

As respostas a estas questões de investigação são obtidas durante a investigação e vão de encontro aos objetivos definidos pelo investigador.

A fase de recolha de informação é bastante importante num estudo de caso e envolveu várias fontes: as entrevistas realizadas a alguns funcionários da empresa; o acesso a documentos internos que foram disponibilizados pela empresa e ao sistema de contabilidade financeira e de controlo financeiro da empresa; e a observação direta do processo produtivo e demais atividades que são realizadas para o seu funcionamento. Relativamente às entrevistas, numa fase inicial foi efetuada uma entrevista semiestruturada ao diretor financeiro e ao diretor geral, onde foram explicados os processos existentes na empresa, os principais mercados e clientes, e toda a atividade necessária que leva à conceção dos produtos, com foco nos recursos existentes. Mais tarde foi realizada uma entrevista não estruturada ao diretor de produção, que fez uma visita guiada pela zona da adega a fim de explicar o processo produtivo desde a chegada da uva até ao encaixotar e preparar para expedição, tendo ainda sido disponibilizados documentos relativos ao planeamento de produção, que foram relevantes para várias decisões tomadas durante a conceção dos métodos de apuramento de custos. Por último, foram realizadas entrevistas aos responsáveis de cada departamento, com o intuito de identificar as tarefas que existem em cada um deles e quais os recursos necessários para que sejam executadas.

### 1.3. ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho está estruturado em quatro outros capítulos para além do capítulo de introdução apresentado: revisão da literatura; metodologia e métodos de investigação; métodos de apuramento de custos na Multiwines; e conclusão.

O segundo capítulo, é estruturado em cinco partes: uma primeira em que é abordada a origem da contabilidade de gestão e a sua evolução ao longo dos anos; uma segunda em que são caracterizados os custos e sistemas de custeio que podem existir numa empresa; as terceira e quarta partes onde são abordados, caracterizados e explicitados os dois métodos de apuramento de custos, MSH e ABC; e uma quinta parte onde é realizada uma comparação entre os dois métodos abordados, com algumas vantagens e desvantagens inerentes à implementação de cada um.

O capítulo da metodologia e métodos de investigação explicita a forma como o estudo foi conduzido e as etapas que tiveram de ser percorridas para que os objetivos do estudo fossem alcançados. Além disso, são apresentados e caracterizados os métodos e fontes para recolha da evidência.

No quarto capítulo é desenvolvido todo o estudo empírico que levou a uma proposta de implementação de um método de apuramento de custos na Multiwines. Este capítulo divide-se em sete diferentes partes: na primeira é feita uma breve apresentação da história e caracterização da empresa; na segunda parte procedeu-se à descrição do processo produtivo; na terceira parte é explicitado o modelo de apuramento de custos que a empresa utiliza atualmente e são explicados os motivos que tornaram pertinente a elaboração deste estudo; nas quarta e quinta partes são desenhados os métodos de apuramento de custos já referidos, o MSH e o ABC; numa sexta parte são analisados e comparados os resultados gerados por cada um dos modelos e evidenciadas as diferenças entre eles; e na última parte o investigador expõe argumentos que o levam a optar por um método em detrimento do outro para esta empresa em específico.

No capítulo da conclusão é realizada uma breve síntese do estudo realizado, são explanados os contributos que o trabalho pode trazer para que a empresa consiga resolver os problemas que haviam sido identificados, e, por último, são apresentadas algumas limitações e dificuldades sentidas pelo investigador durante a condução do estudo e possíveis sugestões que podem fazer com que essas dificuldades deixem de existir.

## CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é explicitada a literatura existente que serve de base à implementação deste projeto. Primeiramente, é abordada a evolução da contabilidade de gestão, e de seguida é realizada uma breve caracterização dos custos: diretos e indiretos; industriais e não industriais; variáveis e fixos. Posteriormente são expostos os dois métodos de apuramento de custos: Método das Secções Homogéneas e *Activity-Based Costing*, e é realizada uma breve comparação entre ambos, com algumas das vantagens e desvantagens que lhes são imputadas. Por fim, são feitas algumas referências a estudos que fazem alusão à utilização de algum destes métodos no setor vitivinícola.

### 2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO

Os primórdios da contabilidade de gestão remontam à altura da Revolução Industrial, por volta do início do século XIX, quando começaram a surgir as primeiras indústrias transformadoras, tendo como único objetivo o cálculo do custo do produto durante o processo produtivo (Johnson & Kaplan, 1987). Nesta altura, a grande maioria das empresas produziam apenas um produto de forma massificada, pelo que não era necessário um alto nível de complexidade.

No entanto, apenas por volta das últimas décadas do século XIX foram desenvolvidas as primeiras técnicas e ferramentas de apoio aos gestores (Waweru, 2010). Segundo Major e Vieira (2017), desde essa data e até cerca do início da 1ª Guerra Mundial o foco de desenvolvimento estava relacionado com o controlo do custo dos produtos, sendo que cada um tinha a sua rendibilidade e era com base nessa informação que era possível serem tomadas decisões estratégicas. A partir do final da Guerra e durante a década seguinte, esta ideia ficou ultrapassada e o foco passou a ser a elaboração de relatórios financeiros que permitissem aos utilizadores da informação perceberem a rentabilidade que estavam a ter, principalmente os acionistas (Johnson & Kaplan, 1987; Drury, 2012). Nesse sentido, o custo individualizado dos produtos só era necessário para a valorização do inventário das empresas.

Durante cerca de meio século, entre 1925 e 1980, não houve progressos relevantes na contabilidade de gestão, visto que a contabilidade financeira era a única preocupação para a larga maioria das empresas, na medida em que apenas queriam cumprir as normas institucionalizadas e os procedimentos contabilísticos que delas advinham (Johnson & Kaplan, 1987; Scapens, 2006; Major, 2007).

Na década de 80, a generalidade dos gestores indicava que os sistemas vigentes de contabilidade de gestão eram insuficientes para gerar informação que pudesse apoiar o seu

processo de tomada de decisão (Coelho, 2006), sendo que foi a partir dessa altura que começaram a dar cada vez mais atenção às técnicas de contabilidade de gestão para o sucesso das suas funções (Horngren, 2004). Para além disso, os sistemas de gestão de custos tradicionais estavam ultrapassados e era necessário haver um maior cuidado e acompanhamento do custo de produção, bem como um maior detalhe da informação sobre os fatores de produção, com o objetivo de perceber em que fase os custos eram gerados e como podiam ser reduzidos, apoiar na definição das margens e no aumento da produtividade (Major & Vieira, 2017).

Assim, começou a ser desenvolvido um novo sistema de contabilidade de gestão – o ABC – com capacidade para dar resposta aos fatores supramencionados e que ao mesmo tempo conseguisse satisfazer as exigências do contexto empresarial atual, marcado por um alto nível de competitividade (Bromwich & Bhimani, 1989; Marone et al., 2014) e em que as empresas têm de ter como prioridade a satisfação dos seus clientes (Drury, 2012).

## 2.2. TIPOS DE CUSTOS E SISTEMAS DE CUSTEIO

Tendo os custos um papel preponderante na contabilidade de gestão, torna-se fulcral fazer algumas distinções entre os diferentes tipos de custos.

Posto isto, os que são gerados pelos produtos durante o seu processo de fabrico são considerados de natureza industrial, como é o caso das matérias diretas, ou as depreciações relativas aos equipamentos industriais (Drury, 2012). Os custos não industriais são aqueles que não estão relacionados com a função de produção, mas que de alguma forma são indispensáveis para que o produto chegue ao cliente, sendo os mais comuns os custos administrativos e de *marketing* (Silva, 1979).

Os custos industriais podem ser classificados como diretos, caso sejam gerados por um produto em específico e, portanto, atribuídos de forma inequívoca a esse produto, ou indiretos, quando não conseguem ser imputados com facilidade a nenhum produto, como por exemplo a eletricidade utilizada numa máquina industrial pela qual passam diversos produtos durante o seu processo de fabrico (Pereira & Franco, 1994; Horngren et al., 1997). A forma mais intuitiva de identificar se o custo é direto ou indireto passa por analisar se esse custo existiria mesmo que o produto não existisse (Franco et al., 2015).

Estes custos podem também subdividir-se em variáveis e fixos. Os custos variáveis industriais são aqueles em que existe uma relação direta com o nível de produção, sendo que conforme a variação podem ser proporcionais, progressivos ou degressivos (Pereira & Franco, 1994). Já os custos fixos industriais, que normalmente estão relacionados com determinada

capacidade produtiva instalada, mantêm-se inalterados enquanto esta capacidade não for ultrapassada (Silva, 1979). A parte da capacidade instalada que não é utilizada tem de ser considerada como um custo para a empresa, podendo considerar-se um custo de subatividade (Franco et al., 2015).

A inclusão dos custos fixos no custo dos produtos depende sempre do sistema de custeio que é adotado: no sistema de custeio total completo os custos fixos são incluídos na totalidade no custo industrial da produção vendida, podendo ser apenas em parte se estiver a ser utilizado o sistema de custeio total racional ou de imputação por quotas teóricas (Pereira & Franco, 1994); nos sistemas de custeio variável, os custos fixos são ignorados no cálculo do custo dos produtos e apenas repercutidos na Demonstração de Resultados (Franco et al., 2015).

## 2.3. MÉTODO DAS SECÇÕES HOMOGÉNEAS

### 2.3.1. A origem do Método das Secções Homogéneas

Segundo Lebas (1994) a origem do MSH remonta ao ano de 1927, estando a indústria francesa na vanguarda deste primeiro sistema de controlo de custos. O período pós-revolução industrial e consequente massificação e diversificação da produção levou a que as empresas sentissem a necessidade de calcular com maior precisão o custo de cada produto.

Nesse sentido, e como a maioria das empresas passaram a produzir mais do que apenas um produto, os gastos gerais de fabrico, que são os custos indiretos industriais, tornaram-se parte relevante no apuramento do custo dos produtos (Franco et al., 2015).

Assim, o MSH veio trazer uma nova forma de organização da informação por parte das empresas, tendo por principal objetivo a obtenção do custo de cada produto. Adicionalmente, funciona como um método de apuramento dos gastos de funcionamento dos diversos segmentos da empresa, e visa permitir uma melhor compreensão do binómio custo-benefício entre ter a informação que é necessária e os custos que advêm da obtenção dessa informação.

### 2.3.2. Descrição do MSH

#### 2.3.2.1. Definição das secções

Este método consiste na subdivisão da organização em vários segmentos onde são agrupados os custos gerados pelo seu funcionamento, imputando-se posteriormente aos produtos e/ou serviços da empresa, os seus objetos de custeio (Franco et al., 2015).

Esta segmentação e consequente divisão da empresa por centros de responsabilidade obedece a determinados critérios. Segundo Saraiva et al. (2019), existem três condições para

que um centro de custo seja considerado homogéneo: além de centro de custo deverá ser também um centro de responsabilidade, e, por isso, deverá ter um responsável; os custos imputados a um determinado centro deverão ser respeitantes a uma tarefa ou conjunto de tarefas idênticas; e tem de ser possível identificar uma unidade de mensuração comum para todos os custos que são englobados nesse centro, e que posteriormente permitirá que sejam imputados aos diferentes objetos de custeio, sendo denominada de *unidade de obra*. Caso não seja possível identificar uma unidade que satisfaça essas duas funções, então é definida uma *unidade de custeio* para o controlo dos custos, e uma *unidade de imputação* com o objetivo de imputar os custos aos objetos de custeio (Pereira & Franco, 1994).

A unidade de obra representa a relação entre o custo total da secção e o valor total da base de alocação escolhida e que indica o volume de atividade da secção (Franco et al., 2015). Esta unidade de mensuração é por norma expressa ou em horas-homem ou horas-máquina, uma vez que se assume que são as horas trabalhadas que explicam a distribuição dos custos indiretos pelos produtos (Drury, 2012).

Tendo em conta as condições enunciadas, as secções podem ser divididas em cinco diferentes tipos (Silva, 1979; Pereira & Franco, 1994): as secções industriais, que estão relacionadas com o processo produtivo, e que se subdividem em secções principais – a atividade é dedicada diretamente à produção dos produtos da empresa – e em secções auxiliares, que são responsáveis por prestar serviço a outras secções, às quais os seus custos são posteriormente imputados; secções de aprovisionamento, que podem ser armazéns de matérias-primas ou armazéns de produtos acabados, tendo a função de armazenar matérias-primas ou produtos; secções de distribuição; secções administrativas; e secções de investigação e desenvolvimento. Os três últimos tipos de secções dão apoio à atividade geral da empresa, sendo os seus custos considerados gastos de estrutura e refletidos apenas na Demonstração de Resultados por funções (Franco et al., 2015).

#### **2.3.2.2. Apuramento dos custos das secções**

Após a criação desses centros de custo, que são secções, os custos indiretos de produção devem ser repartidos pelos mesmos, sendo esta uma tarefa potencialmente mais simples porque apesar destes custos serem indiretos em relação aos produtos, alguns deles são diretos em relação a alguma secção (Drury, 2012; Saraiva et al., 2019). Posto isto, e tal como enunciado por Franco et al. (2015) os custos podem ser diretos à secção ou reembolsos provenientes da prestação de serviços de secções auxiliares.



Os custos diretamente atribuíveis às secções são respeitantes a Fornecimentos e Serviços Externos, remunerações do pessoal que esteja afeto a alguma secção e não à produção de um produto em específico, sendo, por isso, mão de obra indireta, depreciações dos equipamentos utilizados, seguros, e o consumo de matérias subsidiárias, que podem ser sob a forma de serviços externos (Pereira & Franco, 1994).

Os reembolsos correspondem à valorização, a preço de custo, das prestações de serviços por parte das secções auxiliares às restantes secções, sendo esta uma segunda fase de imputação dos custos às secções (Pereira & Franco, 1994).

Segundo Drury (2012) existem quatro diferentes métodos para realocar os reembolsos por parte das secções auxiliares, quer seja para outras secções auxiliares ou para secções principais:

1. *Método da distribuição direta* – consiste na presunção de que toda a atividade por parte das secções auxiliares é feita de forma direta às secções principais, pelo que não são consideradas possíveis prestações de serviços internas por parte das secções auxiliares umas às outras. Desta forma, é um método que se aconselha a empresas em que os serviços entre secções auxiliares sejam pouco relevantes.
2. *Método de distribuição sequencial* – neste método é tida em conta a distribuição dos custos de secções auxiliares entre elas, pelo que a distribuição pelas secções principais só é realizada numa fase posterior. Importa referir que por este método é fixada uma ordem pela qual os custos das secções auxiliares são distribuídos: primeiro é feito o apuramento em termos relativos das secções que mais serviços prestam às restantes secções auxiliares; numa segunda fase são distribuídos os custos pelas restantes secções auxiliares e principais, partindo da que tem uma maior percentagem. Note-se que a partir da segunda secção auxiliar, já poderão existir custos a serem repartidos que provêm da secção auxiliar anterior.
3. *Método de distribuição recíproca* – é o método que traduz com maior grau de fiabilidade as relações de prestação de serviços que acontecem entre as secções auxiliares, pelo que as relações de reciprocidade são tidas em conta nesta distribuição de custos. Neste método, por haver prestações mútuas, as alocações dos custos são realizadas várias vezes até o valor a repartir das secções auxiliares se tornar residual.
4. *Método de equação simultânea* – é um método semelhante ao de distribuição recíproca, no entanto utiliza um sistema de equações para obter o valor total das secções auxiliares já com as prestações mútuas incluídas, sendo estas as variáveis. Assim, a repartição pelas secções principais é realizada de uma só vez.

Não existe nenhum critério específico para determinar qual o método que deve ser utilizado, pelo que a empresa deve sempre considerar as interações que existem entre as secções em causa e o custo-benefício da utilização de cada método (Drury, 2012).

### ***2.3.2.3. Apuramento dos custos de armazenagem***

A questão que se segue é relativa à forma como os custos de armazenagem devem ser imputados, pelo que se deve ter em consideração se se está perante um armazém de matérias-primas ou um armazém de produtos acabados, e perante isso deverá ser escolhido o critério de imputação mais conveniente considerando a forma como cada variável se comporta ao longo do ano, uma vez que se pretende que exista a maior regularidade possível na distribuição dos custos (Franco et al., 2015).

Os custos calculados relativos às secções de aprovisionamento são posteriormente imputados aos bens, matérias ou produtos, que sejam armazenados nessas secções.

Para imputar os custos do armazém de matérias-primas aos produtos existem vários critérios, sendo os mais utilizados as quantidades compradas ou consumidas de matérias e o valor total das compras ou dos consumos.

#### *Armazém de matérias – imputação às compras:*

Se a imputação for feita às compras, quer seja em quantidade ou valor, faz com que as matérias que tenham sido adquiridas no período tenham uma valorização que inclui o custo de aquisição e o custo de armazenagem. Se por um lado o custo de aquisição é obtido na compra, por outro lado o custo de armazenagem tem de ser calculado através do produto entre as quantidades ou custo das compras e a unidade de imputação calculada no mapa do custo das secções. A unidade de imputação é o quociente entre o custo total da secção e o somatório das quantidades ou custo das compras.

Tendo em conta este critério, o custo unitário que é apurado no mapa do custo das compras é utilizado tanto para valorizar os inventários que irão ficar em armazém, como no custo das matérias consumidas.

#### *Armazém de matérias – imputação aos consumos:*

Caso a base de imputação escolhida esteja relacionada com o consumo de matérias, então a repartição dos custos de armazenagem pelos produtos é realizada de forma proporcional ao consumo de matérias utilizados no processo de produção de cada um deles. Considerando este critério, o valor do inventário em armazém não é influenciado pelo custo de armazenagem das matérias.

A unidade de imputação destes custos obtém-se através do quociente entre o custo total gerado na secção e o somatório dos consumos ocorridos, quer sejam em quantidade ou em valor. Quando obtida essa unidade de imputação, então é multiplicada pelo consumo de matérias de forma a obter o custo de armazenagem, que é incluído no Mapa de custos de produção.

*Armazém de produtos acabados:*

Em relação ao armazém de produtos acabados, os custos gerados são comumente imputados aos produtos através de bases relacionadas com a produção ou venda: quantidades produzidas, quantidades vendidas ou valor total de vendas.

No caso de a produção ter um carácter mais regular, então o custo do armazenamento é repartido pelos produtos da empresa de forma proporcional em relação às quantidades produzidas de cada um, sendo incluído no Mapa dos custos de produção como um custo de transformação.

Se forem as vendas a ter valores mais regulares, então utiliza-se como base de imputação a quantidade vendida ou o valor total de vendas. Neste caso, o custo de armazenagem dos produtos pode não estar a ser repercutido no custo industrial da produção vendida, uma vez que o armazém pode estar a ser utilizado em função da distribuição e, conseqüentemente, deve ser considerado como um custo do exercício e tratado como um gasto de distribuição.

A forma de obtenção da unidade de imputação deste armazém é pelo quociente entre os custos gerados na secção e o somatório do valor dessa mesma base de imputação, sendo que a imputação a cada um dos produtos é feita através do produto entre o valor obtido como sendo a unidade de imputação e o valor utilizado na obtenção do produto da base de imputação em causa.

**2.3.2.4. Apuramento dos custos por produto**

Por último, os custos das secções principais são imputados aos produtos, considerando a utilização que cada um deles tem do total da atividade da secção. Estes custos são somados aos custos diretos de cada produto e aos custos de armazenagem, de forma a que seja obtido o custo total de produção por produto (Saraiva et al., 2019).

Assim, o custo de produção em cada período é apurado recorrendo ao Mapa dos custos de produção, onde estão decompostos os custos das matérias-primas, com os custos de armazenagem incluídos, os custos de transformação, onde podem estar incluídos também custos de armazenagem, e o custo de eventuais subprodutos (Franco et al., 2015).

## 2.4. *ACTIVITY BASED COSTING*

### 2.4.1. **Origens da abordagem ABC**

Os métodos tradicionais de apuramento de custos, com o MSH como maior referência, começaram a revelar evidentes lacunas devido ao crescimento da automatização na indústria. Deste modo, pelo facto de existirem cada vez mais produtos produzidos em conjunto, o peso dos custos diretos foi sendo cada vez menor (Kaplan, 1984), em oposição à predominância dos custos indiretos, que na maioria das empresas eram ocultados e não considerados no apuramento do custo dos produtos (Miller & Vollman, 1985).

De modo a suplantar estas lacunas, começou a ser desenvolvido o ABC: um método de apuramento de custos em que os recursos da empresa são imputados às atividades que são realizadas em vez de serem imputados às secções.

Assim, e apesar de no início do século XX a contabilidade na Europa estar mais desenvolvida, principalmente ao nível da teoria, foram as escolas norte-americanas que se debruçaram sobre a investigação do tema da contabilidade de gestão, e onde foram realizadas as primeiras abordagens ao ABC (Custódio, 2011). Esta abordagem surgiu por necessidade de serem competitivos, uma vez que tanto o Japão como a Alemanha apresentavam um nível de produtividade em crescendo no pós-guerra.

A primeira empresa a adotar este método de apuramento de custos foi a multinacional americana General Electric, que se deparou com um dilema em relação à forma como se deveriam repartir os gastos gerais de fabrico pelos produtos, tendo em conta que através dos métodos de apuramento de custos tradicionais não existia uma base de repartição adequada. (Major & Hoque, 2005)

Cooper e Kaplan acabaram por ficar associados à origem deste método, uma vez que redigiram e publicaram o livro *“The design of cost management systems: text, cases and readings”* em 1991, onde estavam explicitados casos práticos de implementação do ABC em empresas reais (Major & Vieira, 2017). Mais tarde, alguns autores vieram contrariar esta ideia, argumentando que já teriam existido abordagens anteriores. Hooper et al. (2001) afirmou que muitos dos casos apresentados no livro estavam bastante resumidos e que não utilizavam teoria, pelo que seriam pouco aplicáveis às empresas.

Numa fase inicial o ABC focava-se essencialmente no apuramento do custo dos produtos, no entanto, a partir da década de 90 passou a ser mais abrangente, tornando-se uma ferramenta de apoio aos gestores, na medida em que o foco passou a ser gerir as atividades e os seus custos.

## 2.4.2. Caracterização do ABC

No método ABC, a organização deixa de ser vista como um conjunto de seções, e passa a ser vista como um conjunto de atividades, em que cada uma tem um nível de contribuição para acrescentar valor à empresa (Porter, 1985), e, por consequência, servem de base ao apuramento do custo dos produtos.

Apesar de as atividades serem a base deste método, é crucial que estejam relacionadas com aqueles que são os recursos da empresa, sendo que apenas interessam na aplicação do modelo os custos indiretos, bem como os objetos que se pretendem custear.

Assim, numa primeira fase os recursos são imputados às atividades através de *cost drivers* de recursos, e da soma dos vários recursos obtém-se o custo de cada atividade. Numa fase posterior, o custo gerado por cada atividade é atribuído aos diferentes objetos de custeio da empresa conforme o consumo que têm de cada uma, por via de *cost drivers* de atividades, sendo estes mais complexos que os anteriores (Major & Vieira, 2017).

Posto isto, é importante caracterizar as diferentes variáveis que contribuem para uma correta elaboração e implementação deste método.

### 2.4.2.1. Atividade

Uma atividade pode ser definida de diversas formas, no entanto todas elas transmitem conceitos similares. Berliner e Brimson (1988) definem uma atividade como uma ação ou um conjunto de ações realizadas por determinada organização com o objetivo de cumprir com as funções que são propostas. Outra definição é proposta por Nakagawa (1994), sendo que na sua ótica a atividade é um meio necessário à empresa, na qual se despende tempo e consome recursos para ir de encontro aos seus objetivos.

As atividades num método ABC podem ser categorizadas em diferentes níveis. Segundo Major e Vieira (2017) que se baseiam na categorização proposta por Cooper (1990) existem quatro tipos de atividades:

- *Unit-level* – são as atividades que podem ser imputadas diretamente a um volume de *outputs*, e, por esse motivo, não necessitam de bases de imputação sofisticadas, sendo que os seus custos podem ser imputados através dos métodos de apuramento de custos tradicionais. Estas atividades, como a produção ou o embalamento, consomem os recursos de forma proporcional ao nível de produção ou vendas da empresa, sendo que os *cost drivers* mais utilizados estão relacionados com o volume: número de Horas-

homem; número de Horas-máquina; valor de mão de obra e valor das matérias-primas consumidas.

- *Batch level* – são as atividades cujos custos variam conforme as ordens de produção efetuadas ou o número de lotes de produção. Deste modo, sempre que um novo lote de produtos é fabricado, existem novos custos a ser adicionados, não importando a quantidade que é produzida nesse lote. Neste tipo de atividades, de que são exemplos a preparação das máquinas ou o processamento de uma ordem de venda, os *cost drivers* que são utilizados são, habitualmente, o número de *setups*, o tempo de *setup*, e o número de ordens de compra ou de venda.
- *Product-sustaining level* – são as atividades de apoio operacional e que, por isso, garantem a capacidade duma empresa produzir e vender as várias linhas de produtos. Neste caso, as atividades estão relacionadas com o número de linhas de produtos da empresa, como o apoio técnico a linhas de produtos ou o teste individual dos produtos, pelo que a alocação de recursos depende da maior ou menor quantidade de linhas de produtos existentes. No contexto atual, este tipo de atividades – caracterizadas como *customer-sustaining activities* – estão muito viradas para as exigências dos clientes, uma vez que a concorrência é mais vasta e o poder de escolha também, pelo que os seus custos dependem muito do número de segmentos de clientes.
- *Facility-sustaining level* – são as atividades que dão suporte ao funcionamento de toda a organização e permitem que os processos da empresa decorram com normalidade. Os custos inerentes a estas atividades são comuns e apenas podem ser atribuídos aos produtos por via de critérios arbitrários, pelo que é recomendado que sejam deduzidos apenas na Demonstração de Resultados da empresa (Cooper & Kaplan, 1991).

Posto isto, é possível verificar que os três tipos de atividades mais complexas que não estão relacionadas com volumes de *output* são um fator diferenciador entre os métodos tradicionais de apuramento de custos e o ABC (Cooper, 1993).

#### **2.4.2.2. Cost drivers**

Um *cost driver* é definido por Kaplan e Cooper (1998) como sendo uma unidade de mensuração de determinada quantidade utilizada, quer seja de recursos como também de uma atividade. Tanto estes autores como Cokins (2010) afirmam ter de existir uma relação direta de causalidade entre o *cost driver* e o recurso ou atividade que vai ser mensurado.

Enquanto os *cost drivers* de recursos são na maioria das vezes baseados em volumes e idênticos às bases de imputação utilizadas nos métodos tradicionais de apuramento de custos (Kaplan & Atkinson, 1998), os *cost drivers* de atividades já são mais sofisticados, pelo que podem ser caracterizados em três tipos:

- *Cost drivers de transação* – este tipo de *cost driver* é utilizado quando se pretende aferir o número de vezes que determinada atividade é realizada. Apesar de ser o mais económico, é também o menos fiável, visto que se assume que de cada vez que se realiza uma atividade é consumido o mesmo nível de recursos, pelo que devem ser utilizados em atividades cujas variações de recursos tenham pouca expressão.
- *Cost drivers de duração* – traduzem o tempo que é necessário ser despendido na realização de determinada atividade. Deve-se sempre verificar se se justifica utilizar este tipo de *cost driver* em vez de um *cost driver* de transação, uma vez que se para diferentes objetos de custeio as atividades tiverem durações diferentes, então o nível de recursos utilizados será diferente e este tipo de *cost driver* torna-se mais adequado.
- *Cost drivers de intensidade* – permitem a medição do consumo de recursos sempre que uma atividade é realizada. Dessa forma, através deste tipo de *cost driver*, o nível de utilização de cada atividade por parte dos objetos de custeio é lhes atribuída de forma específica.

### **2.4.3. Implementação do ABC**

Previamente à implementação de um método ABC numa organização deve-se ter em consideração toda a sua estrutura, quem ficará responsável pela gestão do método e de que maneira se pode tirar partido de um modelo que pode ser concebido de uma forma mais simples ou mais complexa (Cooper, 1990). Esta análise e discussão prévia é corroborada por Eiler e Ball (1993) que a consideram benéfica para que no decorrer da utilização do ABC exista eficiência e os recursos não sejam desperdiçados ou esquecidos.

O modelo prático do ABC é composto por quatro etapas que devem ser seguidas escrupulosamente para uma correta implementação (Johnson & Kaplan, 1987; Drury, 2012) e são elencadas de seguida:

- A *primeira etapa* passa por identificar quais as atividades que são realizadas na organização para que esta opere com normalidade. É importante que seja observado o espaço físico existente e de que forma é que a atividade operacional da empresa faz uso desse espaço, e complementarmente, devem ser realizadas entrevistas aos gestores e

a todo o pessoal da organização (Eiler & Ball, 1993) de forma a perceber todas as tarefas e funções que têm no dia a dia.

Tendencialmente, ao início é identificado um grande número de tarefas, que se agrupam e acabam por dar origem a atividades (Noreen, 1991). Depois de serem definidas é crucial testar se são demasiado detalhadas ou, por outro lado, se o detalhe é escasso. Assim, deve ser verificado para cada atividade se o *cost driver* é capaz de evidenciar a causa dos seus custos: no caso de conseguir evidenciar a causa dos custos de mais do que uma atividade, significa que essas atividades estão com demasiado nível de detalhe e podem ser agrupadas; e no caso de a resposta ser negativa, então tem de se procurar ter atividades mais detalhadas, pelo que poderão ter de ser decompostas.

- Na *segunda etapa* são listados os recursos que existem na organização e imputados às atividades previamente identificadas por via de *cost drivers* de recursos. Estes recursos não são apenas os de natureza industrial como nos métodos tradicionais de apuramento de custos, aqui são incluídos os de natureza não industrial e são obtidos acedendo ao sistema de informação de contabilidade financeira da organização (Franco et al., 2015). Depois de serem listados podem ser alocados a apenas uma atividade, se for esse o caso, ou imputados às diversas atividades consoante o consumo que cada atividade tem de cada recurso. O método mais utilizado de forma a obter a informação necessária acerca desta alocação de recursos às atividades e evitar a arbitrariedade da repartição dos custos são as entrevistas aos trabalhadores que operam no dia a dia da empresa.
- Numa *terceira etapa* são calculados os custos das atividades através da soma dos recursos que lhes haviam sido alocados e são selecionados os respetivos *cost drivers*. No processo de seleção dos *cost drivers* deve-se ter em atenção que eles têm de ser de fácil mensuração, capazes de explicar os custos das atividades, e a informação necessária para “alimentar” o método deve ser fácil de obter.
- Por fim, na *quarta etapa*, é feito o cálculo dos *cost driver rates*, para que se possam atribuir os custos das atividades aos objetos de custeio. O cálculo dos *cost driver rates* é realizado através do quociente entre o custo total de cada atividade e o volume total do *cost driver* associado à atividade e indica o custo de cada unidade da atividade. Assim, se for multiplicado o valor do *cost driver rate* pela utilização que cada objeto de custeio tem em termos de volume do *cost driver*, obtém-se o custo que é imputado de cada atividade a cada um dos objetos de custeio.



Caso estas etapas sejam seguidas estar-se-á mais perto do sucesso na implementação do ABC, no entanto, existem alguns fatores que podem fazer fracassar o modelo (Major & Hopper, 2005), principalmente o facto de existirem organizações com uma cultura bastante enraizada e pouco tolerante à mudança e à existência de novos processos (Burns & Scapens, 2000).

Outro fator que pode levar ao insucesso do método é o poder que poderá ser concedido a alguns intervenientes, uma vez que poderá levar a atrasos na informação ou à não aceitação desse poder por parte de outros colaboradores, que se podem sentir policiados pelo trabalho que estão a desenvolver (Vieira, 2008).

Depois de ser implementado, deve haver um controlo e revisão periódica do modelo, para que seja verificada a ocorrência de alguma alteração que possa ter impacto na sua conceptualização, quer seja ao nível das atividades, quer seja nos *cost drivers* que estão a ser utilizados e podem estar a distorcer a informação obtida (Eiler & Ball, 1993; Bittencourt, 1999). Ainda segundo Eiler e Ball (1993) esta periodicidade deveria ser semestral, que é reforçado por Bittencourt (1999) que sublinha que assim a informação gerada torna-se mais oportuna e fiável.

Assim, este modelo pode ser uma ferramenta de apoio à gestão que possibilite a tomada de decisões estratégicas de elevado grau de importância, como por exemplo a definição do preço de cada produto, se um produto deve ou não ser descontinuado, e se existe um produto que deva ser produzido em massa (Innes & Mitchell, 1998). Sempre que isto acontece está-se perante o *Activity-Based Management*.

## 2.5. COMPARAÇÃO ENTRE O MSH E O ABC

Kaplan e Atkinson (1998) afirmam que os métodos tradicionais de apuramento de custos têm um baixo custo de operacionalização como uma das grandes vantagens; no entanto, são métodos que conduzem os gestores a tomar decisões erróneas pelo facto de os critérios de repartição dos custos terem um elevado nível de arbitrariedade, distorcendo a informação em relação ao custo dos produtos. Kaplan (1990) corrobora esta afirmação, acrescentando ainda que a informação obtida para o processo de tomada de decisão não é atempada e tem pouca utilidade numa ótica de controlo e gestão de custos, sendo muito orientada para resultados apenas financeiros.

Outra crítica associada aos métodos tradicionais de apuramento de custos e em particular ao MSH é o facto de as bases de imputação geralmente utilizadas serem relativas a volumes, tanto de produção como de vendas, o que leva a distorções no custo dos produtos (Dearman & Shields, 2001). Cooper (1993) afirma que no caso de existirem diferenças significativas dos volumes de produção dos vários produtos, aqueles que tiverem maior nível de produção acabam

por consumir um valor superior da base de repartição, quer seja de matéria direta, mão de obra direta ou horas-máquina, absorvendo mais custos. Existem bastantes custos que não são influenciados pelas quantidades, como é o caso dos custos de inspeção ou preparação das máquinas, e que tanto podem subvalorizar como também sobrevalorizar o custo do produto final (Cooper, 1990; Armstrong, 2002).

Para fazer face às várias limitações dos métodos tradicionais, o ABC surgiu como um método de maior complexidade e fiabilidade, em que os custos são consumidos pelas atividades, que vão depois dar origem aos custos dos produtos, pelo que existe uma identificação mais correta dos fatores causadores dos custos (Cohen et al., 2005). Assim, passam a ser as atividades a consumir recursos em vez de serem os próprios produtos (Saraiva et al., 2019).

Outro argumento a favor do ABC é no sentido de que a repartição dos custos pelas atividades torna-os mais homogêneos do que por secções, uma vez que, na teoria, são em maior número e, por isso, agregam custos mais idênticos (Major & Vieira, 2017).

Um último fator que tem sido apresentado como uma vantagem do ABC é a capacidade de se identificarem os produtos que poderão estar a prejudicar os resultados da empresa e as atividades que não geram valor, permitindo que sejam tomadas decisões a esse nível (Innes & Mitchell, 1998).

No entanto, também ao ABC são apontadas diversas críticas. Segundo Cooper (1993) é de extrema importância as atividades serem identificadas com um elevado nível de assertividade, até porque é na constante avaliação do seu desempenho que reside a principal diferença para os métodos tradicionais (Turney, 1996). Posto isto, a principal crítica é a dificuldade que existe na identificação das atividades e os elevados custos que essa tarefa acarreta para a organização.

Uma crítica comum relativa ao ABC é o argumento de que não é uma abordagem inovadora, apresentando muitas semelhanças comparativamente com o MSH, principalmente no processo de implementação, uma vez que ambos se dividem em duas fases (Innes & Mitchell, 1998). Na primeira fase, a única diferença entre os dois é a natureza dos custos indiretos que são repartidos: no MSH, por ser mais orientado para a contabilidade financeira do que para o apoio aos gestores, trata-se apenas dos custos industriais e no ABC são repartidos tanto os custos industriais como os não industriais, como por exemplo os custos comerciais e de *marketing*. Já na segunda fase do processo existem mais diferenças: no MSH os custos são agrupados em secções e no ABC vão ser repartidos pelas atividades realizadas durante o processo produtivo; enquanto no MSH os custos gerados nas secções são imputados aos objetos

de custeio através de unidades de obra orientadas para o volume, no ABC os custos das atividades são atribuídos aos objetos de custeio através de *drivers* que têm em conta a causa dos custos da atividade (Major & Vieira, 2017).

Uma última crítica a este modelo está relacionada com o facto de ter de ser reavaliado periodicamente, o que acarreta elevados custos, tanto financeiros como não financeiros (Mishra & Vaysman, 2001).

Nenhum dos dois modelos abordados é mais adequado para setores de atividade específicos, dependendo sempre das especificidades de cada empresa (Demski & Feltham, 1976). No entanto, resultados de um estudo de Mishra e Vaysman (2001) indicam que a implementação do ABC em indústrias de difícil quantificação da informação e onde o nível de conhecimento é geralmente mais elevado, como é o caso da indústria de alta tecnologia e de desenvolvimento de *softwares*, tem um menor grau de sucesso. Banker e Potter (1993) concluem que esta escolha deve ser feita com base na estrutura de mercado: o método ABC seria mais adequado para organizações que estejam inseridas em monopólios, sendo preferível optar pelo MSH se o mercado for um oligopólio.

A questão que se coloca em muitas empresas é relativa a qual deve ser então o método de apuramento de custos a adotar. Nesse sentido, deve sempre ser considerado o binómio custo-benefício (Innes et al., 2000), pelo que o mais correto é ser realizada uma análise das vantagens e custos que advêm de implementar cada método e comparar qual se adequa para determinada organização (Horngren, 2004).

Por último, é de realçar que estes métodos ainda são muito pouco utilizados nas empresas em Portugal, principalmente pelo facto de cerca de 96% do tecido empresarial ser composto por microempresas (Pordata, 2022), pelo que não existe necessidade nem dimensão para este tipo de método. Ainda assim, segundo um estudo de Tomás et al. (2008) onde foi analisado o nível de adoção do ABC por parte das 500 maiores empresas não financeiras em Portugal, concluiu-se que apenas 22% dessas empresas utilizam o método ABC e 47% delas nunca pensou na hipótese de o fazer. No entanto, estas pequenas empresas acabam por ter um elevado potencial para serem estudadas, uma vez que levantam questões complexas que ao serem analisadas e resolvidas podem contribuir para o desenvolvimento de boas práticas em mais empresas que adotem um método de apuramento de custos idêntico (Mitchell & Reid, 2000).

## 2.6. MSH E ABC NO SETOR VITIVINÍCOLA

Apesar de o setor vitivinícola ter alguma tradição em Portugal, são em escasso número os trabalhos onde sejam explicitadas as práticas relativas à contabilidade de gestão (Caiado & Amaro, 2006). Ainda segundo os mesmos autores, é em Espanha e França, que por terem mais tradição em termos vinícolas, e na Austrália, que tem feito uma grande aposta no setor, que têm sido realizados alguns trabalhos mais específicos.

Um trabalho de Martins (2019) consistiu no desenho de um método de apuramento de custos, o MSH, numa empresa do setor vitivinícola, tendo sido um dos primeiros trabalhos realizados em Portugal aplicados a uma empresa específica do setor. A principal conclusão subjacente a este trabalho foi que o MSH seria o método que poderia ajudar os gestores a tomar decisões que fossem de encontro às exigências dos clientes, tanto através do ajustamento dos preços de venda como por via do controlo dos custos. O ABC, apesar de mais preciso, foi considerado desadequado para o presente da empresa, por ser necessário obter mais informação e os custos de implementação serem mais elevados.

Caiado e Amaro (2006) realizaram um trabalho que procurou dar a conhecer as técnicas de contabilidade de custos da Adega Cooperativa de Cantanhede e Caves Aliança S.A., bem como apresentar uma proposta de modelo a aplicar a empresas do setor, optando pelo método ABC. Outro trabalho realizado por González-Gomez e Moroni (2006) teve por objetivo apresentar e analisar a estrutura de custos de uma empresa vinícola e tendo por base essa estrutura dar a conhecer uma adaptação de um método ABC às empresas deste setor.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO**

No capítulo da metodologia e métodos de investigação pretende-se explicar o percurso que foi feito pelo investigador desde a formulação das questões de investigação até à obtenção das respostas a essas questões de investigação. Para além disso, é necessário que sejam explicitados e caracterizados os métodos de investigação utilizados para a recolha da evidência.

### **3.1. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO**

Neste projeto, e por ser uma investigação relativa a um fenómeno atual inserido num contexto real, o investigador optou pela realização de um estudo de caso (Yin, 2018), sendo este tipo de trabalho muito frequente nas áreas das ciências sociais (*ibid*). Por ser elaborado com o intuito de serem desenvolvidas práticas de contabilidade de gestão que permitam aos gestores terem na sua posse informação útil e fidedigna aquando da tomada de decisões tanto estratégicas como operacionais, caracteriza-se como um estudo de caso experimental (Baard & Dumay, 2018). Neste caso, pretende-se desenhar e comparar dois métodos de apuramento de custos de modo a perceber qual poderá trazer um maior benefício para a entidade.

Sendo este um projeto numa empresa, é seguida uma abordagem intervencionista, em que se pretende colocar em prática aquilo que está explicitado na teoria, sendo esta abordagem ainda pouco usual na investigação em contabilidade (Baard & Dumay, 2018). Assim, o objetivo do investigador é ter um papel ativo de consultor académico de forma a resolver um determinado problema, atuando como um facilitador (Ryan et al., 1992).

Ryan et al. (1992) definiu alguns passos que devem ser seguidos na realização de um estudo de caso: preparação, recolha da informação, análise da informação, identificação e explicação de padrões, desenvolvimento da teoria e a escrita do relatório. No entanto, a ordem destes passos é meramente indicativa, uma vez que pela sua complexidade a condução de estudos de casos obriga à interação constante entre os vários passos do processo de investigação (Bédard & Gendron, 2004).

### **3.2. PREPARAÇÃO**

Seguindo esse pressuposto, também neste estudo de caso o investigador procurou seguir os passos mencionados, tendo começado pela preparação do caso, através da análise da literatura existente acerca dos métodos de apuramento de custos, para assim ser capaz de perceber a informação a recolher e as fontes mais viáveis para tal (Vieira et al., 2017). Yin (2018) sublinha que para além da análise da literatura deve ser feito um “trabalho de campo” prévio para facilitar

a definição das questões de investigação, uma vez que o que acontece na prática é relevante para a sua formulação. Para que o estudo seja bom em termos qualitativos, as questões de investigação devem ser concretas e objetivas (Vieira et al., 2017).

### 3.3. RECOLHA DA INFORMAÇÃO

A fase da recolha de informação foi realizada várias vezes ao longo da elaboração deste trabalho, tendo havido quatro visitas à empresa no sentido de dar resposta às diversas necessidades identificadas pelo investigador. Segundo Bédard e Gendron (2004), neste tipo de estudo existem essencialmente três fontes de informação: as entrevistas, os documentos da empresa e a observação direta. O contacto direto com a empresa através de entrevistas e observação direta é o ponto forte deste tipo de trabalhos, e o que distingue os estudos de caso experimentais dos trabalhos de investigação histórica, que se baseiam em documentos existentes (Yin, 2018). Neste estudo, o investigador optou por recorrer a diversas fontes de informação durante as visitas que realizou à empresa.

Assim, na primeira visita, a 22 de julho de 2021, que serviu de “trabalho de campo”, para além de uma primeira entrevista ao diretor financeiro com o intuito de perceber as práticas de contabilidade de gestão com enfoque no custeio dos produtos que a empresa tinha implementadas, foi realizada uma visita guiada pela adega com o diretor geral, onde foram explicados os processos, principais mercados e toda a logística necessária para produção dos produtos, pelo que houve também observação direta do fenómeno em estudo. É de salientar que a entrevista conduzida pelo investigador foi semiestruturada e não gravada (ver Anexo 1), o que permitiu uma maior flexibilidade para serem abordadas questões que foram surgindo, e inclusive deu azo a que fossem disponibilizados alguns documentos relativos aos orçamentos, custeio e processo de engarrafamento dos produtos.

Após esta visita foi possível serem formuladas as seguintes questões de investigação:

**QI1:** Como desenhar o MSH numa empresa produtora de vinhos como a Multiwines?

**QI2:** Como desenhar um sistema ABC para uma empresa como a Multiwines?

**QI3:** Quais as diferenças nos custos apurados pelo MSH e o ABC?

**QI4:** Qual o método de apuramento de custos a adotar pela Multiwines?

Estas questões de investigação são formuladas de forma a que com a obtenção das respostas possam ser alcançados os objetivos do estudo previamente definidos pelo investigador (Yin, 2018).

Como observado pela forma como são formuladas as questões de investigação, este estudo segue uma metodologia qualitativa, em que o foco é perceber o “como” e o “porquê”, não existindo qualquer controlo sobre os comportamentos e versando o estudo sobre fenómenos contemporâneos (Yin, 2018). As conclusões que venham a ser obtidas neste tipo de estudo relativo a uma empresa específica não devem ser aplicadas a qualquer outra empresa nem generalizadas para o mesmo setor, pelo que é seguida uma abordagem holística do fenómeno (Ryan et al., 1992).

A segunda visita, a 3 de novembro de 2021, teve como principal objetivo observar e conhecer todo o processo produtivo, desde a chegada da principal matéria-prima, a uva, até ao embalamento e paletização das garrafas ou caixas de vinho, tendo sido acompanhado pelo diretor de produção, que disponibilizou documentos acerca do planeamento de produção. Esta entrevista foi não estruturada e foi a única a ser gravada, tendo uma duração de cerca 58 minutos, para que a movimentação entre espaços fosse realizada com maior facilidade e para ser possível perceber mais tarde alguns pormenores do processo produtivo que na hora não tivessem ficado assimilados.

Numa terceira visita, a 11 de setembro de 2022, foram realizadas diversas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis dos vários departamentos da empresa (ver Anexo 2), com o objetivo de perceber quais as funções e tarefas que têm de realizar no seu quotidiano e os recursos que necessitam para as executar. Todas as entrevistas foram semiestruturadas e não gravadas, para que os entrevistados estivessem descontraídos para falar sobre o seu dia a dia e encarar apenas como uma conversa.

A quarta visita, a 15 de novembro de 2022, foi realizada com o intuito de apresentar e discutir os principais resultados deste estudo de caso com o diretor geral e diretor financeiro, bem como compreender se algumas das limitações verificadas poderiam ser contornadas.

Outros documentos internos facultados ao longo do período de elaboração do estudo, como por exemplo o organograma e as folhas de salários, bem como o acesso ao sistema de contabilidade financeira da empresa foram fulcrais para o desenvolvimento deste trabalho.

### 3.4. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

Ainda ao longo do período de realização deste estudo de caso por diversas vezes foi analisada a evidência que ia sendo recolhida através das várias fontes descritas. A literatura existente em relação ao tema foi sendo importante no sentido de perceber até que ponto a evidência podia dar resposta às questões de investigação previamente formuladas (Yin, 2018).

Segundo Scapens (2004) existem alguns testes que podem ser realizados pelo investigador nesta fase, dos quais se destacam a *fiabilidade de procedimentos*, a *transferibilidade* e a *validade contextual*.

O primeiro teste está relacionado com todos os procedimentos que são realizados desde o planeamento e preparação até à análise da evidência, ou seja, testar se todo esse caminho é feito de forma metodológica e verificar que se fosse qualquer outro investigador a seguir esse caminho chegaria aos resultados obtidos.

O segundo teste consiste na generalização teórica dos resultados do estudo para outros estudos idênticos, e deve-se tentar perceber se a teoria aplicada fez sentido ou se podem ser adicionados contributos teóricos à literatura já existente.

Por último, o teste da validade contextual avalia o nível de credibilidade e fiabilidade da evidência recolhida e das conclusões que se obtêm da análise dessa evidência. A triangulação de dados é um método bastante comum e que sustenta a investigação, uma vez que a informação proveniente das diversas fontes de informação é cruzada a fim de se perceber se existe algum tipo de incongruência que comprometa a credibilidade do estudo.

### 3.5. IDENTIFICAÇÃO E EXPLICAÇÃO DE PADRÕES

É importante que ao longo da realização de um estudo de caso se organize o elevado volume de informação que se vai obtendo, e para isso devem ser encontrados pontos em comum e até padrões entre a informação recolhida das várias fontes (Vieira et al., 2017). Neste estudo de caso o investigador foi agregando a informação por tema teórico e foi tentando interligar a informação obtida nas diversas visitas e entrevistas com os funcionários, sendo que teve de voltar a ler os apontamentos das visitas anteriores antes da realização de uma nova visita às instalações da empresa, no sentido de estar alerta para o surgimento de padrões.

### 3.6. DESENVOLVIMENTO DA TEORIA E ESCRITA DO RELATÓRIO

A fase de desenvolvimento da teoria e escrita do relatório foi realizada ao longo do período de elaboração do estudo de caso, uma vez que a abordagem teórica recorrendo a livros, artigos científicos e outras teses de mestrado foi um dos primeiros passos e a escrita da literatura relevante foi realizada durante esse processo. No entanto, o caso prático deste estudo apenas foi redigido após a análise, organização e interpretação de toda a informação recolhida, procurando sempre o maior nível de detalhe possível e um cuidado relativo ao facto de que quem lê este trabalho poderá não estar familiarizado com os conceitos explicitados.



## CAPÍTULO 4. MÉTODOS DE APURAMENTO DE CUSTOS NA MULTIWINES

Neste capítulo é realizada a análise da informação previamente recolhida e procede-se à conceptualização do projeto. Nesse sentido, primeiramente, é feita uma breve caracterização da empresa e a descrição do seu processo produtivo, sendo de seguida concebidos e comparados os dois métodos de apuramento do custo dos produtos. Por fim, é proposto um dos métodos, tendo por base a informação gerada por cada um deles e o contexto no qual a empresa está inserida.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Multiwines, Lda é uma empresa localizada em Arruda dos Vinhos que produz os vinhos da marca Quinta de São Sebastião, nome que provém do local onde está instalada a fase vitícola do processo produtivo da empresa.

A Quinta de São Sebastião existe desde 1755, tendo sido comprada na década de 80 do século passado pelo Sr. António Parente, que fundou a Sociedade Agrícola de Arruda e que atualmente é denominada por Multiwines.

A produção de vinho iniciou-se em 2006, sendo que apesar de existirem cerca de 80 marcas diferentes que muitas vezes variam somente conforme o país para o qual o vinho é exportado, são apenas 18 os conteúdos: 10 vinhos tintos, 6 vinhos brancos e 2 vinhos rosés (ver Anexo 3).

A empresa é essencialmente exportadora, uma vez que o mercado nacional já está bastante sobrelotado. Em 2021, as vendas para o mercado nacional representaram apenas 18% do total, e os principais países de exportação dos vinhos foram o Brasil com 33%, os EUA com 21% e a Alemanha com 8%.

A estratégia de produção da Multiwines tem ganho reconhecimento não só em Portugal, mas principalmente no estrangeiro, sendo que nos últimos anos foram atribuídos alguns prémios e distinções, como por exemplo o de “Melhor Vinho Tinto 2019” no concurso *Vinalies Internacionales 2020*, quatro medalhas de ouro e duas de prata na PRODEXPO, feira que se realizou em Moscovo em 2021, e mais recentemente as duas medalhas de ouro recebidas por dois vinhos tintos no *Vinalies Internacionales 2022*.

Em termos estruturais, a empresa está subdividida em cinco departamentos, sob os quais incidem determinadas funções e tarefas: o de enologia, o de produção, o comercial e de *marketing*, o financeiro e o de qualidade (Anexo 4).

## 4.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

A Multiwines opera no setor vitivinícola, pelo que para além de realizar todo o processo industrial de produção do vinho, é produtora de parte das uvas que são utilizadas nesse processo.

A fase agrícola de produção da uva é realizada do início de novembro de um ano até meados de setembro do ano seguinte, seguindo-se a vindima da uva que contempla o restante período temporal.

Assim, e como esquematizado nos Anexos 5 e 6, no final da colheita a uva produzida é transportada desde as vinhas localizadas na Quinta de São Sebastião até à adega, onde é rececionada, pesada, e colocada num tegão de receção. A uva comprada, apenas a produtores da região, é transportada pelos produtores até à adega, passando exatamente pelas mesmas etapas das uvas produzidas pela empresa. De seguida, começa a etapa da vinificação, em que a uva entra num desengaçador de forma a serem retiradas as folhas e todo o material vegetal, e apenas o líquido e a película da uva caem para umas bombas, que por sua vez as enviam por uns tubos para chegar aos tanques ou cubas de fermentação. É nesta fase que reside a principal diferença entre o processo de vinificação dos vinhos brancos e tintos ou rosés, uma vez que antes de chegar aos tanques, a uva para vinho branco passa por um tubo com permutador de frio e vai para uma prensa, onde é feita a separação entre a parte líquida e a parte sólida da uva, sendo apenas a parte líquida enviada para os tanques. Esta diferença acontece pelo facto de nos tintos a película ser a fonte de onde se extrai a cor do vinho, enquanto nos vinhos brancos pretende-se que sejam o mais límpidos e claros possível. Nas cubas de inox, que são revestidas a frio, ocorre a fermentação alcoólica, processo em que o açúcar se degrada em álcool e dióxido de carbono através de leveduras e num ambiente anaeróbico, ou seja, sem a presença de oxigénio. O processo de fermentação é realizado a temperaturas diferentes conforme o tipo de vinho, o que influencia a duração desse processo: os vinhos brancos fermentam a uma temperatura mais baixa, e, por isso, as leveduras degradam o açúcar a um ritmo mais lento, demorando cerca de um mês; os vinhos tintos estão apenas uma semana a fermentar a uma temperatura mais elevada e quando este processo está a terminar passam pela prensa, com o objetivo de aumentar o seu rendimento, uma vez que as massas são comprimidas de modo a retirar o máximo de líquido possível. Quando está terminado o processo de vinificação, o enólogo vai criando lotes com misturas de castas diferentes a fim de gerar o sabor que pretende para determinado vinho, e são adicionados produtos enológicos para manter a estabilidade e garantir características como a apresentação e o brilho para quando o vinho estiver engarrafado. Posteriormente, o vinho é filtrado para que sejam retiradas as borras que ainda possam existir

e fique mais límpido, estando pronto para seguir para a fase de enchimento. Cada tipo de vinho fica armazenado em cubas próprias para o efeito e à temperatura ambiente, uma vez que o engarrafamento apenas se realiza conforme as encomendas existentes. A etapa de engarrafamento começa com a saída do vinho da respetiva cuba e a passagem por umas mangueiras que o levam até à enchedora, não sem antes voltar a ser filtrado, de modo a garantir que se algo entrou no depósito não entra na garrafa. No início da enchedora, as garrafas são lavadas e enxaguadas e é colocado azoto para retirar o oxigénio da garrafa, e em seguida são cheias e se necessário é feito o acerto do nível de vinho, uma vez que todas têm de ter exatamente a mesma quantidade. Para finalizar esta etapa é colocada a rolha e a garrafa passa pela secadora para retirar os restos de água que possam ter ficado na parte de fora. Como existem produtos intermédios (conteúdos) que dão para várias marcas, muitas vezes as garrafas são cheias com o conteúdo e ficam armazenadas nesse estado, sendo apenas rotuladas conforme as encomendas que surgem. No final da linha estão, por norma, dois ou três operadores para colocar as garrafas nas caixas, que são seladas e colocadas em paletes, ficando prontas para serem enviadas.

#### 4.3. MODELO DE APURAMENTO DE CUSTOS ATUAL

Atualmente, a Multiwines aloca os seus custos industriais a apenas duas secções, a vinha e a adega, o que faz com que não cumpram as condições necessárias para serem classificadas como tal: na adega não existe apenas um responsável, uma vez que a fase da vinificação tem um responsável diferente da fase de engarrafamento do vinho; os custos agregados são bastante heterogéneos, pelo facto de existirem tarefas diferenciadas umas das outras; e não é possível obter uma unidade de mensuração comum para todos os custos, precisamente por serem relativos a diferentes tarefas.

Relativamente ao cálculo do custo de produção de cada produto, o diretor financeiro considera o custo de aquisição das matérias secas que incorpora em cada garrafa, o custo do vinho, ou seja, o custo das uvas incorporadas no vinho, e os custos estimados de transformação e engarrafamento, onde estão englobados alguns custos alocados à secção da adega, nomeadamente os relativos ao pessoal, depreciações, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, água, e alguns custos de vinificação (Anexo 7).

Para haver uma maior eficiência relativamente ao custeio dos produtos, verificou-se ser oportuno redesenhar o método de apuramento de custos, dentro dos mesmos módulos, ou seja, aplicando o MSH. No entanto, uma vez que os custos indiretos representam um peso de cerca

de 45% na estrutura de custos da empresa e por o setor ter um elevado nível de competitividade, colocou-se a hipótese de desenhar também um modelo com base no método ABC, que é mais preciso que o anterior. Assim, depois de elaborados e comparados, permite que seja feita uma análise custo-benefício com base não apenas nos resultados obtidos, mas também nas dificuldades sentidas pelo investigador durante o processo e assim seja recomendada a adoção de um dos dois métodos.

#### 4.4. ELABORAÇÃO DO MÉTODO DAS SECÇÕES HOMOGÉNEAS

Este método engloba apenas os custos industriais, pelo que os custos não industriais foram considerados como custos do período e repercutidos apenas na Demonstração de Resultados, tal como outros custos e rendimentos gerados pela empresa que não estão relacionados com a atividade principal de produção e comercialização de vinhos engarrafados.

Para a elaboração deste método adotou-se o sistema de custeio total completo, pelo que os custos fixos estão incluídos no custo dos produtos vendidos, não tendo sido distinguidos dos custos variáveis.

Apesar de uma campanha de produção de uva compreender, normalmente, o período de novembro de um ano a outubro do ano seguinte, é importante referir que para efeitos de análise e futura comparação com o método ABC foram utilizados valores relativos ao ano de 2021, uma vez que os valores das campanhas da empresa são tendencialmente idênticos.

##### 4.4.1. Definição das secções

Após ter sido desenhado e observado o processo produtivo, concluiu-se que algumas das etapas podiam ser agregadas, tal como esquematizado nos Anexos 8 e 9.

Assim, foram definidas sete secções industriais principais: a produção, a colheita, a receção, a vinificação, a preparação, o engarrafamento, e a rotulagem e embalamento (tratada daqui em diante apenas por rotulagem); as duas primeiras derivam da vinha e as restantes cinco secções estão incluídas na área da adega. Estas secções cumprem as condições exigidas para a criação de uma secção, ou seja, a cada uma está afeto um responsável, são executadas tarefas idênticas, e existe uma unidade de mensuração capaz de imputar os custos gerados na secção a cada um dos produtos.

É relevante salientar que as secções de engarrafamento e rotulagem incluem todos os custos necessários para que as linhas possam laborar, como por exemplo a preparação e verificação das matérias secas a incluir no produto final.

#### **4.4.2. Apuramento dos custos das secções**

Para apurar o custo de cada secção são considerados os custos que, apesar de indiretos em relação aos produtos, são diretamente atribuíveis a cada uma das secções identificadas, bem como os reembolsos provenientes da prestação de serviços por parte de secções auxiliares, que no caso da Multiwines não existem, uma vez que os custos de manutenção podem ser diretamente atribuídos a secções principais. Toda esta informação está repercutida no Mapa do custo das secções (Anexo 29).

##### **4.4.2.1. Mão de obra indireta**

Em relação à mão de obra indireta necessária para o processo produtivo, através dos mapas de vencimentos foi possível ter acesso ao cargo de cada funcionário, e, por isso, perceber os que estão diretamente alocados ao processo produtivo, bem como o período temporal em que estiveram nos quadros da empresa. Foi possível calcular o custo anual que a empresa teve com cada um dos funcionários, que engloba remunerações e encargos sociais, tendo sido calculado também o custo mensal com o intuito de facilitar a alocação às secções (Anexo 10).

Relativamente aos funcionários A e B, que são trabalhadores da área da vinha, estão alocados às secções de produção e colheita conforme os meses de duração da atividade de cada uma das secções.

Existem três funcionários (E, F e I) que estão afetos apenas ao processo de produção a partir do momento em que o vinho é engarrafado, pelo que o tempo despendido por cada um deles é repartido pelas secções de engarrafamento e de rotulagem na proporção de 65% e 35%, respetivamente.

O funcionário C, responsável pelo processo de vinificação e de preparação, durante os 2,5 meses de duração das atividades de receção da uva e vinificação aloca 20% e 60% do tempo a cada uma destas secções, estando na parte remanescente alocado à secção de preparação. Nos restantes meses encontra-se afeto apenas à secção de preparação.

Os funcionários D e H foram os responsáveis pelo planeamento de produção e as suas funções determinam que estejam afetos a todas as secções da adega, sendo importante referir que o primeiro foi substituído pelo segundo durante o período em causa. Posto isto, o funcionário D esteve presente em apenas 0,5 meses e o funcionário H nos restantes 2 meses de atividade das secções de receção e vinificação, sendo o tempo de trabalho afeto a estas secções de 10% a cada uma. Nesse período temporal estão afetos às secções de preparação,

engarraamento e rotulagem em 20%, 30% e 30%, respetivamente. Nos restantes meses de atividade estão afetos apenas às três últimas secções na proporção de 25%, 37,5% e 37,5%.

Por fim, o funcionário G, que é o responsável pelo controlo de qualidade das matérias utilizadas durante o processo produtivo e no produto final, tem o seu tempo de trabalho imputado a todas as secções da adega e ainda realiza tarefas administrativas. Este funcionário esteve nos quadros da empresa durante apenas 2 meses das atividades de receção e vinificação, pelo que durante esse período despende 10% do seu horário de trabalho em cada uma dessas secções, e ainda 5% para a de preparação, 25% na de engarraamento, 20% na de rotulagem e 30% em tarefas administrativas. No período remanescente o tempo é distribuído pelas secções de preparação, engarraamento e rotulagem nas proporções de 6,25%, 31,25% e 25%, respetivamente, e ainda 37,5% em trabalho administrativo.

Com base na informação acima descrita foram calculados os valores de mão de obra efetivamente atribuídos a cada uma das secções (Anexo 11).

#### ***4.4.2.2. Produtos agrícolas e enológicos***

A informação relativa ao gasto da empresa na compra e consumo de produtos agrícolas e enológicos foi retirada do sistema de contabilidade financeira. O valor relativo aos produtos agrícolas foi imputado à secção de produção, uma vez que são utilizados durante o processo de plantação e manutenção da vinha. O custo dos produtos enológicos foi alocado à secção de preparação, visto que este tipo de produtos é adicionado ao vinho aquando da preparação do vinho para ser engarrafado, para que adquira as características pretendidas.

#### ***4.4.2.3. Depreciações***

Por via do mapa de depreciações da empresa, que se encontra dividido por categoria de Ativos Fixos Tangíveis, foi possível obter os valores das depreciações de cada equipamento básico, sendo estes os que estão afetos à vinha e à adega. Dessa forma, cada equipamento foi alocado a uma secção e foram somados os valores, que estão refletidos no Anexo 12.

#### ***4.4.2.4. Compra e transporte de uva***

A empresa, apesar de produzir uva, compra a maior parte da uva que utiliza no processo de vinificação externamente, após o período de vindima. O sistema de contabilidade financeira permitiu ter acesso ao valor total de cada compra efetuada, bem como ao valor unitário e quilogramas transacionados (Anexo 13). O valor total de compra de uva e respetivo transporte foi imputado à secção de receção.

#### ***4.4.2.5. Compra de vinho***

A Multiwines incorpora vinho em alguns dos lotes de vinho que produz, de forma a obter os aromas pretendidos. O valor das compras de vinho durante o ano de 2021, obtido por via do sistema de contabilidade financeira, é alocado na totalidade à secção de preparação, onde são criados os lotes de vinho.

#### ***4.4.2.6. Fornecimentos e Serviços Externos***

Os FSE, apesar de poderem ser atribuídos diretamente às secções, nalgumas rubricas estão sujeitos a determinados critérios para que possam ser repartidos pelas várias secções. Os critérios utilizados tiveram por base informação proveniente do sistema de controlo financeiro e também informação obtida junto do diretor financeiro e diretor geral da empresa.

Os gastos com FSE não são respeitantes apenas a secções industriais, pelo que os valores alocados a secções não industriais estão representados como “Outros” e são irrelevantes para esta análise.

O total dos FSE no ano de 2021 e a respetiva por rubrica está esquematizado no Anexo 14.

#### ***Subcontratos***

Tendo em conta que o pessoal subcontratado labora, essencialmente, na linha de engarrafamento, linha de rotulagem e no embalamento, bem como em todas as tarefas inerentes a essas etapas, o valor de subcontratos foi repartido da mesma forma que o pessoal dos quadros da empresa que está alocado a essas tarefas – 65% para a secção de engarrafamento e 35% para a secção de rotulagem (Anexo 15).

#### ***Trabalhos especializados***

Na rubrica de trabalhos especializados existem gastos que conseguem ser atribuídos diretamente às secções de produção, colheita, vinificação e rotulagem (ver Anexo 16). No entanto, e como referido, existem determinados gastos relativos a trabalhos especializados que foram repartidos pelas secções com base em critérios específicos. Tanto os trabalhos de controlo de qualidade como os trabalhos gerais da adega foram imputados na mesma proporção às secções da adega, o que significa que durante os 2,5 meses de duração das atividades de receção da uva e vinificação o valor é repartido pelas cinco secções da adega, mas nos 9,5 meses restantes o valor é repartido apenas pelas três últimas secções do processo produtivo: preparação, engarrafamento e rotulagem. O custo dos serviços do enólogo é repartido pelas secções nas quais aloca o seu tempo de trabalho: vinificação e preparação. Durante os 2,5 meses de duração da atividade da secção de vinificação a repartição é de 90% para essa secção e 10%

para a preparação, e nos restantes 9,5 meses o enólogo aloca o seu tempo na totalidade à secção de preparação.

#### *Vigilância e Segurança*

O critério que mais se adequa à repartição do gasto com vigilância e segurança é o do espaço que cada secção ocupa na adega, uma vez que este gasto é relativo à segurança do espaço ocupado pela mesma. Assim, a repartição é de 5%, 30%, 25%, 20% e 20%, respetivamente, para receção, vinificação, preparação, engarrafamento e rotulagem (Anexo 17).

#### *Conservação e Reparação*

Os serviços externos de conservação e reparação dos equipamentos da adega foram repartidos pelas suas cinco secções tendo em conta o peso das depreciações dos equipamentos de cada secção no total.

O gasto com conservação e reparação do trator é repartido pelas duas secções da vinha de forma proporcional aos meses de atividade de cada uma delas, enquanto o dos equipamentos agrícolas é atribuído à secção de produção, tendo em conta que estes são utilizados durante a plantação e manutenção da vinha (Anexo 18).

#### *Ferramentas e utensílios de desgaste rápido*

O gasto com ferramentas e utensílios utilizados na vinha são repartidos pelas duas secções proporcionalmente ao tempo de duração da atividade de cada uma das secções.

As ferramentas utilizadas na adega são para fazer face a necessidades quer da linha de engarrafamento como da linha de rotulagem e embalagem, estimando-se que se repartam em 20% e 80%, respetivamente. Existem também ferramentas e utensílios para a conservação das máquinas utilizadas no engarrafamento e na rotulagem das garrafas, pelo que esses gastos são imputados na mesma proporção a estas duas secções (Anexo 19).

#### *Eletricidade*

O valor gasto em eletricidade na adega é repartido pelas secções conforme o consumo estimado que existe por parte dos equipamentos que são utilizados em cada uma delas. Posto isto, a repartição é de 5% para a receção, 35% para a vinificação, 10% para a preparação, e 25% tanto para a secção de engarrafamento como para a rotulagem (Anexo 20).

#### *Combustíveis*

Os combustíveis afetos à vinha são utilizados em máquinas que laboram tanto durante a fase de produção como na fase de colheita, pelo que são repartidos conforme a duração da atividade de cada uma.



Em relação à adega, para além daqueles que conseguem ser atribuídos diretamente ao processo de vinificação, existem alguns combustíveis que são utilizados em máquinas das secções de preparação, engarrafamento e rotulagem, e imputados com base no consumo estimado, que é de 50%, 25% e 25%, respetivamente (Anexo 21).

#### *Água*

O consumo de água na vinha provém da Quinta de São Sebastião e não é considerado como gasto nesta rubrica, estando refletido na renda que a empresa paga e que será tratado na rubrica de Rendas e Alugueres. Assim, o gasto em fornecimento de água é respeitante apenas à parte da adega, sendo repartido pelas secções de vinificação, preparação, e engarrafamento conforme o consumo estimado, que é de 45%, 25% e 30%, respetivamente (Anexo 22).

#### *Rendas e Alugueres*

Na Multiwines, tanto o espaço da adega como da vinha são alugadas a entidades externas. A renda da adega é imputada às cinco secções na proporção de espaço que ocupam, sendo 5% para receção, 30% para vinificação, 25% para preparação e 20% tanto para engarrafamento como para a rotulagem. A renda da Quinta de São Sebastião, onde estão as vinhas, é repartida pelas secções de produção e colheita em conformidade com o tempo de duração da atividade de cada uma delas.

Existe ainda o aluguer de equipamentos que são comuns a todo o espaço da adega e contribuem para o seu bom funcionamento, pelo que foram repartidos de igual forma pelas secções que lhe pertencem (Anexo 23).

#### *Seguros*

O gasto relativo a seguros adquire alguma importância, uma vez que em ambas as fases de produção existem elementos bastante perecíveis. O seguro da vinha foi repartido pelas duas secções conforme o seu tempo de duração, enquanto o seguro de *stock* e máquinas é respeitante apenas às secções de engarrafamento e rotulagem, tendo sido repartido por ambas na mesma proporção (Anexo 24).

#### *Limpeza, higiene e conforto*

A limpeza existente na adega é em grande parte relativa à área de vinificação e preparação, uma vez que se trata, essencialmente, da limpeza das cubas. Assim, a repartição do valor desta rubrica pelas secções da adega teve como critério o consumo estimado de cada uma: 5% para receção, 20% para vinificação, 60% para preparação, 10% para engarrafamento e 5% para rotulagem (ver Anexo 25).

#### ***4.4.2.7. Seguro de acidentes de trabalho***

O gasto relativo a seguros de acidentes de trabalho deve também ser alocado às secções industriais, uma vez que é nelas que poderão ocorrer incidentes que coloquem em causa a saúde e bem-estar dos colaboradores. Posto isto, a chave de repartição destes custos pelas secções foi na proporção do custo com mão de obra alocado a cada secção (Anexo 26).

#### ***4.4.2.8. Fardamentos e Equipamentos de Proteção Individual***

Os colaboradores que laboram nas secções da adega têm um fardamento específico e, conforme a tarefa, têm a obrigação de utilizar equipamentos específicos para a sua proteção. Assim, o critério adotado para repartir estes gastos pelas secções da adega foi o peso do custo com mão de obra de cada uma das secções no total das cinco (ver Anexo 27).

#### ***4.4.2.9. Definição das bases de alocação e cálculo das unidades de obra***

Após a imputação dos custos a cada secção, e para que se possa calcular uma unidade de mensuração comum a todos esses custos, é fulcral definir uma base de alocação capaz de explicar de que forma o custo total da secção pode ser repartido pelos produtos da empresa.

Assim, e como explicitado no Anexo 28, para a secção de produção foi definido como base de imputação os quilogramas de uva produzidos pela própria empresa e utilizados no seu processo produtivo, para as secções de colheita, vinificação e preparação foram consideradas as horas de trabalho dos colaboradores, uma vez que apesar de existirem algumas máquinas, são secções caracterizadas por uma maior necessidade de mão de obra para que estejam em funcionamento, para a secção de receção o critério de imputação definido foram os quilogramas de uva comprados externamente a produtores locais, uma vez que é o principal custo da secção, e, por fim, tanto a secção de engarrafamento como a de rotulagem têm como principal explicação dos seus custos o tempo de labora das máquinas.

Foi então elaborado o mapa do custo das secções (ver Anexo 29), onde estão expressos o custo total de cada secção e a unidade de obra que permitirá atribuir os custos das secções a cada um dos produtos.

#### **4.4.3. Apuramento dos custos de armazenagem**

Os custos de armazenagem da empresa, quer em termos de matérias como de produtos acabados, são de difícil separação de outros custos da empresa. Os principais custos da área de armazenagem são a renda da adega, eletricidade e as plataformas onde estão armazenados,

sendo que todos estes custos foram imputados às secções industriais principais por fazer mais sentido a nível prático.

#### **4.4.4. Apuramento dos custos por produto**

O custo de produção de cada produto inclui o custo das matérias-primas e o custo de transformação, que provem do custo das secções e tem em consideração a utilização que cada produto tem do total da atividade da secção.

Relativamente ao custo das matérias incorporadas, este varia conforme o produto, por exemplo, produtos de gama mais baixa têm garrafas a custo inferior do que produtos de uma gama superior.

A atividade de cada secção utilizada pelos produtos foi obtida através da proporção de garrafas produzidas de cada produto no total da produção.

Assim, o custo de cada produto foi apurado através do Mapa dos custos de produção, onde está calculado não apenas o custo total, mas também o custo unitário, que é importante para algumas análises realizadas (Anexo 30).

Através do acesso ao sistema de contabilidade financeira da empresa foi possível extrair informação acerca de todos os documentos de venda existentes durante o ano de 2021, obtendo os volumes de venda, tanto em quantidade como em valor. Dessa forma, foi calculado o preço unitário real por produto, que pode não ser o valor real de venda, devido, por exemplo, a saídas de produtos com valor de venda nulo (Anexo 31).

Por fim, foi elaborada a Demonstração de Resultados por funções com base nos mapas anteriormente mencionados, e onde estão expressos todos os rendimentos e gastos da empresa (ver Anexo 32).

#### **4.4.5. Análise da rentabilidade de cada produto pelo MSH**

Com base na informação gerada pelo modelo, é possível perceber quais os produtos que estão a prejudicar ou a alavancar os resultados da empresa. Conforme demonstrado no Anexo 33, existem três vinhos tintos (Mil Caminhos, Forte do Cego e Mina Velha) e dois vinhos brancos (Mina Velha e SS Sauvignon Blanc) que têm margens unitárias negativas, pelo que com base nesta informação a empresa deverá definir medidas que possam reverter esta situação. As medidas podem passar pelo aumento do preço de venda ou diminuição de alguns custos, e até pela descontinuidade destes produtos.

#### 4.5. ELABORAÇÃO DO *ACTIVITY-BASED COSTING*

O método ABC tem algumas semelhanças com o MSH, nomeadamente o facto de os recursos serem imputados a *pools* geradoras de custos, que neste caso são as atividades realizadas na empresa, em vez de secções. A principal diferença nesta fase está relacionada com a natureza dos custos, uma vez que no ABC são considerados tanto os custos industriais como os não industriais.

Em consonância com o MSH, também na aplicação deste método foi adotado o sistema de custeio total completo, pelo que não existe distinção entre custos variáveis e custos fixos.

##### 4.5.1. Identificação das atividades

A primeira etapa da elaboração de um modelo ABC para uma empresa deve ser a identificação das atividades que nela ocorrem, uma vez que são um elemento-chave na conceção do modelo.

Através da observação do processo produtivo da empresa e da realização de entrevistas aos responsáveis de cada departamento foi possível obter um conjunto de tarefas e funções que são realizadas pelos funcionários pertencentes a cada um deles. De seguida, devido ao elevado número de tarefas, verificou-se que podiam ser agrupadas, dando origem às atividades realizadas na atividade operacional da empresa: processamento de encomendas de clientes, processamento de encomendas a fornecedores, e manutenção de arquivo e procedimentos internos do departamento administrativo; controlo de qualidade das matérias e controlo de qualidade do vinho do departamento de qualidade; tratamento das vinhas, vindima, receção das uvas, vinificação, criação de lotes, tratamento do vinho, filtração, armazenamento do vinho, preparação do engarrafamento, engarrafamento, preparação da rotulagem, rotulagem, encaixotamento, manutenção das máquinas, higienização dos equipamentos, higienização da adega, planeamento de produção, e realização de relatórios de produção do departamento de produção; e ações comerciais, ações de *marketing*, e participação em feiras e concursos por parte do departamento comercial e de *marketing* (ver Anexo 34).

Existem algumas atividades que são realizadas por funcionários de vários departamentos da empresa, nomeadamente os relatórios de produção e o planeamento de produção, onde para além de estarem afetos trabalhadores do departamento de produção, está também afeta a responsável do departamento de qualidade.

Nesta fase, as atividades foram também classificadas dentro dos quatro tipos de atividades referidos por Cooper (1990) (ver Anexo 35), sendo importante salientar que as que foram classificadas como *facility-sustaining level* apesar de ter sido calculado seu custo, não foi

posteriormente atribuído a cada um dos produtos e apenas estão repercutidos na Demonstração de Resultados.

#### **4.5.2. Imputação dos recursos às atividades**

Após estarem definidas as atividades da empresa, procede-se à listagem dos recursos que a empresa utiliza na realização dessas mesmas atividades e sua imputação, através de *cost drivers* de recursos.

Apesar de alguns dos recursos terem sido atribuídos diretamente às atividades com base no sistema de contabilidade financeira e no sistema de controlo financeiro aos quais foi possível ter acesso, existiram recursos que foram repartidos pelas atividades com base em critérios que foram julgados os mais acertados para cada uma das situações.

##### **4.5.2.1. Mão de obra**

O custo com mão de obra é dos mais relevantes para esta análise, uma vez que o pessoal dos quadros está afeto a várias atividades que são realizadas na empresa e é importante que o seu custo lhes seja corretamente imputado.

Através das entrevistas realizadas durante a elaboração deste estudo, foi possível perceber a que atividades cada funcionário está afeto e respetivas proporções de tempo gasto em cada uma, tendo a informação sido complementada por via do mapa de vencimentos, onde se teve acesso ao custo anual com cada funcionário e convertido num valor mensal, considerando o período temporal no qual fizeram parte dos quadros da empresa (Anexo 36).

Em relação à afetação dos funcionários que fazem parte da atividade industrial, tanto o A como o B são trabalhadores da vinha, pelo que são alocados às atividades de tratamento das vinhas e vindima consoante o tempo de duração de cada uma: 10,5 meses para a primeira e 1,5 meses para a segunda. Os funcionários E, F e I são alocados às atividades que são executadas para que seja possível o funcionamento das linhas de produção, nomeadamente a preparação do engarrafamento (40%), o engarrafamento (7,5%), a preparação da rotulagem (10%), a rotulagem (5%), o encaixotamento (30%), a higienização dos equipamentos (2,5%) e a manutenção das máquinas (5%). O responsável pela parte da adega relativa ao processo de vinificação e armazenamento do vinho em cubas, o funcionário C, durante os 2,5 meses relativos ao período de vinificação da uva afeta 20% do tempo à receção das uvas, 60% à vinificação, 2,5% à criação de lotes, 5% ao tratamento do vinho, 2,5% à filtração e 10% ao armazenamento do vinho; nos restantes 9,5 meses opera apenas nas quatro últimas atividades

na proporção de 12,5%, 25%, 12,5% e 50%, respetivamente. Relativamente aos funcionários D e H, são os responsáveis pelo planeamento diário da produção e do processo produtivo em geral, tendo o funcionário D sido substituído pelo funcionário H no decorrer do período. Assim, durante o período de vinificação, que o D só acompanhou durante 0,5 meses e o H nos restantes 2 meses, estiveram afetos às atividades de realização de relatórios de produção (10%), de planeamento de produção (40%), receção das uvas (10%), vinificação (10%), criação de lotes (10%), preparação do engarrafamento (10%) e preparação da rotulagem (10%); sendo que nos restantes meses estiveram afetos somente às atividades de realização de relatórios de produção, planeamento de produção, criação de lotes, preparação do engarrafamento e preparação da rotulagem na proporção de 12,5%, 50%, 12,5%, 12,5% e 12,5%, respetivamente. O responsável pelo controlo de qualidade tanto das matérias como do vinho, o funcionário G, afeta 30% do tempo ao controlo de qualidade das matérias, 60% ao controlo de qualidade do vinho, 5% à realização de relatórios de produção e 5% ao planeamento de produção. Salienta-se que para além de ter de realizar as tarefas de controlo de qualidade durante o processo produtivo, também é responsável por todos os processos administrativos inerentes às certificações da qualidade dos vinhos.

Relativamente aos funcionários que operam no escritório, o funcionário J é o principal responsável pela área das compras e do *marketing*, pelo que afeta 60% do tempo à atividade de processamento de encomendas a fornecedores, 15% ao processamento de encomendas de clientes, 20% a ações de *marketing* e 5% a ações comerciais. Os funcionários K, L e M estão afetos à área administrativa da empresa, sendo que o primeiro aloca 50% do tempo ao processamento de encomendas a fornecedores, 20% ao processamento de encomendas de clientes e 30% à manutenção do arquivo e procedimentos internos; os outros dois estão alocados às mesmas atividades, mas na proporção de 20%, 20% e 60%, respetivamente. O diretor geral da empresa, o funcionário N, está alocado às atividades de participação em feiras e concursos e ações comerciais, na proporção de 30% e 70%, respetivamente. Os funcionários O e P fazem parte do departamento comercial da empresa, sendo que o primeiro está afeto às atividades de processamento de encomendas a fornecedores (15%), processamento de encomendas de clientes (55%) e ações comerciais (30%); já o segundo aloca 25% do tempo à atividade de participação em feiras e concursos e 75% às ações comerciais.

Tendo em conta a informação descrita foram calculados os valores de mão de obra atribuídos a cada uma das atividades (Anexo 37).

#### ***4.5.2.2. Produtos agrícolas e enológicos***

O consumo de produtos agrícolas é realizado de forma integral durante o tratamento das vinhas, pelo que a imputação foi na totalidade para essa atividade.

O valor do consumo de produtos enológicos foi alocado à atividade de tratamento do vinho, uma vez que é nessa fase que eles são incorporados no produto, previamente ao seu engarrafamento.

#### ***4.5.2.3. Depreciações***

A informação relativa às depreciações dos Ativos Fixos Tangíveis da Multiwines consta no mapa de depreciações da empresa, ao qual foi possível aceder e alocar os ativos a cada uma das atividades. No entanto, existem alguns Ativos Fixos Tangíveis que estão afetos a determinada área de atividade da empresa, nomeadamente à vinha, adega e ao escritório, pelo que foram repartidos pelas atividades realizadas em cada uma dessas áreas segundo os seguintes critérios: para a vinha foi utilizado como critério o tempo de duração de cada atividade; para a adega foi utilizada a proporção de ocupação do espaço; e para o escritório o valor foi dividido equitativamente pelas atividades que se realizam nesse espaço (Anexo 38).

#### ***4.5.2.4. Compra e transporte de uva***

Tal como no MSH existe a secção de receção, também pelo ABC existe a atividade de receção das uvas, sendo a essa atividade que são imputados os valores relativos à compra e transporte da uva para a fazer chegar à adega.

#### ***4.5.2.5. Compra de vinho***

O valor relativo ao consumo do vinho comprado que é utilizado para incorporação nos vários lotes de vinho que passam pelo processo de vinificação é alocado à atividade de criação de lotes, uma vez que é nessa fase que ele é adicionado.

#### ***4.5.2.6. Fornecimentos e Serviços Externos***

Os gastos em FSE foram aqueles cuja repartição pelas diversas atividades obrigou a que tivesse de existir uma maior variedade de critérios, que serão expostos de seguida.

Importa ainda referir que alguns dos FSE não podem ser atribuídos a qualquer uma das atividades, uma vez que ou são respeitantes à atividade geral da empresa, ou então são gastos relativos a uma atividade secundária da mesma.

#### ***Subcontratos***

A subcontratação de pessoal é realizada para fazer face a postos de trabalho nas linhas de engarrafamento e rotulagem e no encaixotamento dos produtos, pelo que as tarefas são similares ao pessoal pertencente aos quadros da empresa que está afeto a essa parte do processo

produtivo. Para além disso, existe uma pessoa responsável pela higienização geral da adega. No anexo 39 é possível verificar a proporção que foi alocada a cada uma das atividades.

#### *Trabalhos especializados*

Na generalidade, o gasto nesta rubrica pode ser imputado diretamente às várias atividades, no entanto, tanto os custos com o serviço informático como os custos com o enólogo têm de ser imputados a mais do que uma atividade. No caso do serviço informático, é imputado às atividades realizadas no escritório na proporção do consumo de cada uma delas, ou seja, a regularidade com que são efetuadas estas atividades. Os serviços do enólogo são imputados às atividades nas quais participa conforme o tempo despendido em cada uma delas: durante os 2,5 meses de vinificação aloca 90% do tempo a essa atividade e 5% do tempo a cada uma das outras, e nos restantes meses aloca 50% do tempo tanto à criação de lotes como ao tratamento do vinho (Anexo 40).

#### *Publicidade e propaganda*

Os valores relativos a gastos em publicidade e propaganda foram alocados diretamente às atividades relacionadas com a promoção e venda de produtos: participação em feiras e concursos, ações comerciais e ações de *marketing* (Anexo 41).

#### *Vigilância e Segurança*

O gasto em vigilância e segurança foi repartido pelas atividades que ocupam um espaço físico na adega e conforme a proporção de espaço que cada uma delas ocupa (ver Anexo 42)

#### *Honorários*

O custo com honorários é, na sua maioria, relativo a serviços prestados para promover a empresa em eventos que participa, pelo que são repartidos pelas atividades de ações comerciais e ações de *marketing* (Anexo 43).

#### *Conservação e Reparação*

Para além dos gastos que podem ser imputados diretamente a algumas atividades, existem reparações efetuadas ao trator e no escritório que têm de ser imputadas às atividades que deles usufruem. Assim, os custos de reparação do trator foram repartidos pelas atividades de tratamento das vinhas e vindima na proporção do tempo de duração de cada uma das atividades, e os custos que ocorreram no escritório foram repartidos de igual forma pelas atividades que se realizam nesse espaço (Anexo 44).

#### *Outros serviços especializados*

O gasto desta rubrica é respeitante à atividade de processamento de encomendas de clientes (ver Anexo 45).



### *Ferramentas e utensílios de desgaste rápido*

Existem ferramentas e utensílios de desgaste rápido que são utilizadas em três áreas diferentes (escritório, adega e trator) e não podem ser alocadas a apenas uma atividade.

Relativamente às utilizadas no escritório, são divididas na mesma proporção por todas as atividades que se realizam nesse espaço. Na adega, o consumo de ferramentas e utensílios de desgaste rápido é apenas nas linhas de produção e no encaixotamento, pelo que é imputado conforme o consumo adjacente às atividades de preparação da linha de engarrafamento, engarrafamento, preparação da rotulagem, rotulagem e o encaixotamento. As utilizadas no trator são imputadas às atividades nas quais este é utilizado conforme a duração de cada uma delas (ver Anexo 46).

### *Material de escritório*

O valor desta rubrica é imputado às atividades realizadas no escritório, conforme o consumo e as necessidades existentes para a realização de cada uma (Anexo 47).

### *Outros materiais*

O consumo de materiais não enquadrados nas rubricas anteriores é colocado nesta rubrica, tendo sido possível imputar diretamente às várias atividades, como demonstrado no Anexo 48.

### *Eletricidade*

O gasto em eletricidade é relativo a duas áreas funcionais da empresa, a adega e o escritório, sendo repartida por esses dois espaços conforme o consumo efetuado em cada um.

A parte relativa à adega é dividida pelas atividades que nela são realizadas conforme o consumo estimado de cada uma, sendo de relevar que as atividades de vinificação, engarrafamento e rotulagem são as que têm um maior nível de consumo porque estão muito dependentes de máquinas industriais que consomem um elevado nível de energia.

No que diz respeito à eletricidade do escritório, o valor foi imputado às diversas atividades que nele são realizadas com base na regularidade em que são efetuadas, que determina o consumo por parte de cada uma (Anexo 49).

### *Combustíveis*

Existem alguns gastos em combustíveis que podem ser imputados diretamente a determinadas atividades, no entanto alguns são utilizados em áreas gerais do processo produtivo, nomeadamente na vinha e na adega. Os respeitantes à área da vinha foram repartidos pelas atividades de tratamento das vinhas e vindima de acordo com a sua duração enquanto os da adega foram alocados apenas às atividades de engarrafamento e rotulagem em partes iguais,

tendo em conta que são as máquinas respeitantes a essas atividades que fazem usufruto destes combustíveis (Anexo 50).

#### *Água*

O gasto em água é relativo a apenas algumas atividades da adega, visto que nem todas utilizam água fornecida externamente. Assim, o valor desta rubrica foi repartido somente pelas atividades de vinificação, criação de lotes, tratamento do vinho, filtração, armazenamento do vinho e engarrafamento na proporção do consumo estimado de cada uma, como pode ser observado no Anexo 51.

#### *Deslocações e estadas*

As deslocações e estadas são relativas, em parte, a despesas incorridas pela presença em eventos de promoção dos vinhos noutros países, pelo que o valor é imputado à atividade de participação em feiras e concursos (Anexo 52).

#### *Transporte de mercadorias*

O valor relativo ao transporte de mercadorias diz respeito a dois tipos de transações: o envio de amostras para clientes e demais entidades, que é imputado à atividade de ações comerciais; o transporte de algumas das matérias que são incorporadas no produto final e, por isso, alocadas ao controlo de qualidade das matérias, visto ser a atividade realizada quando estas chegam à adega (Anexo 53).

#### *Rendas e Alugueres*

Alguns gastos em rendas e alugueres são imputados de forma direta a uma atividade específica, no entanto existem outros, relativos às rendas do espaço onde estão as vinhas e a adega, bem como alugueres de equipamentos do escritório, que foram repartidos por várias atividades com base em determinados critérios (Anexo 54).

Em relação à renda da Quinta de São Sebastião, onde estão as vinhas, é repartida pelas duas atividades que se realizam nesse espaço consoante o tempo de duração de cada uma.

O valor da renda da adega é repartido pelas atividades que lá se realizam, conforme o espaço físico que cada uma delas ocupa.

No que respeita aos equipamentos do escritório, são utilizados pelas atividades que lá se realizam e, por isso, repartidos equitativamente pelas mesmas.

#### *Comunicação*

A maior parte dos gastos desta rubrica são relativos a internet e telefones utilizados no escritório, pelo que a imputação é às atividades que aí se realizam na proporção da regularidade e consumo de cada uma (ver Anexo 55).

### *Seguros*

A maior parte do valor desta rubrica pôde ser imputada diretamente a atividades realizadas na empresa, no entanto os seguros relativos ao serviço informático e ao trator têm de ser repartidos pelas atividades que deles usufruem. O seguro do serviço informático foi repartido pelas atividades na proporção do consumo de cada uma, enquanto o seguro do trator foi repartido pelas atividades de tratamento das vinhas e vindima consoante a duração de cada uma (Anexo 56).

### *Contencioso e notariado*

Uma parte do valor gasto em contencioso e notariado foi imputado às ações comerciais (ver Anexo 57).

### *Limpeza, higiene e conforto*

O gasto desta rubrica, para além da parte que foi imputada diretamente à atividade de higienização da adega, foi dividido pelas atividades que se realizam no escritório na mesma proporção (Anexo 58).

#### **4.5.2.7. Seguro de acidentes de trabalho**

O gasto em segurar o risco de possíveis acidentes de trabalho é obrigatório quando existem trabalhadores por conta de outrem, pelo que o valor foi repartido pelas atividades às quais o pessoal da empresa está alocado, na proporção do custo com mão de obra que é imputado a cada uma dessas atividades (Anexo 59).

#### **4.5.2.8. Fardamentos e EPI**

O pessoal que trabalha na adega utiliza fardamento que identifica a empresa e material de proteção para prevenir alguma lesão durante a realização das suas tarefas. Assim, o gasto em fardamentos e EPI foram repartidos pelas atividades da adega proporcionalmente ao custo com mão de obra do pessoal afeto a essas secções (ver Anexo 60).

#### **4.5.3. Custos das atividades e seleção dos *cost drivers* de atividades**

Após a imputação de todos os recursos da empresa às atividades, é possível ser calculado o custo de cada uma das atividades, como esquematizado no Anexo 61.

Ainda nesta etapa, é selecionado um *cost driver* para cada uma das atividades, sendo de extrema importância que consiga explicar o custo gerado na mesma. Tendo em conta as entrevistas com o pessoal da empresa, foram selecionados os *cost drivers* das atividades que

mais se adequavam a cada uma delas, tendo sido também classificados num dos três tipos que existem (Anexo 62).

#### **4.5.4. Cost driver rates e cálculo do custo dos produtos**

Por fim, para que os custos das atividades possam ser atribuídos a cada um dos produtos, é feito o cálculo do *cost driver rate* de cada atividade, por via do quociente entre o custo da atividade e o volume total do *cost driver* dessa atividade (Anexo 63).

Posto isto, com toda a informação gerada durante a conceção do modelo, torna-se possível apurar o custo de cada produto (Anexo 64), onde para além das matérias diretamente imputadas, estão relevados os consumos que os produtos têm de cada uma das atividades, ou seja, a parte do volume total do *cost driver* que é consumido por cada produto.

Foi ainda elaborada a Demonstração de Resultados do período, onde para além de estar espelhado o resultado de cada produto, estão repercutidos os gastos de estrutura que não podem ser atribuídos aos produtos (onde se incluem os custos das atividades classificados como *facility-sustaining*) e outros rendimentos e gastos operacionais (ver Anexo 65).

#### **4.5.5. Análise da rentabilidade de cada produto pelo ABC**

No Anexo 66 é possível verificar a margem unitária de cada produto, onde se evidencia que os vinhos tintos e rosé de gama baixa são os que apresentam margens negativas, tal como os vinhos brancos de gama média. Assim, relativamente aos vinhos mencionados, e que estão a prejudicar os resultados da empresa, a gerência deverá tomar medidas que possam tornar as margens dos produtos positivas, quer seja através do aumento do preço unitário ou pela diminuição de custos, quer sejam diretos ou indiretos. É importante também dar importância ao custo unitário de cada atividade e perceber se, por exemplo, o planeamento de produção está a ser efetuado de modo a reduzir os custos com a preparação das máquinas e otimizar o tempo de utilização das linhas de engarrafamento e rotulagem.

#### **4.6. DIFERENÇA DE CUSTEIO ENTRE O MSH E O ABC**

O custo dos produtos pelo ABC é superior em todos eles relativamente ao MSH, sendo facilmente justificável pelo facto de no primeiro serem incorporados no custo dos produtos mais gastos (os de natureza não industrial) do que pelo segundo método.

Ainda assim, e como demonstrado no Anexo 67, é relevante verificar que é nos vinhos de gamas mais altas que a diferença de custeio é mais acentuada, como é o caso dos QSS Reserva, o SS Arinto e o QSS DA. Esta tendência é justificada pelo facto de serem vinhos cujas

quantidades vendidas são inferiores aos vinhos de gama baixa, e como os custos das secções definidas pelo MSH são repartidos pelos produtos com base em volumes de *output*, são os vinhos em que a quantidade produzida é superior que absorvem um maior grau de custos. Como as bases de repartição dos custos das atividades, os *cost drivers*, não são apenas baseados em volumes de *output*, existem produtos que apesar de produzidos em menor escala consomem um maior nível de atividades, pelo que o seu custo de produção se torna mais elevado.

Observando a comparação entre as margens unitárias de cada produto (Anexo 67), para além de se verificar a diminuição substancial relativa aos produtos referidos no parágrafo anterior pelo motivo mencionado, é relevante referir que apenas três vinhos passam a ter margens negativas, sendo o SS Arinto o que tem uma reversão mais acentuada e a margem mais prejudicial para a empresa.

Assim, a empresa deverá apostar mais na comercialização das gamas média e alta de vinho tinto, que têm as margens mais interessantes, e criar medidas que possam inverter as margens dos vinhos tintos de gama baixa e dos vinhos brancos de gamas baixa e média. As medidas em causa estarão essencialmente relacionadas com o preço real de venda, que deverá ser superior ao atual, e uma otimização do planeamento de produção, que poderá fazer com que exista uma redução de custos.

#### 4.7. MOTIVOS PARA ADOÇÃO DE UM DOS MÉTODOS DE APURAMENTO DE CUSTOS

Após a elaboração deste estudo de caso, é possível perceber quais as vantagens de se optar por um método em relação ao outro, bem como os principais obstáculos na implementação de qualquer um deles.

Por um lado, o MSH é muito menos complexo, uma vez que podem ser definidas apenas sete secções industriais capazes de agregar os custos relativos à atividade produtiva. No entanto, é muito menos fiável no apuramento do custo dos produtos, não só por não serem considerados os custos não industriais, sendo que, por exemplo, o custo do pessoal afeto ao escritório é significativo e não é considerado, mas também porque as bases de alocação orientadas para o volume não são apropriadas quando se produzem e comercializam produtos de diferentes gamas e em que os que pertencem a uma gama mais alta são produzidos em muito menor quantidade por encomenda em comparação com os de gama baixa. Isto faz com que os produtos mais comercializados estejam a ser sobrecusteados e os menos comercializados estejam a ser subcusteados.

O método ABC apresenta como grandes vantagens o facto de considerar um maior nível de custos, que acaba por apurar de forma mais acertada o custo dos produtos e a utilização de geradores de custos (os *cost drivers* de atividades) capazes de medir o consumo que cada produto tem das atividades em vez de se basear apenas em volumes de *output*. Estas duas vantagens acabaram por se traduzir nos resultados obtidos no estudo, uma vez que o custo dos produtos pelo método ABC foi substancialmente diferente do MSH em produtos cujas quantidades produzidas são inferiores. No entanto, é relevante mencionar a dificuldade por parte do investigador na identificação das atividades, uma tarefa morosa e que obrigou à agregação de atividades inicialmente definidas, mas que com o avançar do estudo se verificou serem excessivamente detalhadas, e a falta de informação existente na empresa para poderem ser selecionados os *cost drivers* de atividades e respetivos consumos por parte dos produtos, o que poderá ter tido impacto nos resultados obtidos. Para além disso, também a alocação dos recursos às atividades carece de alguma informação, sendo de extrema importância a existência de mapas de horas onde sejam registados os tempos de afetação do pessoal a cada uma das atividades.

Para implementação do método ABC é importante a empresa ter processos internos definidos em que seja possível alocar os recursos existentes a cada uma das atividades, através de um sistema de contabilidade analítica paralelo ao sistema de contabilidade financeira, de modo que quando existam os movimentos na contabilidade financeira sejam também repercutidos nessas *pools*, que são as atividades. Para além disso, e devido à importância dos *cost drivers* de atividades, devem ser feitos registos que possam alimentar de forma acertada esta parte do modelo e que sejam capazes de fornecer a informação necessária na prossecução do mesmo.

Assim, na opinião do investigador, e com base na estrutura de custos e nível de competitividade do mercado em que a empresa está inserida, em que as margens não são altas, o que faz com que o custo dos produtos tenha de ser apurado com o maior nível de precisão possível, a empresa deverá optar neste momento pelo método ABC para apuramento do custo dos seus produtos, tendo por base as sugestões providenciadas pelo investigador.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

### 5.1. SÍNTESE DO ESTUDO REALIZADO

O trabalho realizado teve como principal objetivo o desenho de dois métodos de apuramento de custos que pudessem ser implementados na Multiwines, para que através da sua comparação e análise da informação proveniente de cada um, fosse possível sugerir um deles.

A elaboração do MSH e do ABC prende-se com o facto de serem os principais métodos de apuramento de custos dos produtos existentes: o primeiro um método tradicional de apuramento de custos e o segundo um método de apuramento de custos mais sofisticado.

Assim, foram concebidos tanto o MSH como o ABC, tendo por base a teoria existente e adequando ao contexto prático da empresa, sendo de notar que nem sempre a teoria pôde ser aplicada com exatidão devido a condicionantes práticas resultantes da falta de informação que seria necessária. Ainda assim, a informação possível foi recolhida através de entrevistas ao pessoal da empresa, documentos que foram facultados pelos responsáveis dos vários departamentos, o acesso ao sistema de contabilidade financeira e controlo financeiro da empresa e pela observação direta do processo produtivo.

A implementação de um método de apuramento de custos adequado é visto pela empresa como um fator fulcral para que se possa manter competitiva num mercado que está sobrelotado de *players*, uma vez que Portugal é um país com tradição na produção de vinho. Assim, e apesar de a Multiwines ser uma empresa maioritariamente exportadora (82% em 2021), pretende expandir não só o mercado externo, mas também o interno, nomeadamente através da progressiva entrada nos maiores hipermercados e supermercados.

Os resultados gerados pelo MSH indicam que existem três vinhos tintos (Mil Caminhos, Forte do Cego e Mina Velha) e dois vinhos brancos (Mina Velha e SS Sauvignon Blanc) que estão a prejudicar os resultados da empresa, uma vez que o seu custo unitário de produção é superior ao preço de venda por unidade. Segundo este método de apuramento de custos são os vinhos de gama alta dos três tipos de vinho (tintos, brancos e rosés) que têm margens mais benéficas, uma vez que o QSS Tinto e o QSS Reserva Tinto apresentam, respetivamente, margens de 3,98€ e 4,70€; o QSS Reserva Branco regista uma margem de 3,16€ por vinho; e o QSS DA Rosé apresenta um valor marginal de 4,95€ por garrafa.

O ABC apresenta resultados semelhantes ao MSH relativos aos vinhos que estão a prejudicar os resultados da empresa, sendo que para além dos mencionados, também os vinhos brancos São Sebastião e SS Arinto e o vinho rosé SSMV têm um custo unitário superior ao preço pelo qual são vendidos. Por este método são os vinhos tintos de gama média e alta que

registam margens mais benéficas, sendo de destacar o São Sebastião com uma margem de 2,14€, o SS Reserva que apresenta um valor de 1,39€, o QSS com um valor marginal de 2,23€ e o QSS Reserva cuja margem unitária é de 3,53€.

Em termos comparativos é de salientar o facto de todos os produtos terem um custo superior no ABC, sendo justificável por neste método serem incorporados no custo dos produtos tanto os custos de natureza industrial como os de natureza não industrial. Apesar disso, é nos vinhos de gama mais alta (QSS Reserva Tinto, QSS Reserva Branco, SS Arinto e QSS DA) que as diferenças no custo unitário são mais acentuadas, uma vez que são produtos cuja produção é em menor escala, pelo que através do MSH os custos imputados a estes vinhos são tendencialmente inferiores em comparação com o ABC, que não atribui os custos das atividades aos produtos recorrendo apenas a critérios relacionados com o volume de *output*.

Tendo em conta a informação constante no Anexo 67, onde é feita uma comparação de custos e margens unitárias segundo os dois métodos de apuramento de custos desenhados, conclui-se que a empresa deverá apostar em maior escala na comercialização das gamas média e alta de vinho tinto, uma vez que é onde se inserem os vinhos cujas margens se podem traduzir num incremento dos resultados da empresa, seja qual for o método a adotar.

Em relação à adoção de qualquer um dos métodos de apuramento de custos por parte da empresa, ambos apresentam vantagens e obstáculos inerentes à sua implementação: o MSH é menos complexo e a informação necessária para incorporar no modelo é obtida com mais facilidade, no entanto, o apuramento do custo dos produtos obtido apresenta um menor grau de fiabilidade, uma vez que não estão incorporados custos não industriais que não podem deixar de existir para que a empresa mantenha a sua atividade produtiva, e para além disso os produtos produzidos em maior quantidade absorvem mais custos indiretos, o que pode não corresponder à realidade; o ABC considera os custos não industriais e são utilizadas bases de alocação que são efetivamente geradoras dos custos das atividades e permitem a medição do consumo que cada produto tem de cada uma delas, traduzindo-se em custos unitários mais corretos. Em contrapartida, a identificação das atividades foi uma tarefa que exigiu bastante tempo e os *cost drivers* definidos para as atividades carecem de alguma informação que neste momento não existe, pelo que poderá ter causado alguma distorção nos resultados obtidos

Ainda assim, o investigador acredita que devido à estrutura de custos e ao nível de competitividade do mercado das empresas produtoras de vinho, a Multiwines deverá optar pela adoção do ABC como método de apuramento do custo dos produtos, de forma a que os decisores consigam ter informação mais precisa e útil para o processo de tomada de decisão.



Para que o modelo sugerido possa ser provido da informação necessária para uma correta implementação é necessário que existam processos internos definidos e que todos os funcionários tenham conhecimento total dos mesmos. Nesse sentido, existem algumas recomendações que irão contribuir para uma correta implementação:

- Existência de um sistema de contabilidade analítica, onde estão definidas as atividades como centros de custo, paralelamente ao sistema de contabilidade financeira, de modo a que quando existam movimentos no sistema de contabilidade financeira sejam também repercutidos como consumo de recursos pelas atividades;
- Mapas de horas de registo diário para afetação do tempo despendido por cada funcionário na realização de cada uma das atividades;
- Registo relativo a todo o planeamento de produção que contenha informação acerca do tempo de cada produção, se é uma operação de engarrafamento e rotulagem ou de apenas uma delas, qual o produto que está a ser produzido, o número de garrafas e caixas relativas a cada produção e o tempo de *setup* entre cada operação de produção.

Após a implementação destas medidas, a empresa terá de avaliar periodicamente se o modelo está a ser bem aplicado e se os benefícios que a empresa tem com a sua implementação compensam os custos que lhe estão inerentes.

## 5.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Em termos académicos, este projeto contribui de forma prática para uma temática que ainda não é muito explorada, através da comparação dos resultados provenientes de dois métodos de apuramento de custos diferentes aplicados a uma empresa produtora de vinhos. A nível prático, para a empresa, o contributo poderá ser significativo para a resolução de um problema específico que havia sido identificado, ou seja, a incorreta fórmula de cálculo do custo dos produtos, em particular da parte relativa aos custos indiretos que a empresa designa de custos estimados de engarrafamento e custos estimados de transformação. Para além disso, com a informação relativa ao custo de cada produto, a empresa terá uma maior capacidade para determinar o preço de venda de cada vinho, uma decisão muito importante num setor de alto nível de competitividade. Por último, caso a empresa implemente o método de apuramento de custos definido, necessitará de desenvolver processos internos que poderão ficar enraizadas na sua cultura organizacional e certamente contribuirão caso no futuro queiram alterar o método de apuramento de custos dos produtos.

### 5.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO REALIZADA E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Após a implementação destas medidas, a empresa terá de avaliar periodicamente se o método está a ser bem aplicado e se os benefícios que a empresa tem com a sua implementação compensam os custos que lhe estão inerentes.

Durante a realização do trabalho foram sentidas algumas dificuldades que acabaram por limitar os resultados. Em termos teóricos a principal dificuldade sentida está relacionada com o facto de ainda existir um número reduzido de artigos que abordem a implementação de métodos de apuramento de custos nas empresas portuguesas, principalmente do método ABC. Em termos práticos, o investigador sentiu bastante dificuldade na obtenção de informação relativa aos *cost drivers* de atividades, o que revelou ser uma grande limitação para a prossecução do estudo. Para além disso, o facto de não poder ter tido acesso a todos os dados que necessitava para o estudo limitou o desenho de ambos os métodos de apuramento de custos, sendo, por isso, de reforçar, a importância que a implementação dos processos sugeridos poderá vir a ter no sentido de contornar esta limitação. Por último, uma das grandes dificuldades com a qual a empresa se poderá deparar, tendo em conta a perceção do investigador, está relacionada com uma não aceitação por parte dos intervenientes, ou seja, os funcionários da empresa, uma vez que podem sentir que estão a ser controlados ao terem de preencher documentos relativos a alocação de tempos de trabalho, o que também poderá fazer com que distorçam informação, e isto terá impacto direto nos resultados obtidos pelo modelo.

Futuramente, é importante que sejam realizadas mais investigações de aplicação de métodos de apuramento de custos a empresas produtoras de vinho, de forma a que possam começar a ser formuladas determinadas generalizações para o setor. Apesar de cada empresa ter as suas especificidades será um contributo importante para novas investigações a existência de estudos prévios sobre o apuramento de custos em empresas do setor vitivinícola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, P. (2002). The costs of activity-based management. *Accounting Organizations and Society*, 27(1-2), 99-120.
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2018). Interventionist research in accounting: reflections on the good, the bad and the ugly. *Accounting and Finance Association of Australia and New Zealand*. doi: 10.1111/acfi.12409
- Banker, R. D., & Potter, G. (1993). Economic implications of single cost driver systems. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 1-15.
- Bédard, J., & Gendron, Y. (2004). Qualitative research on accounting: Some thoughts on what occurs behind the scene. Em C. Humphrey & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind the scenes view of using qualitative research methods* (pp. 191-206). Elsevier.
- Berliner, C., & Brimson, J. A. (1988). *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design*. Harvard Business Review Press.
- Bittencourt, O. N. S. (1999). *O Emprego do método de custeio baseado em atividades – Activity-Based Costing (ABC) – como instrumento de apoio à decisão na área hospitalar*. [Dissertação de mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório UFRGS. <http://hdl.handle.net/10183/2803>
- Bromwich, M., & Bhimani, A. (1989). Management accounting - evolution not revolution. *Management Accounting*, 5-6.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11, 3-25. doi: 10.1006/mare.1999.0119
- Caiado, A. C. P., & Amaro, S. F. (2006). Aplicação de um Modelo de Custeio Baseado nas Atividades ao Setor Vitivinícola. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(5), 11-40.
- Coelho, M. H. M. (2006). A Evolução da Contabilidade de Gestão e a Necessidade de Informação. *Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 9, 79-117. <https://doi.org/10.26537/rebules.v0i9.867>
- Cohen, S., Venieris, G., & Kaimenaki, E. (2005). ABC: adopters, supporters, deniers and unawares. *Managerial Auditing Journal*, 20(9), 981-1000.
- Cokins, G. (2010). Cost drivers. Evolution and Benefits. *Theoretical and Applied Economics*, 17(8), 7-16.
- Cooper, R. (1990). Cost classifications in unit-based and activity-based manufacturing cost systems. *Journal of Cost Management*, 4-14.
- Cooper, R. (1993). Activity-based costing for improved product costing. Em B. J. Brinker (Ed.), *Handbook of Cost Management* (pp. B.1.1-B.1.50). Warren Gorham Lamont.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, May-June.
- Custódio, H. M. (2011). *Conceptualização de um sistema de contabilidade de gestão num hospital português*. [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/4106>
- Dearman, D. T., & Shields, M. D. (2001). Cost knowledge and cost-based judgement performance. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 1-18.
- Demski, J. S., & Feltham, G. A. (1976). *Cost determination: a conceptual approach*. Iowa State University Press.
- Drury, C. (2012). *Management and cost accounting* (8ª ed.). Cengage Learning EMEA.
- Eiler, R. G., & Ball, C. (1993). Implementing activity-based costing. Em B. J. Brinker (Ed.), *Handbook of Cost Management* (pp. B.2.1 – B.2.33). Warren Gorham Lamont.

- Franco, V. S., Oliveira, A. V., Morais, A. I., Oliveira, B. J., Lourenço, I. C., Major, M. J., Jesus, M. A. & Serrasqueiro, R. (2015). *Temas de contabilidade de gestão: Os custos, os resultados e a informação para a gestão* (4ª ed.). Livros Horizonte.
- González-Gómez, J. I., & Morini, S. (2006). An Activity-Based Costing of Wine. *Journal of Wine Research*, 17(3), 195-203.
- Hopper, T., Otley, D., & Scapens, B. (2001). British management accounting research: Whence and whither – Opinions and recollections. *British Accounting Review*, 16(1), 59-97.
- Hornigren, C. T. (2004). Management accounting: some comments. *Journal of Management Accounting Research*, 16, 207-211.
- Hornigren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (1997). *Cost Accounting. A managerial emphasis* (9ª ed.). Prentice Hall International.
- Innes, J., & Mitchell, F. (1998). *A practical guide to activity-based costing*. Kogan Page.
- Innes, J., Mitchell, F., & Sinclair, D. (2000). Activity-based costing in the UK's largest companies: A comparison of 1994 and 1999 survey results. *Management Accounting Research*, 11, 349-362.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School.
- Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
- Kaplan, R. S. (1990). The four-stage model of cost systems design. *Management Accounting*, 58-63.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press.
- Lebas, M. (1994). Managerial accounting in France. Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, 3(3), 471-487.
- Major, M. J. (2007). Activity-based costing and management: a critical review. Em T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens (Eds.), *Issues in management accounting* (3ª ed., pp. 155-174). Prentice Hall.
- Major, M. J., & Hopper, T. (2005). Managers divided: Implementing ABC in a portuguese telecommunications company. *Management Accounting Research*, 16(2), 205-229.
- Major, M. J., & Vieira R. (2017). Activity-Based Costing/Management. Em M. J. Major, & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (2ª ed., pp. 297-325). Escolar Editora.
- Major, M., & Hoque, Z. (2005). Activity-based costing: concepts, processes and issues. Em Z. Hoque (Ed.), *Handbook of Cost and Management Accounting* (pp. 83-103). Spiramus.
- Marone, E., Bertocci, M., Marinelli, N., & Boncinelli, F. (2014). Full cost analysis for the creation of managerial benchmarks in the wine sector: A case study in Tuscany. *Academy of Wine Business Research*. 8<sup>th</sup> International Conference.
- Martins, I. J. O. P. (2019). *Design of a costing system at Quinta da Mata Fidalga*. [Dissertação de mestrado, Nova SBE]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/68347>
- Miller, J. G., & Vollmann, T. E. (1985). The Hidden Factory. *Harvard Business Review*, 63(5), 142-150.
- Mishra, B., & Vaysman, I. (2001). Cost-System Choice and Incentives – Traditional vs Activity-Bases Costing. *Journal of Accounting Research*, 39(3), 619-641.
- Nakagawa, M. (1994). *ABC: Custeio Baseado em Atividades* (1ª ed.). Editora Atlas.
- Noreen, E. (1991). Conditions Under Which Activity-Based Cost Systems Provide Relevant Costs. *Journal of Management Accounting Research*, 3, 159-168.
- Pereira, C. C., & Franco, V. S. (1994). *Contabilidade Analítica* (6ª ed.). Edição particular.

- Pordata (2022). *Qual a percentagem de micros, pequenas e médias empresas no total de empresas?*  
<https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859-248025>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (1992). *Research method and methodology in finance and accounting*. Academic Press.
- Saraiva, A., Rodrigues, A. I., Coimbra, C., Fantasia, M. & Nunes, R. (2019). *Contabilidade de gestão: Cálculo de custos e valorização de inventários*. Edições Almedina.
- Scapens, R. W. (2004). Doing Case Study Research. Em C. Humphrey, & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research* (pp. 257-279). Elsevier.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38, 1-30.
- Silva F. V. G. (1979). *Contabilidade Industrial* (8ª ed.). Livraria Sá da Costa.
- Tomás, A., Major, M. J., & Pinto, J. C. (2008). Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal. *Contabilidade e Gestão – Iscte-IUL*, 6, 33-66. <http://hdl.handle.net/10071/14337>
- Turney, P. (1996). *Activity-based costing: the performance breakthrough*. Kogan Page.
- Vieira, R. (2008). Activity-based costing in the financial sector: New (and powerful?) accounting discourse and practice. *Current Topics in Management*, 13, 199-122.
- Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, L. (2017). Investigação Qualitativa em Contabilidade. Em M. J. Major, & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (2ª ed., pp. 139-169). Escolar Editora.
- Waweru, N. M. (2010). The origin and evolution of management accounting: a review of the theoretical framework. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3), 165-182.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6ª ed.). Sage.



## ANEXOS

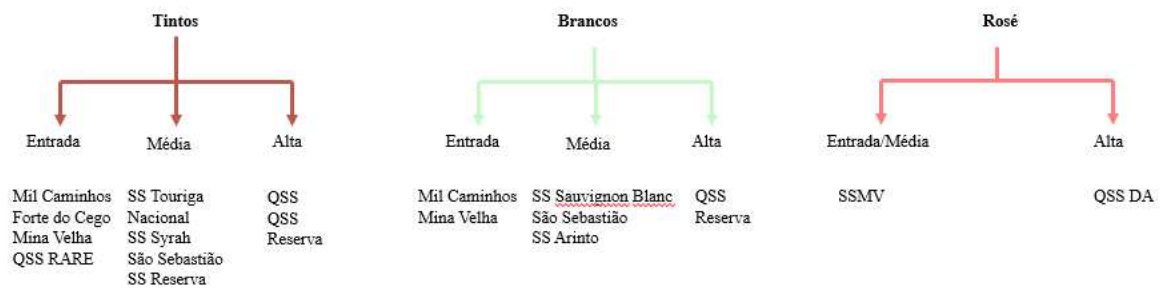
### Anexo 1 – Guião da entrevista ao diretor financeiro e diretor geral

- Têm algum sistema de custeio implementado que permita obter os custos por produto?
- Quais as etapas do processo produtivo desde a produção da uva até ao engarrafamento do vinho? Existem diferenças neste processo conforme o tipo de vinho que é produzido?
- Quanto tempo demora esse processo de produção e qual a duração média de cada etapa do processo produtivo?
- Como é obtido o custo de produção? É calculado para cada tipo de vinho ou o custo é calculado para a totalidade da produção?
- De que forma é definido o preço de venda de cada vinho?
- Os custos indiretos, como por exemplo a eletricidade, as depreciações, a água, são imputados ao custo de produção do vinho? Se sim, de que forma?
- Quais os centros de custo existentes e como é utilizada a informação gerada por esses centros? Mais direcionada para o *costing* e o *pricing* ou mais no sentido de apoio à tomada de decisões estratégicas por parte da gestão?

### Anexo 2 – Guião das entrevistas realizadas aos responsáveis de cada departamento

- De que forma está estruturado o departamento?
- Que funções existem e as tarefas inerentes a essas funções?
- Quantas pessoas são necessárias para as executar?
- Com que periodicidade essas tarefas/atividades são executadas?
- Existe algum registo relativo ao tempo que é despendido nas tarefas e os recursos que são necessários?
- Por que ordem as atividades são executadas?
- Quais os recursos necessários para cada tarefa?
- O que origina o consumo de um recurso?
- A atividade contribui para a produção em geral ou de alguns produtos em particular?
- Quais os indicadores a utilizar de forma a medir o consumo e desempenho da atividade?

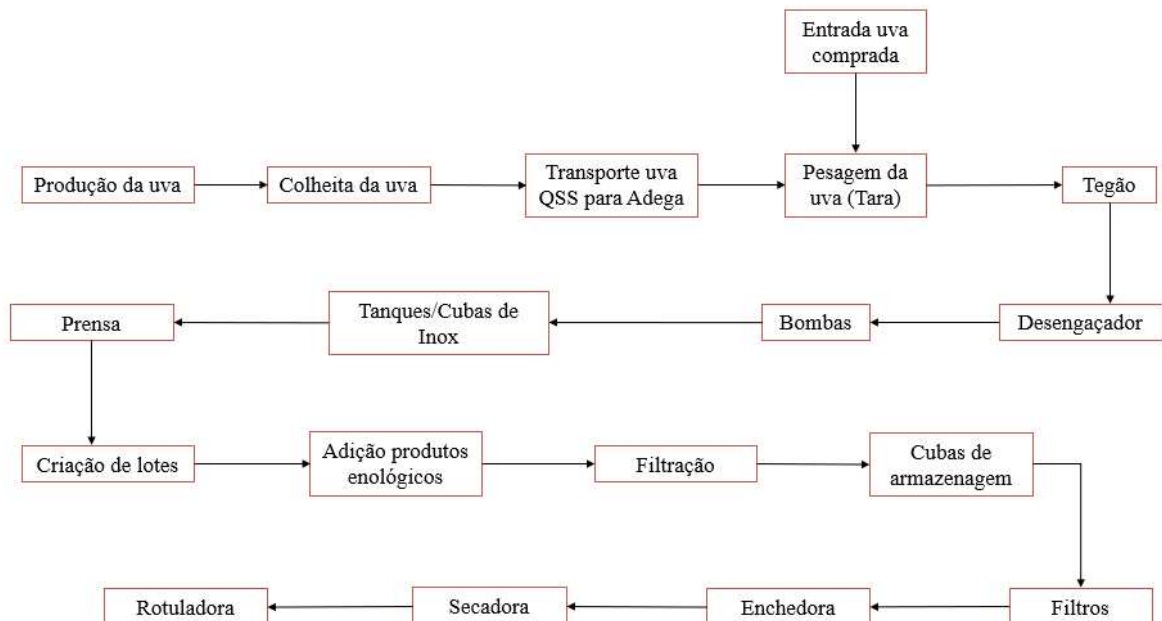
### Anexo 3 – Gamas e variedades de vinhos



### Anexo 4 – Organograma da empresa

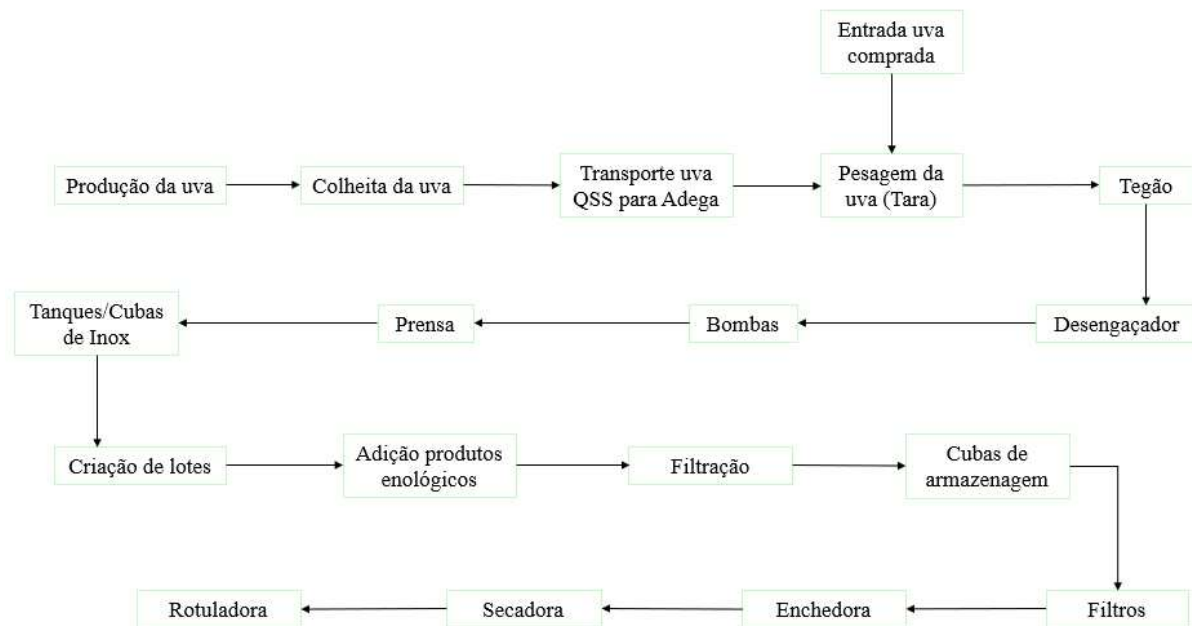


### Anexo 5 – Processo produtivo vinho tinto e vinho rosé





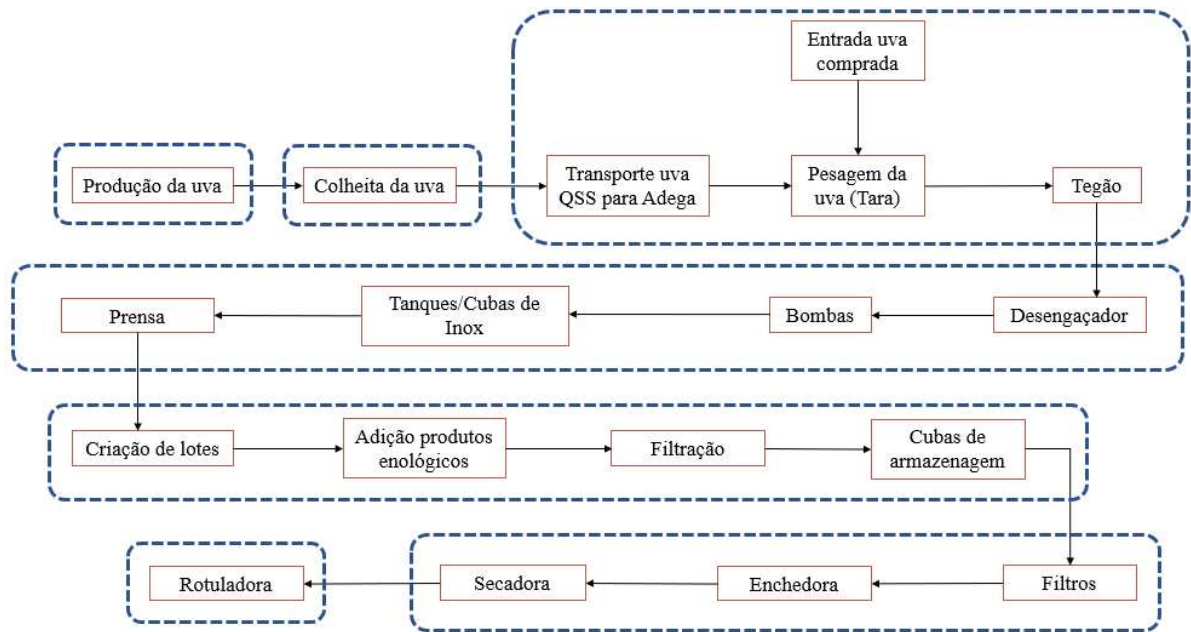
## Anexo 6 – Processo produtivo vinho branco



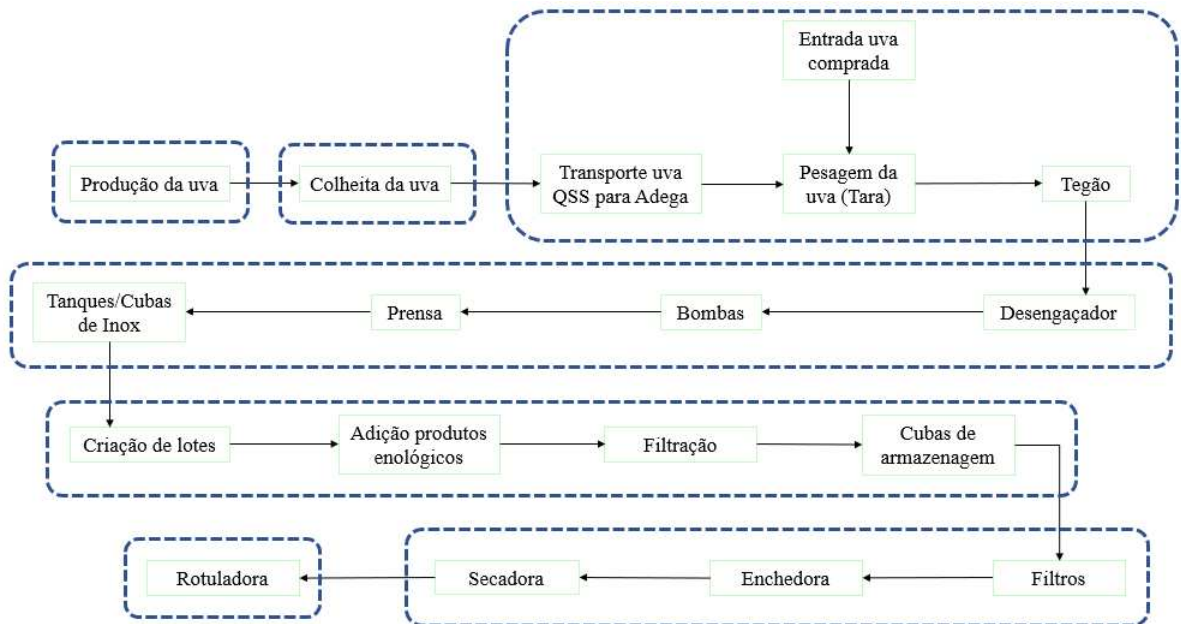
## Anexo 7 – Relatório de custos de produção

Artigo	Arm.	Descrição	Un.	Quantidade	Preço Unitário	Valor Líquido
04TTMCMN0016	998	Vinho Tinto MESA MIL CAMINHOS IVV 1622-1	GR075	9.003,00	0,968363	8.718,17
0601TTMCN000113	600	Rotulo Mil Caminhos Tinto	UN	9.003,00	0,017800	160,25
0601TTMCN000113	600	Rotulo Mil Caminhos Tinto	UN	50,00	0,017800	0,89
0602TTMCM000116	600	Contra-Rótulo Mil Caminhos Tinto IVV 1622	UN	9.003,00	0,015600	140,45
0602TTMCM000116	600	Contra-Rótulo Mil Caminhos Tinto IVV 1622	UN	50,00	0,015600	0,78
0603ET02	600	Etiqueta Caixa Branca (96x80mm)	UN	1.500,00	0,012500	18,75
0603ET02	600	Etiqueta Caixa Branca (96x80mm)	UN	50,00	0,012500	0,63
0603TTMCMIVV015	600	Selos IVV Mil Caminhos Tinto 750ml	UN	9.003,00	0,013500	121,54
0603TTMCMIVV015	600	Selos IVV Mil Caminhos Tinto 750ml	UN	50,00	0,013500	0,68
060400000000015	600	Cápsulas PVC Vermelho Mate 29,x60 (Brasão Dourado)	UN	9.003,00	0,011700	105,34
060400000000015	600	Cápsulas PVC Vermelho Mate 29,x60 (Brasão Dourado)	UN	20,00	0,011700	0,23
0605RO03	600	Rolha cortiça micro 44 x 23,5 mm (Pietec)	UN	9.003,00	0,040000	360,12
0605RO03	600	Rolha cortiça micro 44 x 23,5 mm (Pietec)	UN	20,00	0,040000	0,80
0606GR03	600	Garrafa Bordalesa 750ml Canela	UN	9.003,00	0,175600	1.580,93
0607CX07	600	Caixa 6 generica grf bord. alto 750ml	UN	1.500,00	0,157100	235,65
ENGARRAFESTIMADO	998	ENGARRAFAMENTO - CUSTOS ESTIMADOS	UN	9.003,00	0,050000	450,15
ENGARRAFVELCORIM	998	ENGARRAFAMENTO - TRATAMENTO VELCORIM	UN	9.003,00	0,049400	444,75
TRANSFOAESTIMADO	998	TRANSFORMAÇÃO - CUSTOS ESTIMADOS	UN	6.750,00	0,075000	506,25
01TT90000000	998	Vinho Tinto Lote Forte do Cego	LT	6.750,00	0,680000	4.590,00

Anexo 8 – Divisão do processo produtivo do vinho tinto e rosé em secções



Anexo 9 – Divisão do processo produtivo do vinho branco em secções



## Anexo 10 – Custo e alocação do pessoal

Funcionário	Meses	Custo anual	Custo mensal	Secções
A	12	13 035,82 €	1 086,32 €	Produção + Colheita
B	12	23 648,03 €	1 970,67 €	Produção + Colheita
C	12	22 719,94 €	1 893,33 €	Receção + Vinificação + Preparação
D	3,7	11 751,66 €	3 176,12 €	Receção + Vinificação + Preparação + Engarrafamento + Rotulagem
E	12	14 713,30 €	1 226,11 €	Engarrafamento + Rotulagem
F	8,87	13 353,11 €	1 505,42 €	Engarrafamento + Rotulagem
G	8,87	19 264,88 €	2 171,91 €	Receção + Vinificação + Preparação + Engarrafamento + Rotulagem
H	8,63	26 874,62 €	3 114,09 €	Receção + Vinificação + Preparação + Engarrafamento + Rotulagem
I	1,3	2 123,63 €	1 633,56 €	Engarrafamento + Rotulagem

## Anexo 11 – Custo com mão de obra

Gastos com Pessoal	Duração da atividade da secção	2021
Produção	10,5	27 668,05 €
Colheita	1,5	3 952,58 €
Receção	2,5	1 851,91 €
Vinificação	2,5	3 476,34 €
Preparação	12	25 099,97 €
Engarrafamento	12	33 654,73 €
Rotulagem	12	24 863,04 €

## Anexo 12 – Compra de uva

Quantidade (Kg)	Preço Unitário	Total
104 360	0,47 €	49 049,20 €
5 020	0,43 €	2 158,60 €
39 820	0,50 €	19 910,00 €
115 540	0,45 €	51 595,66 €
9 440	0,60 €	5 664,00 €
32 400	0,44 €	14 256,00 €
4 160	0,44 €	1 830,40 €
3 560	0,44 €	1 566,40 €
76 620	0,44 €	33 523,93 €
34 040	0,42 €	14 126,60 €
119 460	0,46 €	54 951,60 €
48 340	0,46 €	22 236,40 €
56 260	0,44 €	24 754,40 €
11 460	0,44 €	5 042,40 €
10 000	0,47 €	4 700,00 €
<b>670 480</b>	<b>0,46 €</b>	<b>305 365,59 €</b>

### Anexo 13 – Depreciações

<b>Depreciações</b>	<b>2021</b>
Produção	15 469,90 €
Colheita	2 672,66 €
Receção	6 006,25 €
Vinificação	30 105,92 €
Preparação	25 806,87 €
Engarrafamento	11 342,62 €
Rotulagem e embalamento	19 287,09 €
<b>TOTAL</b>	<b>110 691,31 €</b>

### Anexo 14 – Fornecimentos e serviços externos

<b>Rubrica</b>	<b>2021</b>
<b>Subcontratos</b>	<b>75 665,08 €</b>
<b>Serviços especializados</b>	<b>268 398,21 €</b>
Trabalhos especializados	104 316,09 €
Publicidade e propaganda	74 900,78 €
Vigilância e segurança	6 718,58 €
Honorários	15 038,64 €
Comissões	25 421,31 €
Conservação e reparação	37 041,59 €
Serviços bancários	4 421,22 €
Outros	540,00 €
<b>Materiais</b>	<b>30 094,01 €</b>
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	16 445,31 €
Material de escritório	6 972,07 €
Artigos para oferta	2 413,46 €
Outros	4 263,17 €
<b>Energia e fluídos</b>	<b>42 548,83 €</b>
Eletricidade	22 870,14 €
Combustíveis	13 754,75 €
Água	5 923,94 €
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>	<b>70 765,69 €</b>
Deslocações e estadas	13 721,44 €
Transportes de mercadorias	57 044,25 €
<b>Serviços diversos</b>	<b>114 444,67 €</b>
Rendas e alugueres	83 712,25 €
Comunicação	4 392,95 €
Seguros	18 794,60 €
Contencioso e notariado	747,53 €
Despesas de representação	1 859,77 €
Limpeza, higiene e conforto	4 396,12 €
Outros serviços	541,45 €
<b>TOTAL</b>	<b>601 916,49 €</b>

## Anexo 15 – Subcontratos

<b>Subcontratos</b>	<b>2021</b>
	75 665,08 €
Adega	74 983,66 €
Engarraçamento	48 739,38 €
Rotulagem e embalamento	26 244,28 €
Outros	681,42 €

## Anexo 16 – Trabalhos especializados

<b>Trabalhos especializados</b>	<b>2021</b>
	104 316,09 €
Produção	7 283,35 €
Colheita	5 500,00 €
Vinificação	1 428,00 €
Rotulagem e embalamento	555,73 €
Controlo de Qualidade	14 057,31 €
Receção	585,72 €
Vinificação	585,72 €
Preparação	4 295,29 €
Engarraçamento	4 295,29 €
Rotulagem e embalamento	4 295,29 €
Enólogo	16 500,00 €
Vinificação	3 093,75 €
Preparação	13 406,25 €
Custos gerais da Adega	6 291,97 €
Receção	262,17 €
Vinificação	262,17 €
Preparação	1 922,55 €
Engarraçamento	1 922,55 €
Rotulagem e embalamento	1 922,55 €
Outros	52 699,73 €

## Anexo 17 – Vigilância e segurança

<b>Vigilância e Segurança</b>	<b>2021</b>
	6 718,58 €
Receção	335,93 €
Vinificação	2 015,57 €
Preparação	1 679,65 €
Engarraçamento	1 343,72 €
Rotulagem e embalamento	1 343,72 €

## Anexo 18 – Conservação e reparação

<b>Conservação e Reparação</b>	<b>2021</b>
	37 041,59 €
Produção	58,00 €
Adega	24 490,84 €
Receção	1 589,41 €
Vinificação	7 966,82 €
Preparação	6 829,18 €
Engarrafamento	3 001,56 €
Rotulagem e embalagem	5 103,87 €
Trator	5 950,46 €
Produção	5 206,65 €
Colheita	743,81 €
Equipamentos agrícolas	1 054,78 €
Outros	5 487,51 €

## Anexo 19 – Ferramentas e utensílios de desgaste rápido

<b>Ferramentas e utensílios de desgaste rápido</b>	<b>2021</b>
	16 445,31 €
Vinha	1 876,01 €
Produção	1 641,51 €
Colheita	234,50 €
Rotulagem e embalagem	60,00 €
Adega	11 070,66 €
Engarrafamento	2 214,13 €
Rotulagem e embalagem	8 856,53 €
Conservação máquinas	1 651,53 €
Engarrafamento	825,77 €
Rotulagem e embalagem	825,77 €
Outros	1 787,11 €

## Anexo 20 – Eletricidade

<b>Eletricidade</b>	<b>2021</b>
	22 870,14 €
Adega	21 910,14 €
Receção	1 095,51 €
Vinificação	7 668,55 €
Preparação	2 191,01 €
Engarrafamento	5 477,54 €
Rotulagem e embalagem	5 477,54 €
Outros	960,00 €

## Anexo 21 – Combustíveis

<b>Combustíveis</b>	<b>2021</b>
	13 754,75 €
Vinha	3 077,40 €
Produção	2 692,73 €
Colheita	384,68 €
Vinificação	7 351,57 €
Adega	1 484,47 €
Preparação	742,24 €
Engarrafamento	371,12 €
Rotulagem e embalamento	371,12 €
Outros	1 841,31 €

## Anexo 22 – Água

<b>Água</b>	<b>2021</b>
	5 923,94 €
Adega	5 923,94 €
Vinificação	2 665,77 €
Preparação	1 480,99 €
Engarrafamento	1 777,18 €

## Anexo 23 – Rendas e alugueres

<b>Rendas e Alugueres</b>	<b>2021</b>
	83 712,25 €
Renda Adega	30 684,84 €
Receção	1 534,24 €
Vinificação	9 205,45 €
Preparação	7 671,21 €
Engarrafamento	6 136,97 €
Rotulagem e embalamento	6 136,97 €
Vinificação - máquinas	22 662,50 €
Custos gerais Adega	1 958,30 €
Receção	391,66 €
Vinificação	391,66 €
Preparação	391,66 €
Engarrafamento	391,66 €
Rotulagem e embalamento	391,66 €
Renda Quinta (Vinhas)	8 034,50 €
Produção	7 030,19 €
Colheita	1 004,31 €
Outros	20 372,11 €

#### Anexo 24 – Seguros

<b>Seguros</b>	<b>2021</b>
	18 794,60 €
Vinha	509,95 €
Produção	446,21 €
Colheita	63,74 €
Stock e máquinas	1 628,66 €
Engarrafamento	814,33 €
Rotulagem e embalagem	814,33 €
Outros	16 655,99 €

#### Anexo 25 – Limpeza, higiene e conforto

<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	<b>2021</b>
	4 396,12 €
Adega	1 392,23 €
Receção	69,61 €
Vinificação	278,45 €
Preparação	835,34 €
Engarrafamento	139,22 €
Rotulagem e embalagem	69,61 €
Outros	3 003,89 €

#### Anexo 26 – Seguro de acidentes de trabalho

<b>Seguro de acidentes de trabalho</b>	<b>2021</b>
Produção	939,25
Colheita	134,18
Receção	62,87
Vinificação	118,01
Preparação	852,07
Engarrafamento	1 142,48
Rotulagem	844,02
<b>TOTAL</b>	<b>4 092,87 €</b>



## Anexo 27 – Fardamentos e EPI

<b>Fardamentos e EPI</b>	<b>2021</b>
Receção	96,55
Vinificação	181,24
Preparação	1 308,60
Engarrafamento	1 754,60
Rotulagem	1 296,24
<b>TOTAL</b>	<b>4 637,23 €</b>

## Anexo 28 – Bases de alocação

<b>Secção</b>	<b>Base de Alocação</b>	<b>Volume</b>	<b>Cálculos Auxiliares</b>
Produção	Kg produzidos	71 300	
Colheita	Horas-homem	1 012	2 trabalhadores x 1,375 meses x 8 horas x 22 dias + 2 trabalhadores x 1,5 meses x 8 horas x 22 dias (mão de obra externa)
Receção	Kg recebidos	670 480	
Vinificação	Horas-homem	739	22 dias x 2,5 meses x 8 horas x 60% + 22 dias x 0,5 meses x 8 horas x 10% + 22 dias x 2 meses x 8 horas x 10% + 22 dias x 2 meses x 8 horas x 10% + 22 dias x 2,5 meses x 8 horas x 90%
Preparação	Horas-homem	3 737	22 dias x 2,5 meses x 8 horas x 20% + 22 dias x 8,5 meses x 8 horas + 22 dias x 0,5 meses x 8 horas x 20% + 22 dias x 3,2 meses x 8 horas x 25% + 22 dias x 2 meses x 8 horas x 5% + 22 dias x 6,87 meses x 8 horas x 6,25% + 22 dias x 2 meses x 8 horas x 20% + 22 dias x 6,63 meses x 8 horas x 25% + 22 dias x 2,5 meses x 8 horas x 10% + 22 dias x 8,5 meses x 8 horas
Engarrafamento	Horas-máquina	1 114	1 169 340 garrafas / 1 050 garrafas
Rotulagem	Horas-máquina	1 376	1 169 340 garrafas / 850 garrafas

## Anexo 29 – Mapa do custo das secções

<b>Descrição</b>	<b>Produção</b>	<b>Colheita</b>	<b>Receção</b>	<b>Vinificação</b>	<b>Preparação</b>	<b>Engarrafamento</b>	<b>Rotulagem e embalagem</b>	<b>Total</b>
	71 300	1 012	670 480	739	3 737	1114	1376	
1 - Custos Diretos								
1.1 - Mão de obra	32 098,36 €	4 585,48 €	2 162,67 €	4 056,00 €	29 348,79 €	39 270,95 €	29 064,18 €	140 586,43 €
1.2 - Produtos agrícolas	5 343,92 €							5 343,92 €
1.3 - Produtos enológicos					83 834,94 €			83 834,94 €
1.4 - Depreciações	15 469,90 €	2 672,66 €	6 006,25 €	30 105,92 €	25 806,87 €	11 342,62 €	19 287,09 €	110 691,31 €
1.5 - Compra de uva			305 365,59 €					305 365,59 €
1.6 - Transporte de uva			2 576,00 €					2 576,00 €
1.7 - Compra de vinho					422 929,75 €			422 929,75 €
1.8 - FSE								
1.8.1 - Subcontratos						48 739,38 €	26 244,28 €	74 983,66 €
1.8.2 - Trabalhos especializados	7 283,34 €	5 500,00 €	847,88 €	5 369,64 €	19 624,09 €	6 217,84 €	6 773,57 €	51 616,36 €
1.8.3 - Vigilância e segurança			335,92 €	2 015,57 €	1 679,65 €	1 343,72 €	1 343,72 €	6 718,58 €
1.8.4 - Conservação e reparação	6 319,43 €	743,81 €	1 589,41 €	7 966,82 €	6 829,18 €	3 001,56 €	5 103,87 €	31 554,08 €
1.8.5 - Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1 641,51 €	234,50 €				3 039,90 €	9 742,29 €	14 658,20 €
1.8.6 - Eletricidade			1 095,50 €	7 668,55 €	2 191,01 €	5 477,54 €	5 477,54 €	21 910,14 €
1.8.7 - Combustíveis	2 692,73 €	384,68 €		7 351,57 €	742,24 €	371,11 €	371,11 €	11 913,44 €
1.8.8 - Água				2 665,77 €	1 480,99 €	1 777,18 €		5 923,94 €
1.8.9 - Rendas e alugueres	7 030,19 €	1 004,31 €	1 925,90 €	32 259,61 €	8 062,87 €	6 528,63 €	6 528,63 €	63 340,14 €
1.8.10 - Seguros	446,21 €	63,74 €				814,33 €	814,33 €	2 138,61 €
1.8.11 - Limpeza, higiene e conforto			69,61 €	278,45 €	835,34 €	139,22 €	69,61 €	1 392,23 €
1.9 - Seguro acidentes de trabalho	939,25 €	134,18 €	62,86 €	118,01 €	852,07 €	1 142,48 €	844,02 €	4 092,87 €
1.10 - Fardamentos e EPI			96,55 €	181,24 €	1 308,60 €	1 754,60 €	1 296,24 €	4 637,23 €
2. Custos Totais	79 264,84 €	15 323,36 €	322 134,14 €	100 037,15 €	605 526,39 €	130 961,06 €	112 960,48 €	1 366 207,42 €
Unidade de obra	1,11 €	15,14 €	0,48 €	135,37 €	162,04 €	117,60 €	82,11 €	

Anexo 30 – Mapa dos custos de produção

Descrição	UF	Custo Unitário	Mil Caminhos 159 360		Custo Unitário	Forte do Cego 297 851		Custo Unitário	Mina Velha 171 273		Custo Unitário	QSS Rare 119 430		Custo Unitário	SS Touriga Nacional 19 681		
			Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor	
1 - Matérias																	
Rótulos	Un	0,0197 €	159 360	3 139,39 €	0,0313 €	297 851	9 322,74 €	0,0378 €	171 273	6 474,12 €	0,0600 €	119 430	7 165,80 €	0,0671 €	19 681	1 320,60 €	
Contra-rótulos	Un	0,0186 €	159 360	2 964,10 €	0,0354 €	297 851	10 543,93 €	0,0261 €	171 273	4 470,23 €	0,0300 €	119 430	3 582,90 €	0,0683 €	19 681	1 344,21 €	
Selos	Un	0,0114 €	159 360	1 816,70 €	0,0335 €	297 851	9 978,01 €	0,0305 €	171 273	5 223,83 €	0,0805 €	119 430	9 614,12 €	0,0335 €	19 681	659,31 €	
Cápsulas	Un	0,0137 €	159 360	2 183,23 €	0,0133 €	297 851	3 961,42 €	0,0134 €	171 273	2 295,06 €	0,0134 €	119 430	1 600,36 €	0,0209 €	19 681	411,33 €	
Rolhas	Un	0,0390 €	159 360	6 215,04 €	0,0390 €	297 851	11 616,19 €	0,0390 €	171 273	6 679,65 €	0,0390 €	119 430	4 657,77 €	0,0500 €	19 681	984,05 €	
Garrafas	Un	0,1800 €	159 360	28 684,80 €	0,1800 €	297 851	53 613,18 €	0,1800 €	171 273	30 829,14 €	0,1800 €	119 430	21 497,40 €	0,2046 €	19 681	4 026,73 €	
Caixas	Un	0,1861 €	26 560	4 942,82 €	0,2050 €	49 642	10 176,58 €	0,1850 €	28 546	5 280,92 €	0,3700 €	19 905	7 364,85 €	0,5750 €	3 280	1 886,10 €	
Total				49 946,08 €			109 212,03 €			61 252,93 €			55 483,20 €			10 632,33 €	
2 - C. Transformação																	
Produção	Kg	1,11 €	9 716,91	10 802,37 €	1,11 €	18 161,34	20 190,12 €	1,11 €	10 443,30	11 609,91 €	1,11 €	7 282,19	8 095,68 €	1,11 €	1 200,04	1 334,10 €	
Colheita	Hh	15,14 €	137,92	2 088,30 €	15,14 €	257,77	3 903,12 €	15,14 €	148,23	2 244,41 €	15,14 €	103,36	1 565,04 €	15,14 €	17,03	257,91 €	
Receção	Kg	0,48 €	91 374,36	43 901,09 €	0,48 €	170 782,78	82 053,10 €	0,48 €	98 205,07	47 182,92 €	0,48 €	68 479,16	32 901,02 €	0,48 €	11 284,76	5 421,80 €	
Vinificação	Hh	135,37 €	100,71	13 633,26 €	135,37 €	188,24	25 481,18 €	135,37 €	108,24	14 652,42 €	135,37 €	75,48	10 217,25 €	135,37 €	12,44	1 683,71 €	
Preparação	Hh	162,04 €	509,29	82 522,35 €	162,04 €	951,88	154 237,98 €	162,04 €	547,36	88 691,33 €	162,04 €	381,68	61 845,16 €	162,04 €	62,90	10 191,53 €	
Engarrafamento	Hm	117,60 €	151,77	17 847,64 €	117,60 €	283,67	33 358,03 €	117,60 €	163,12	19 181,84 €	117,60 €	113,74	13 375,65 €	117,60 €	18,74	2 204,19 €	
Rotulagem e embalagem	Hm	82,11 €	187,48	15 394,48 €	82,11 €	350,41	28 772,98 €	82,11 €	201,50	16 545,30 €	82,11 €	140,51	11 537,17 €	82,11 €	23,15	1 901,22 €	
Total				186 189,49 €			347 996,52 €			200 108,13 €			139 536,96 €			22 994,45 €	
3 - Custo Total				236 135,57 €			457 208,55 €			261 361,07 €			195 020,16 €			33 626,78 €	
4 - Custo Unitário				1,48 €			1,54 €			1,53 €			1,63 €			1,71 €	

Descrição	UF	Custo Unitário	SS Syrah		Custo Unitário	São Sebastião		Custo Unitário	SS Reserva		Custo Unitário	QSS		Custo Unitário	QSS Reserva		
			20 081			90 778			51 248			5 038			12 228		
			Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor	
1 - Matérias																	
Rótulos	Un	0,0523 €	20 081	1 050,24 €	0,0365 €	90 778	3 313,40 €	0,0442 €	51 248	2 265,16 €	0,0319 €	5 038	160,71 €	0,0367 €	12 228	448,77 €	
Contra-rótulos	Un	0,0544 €	20 081	1 092,41 €	0,0286 €	90 778	2 596,25 €	0,0378 €	51 248	1 937,17 €	0,0275 €	5 038	138,55 €	0,0248 €	12 228	303,25 €	
Selos	Un	0,0335 €	20 081	672,71 €	0,0305 €	90 778	2 768,73 €	0,0305 €	51 248	1 563,06 €	0,0305 €	5 038	153,66 €	0,0305 €	12 228	372,95 €	
Cápsulas	Un	0,0173 €	20 081	347,40 €	0,0135 €	90 778	1 225,50 €	0,0179 €	51 248	917,34 €	0,0142 €	5 038	71,54 €	0,0264 €	12 228	322,82 €	
Rolhas	Un	0,0500 €	20 081	1 004,05 €	0,0500 €	90 778	4 538,90 €	0,0500 €	51 248	2 562,40 €	0,0500 €	5 038	251,90 €	0,1566 €	12 228	1 914,90 €	
Garrafas	Un	0,2046 €	20 081	4 108,57 €	0,1600 €	90 778	14 524,48 €	0,1800 €	51 248	9 224,64 €	0,2800 €	5 038	1 410,64 €	0,2800 €	12 228	3 423,84 €	
Caixas	Un	0,5750 €	3 347	1 924,43 €	0,1850 €	15 130	2 798,99 €	0,2800 €	8 541	2 391,57 €	0,6508 €	840	546,46 €	0,6508 €	2 038	1 326,33 €	
Total				10 199,81 €			31 766,25 €			20 861,35 €			2 733,45 €			8 112,87 €	
2 - C. Transformação																	
Produção	Kg	1,11 €	1 224,43	1 361,21 €	1,11 €	5 535,15	6 153,47 €	1,11 €	3 124,82	3 473,90 €	1,11 €	307,19	341,51 €	1,11 €	745,60	828,89 €	
Colheita	Hh	15,14 €	17,38	263,15 €	15,14 €	78,56	1 189,58 €	15,14 €	44,35	671,57 €	15,14 €	4,36	66,02 €	15,14 €	10,58	160,24 €	
Receção	Kg	0,48 €	11 514,11	5 531,99 €	0,48 €	52 050,59	25 007,86 €	0,48 €	29 384,75	14 117,99 €	0,48 €	2 888,70	1 387,89 €	0,48 €	7 011,33	3 368,61 €	
Vinificação	Hh	135,37 €	12,69	1 717,93 €	135,37 €	57,37	7 766,07 €	135,37 €	32,39	4 384,27 €	135,37 €	3,18	431,00 €	135,37 €	7,73	1 046,11 €	
Preparação	Hh	162,04 €	64,18	10 398,67 €	162,04 €	290,11	47 008,12 €	162,04 €	163,78	26 538,06 €	162,04 €	16,10	2 608,86 €	162,04 €	39,08	6 332,10 €	
Engarrafamento	Hm	117,60 €	19,12	2 248,99 €	117,60 €	86,46	10 166,75 €	117,60 €	48,81	5 739,56 €	117,60 €	4,80	564,23 €	117,60 €	11,65	1 369,48 €	
Rotulagem e embalagem	Hm	82,11 €	23,62	1 939,86 €	82,11 €	106,80	8 769,33 €	82,11 €	60,29	4 950,65 €	82,11 €	5,93	486,68 €	82,11 €	14,39	1 181,25 €	
Total				23 461,79 €			106 061,18 €			59 876,00 €			5 886,19 €			14 286,68 €	
3 - Custo Total				33 661,60 €			137 827,43 €			80 737,35 €			8 619,64 €			22 399,55 €	
4 - Custo Unitário				1,68 €			1,52 €			1,58 €			1,71 €			1,83 €	

Descrição	UF	Custo Unitário	Mil Caminhos		Custo Unitário	Mina Velha		Custo Unitário	SS Sauvignon Blanc		Custo Unitário	São Sebastião		Custo Unitário	SS Arinto	
			78 704			34 198			19 336			8 194			2 346	
			Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor
1 - Matérias																
Rótulos	Un	0,0237 €	78 704	1 865,28 €	0,0361 €	34 198	1 234,55 €	0,0487 €	19 336	941,66 €	0,0378 €	8 194	309,73 €	0,0671 €	2 346	157,42 €
Contra-rótulos	Un	0,0222 €	78 704	1 747,23 €	0,0256 €	34 198	875,47 €	0,0439 €	19 336	848,85 €	0,0325 €	8 194	266,31 €	0,0395 €	2 346	92,67 €
Selos	Un	0,0135 €	78 704	1 062,50 €	0,0305 €	34 198	1 043,04 €	0,0305 €	19 336	589,75 €	0,0305 €	8 194	249,92 €	0,0335 €	2 346	78,59 €
Cápsulas	Un	0,0136 €	78 704	1 070,37 €	0,0137 €	34 198	468,51 €	0,0132 €	19 336	255,24 €	0,0136 €	8 194	111,44 €	0,0234 €	2 346	54,90 €
Rolhas	Un	0,0390 €	78 704	3 069,46 €	0,0390 €	34 198	1 333,72 €	0,0500 €	19 336	966,80 €	0,0500 €	8 194	409,70 €	0,0500 €	2 346	117,30 €
Garrafas	Un	0,1600 €	78 704	12 592,64 €	0,1800 €	34 198	6 155,64 €	0,1600 €	19 336	3 093,76 €	0,1600 €	8 194	1 311,04 €	0,2046 €	2 346	479,99 €
Caixas	Un	0,1861 €	13 117	2 441,14 €	0,1850 €	5 700	1 054,44 €	0,5750 €	3 223	1 853,03 €	0,1850 €	1 366	252,65 €	0,5750 €	391	224,83 €
Total				23 848,62 €			12 165,37 €			8 549,09 €			2 910,78 €			1 205,69 €
2 - C. Transformação																
Produção	Kg	1,11 €	4 798,94	5 335,03 €	1,11 €	2 085,21	2 318,14 €	1,11 €	1 179,00	1 310,71 €	1,11 €	499,63	555,44 €	1,11 €	143,05	159,03 €
Colheita	Hh	15,14 €	68,11	1 031,36 €	15,14 €	29,60	448,14 €	15,14 €	16,73	253,38 €	15,14 €	7,09	107,38 €	15,14 €	2,03	30,74 €
Receção	Kg	0,48 €	45 127,56	21 681,67 €	0,48 €	19 608,56	9 420,99 €	0,48 €	11 086,94	5 326,75 €	0,48 €	4 698,30	2 257,31 €	0,48 €	1 345,16	646,28 €
Vinificação	Hh	135,37 €	49,74	6 733,13 €	135,37 €	21,61	2 925,64 €	135,37 €	12,22	1 654,20 €	135,37 €	5,18	701,00 €	135,37 €	1,48	200,70 €
Preparação	Hh	162,04 €	251,52	40 755,77 €	162,04 €	109,29	17 708,96 €	162,04 €	61,79	10 012,88 €	162,04 €	26,19	4 243,15 €	162,04 €	7,50	1 214,84 €
Engarrafamento	Hm	117,60 €	74,96	8 814,51 €	117,60 €	32,57	3 830,03 €	117,60 €	18,42	2 165,55 €	117,60 €	7,80	917,69 €	117,60 €	2,23	262,74 €
Rotulagem e embalagem	Hm	82,11 €	92,59	7 602,96 €	82,11 €	40,23	3 303,59 €	82,11 €	22,75	1 867,89 €	82,11 €	9,64	791,56 €	82,11 €	2,76	226,63 €
Total				91 954,43 €			39 955,50 €			22 591,36 €			9 573,52 €			2 740,97 €
3 - Custo Total				115 803,05 €			52 120,87 €			31 140,46 €			12 484,31 €			3 946,65 €
4 - Custo Unitário				1,47 €			1,52 €			1,61 €			1,52 €			1,68 €

Descrição	UF	Custo Unitário	QSS Reserva		Custo Unitário	SSMV		Custo Unitário	QSS DA	
			5 551			72 255			1 788	
			Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor
1 - Matérias										
Rótulos	Un	0,0482 €	5 551	267,56 €	0,0540 €	72 255	3 901,77 €	0,0800 €	1 788	143,04 €
Contra-rótulos	Un	0,0268 €	5 551	148,77 €	0,0439 €	72 255	3 171,99 €	0,0800 €	1 788	143,04 €
Selos	Un	0,0335 €	5 551	185,96 €	0,0305 €	72 255	2 203,78 €	0,0335 €	1 788	59,90 €
Cápsulas	Un	0,0179 €	5 551	99,36 €	0,0164 €	72 255	1 184,98 €	0,0200 €	1 788	35,76 €
Rolhas	Un	0,0500 €	5 551	277,55 €	0,0500 €	72 255	3 612,75 €	0,1500 €	1 788	268,20 €
Garrafas	Un	0,2800 €	5 551	1 554,28 €	0,1600 €	72 255	11 560,80 €	0,5000 €	1 788	894,00 €
Caixas	Un	0,6508 €	925	602,10 €	0,1850 €	12 043	2 227,86 €	0,6682 €	298	199,12 €
Total				3 135,57 €			27 863,94 €			1 743,06 €
2 - C. Transformação										
Produção	Kg	1,11 €	338,47	376,28 €	1,11 €	4 405,72	4 897,87 €	1,11 €	109,02	121,20 €
Colheita	Hh	15,14 €	4,80	72,74 €	15,14 €	62,53	946,85 €	15,14 €	1,55	23,43 €
Receção	Kg	0,48 €	3 182,85	1 529,21 €	0,48 €	41 429,81	19 905,08 €	0,48 €	1 025,21	492,56 €
Vinificação	Hh	135,37 €	3,51	474,89 €	135,37 €	45,66	6 181,42 €	135,37 €	1,13	152,96 €
Preparação	Hh	162,04 €	17,74	2 874,51 €	162,04 €	230,91	37 416,24 €	162,04 €	5,71	925,89 €
Engarrafamento	Hm	117,60 €	5,29	621,69 €	117,60 €	68,81	8 092,25 €	117,60 €	1,70	200,25 €
Rotulagem e embalagem	Hm	82,11 €	6,53	536,24 €	82,11 €	85,01	6 979,97 €	82,11 €	2,10	172,72 €
Total				6 485,55 €			84 419,69 €			2 089,02 €
3 - Custo Total				9 621,13 €			112 283,62 €			3 832,09 €
4 - Custo Unitário				1,73 €			1,55 €			2,14 €

Anexo 31 – Vendas

	Vinhos	Quantidade	Valor	Preço Unitário
<b>Tintos</b>	Mil Caminhos	159 360	204 956,23 €	1,29 €
	Forte do Cego	297 851	426 647,50 €	1,43 €
	Mina Velha	171 273	238 528,62 €	1,39 €
	QSS Rare	119 430	224 175,37 €	1,88 €
	SS Touriga Nacional	90 778	186 924,74 €	2,06 €
	SS Syrah	20 081	47 023,68 €	2,34 €
	São Sebastião	19 681	73 990,83 €	3,76 €
	SS Reserva	51 248	159 786,13 €	3,12 €
	QSS	5 038	28 691,39 €	5,69 €
	QSS Reserva	12 228	79 860,64 €	6,53 €
<b>Branco</b>	Mil Caminhos	78 704	132 137,40 €	1,68 €
	Mina Velha	34 198	47 761,81 €	1,40 €
	SS Sauvignon Blanc	8 194	12 219,49 €	1,49 €
	São Sebastião	19 336	42 526,42 €	2,20 €
	SS Arinto	2 346	6 209,43 €	2,65 €
	QSS Reserva	5 551	27 164,98 €	4,89 €
<b>Rosés</b>	SSMV	72 255	115 328,91 €	1,60 €
	QSS DA	1 788	12 677,15 €	7,09 €

Anexo 32 – Demonstração de Resultados por funções

Descrição	Mil Caminhos	Forte do Cego	Mina Velha	QSS Rare	SS Touriga Nacional	SS Syrah	São Sebastião	SS Reserva	QSS
Vendas e serviços prestados	204 956,23 €	426 647,50 €	238 528,62 €	224 175,37 €	73 990,83 €	47 023,68 €	186 924,74 €	159 786,13 €	28 691,39 €
CIPV	236 135,57 €	457 208,55 €	261 361,07 €	195 020,16 €	33 626,78 €	33 661,60 €	137 827,43 €	80 737,35 €	8 619,64 €
<b>Resultado Bruto</b>	- 31 179,34 €	- 30 561,05 €	- 22 832,45 €	29 155,21 €	40 364,05 €	13 362,08 €	49 097,31 €	79 048,78 €	20 071,75 €
Outros rendimentos operacionais									
Gastos de distribuição									
Gastos administrativos									
Gastos comerciais									
Outros gastos operacionais									
<b>Resultado Operacional</b>									
Gastos de financiamento									
Perdas/reversões de imparidades									
<b>Resultado Antes de Imposto</b>									

QSS Reserva	Mil Caminhos	Mina Velha	SS Sauvignon Blanc	São Sebastião	SS Arinto	QSS Reserva	SSMV	QSS DA	Total
79 860,64 €	132 137,40 €	47 761,81 €	42 526,42 €	12 219,49 €	6 209,43 €	27 164,98 €	115 328,91 €	12 677,15 €	2 066 610,72
22 399,55 €	115 803,05 €	52 120,87 €	31 140,46 €	12 484,31 €	3 946,65 €	9 621,13 €	112 283,62 €	3 832,09 €	1 807 829,85
57 461,09 €	16 334,35 €	- 4 359,06 €	11 385,96 €	- 264,82 €	2 262,78 €	17 543,85 €	3 045,29 €	8 845,06 €	258 780,87
									645 656,20
									73 810,85
									203 643,25
									254 481,32
									292 515,58
									79 986,07
									34 670,42
									1 045,66
									46 361,31

Anexo 33 – Margem por vinho pelo MSH

	Vinhos	Preço Unitário	Custo Unitário	Margem Unitária
Tintos	Mil Caminhos	1,29 €	1,48 €	-0,20 €
	Forte do Cego	1,43 €	1,54 €	-0,10 €
	Mina Velha	1,39 €	1,53 €	-0,13 €
	QSS Rare	1,88 €	1,63 €	0,24 €
	SS Touriga Nacional	2,06 €	1,71 €	0,35 €
	SS Syrah	2,34 €	1,68 €	0,67 €
	São Sebastião	3,76 €	1,52 €	2,24 €
	SS Reserva	3,12 €	1,58 €	1,54 €
	QSS	5,69 €	1,71 €	3,98 €
	QSS Reserva	6,53 €	1,83 €	4,70 €
Branco	Mil Caminhos	1,68 €	1,47 €	0,21 €
	Mina Velha	1,40 €	1,52 €	-0,13 €
	SS Sauvignon Blanc	1,49 €	1,61 €	-0,12 €
	São Sebastião	2,20 €	1,52 €	0,68 €
	SS Arinto	2,65 €	1,68 €	0,96 €
	QSS Reserva	4,89 €	1,73 €	3,16 €
Rosés	SSMV	1,60 €	1,55 €	0,04 €
	QSS DA	7,09 €	2,14 €	4,95 €



## Anexo 34 – Atividades dos departamentos da empresa

### **Departamento Administrativo**

- Processamento das encomendas de clientes
- Pedido de recolha de transporte nacional
- Criação de artigos conforme exportação
- Recebimentos de clientes
- Notas de encomenda para fornecedor
- Contabilização da faturação de fornecedores
- Receção de documentos de compra
- Pagamentos a fornecedores
- Manutenção de registos de arquivo
- Extração de ficheiros do sistema
- Envio de mapa com vendas acumuladas
- Resolução de problemas com entregas
- Envio de documentos
- Contabilização de pagamentos
- Contabilização de recebimentos
- Registo das amostras para clientes
- Atendimento em loja
- Controlo e validação de stocks da Adega
- Atendimento telefónico
- Cobranças a clientes
- Deslocações ao Banco ou CTT
- Admissão e cessação de colaboradores
- Elaboração de mapa de fêrias e respetivo controlo
- Reunião da informação relativa aos salários
- Encomendas de material de escritório, café e água

**Processamento de encomendas de clientes**

**Processamento de encomendas de fornecedores**

**Manutenção de arquivo e procedimentos internos**

### **Departamento de Qualidade**

- Controlo das matérias secas afetas à produção
- Tratamento das certificações dos vinhos (CVR)
- Responsável pelo cumprimento das normas de segurança alimentar e qualidade durante todo o processo produtivo
- Colaboração na elaboração dos planos de produção mensais
- Colaboração na elaboração dos relatórios de produção

**Controlo de qualidade das matérias**

**Controlo de qualidade do vinho**

## Departamento de Produção

<ul style="list-style-type: none"><li>• Poda</li><li>• Colocação de herbicidas</li><li>• Espalhar matérias orgânicas</li><li>• Limpeza e abertura de valas</li><li>• Baixar arames</li><li>• Atar arames</li><li>• Colocação de fungicidas</li><li>• Cortar mato</li><li>• Fechar valas</li></ul>	<b>Tratamento das vinhas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desfolha</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vindima</li></ul>	<b>Vindima</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Receção da uva</li></ul>	<b>Receção das uvas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desengace e esmagamento</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prensagem da uva</li></ul>	<b>Vinificação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanhamento e controlo do processo de fermentação do vinho</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de lotes</li></ul>	<b>Criação de lotes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarificação do vinho</li><li>• Estabilização do vinho</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Correções necessárias aos vinhos</li></ul>	<b>Tratamento do vinho</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adição de produtos enológicos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Filtração do vinho</li></ul>	<b>Filtração</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enchimento das barricas/cubas</li><li>• Desencuba do vinho</li></ul>	<b>Armazenamento do vinho</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificação do material disponível para engarrafamento</li><li>• Verificação de stocks para engarrafamento e gestão do inventário</li><li>• Validação de lotes e quantidades das encomendas de exportação</li><li>• Preparação do material necessário para a linha de engarrafamento</li><li>• Arrumação e organização de cápsulas</li><li>• Certificação de que a máquina tem cápsulas suficientes para a produção seguinte</li></ul>	<b>Preparação do engarrafamento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mudanças de formato das máquinas</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Medição de nível de vinho das garrafas</li><li>• Contagem de garrafas de produção diária</li></ul>	<b>Engarrafamento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mudança de filtros da máquina</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificação do material disponível para rotulagem</li><li>• Verificação de stocks para rotulagem e gestão do inventário</li><li>• Validação de lotes e quantidades das encomendas de exportação</li><li>• Preparação do material necessário para a linha de rotulagem</li></ul>	<b>Preparação da rotulagem</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mudanças de formato das máquinas</li><li>• Mudança de rotulagem na máquina</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arrumação da rotulagem</li></ul>	<b>Rotulagem</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparação dos produtos para expedição e exportação</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuseamento do empilhador</li></ul>	<b>Encaixotamento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpeza da máquina da fita-cola e mudança de rolos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Afições das máquinas</li><li>• Manutenção das máquinas</li></ul>	<b>Manutenção das máquinas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Higienização dos depósitos e equipamentos de vinificação</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpeza da rotuladora</li><li>• Limpeza da enchedora</li></ul>	<b>Higienização dos equipamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Higienização e limpeza da área da Adega</li></ul>	<b>Higienização da adega</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeamento da produção diária</li></ul>	<b>Planeamento de produção</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração dos relatórios de engarrafamento e rotulagem</li></ul>	<b>Relatórios de produção</b>

## Departamento Comercial e de Marketing

- Apoio de *back office* à atividade com o Brasil
- Acompanhamento do processo de venda
- Realização de propostas comerciais
- Requisições de amostras para efeitos comerciais
- Preparação das provas de vinho
- Pedidos de certificados
- Realização de estudos de mercado
- Marketing
- Inscrições em feiras e concursos
- Participação em feiras e concursos
- Contacto com transportadoras
- Apoio às compras para o mercado dos EUA
- Processamento de encomendas para clientes
- Fazer todo o processo de compra de matérias
- Comunicação com transitários
- Emissão de e-DA e tratamento da parte logística
- Formalização de encomendas de pequenos clientes nacionais

**Ações comerciais**

**Ações de marketing**

**Participação em feiras e concursos**

**Processamento de encomendas de fornecedores**

**Processamento de encomendas de clientes**

## Anexo 35 – Classificação das atividades

Atividades	Classificação
Tratamento das vinhas	Unit-level
Vindima	Unit-level
Receção das uvas	Unit-level
Vinificação	Unit-level
Criação de lotes	Unit-level
Tratamento do vinho	Unit-level
Filtração	Unit-level
Armazenamento do vinho	Unit-level
Preparação do engarrafamento	Batch-level
Engarrafamento	Unit-level
Preparação da rotulagem	Batch-level
Rotulagem	Unit-level
Encaixotamento	Unit-level
Manutenção das máquinas	Facility-sustaining
Higienização dos equipamentos	Facility-sustaining
Higienização da adega	Facility-sustaining
Processamento de encomendas a fornecedores	Batch-level
Processamento de encomendas de clientes	Batch-level
Manutenção de arquivo	Product-sustaining level
Controlo de qualidade das matérias	Unit-level
Controlo de qualidade do vinho	Unit-level
Relatórios de produção	Batch-level
Planeamento de produção	Batch-level
Ações comerciais	Facility-sustaining
Ações de marketing	Facility-sustaining
Participação em feiras e concursos	Facility-sustaining

## Anexo 36 – Custo e alocação do pessoal

Funcionário	Meses	Custo anual	Custo mensal	Atividades
A	12	13 035,82 €	1 086,32 €	Tratamento das vinhas + Vindima
B	12	23 648,03 €	1 970,67 €	Tratamento das vinhas + Vindima
C	12	22 719,94 €	1 893,33 €	Receção das uvas + Vinificação + Criação de lotes + Tratamento do vinho + Filtração + Armazenamento do vinho
D	3,7	11 751,66 €	3 176,12 €	Relatórios de produção + Planeamento de produção + Receção das uvas + Vinificação + Criação de lotes + Preparação do engarrafamento + Preparação da rotulagem
E	12	14 713,30 €	1 226,11 €	Preparação do engarrafamento + Engarrafamento + Preparação da rotulagem + Rotulagem + Encaixotamento + Higienização dos equipamentos + Manutenção das máquinas
F	8,87	13 353,11 €	1 505,42 €	Preparação do engarrafamento + Engarrafamento + Preparação da rotulagem + Rotulagem + Encaixotamento + Higienização dos equipamentos + Manutenção das máquinas
G	8,87	19 264,88 €	2 171,91 €	Controlo de qualidade das matérias + Controlo de qualidade do vinho + Relatórios de produção + Planeamento de produção
H	8,63	26 874,62 €	3 114,09 €	Relatórios de produção + Planeamento de produção + Receção das uvas + Vinificação + Criação de lotes + Preparação do engarrafamento + Preparação da rotulagem
I	1,3	2 123,63 €	1 633,56 €	Preparação do engarrafamento + Engarrafamento + Preparação da rotulagem + Rotulagem + Encaixotamento + Higienização dos equipamentos + Manutenção das máquinas
J	12	21 220,01 €	1 768,33 €	Processamento de encomendas a fornecedores + Processamento de encomendas de clientes + Ações de marketing + Ações comerciais
K	12	18 078,62 €	1 506,55 €	Processamento de encomendas a fornecedores + Processamento de encomendas de clientes + Manutenção de arquivo
L	12	16 043,12 €	1 336,93 €	Processamento de encomendas a fornecedores + Processamento de encomendas de clientes + Manutenção de arquivo
M	8,47	19 526,67 €	2 305,39 €	Processamento de encomendas a fornecedores + Processamento de encomendas de clientes + Manutenção de arquivo
N	12	70 670,11 €	5 889,18 €	Participação em feiras e concursos + Ações comerciais
O	12	26 338,17 €	2 194,85 €	Processamento de encomendas a fornecedores + Processamento de encomendas de clientes + Ações comerciais
P	12	28 647,97 €	2 387,33 €	Participação em feiras e concursos + Ações comerciais

## Anexo 37 – Custo com mão de obra

MOD	2021
Tratamento das vinhas	32 098,36 €
Vindima	4 585,48 €
Receção das uvas	1 728,29 €
Vinificação	3 621,62 €
Criação de lotes	6 999,54 €
Tratamento do vinho	4 733,32 €
Filtração	2 366,66 €
Armazenamento do vinho	9 466,64 €
Preparação do engarrafamento	16 708,89 €
Engarrafamento	2 264,25 €
Preparação da rotulagem	7 651,88 €
Rotulagem	1 509,50 €
Encaixotamento	9 057,01 €
Manutenção das máquinas	1 509,50 €
Higienização dos equipamentos	754,75 €
Processamento de encomendas a fornecedores	32 836,00 €
Processamento de encomendas a clientes	28 398,68 €
Manutenção de arquivo	26 765,45 €
Controlo de qualidade das matérias	5 779,46 €
Controlo de qualidade do vinho	11 558,93 €
Relatórios de produção	5 596,12 €
Planeamento de produção	19 494,76 €
Ações comerciais	79 917,51 €
Ações de marketing	4 244,00 €
Participação em feiras e concursos	28 363,03 €
<b>TOTAL</b>	<b>348 009,64 €</b>

## Anexo 38 – Depreciações

Depreciações	2021
Tratamento das vinhas	584,37 €
Vindima	729,70 €
Receção das uvas	6 255,75 €
Vinificação	25 204,68 €
Tratamento do vinho	307,85 €
Filtração	3 955,21 €
Armazenamento do vinho	28 454,67 €
Engarrafamento	10 935,36 €
Rotulagem	7 874,58 €
Encaixotamento	5 892,98 €
Vinha	17 040,99 €
Tratamento das vinhas	14 910,87 €
Vindima	2 130,12 €
Adega	27 603,57 €
Receção das uvas	1 380,18 €
Vinificação	8 281,07 €
Criação de lotes	690,09 €
Tratamento do vinho	690,09 €
Filtração	1 380,18 €
Armazenamento do vinho	4 140,54 €
Preparação do engarrafamento	2 208,29 €
Engarrafamento	2 208,29 €
Preparação da rotulagem	2 208,29 €
Rotulagem	1 656,21 €
Encaixotamento	2 760,36 €
Escritório	3 011,77 €
Processamento de encomendas de fornecedores	376,47 €
Processamento de encomendas de clientes	376,47 €
Manutenção de arquivo	376,47 €
Relatórios de produção	376,47 €
Planeamento de produção	376,47 €
Participação em feiras e concursos	376,47 €
Ações de marketing	376,47 €
Ações comerciais	376,47 €
Outros	3 500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>141 351,48 €</b>

## Anexo 39 – Subcontratos

Subcontratos	2021
	75 665,08 €
Adega	74 983,66 €
Preparação do engarrafamento - 25,5%	19 120,83 €
Engarrafamento - 10%	7 498,37 €
Preparação da rotulagem - 12%	8 998,04 €
Rotulagem - 7,5%	5 623,77 €
Encaixotamento - 35%	26 244,28 €
Higienização dos equipamentos - 5%	3 749,18 €
Higienização da adega - 5%	3 749,18 €
Estrutura	681,42 €

## Anexo 40 – Publicidade e propaganda

<b>Publicidade e propaganda</b>	<b>2021</b>
	74 900,78 €
Participação em feiras e concursos	40 577,49 €
Ações comerciais	30 973,29 €
Ações de marketing	3 350,00 €

## Anexo 41 – Trabalhos especializados

<b>Trabalhos especializados</b>	<b>2021</b>
	104 316,09 €
Manutenção de arquivo	7 875,74 €
Controlo de qualidade das matérias	3 770,25 €
Controlo de qualidade do vinho	10 877,79 €
Ações comerciais	4 222,34 €
Ações de marketing	5 686,00 €
Manutenção das máquinas	3 214,92 €
Tratamento das vinhas	8 202,35 €
Vindima	5 500,00 €
Tratamento do vinho	1 428,00 €
Serviço informático	5 327,05 €
Processamento encomendas de fornecedores - 15%	799,06 €
Processamento encomendas de clientes - 15%	799,06 €
Manutenção de arquivo - 20%	1 065,41 €
Relatórios de produção - 10%	532,71 €
Planeamento de produção - 15%	799,06 €
Participação em feiras e concursos - 5%	266,35 €
Ações de marketing - 5%	266,35 €
Ações comerciais - 15%	799,06 €
Enólogo	16 500,00 €
Vinificação	3 093,75 €
Criação de lotes	6 703,13 €
Tratamento do vinho	6 703,13 €
Estrutura	31 711,65 €

## Anexo 42 – Vigilância e segurança

<b>Vigilância e Segurança</b>	<b>2021</b>
	6 718,58 €
Adega	6 718,58 €
Receção das uvas - 5%	335,93 €
Vinificação - 30%	2 015,57 €
Criação de lotes - 2,5%	167,96 €
Tratamento do vinho - 2,5%	167,96 €
Filtração - 5%	335,93 €
Armazenamento do vinho - 15%	1 007,79 €
Preparação do engarrafamento - 8%	537,49 €
Engarrafamento - 8%	537,49 €
Preparação da rotulagem - 8%	537,49 €
Rotulagem - 6%	403,11 €
Encaixotamento - 10%	671,86 €

### Anexo 43 – Honorários

<b>Honorários</b>	<b>2021</b>
	15 038,64 €
Ações de marketing	7 608,00 €
Ações comerciais	1 460,64 €
Estrutura	5 970,00 €

### Anexo 44 – Conservação e reparação

<b>Conservação e Reparação</b>	<b>2021</b>
	37 041,59 €
Tratamento das vinhas	2 854,78 €
Vindima	40,00 €
Manutenção das máquinas	25 690,84 €
Trator	5 509,72 €
Tratamento das vinhas	4 821,01 €
Vindima	688,72 €
Escritório	2 195,82 €
Processamento de encomendas de fornecedores	274,48 €
Processamento de encomendas de clientes	274,48 €
Manutenção de arquivo	274,48 €
Relatórios de produção	274,48 €
Planeamento de produção	274,48 €
Participação em feiras e concursos	274,48 €
Ações de marketing	274,48 €
Ações comerciais	274,48 €
Estrutura	750,43 €

### Anexo 45 – Outros serviços especializados

<b>Outros</b>	<b>2021</b>
Processamento de encomendas de clientes	540,00 €

## Anexo 46 – Ferramentas e utensílios de desgaste rápido

<b>Ferramentas e utensílios de desgaste rápido</b>	<b>2021</b>
	16 445,31 €
Tratamento das vinhas	1 326,85 €
Controlo de qualidade do vinho	183,36 €
Vinificação	2 772,75 €
Criação de lotes	318,63 €
Tratamento do vinho	95,16 €
Armazenamento do vinho	322,95 €
Engarrafamento	436,18 €
Preparação da rotulagem	1 270,50 €
Encaixotamento	5 027,30 €
Manutenção das máquinas	230,00 €
Higienização dos equipamentos	392,20 €
Higienização da adega	109,92 €
Escritório	380,66 €
Processamento de encomendas de fornecedores	47,58 €
Processamento de encomendas de clientes	47,58 €
Manutenção de arquivo	47,58 €
Relatórios de produção	47,58 €
Planeamento de produção	47,58 €
Participação em feiras e concursos	47,58 €
Ações de marketing	47,58 €
Ações comerciais	47,58 €
Adega	1 853,24 €
Preparação do engarrafamento - 5 %	92,66 €
Engarrafamento - 15%	277,99 €
Preparação da rotulagem - 5%	92,66 €
Rotulagem - 15%	277,99 €
Encaixotamento - 60%	1 111,94 €
Trator	319,16 €
Tratamento das vinhas	279,27 €
Vindima	39,90 €
Estrutura	1 406,45 €

## Anexo 47 – Material de escritório

<b>Material de escritório</b>	<b>2021</b>
	6 972,07 €
Preparação rotulagem	1 719,00 €
Escritório	5 253,07 €
Processamento encomendas de fornecedores - 15%	787,96 €
Processamento encomendas de clientes - 15%	787,96 €
Manutenção de arquivo - 20%	1 050,61 €
Relatórios de produção - 10%	525,31 €
Planeamento de produção - 15%	787,96 €
Participação em feiras e concursos - 5%	262,65 €
Ações de marketing - 15%	262,65 €
Ações comerciais - 15%	787,96 €



## Anexo 48 – Outros materiais

Outros materiais	2021
	4 263,17 €
Controlo de qualidade das matérias	100,24 €
Criação de lotes	296,55 €
Armazenamento do vinho	1 960,00 €
Ações comerciais	805,50 €
Manutenção de arquivo	39,00 €
Estrutura	1 061,88 €

## Anexo 49 – Eletricidade

Eletricidade	2021
	22 870,14 €
Adega	21 910,14 €
Receção das uvas - 5%	1 095,51 €
Vinificação - 35%	7 668,55 €
Criação de lotes - 2,5%	547,75 €
Tratamento do vinho - 2,5%	547,75 €
Filtração - 2,5%	547,75 €
Armazenamento do vinho - 2,5%	547,75 €
Preparação do engarrafamento - 2,5%	547,75 €
Engarrafamento - 15%	3 286,52 €
Preparação da rotulagem - 2,5%	547,75 €
Rotulagem - 10%	2 191,01 €
Encaixotamento - 10%	2 191,01 €
Manutenção das máquinas - 5%	1 095,51 €
Higienização dos equipamentos - 2,5%	547,75 €
Higienização da adega - 2,5%	547,75 €
Escritório	960,00 €
Processamento de encomendas de fornecedores - 15%	144,00 €
Processamento de encomendas de clientes - 15%	144,00 €
Manutenção de arquivo - 20%	192,00 €
Relatórios de produção - 10%	96,00 €
Planeamento de produção - 15%	144,00 €
Participação em feiras e concursos - 5%	48,00 €
Ações de marketing - 5%	48,00 €
Ações comerciais - 15%	144,00 €

## Anexo 50 – Combustíveis

Combustíveis	2021
	13 754,75 €
Tratamento das vinhas	1 521,67 €
Vindima	371,31 €
Higienização dos equipamentos	445,00 €
Vinificação	7 351,57 €
Vinha	1 649,77 €
Tratamento das vinhas	1 443,55 €
Vindima	206,22 €
Adega	574,12 €
Engarrafamento	287,06 €
Rotulagem	287,06 €
Estrutura	1 841,31 €

## Anexo 51 – Água

<b>Água</b>	<b>2021</b>
	5 923,94 €
Adega	5 923,94 €
Vinificação - 45%	2 665,77 €
Criação de lotes - 5%	296,20 €
Tratamento do vinho - 5%	296,20 €
Filtração - 5%	296,20 €
Armazenamento do vinho - 10%	592,39 €
Engarrafamento - 30%	1 777,18 €

## Anexo 52 – Deslocações e estadas

<b>Deslocações e estadas</b>	<b>2021</b>
	13 721,44 €
Feiras e concursos	7 855,26 €
Estrutura	5 866,18 €

## Anexo 53 – Transporte de mercadorias

<b>Transporte de mercadorias</b>	<b>2021</b>
	57 044,25 €
Controlo de qualidade das matérias	38 289,19 €
Ações comerciais	18 755,06 €

## Anexo 54 – Rendas e alugueres

<b>Rendas e Alugueres</b>	<b>2021</b>
	83 712,25 €
Renda Adega	30 684,84 €
Receção das uvas - 5%	1 534,24 €
Vinificação - 30%	9 205,45 €
Criação de lotes - 2,5%	767,12 €
Tratamento do vinho - 2,5%	767,12 €
Filtração - 5%	1 534,24 €
Armazenamento do vinho - 15%	4 602,73 €
Preparação do engarrafamento - 8%	2 454,79 €
Engarrafamento - 8%	2 454,79 €
Preparação da rotulagem - 8%	2 454,79 €
Rotulagem - 6%	1 841,09 €
Encaixotamento - 10%	3 068,48 €
Armazenamento do vinho	1 058,30 €
Engarrafamento	900,00 €
Tratamento do vinho	22 662,50 €
Escritório	15 445,92 €
Processamento de encomendas de fornecedores	1 930,74 €
Processamento de encomendas de clientes	1 930,74 €
Manutenção de arquivo	1 930,74 €
Relatórios de produção	1 930,74 €
Planeamento de produção	1 930,74 €
Participação em feiras e concursos	1 930,74 €
Ações de marketing	1 930,74 €
Ações comerciais	1 930,74 €
Renda Quinta (Vinhas)	8 684,50 €
Tratamento das vinhas	7 598,94 €
Vindima	1 085,56 €
Estrutura	4 276,19 €

## Anexo 55 – Comunicação

<b>Comunicação</b>	<b>2021</b>
	4 392,95 €
Ações comerciais	324,00 €
Escritório	4 068,95 €
Processamento encomendas de fornecedores - 15%	610,34 €
Processamento encomendas de clientes - 15%	610,34 €
Manutenção de arquivo - 20%	813,79 €
Relatórios de produção - 10%	406,90 €
Planeamento de produção - 15%	610,34 €
Participação em feiras e concursos - 5%	203,45 €
Ações de marketing - 15%	203,45 €
Ações comerciais - 15%	610,34 €

## Anexo 56 – Seguros

<b>Seguros</b>	<b>2021</b>
	18 794,60 €
Tratamento das vinhas	509,95 €
Armazenamento de vinho	1 367,86 €
Manutenção das máquinas	9 260,20 €
Serviço informático	215,10 €
Processamento encomendas de fornecedores - 15%	32,27 €
Processamento encomendas de clientes - 15%	32,27 €
Manutenção de arquivo - 20%	43,02 €
Relatórios de produção - 10%	21,51 €
Planeamento de produção - 15%	32,27 €
Participação em feiras e concursos - 5%	10,76 €
Ações de marketing - 15%	10,76 €
Ações comerciais - 15%	32,27 €
Trator	142,16 €
Tratamento das vinhas	124,39 €
Vindima	17,77 €
Estrutura	7 299,33 €

## Anexo 57 – Contencioso e notariado

<b>Contencioso e notariado</b>	<b>2021</b>
	747,53 €
Ações comerciais	302,53 €
Estrutura	445,00 €

## Anexo 58 – Limpeza, higiene e conforto

<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	<b>2021</b>
	4 396,12 €
Higienização da adega	1 861,93 €
Escritório	295,82 €
Processamento de encomendas de fornecedores	36,98 €
Processamento de encomendas de clientes	36,98 €
Manutenção de arquivo e proc internos	36,98 €
Relatórios de produção	36,98 €
Planeamento de produção	36,98 €
Participação em feiras e concursos	36,98 €
Ações de marketing	36,98 €
Ações comerciais	36,98 €
Estrutura	2 238,37 €

## Anexo 59 – Seguro de acidentes de trabalho

<b>Seguro de acidentes de trabalho</b>	<b>2021</b>
Tratamento das vinhas	377,50 €
Vindima	53,93 €
Receção das uvas	20,33 €
Vinificação	42,59 €
Criação de lotes	82,32 €
Tratamento do vinho	55,67 €
Filtração	27,83 €
Armazenamento do vinho	111,34 €
Preparação do engarrafamento	196,51 €
Engarrafamento	26,63 €
Preparação da rotulagem	89,99 €
Rotulagem	17,75 €
Encaixotamento	106,52 €
Manutenção das máquinas	17,75 €
Higienização dos equipamentos	8,88 €
Processamento de encomendas a fornecedores	386,18 €
Processamento de encomendas a clientes	333,99 €
Manutenção de arquivo	314,78 €
Controlo de qualidade das matérias	67,97 €
Controlo de qualidade do vinho	135,94 €
Relatórios de produção	65,81 €
Planeamento de produção	229,27 €
Ações comerciais	939,89 €
Ações de marketing	49,91 €
Participação em feiras e concursos	333,57 €
<b>TOTAL</b>	<b>4 092,87 €</b>

## Anexo 60 – Fardamentos e EPI

<b>Fardamentos e EPI</b>	<b>2021</b>
Receção das uvas	117,22 €
Vinificação	245,63 €
Criação de lotes	474,73 €
Tratamento do vinho	321,03 €
Filtração	160,52 €
Armazenamento do vinho	642,06 €
Preparação linha de engarrafamento	1 133,26 €
Engarrafamento	153,57 €
Preparação rotulagem	518,98 €
Rotulagem	102,38 €
Encaixotamento e expedição	614,28 €
Manutenção das máquinas	102,38 €
Higienização dos equipamentos	51,19 €
<b>TOTAL</b>	<b>4 637,23 €</b>

## Anexo 61 – Imputação dos recursos às atividades

Descrição	Tratamento das vinhas	Vindima	Receção das uvas	Vinificação	Criação de lotes	Tratamento do vinho	Filtração	Armazenamento do vinho	Preparação do engarrafamento
1 - Recursos									
1.1 - Pessoal	32 098,36 €	4 585,48 €	1 728,29 €	3 621,62 €	6 999,54 €	4 733,32 €	2 366,66 €	9 466,64 €	16 708,89 €
1.2 - Produtos agrícolas	5 343,92 €								
1.3 - Produtos enológicos						83 834,94 €			
1.4 - Depreciações	15 495,24 €	2 859,82 €	7 635,93 €	33 485,75 €	690,09 €	997,94 €	5 335,39 €	32 595,21 €	2 208,29 €
1.5 - Compra de uva			305 365,59 €						
1.6 - Transporte de uva			2 576,00 €						
1.7 - Compra de vinho					422 929,75 €				
1.8 - FSE									
1.8.1 - Subcontratos (MOI)									19 120,83 €
1.8.2 - Trabalhos especializados	8 202,35 €	5 500,00 €		3 093,75 €	6 703,13 €	8 131,13 €			
1.8.3 - Publicidade e propaganda									
1.8.4 - Vigilância e segurança			335,93 €	2 015,57 €	167,96 €	167,96 €	335,93 €	1 007,79 €	537,49 €
1.8.5 - Honorários									
1.8.6 - Conservação e reparação	7 675,79 €	728,72 €							
1.8.7 - Outros serviços especializados									
1.8.8 - Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1 606,12 €	39,90 €		2 772,75 €	318,63 €	95,16 €		322,95 €	92,66 €
1.8.9 - Material de escritório									
1.8.10 - Outros materiais					296,55 €			1 960,00 €	
1.8.11 - Eletricidade			1 095,51 €	7 668,55 €	547,75 €	547,75 €	547,75 €	547,75 €	547,75 €
1.8.12 - Combustíveis	2 965,22 €	577,53 €		7 351,57 €					
1.8.13 - Água				2 665,77 €	296,20 €	296,20 €	296,20 €	592,39 €	
1.8.14 - Deslocações e estadas									
1.8.15 - Transporte de mercadorias									
1.8.16 - Rendas e alugueres	7 598,94 €	1 085,56 €	1 534,24 €	9 205,45 €	767,12 €	23 429,62 €	1 534,24 €	5 661,03 €	2 454,79 €
1.8.17 - Comunicação									
1.8.18 - Seguros	634,34 €	17,77 €						1 367,86 €	
1.8.19 - Contencioso e notariado									
1.8.20 - Limpeza, higiene e conforto									
1.9. - Seguro acidentes de trabalho	377,50 €	53,93 €	20,33 €	42,59 €	82,32 €	55,67 €	27,83 €	111,34 €	196,51 €
1.10. - Fardamentos e EPI's			117,22 €	245,63 €	474,73 €	321,03 €	160,52 €	642,06 €	1 133,26 €
2. Custos Totais	81 997,76 €	15 448,71 €	320 409,03 €	72 169,01 €	440 273,77 €	122 610,72 €	10 604,52 €	54 275,01 €	43 000,47 €

Descrição	Engarramento	Preparação da rotulagem	Rotulagem	Encaixotamento	Manutenção das máquinas	Higieneização dos equipamentos	Higieneização da adega	Processamento de encomendas de fornecedores	Processamento de encomendas a clientes
1 - Recursos									
1.1 - Pessoal	2 264,25 €	7 651,88 €	1 509,50 €	9 057,01 €	1 509,50 €	754,75 €		32 836,00 €	28 398,68 €
1.2 - Produtos agrícolas									
1.3 - Produtos enológicos									
1.4 - Depreciações	13 143,65 €	2 208,29 €	9 530,79 €	8 653,34 €				376,47 €	376,47 €
1.5 - Compra de uva									
1.6 - Transporte de uva									
1.7 - Compra de vinho									
1.8 - FSE									
1.8.1 - Subcontratos (MOI)	7 498,37 €	8 998,04 €	5 623,77 €	26 244,28 €		3 749,18 €	3 749,18 €		
1.8.2 - Trabalhos especializados					3 214,92 €			799,06 €	799,06 €
1.8.3 - Publicidade e propaganda									
1.8.4 - Vigilância e segurança	537,49 €	537,49 €	403,11 €	671,86 €					
1.8.5 - Honorários									
1.8.6 - Conservação e reparação					25 690,84 €			274,48 €	274,48 €
1.8.7 - Outros serviços especializados									540,00 €
1.8.8 - Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	714,17 €	1 363,16 €	277,99 €	6 139,24 €	230,00 €	392,20 €	109,92 €	47,58 €	47,58 €
1.8.9 - Material de escritório		1 719,00 €						787,96 €	787,96 €
1.8.10 - Outros materiais									
1.8.11 - Eletricidade	3 286,52 €	547,75 €	2 191,01 €	2 191,01 €	1 095,51 €	547,75 €	547,75 €	144,00 €	144,00 €
1.8.12 - Combustíveis	287,06 €		287,06 €			445,00 €			
1.8.13 - Água	1 777,18 €								
1.8.14 - Deslocações e estadas									
1.8.15 - Transporte de mercadorias									
1.8.16 - Rendas e alugueres	3 354,79 €	2 454,79 €	1 841,09 €	3 068,48 €				1 930,74 €	1 930,74 €
1.8.17 - Comunicação								610,34 €	610,34 €
1.8.18 - Seguros					9 260,20 €			32,27 €	32,27 €
1.8.19 - Contencioso e notariado									
1.8.20 - Limpeza, higiene e conforto							1 861,93 €	36,98 €	36,98 €
1.9 - Seguro acidentes de trabalho	26,63 €	89,99 €	17,75 €	106,52 €	17,75 €	8,88 €		386,18 €	333,99 €
1.10 - Fardamentos e EPI's	153,57 €	518,98 €	102,38 €	614,28 €	102,38 €	51,19 €			
2. Custos Totais	33 043,67 €	26 089,37 €	21 784,47 €	56 746,03 €	41 121,10 €	5 948,95 €	6 268,79 €	38 262,05 €	34 312,54 €

Descrição	Manutenção de arquivo	Controlo de qualidade das matérias	Controlo de qualidade do vinho	Relatórios de produção	Planeamento de produção	Ações comerciais	Ações de marketing	Participação em feiras e concursos	Total
1 - Recursos									
1.1 - Pessoal	26 765,45 €	5 779,46 €	11 558,93 €	5 596,12 €	19 494,76 €	79 917,51 €	4 244,00 €	28 363,03 €	348 009,64 €
1.2 - Produtos agrícolas									5 343,92 €
1.3 - Produtos enológicos									83 834,94 €
1.4 - Depreciações	376,47 €			376,47 €	376,47 €	376,47 €	376,47 €	376,47 €	137 851,48 €
1.5 - Compra de uva									305 365,59 €
1.6 - Transporte de uva									2 576,00 €
1.7 - Compra de vinho									422 929,75 €
1.8 - FSE									
1.8.1 - Subcontratos (MOI)									74 983,66 €
1.8.2 - Trabalhos especializados	8 941,15 €	3 770,25 €	10 877,79 €	532,71 €	799,06 €	5 021,40 €	5 952,35 €	266,35 €	72 604,44 €
1.8.3 - Publicidade e propaganda						30 973,29 €	3 350,00 €	40 577,49 €	74 900,78 €
1.8.4 - Vigilância e segurança									6 718,58 €
1.8.5 - Honorários						1 460,64 €	7 608,00 €		9 068,64 €
1.8.6 - Conservação e reparação	274,48 €			274,48 €	274,48 €	274,48 €	274,48 €	274,48 €	36 291,16 €
1.8.7 - Outros serviços especializados									540,00 €
1.8.8 - Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	47,58 €		183,36 €	47,58 €	47,58 €	47,58 €	47,58 €	47,58 €	15 038,86 €
1.8.9 - Material de escritório	1 050,61 €			525,31 €	787,96 €	787,96 €	262,65 €	262,65 €	6 972,07 €
1.8.10 - Outros materiais	39,00 €	100,24 €				805,50 €			3 201,29 €
1.8.11 - Eletricidade	192,00 €			96,00 €	144,00 €	144,00 €	48,00 €	48,00 €	22 870,14 €
1.8.12 - Combustíveis									11 913,44 €
1.8.13 - Água									5 923,94 €
1.8.14 - Deslocações e estadas								7 855,26 €	7 855,26 €
1.8.15 - Transporte de mercadorias		38 289,19 €				18 755,06 €			57 044,25 €
1.8.16 - Rendas e alugueres	1 930,74 €			1 930,74 €	1 930,74 €	1 930,74 €	1 930,74 €	1 930,74 €	79 436,06 €
1.8.17 - Comunicação	813,79 €			406,90 €	610,34 €	934,34 €	203,45 €	203,45 €	4 392,95 €
1.8.18 - Seguros	43,02 €			21,51 €	32,27 €	32,27 €	10,76 €	10,76 €	11 495,27 €
1.8.19 - Contencioso e notariado						302,53 €			302,53 €
1.8.20 - Limpeza, higiene e conforto	36,98 €			36,98 €	36,98 €	36,98 €	36,98 €	36,98 €	2 157,75 €
1.9 - Seguro acidentes de trabalho	314,78 €	67,97 €	135,94 €	65,81 €	229,27 €	939,89 €	49,91 €	333,57 €	4 092,87 €
1.10 - Fardamentos e EPIs									4 637,23 €
2. Custos Totais	40 826,06 €	48 007,12 €	22 756,02 €	9 910,60 €	24 763,90 €	142 740,64 €	24 395,37 €	80 586,81 €	1 818 352,49 €



## Anexo 62 – Seleção e classificação dos *cost drivers* de atividades

Atividade	Cost driver	Classificação
Tratamento das vinhas	Kg produzidos	Transação
Vindima	Horas-homem	Duração
Receção das uvas	Kg recebidos	Transação
Vinificação	Litros	Transação
Criação de lotes	Litros de vinho adicionados	Intensidade
Tratamento do vinho	Horas-homem	Duração
Filtração	Horas-homem	Duração
Armazenamento do vinho	Horas-homem	Duração
Preparação do engarrafamento	Nº setups	Transação
Engarrafamento	Nº de garrafas	Transação
Preparação da rotulagem	Nº setups	Transação
Rotulagem	Nº de garrafas	Transação
Encaixotamento	Nº de caixas	Transação
Processamento de encomendas a fornecedores	Nº de documentos de compra	Transação
Processamento de encomendas de clientes	Nº de documentos de venda	Transação
Manutenção de arquivo	Nº de conteúdos	Intensidade
Controlo de qualidade das matérias	Nº de componentes/matérias	Transação
Controlo de qualidade do vinho	Nº de garrafas	Transação
Relatórios de produção	Nº de relatórios	Transação
Planeamento de produção	Nº ordens de produção	Transação

## Anexo 63 – *Cost driver rate*

Atividade	Custo total da atividade	Volume do cost driver	Cost driver rate
Tratamento das vinhas	81 997,76 €	71 300	1,15 €
Vindima	15 448,71 €	1 012	15,27 €
Receção das uvas	320 409,03 €	670 480	0,48 €
Vinificação	72 169,01 €	473 588	0,15 €
Criação de lotes	440 273,77 €	659 854	0,67 €
Tratamento do vinho	122 610,72 €	1 276	96,09 €
Filtração	10 604,52 €	220	48,20 €
Armazenamento do vinho	54 275,01 €	880	61,68 €
Preparação do engarrafamento	43 000,47 €	465	92,47 €
Engarrafamento	33 043,67 €	1 169 340	0,03 €
Preparação da rotulagem	26 089,37 €	640	40,76 €
Rotulagem	21 784,47 €	1 169 340	0,02 €
Encaixotamento	56 746,03 €	194 877	0,29 €
Processamento de encomendas a fornecedores	38 262,05 €	550	69,57 €
Processamento de encomendas de clientes	34 312,54 €	1 583	21,68 €
Manutenção de arquivo	40 826,06 €	18	2 268,11 €
Controlo de qualidade das matérias	48 007,12 €	7 210 377	0,01 €
Controlo de qualidade do vinho	22 756,02 €	1 169 340	0,02 €
Relatórios de produção	9 910,60 €	1 105	8,97 €
Planeamento de produção	24 763,90 €	640	38,69 €

## Anexo 64 – Custo dos produtos

Descrição	Custo Unitário	Mil Caminhos		Custo Unitário	Forte do Cego		Custo Unitário	Mina Velha		Custo Unitário	QSS Rare		Custo Unitário	SS Touriga Nacional	
		159 360			297 851			171 273			119 430			19 681	
		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor
1 - Matérias															
Rótulos	0,0197 €	159 360	3 139,39 €	0,0313 €	297 851	9 322,74 €	0,0378 €	171 273	6 474,12 €	0,0600 €	119 430	7 165,80 €	0,0671 €	19 681	1 320,60 €
Contra-rótulos	0,0186 €	159 360	2 964,10 €	0,0354 €	297 851	10 543,93 €	0,0261 €	171 273	4 470,23 €	0,0300 €	119 430	3 582,90 €	0,0683 €	19 681	1 344,21 €
Selos	0,0114 €	159 360	1 816,70 €	0,0335 €	297 851	9 978,01 €	0,0305 €	171 273	5 223,83 €	0,0805 €	119 430	9 614,12 €	0,0335 €	19 681	659,31 €
Cápsulas	0,0137 €	159 360	2 183,23 €	0,0133 €	297 851	3 961,42 €	0,0134 €	171 273	2 295,06 €	0,0134 €	119 430	1 600,36 €	0,0209 €	19 681	411,33 €
Rolhas	0,0390 €	159 360	6 215,04 €	0,0390 €	297 851	11 616,19 €	0,0390 €	171 273	6 679,65 €	0,0390 €	119 430	4 657,77 €	0,0500 €	19 681	984,05 €
Garrafas	0,1800 €	159 360	28 684,80 €	0,1800 €	297 851	53 613,18 €	0,1800 €	171 273	30 829,14 €	0,1800 €	119 430	21 497,40 €	0,2046 €	19 681	4 026,73 €
Caixas	0,1861 €	26 560	4 942,82 €	0,2050 €	49 642	10 176,58 €	0,1850 €	28 546	5 280,92 €	0,3700 €	19 905	7 364,85 €	0,5750 €	3 280	1 886,10 €
Total			49 946,08 €			109 212,03 €			61 252,93 €			55 483,20 €			10 632,33 €
2 - C. Transformação															
Tratamento das vinhas	1,15 €	9 716,91	11 174,82 €	1,15 €	18 161,34	20 886,24 €	1,15 €	10 443,30	12 010,20 €	1,15 €	7 282,19	8 374,80 €	1,15 €	1 200,04	1 380,09 €
Vindima	15,27 €	137,92	2 105,38 €	15,27 €	257,77	3 935,05 €	15,27 €	148,23	2 262,77 €	15,27 €	103,36	1 577,85 €	15,27 €	17,03	260,02 €
Receção das uvas	0,48 €	91 374,36	43 665,99 €	0,48 €	170 782,78	81 613,69 €	0,48 €	98 205,07	46 930,25 €	0,48 €	68 479,16	32 724,83 €	0,48 €	11 284,76	5 392,76 €
Vinificação	0,15 €	64 541,52	9 835,34 €	0,15 €	120 631,01	18 382,69 €	0,15 €	69 366,34	10 570,58 €	0,15 €	48 369,69	7 370,95 €	0,15 €	7 970,89	1 214,67 €
Criação de lotes	0,67 €	89 400,45	59 650,58 €	0,67 €	167 093,45	111 489,61 €	0,67 €	96 083,60	64 109,77 €	0,67 €	66 999,85	44 704,24 €	0,67 €	11 040,98	7 366,86 €
Tratamento do vinho	96,09 €	173,90	16 709,63 €	96,09 €	325,02	31 231,06 €	96,09 €	186,90	17 958,77 €	96,09 €	130,32	12 522,79 €	96,09 €	21,48	2 063,64 €
Filtração	48,20 €	29,98	1 445,21 €	48,20 €	56,04	2 701,15 €	48,20 €	32,22	1 553,24 €	48,20 €	22,47	1 083,09 €	48,20 €	3,70	178,48 €
Armazenamento do vinho	61,68 €	119,93	7 396,71 €	61,68 €	224,15	13 824,78 €	61,68 €	128,89	7 949,65 €	61,68 €	89,88	5 543,35 €	61,68 €	14,81	913,50 €
Preparação do engarrafamento	92,47 €	46,00	4 253,81 €	92,47 €	86,00	7 952,78 €	92,47 €	49,00	4 531,23 €	92,47 €	35,00	3 236,59 €	92,47 €	9,00	832,27 €
Engarrafamento	0,03 €	159 360,00	4 503,26 €	0,03 €	297 851,00	8 416,79 €	0,03 €	171 273,00	4 839,90 €	0,03 €	119 430,00	3 374,90 €	0,03 €	19 681,00	556,15 €
Preparação da rotulagem	40,76 €	60,00	2 445,88 €	40,76 €	94,00	3 831,88 €	40,76 €	63,00	2 568,17 €	40,76 €	38,00	1 549,06 €	40,76 €	11,00	448,41 €
Rotulagem	0,02 €	159 360,00	2 968,83 €	0,02 €	297 851,00	5 548,88 €	0,02 €	171 273,00	3 190,77 €	0,02 €	119 430,00	2 224,95 €	0,02 €	19 681,00	366,65 €
Encaixotamento	0,29 €	26 560,00	7 733,98 €	0,29 €	49 642,00	14 455,20 €	0,29 €	28 546,00	8 312,28 €	0,29 €	19 890,00	5 791,75 €	0,29 €	3 280,00	955,10 €
Processamento de encomendas a fornecedores	69,57 €	45,00	3 130,53 €	69,57 €	50,00	3 478,37 €	69,57 €	47,00	3 269,67 €	69,57 €	41,00	2 852,26 €	69,57 €	25,00	1 739,18 €
Processamento de encomendas de clientes	21,68 €	107,00	2 319,29 €	21,68 €	117,00	2 536,05 €	21,68 €	109,00	2 362,64 €	21,68 €	104,00	2 254,27 €	21,68 €	74,00	1 604,00 €
Manutenção de arquivo	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €
Controlo de qualidade das matérias	0,01 €	982 720,00	6 543,01 €	0,01 €	1 836 748,00	12 229,18 €	0,01 €	1 056 184,00	7 032,14 €	0,01 €	735 930,00	4 899,87 €	0,01 €	121 366,00	808,06 €
Controlo de qualidade do vinho	0,02 €	159 360,00	3 101,24 €	0,02 €	297 851,00	5 796,35 €	0,02 €	171 273,00	3 333,07 €	0,02 €	119 430,00	2 324,18 €	0,02 €	19 681,00	383,00 €
Relatórios de produção	8,97 €	106,00	950,70 €	8,97 €	180,00	1 614,40 €	8,97 €	112,00	1 004,51 €	8,97 €	73,00	654,73 €	8,97 €	20,00	179,38 €
Planeamento de produção	38,69 €	60,00	2 321,62 €	38,69 €	94,00	3 637,20 €	38,69 €	63,00	2 437,70 €	38,69 €	38,00	1 470,36 €	38,69 €	11,00	425,63 €
Total			194 523,90 €			355 829,44 €			208 495,42 €			146 802,92 €			29 335,97 €
3 - Custo Total			244 469,98 €			465 041,47 €			269 748,35 €			202 286,11 €			39 968,30 €
4 - Custo Unitário			1,53 €			1,56 €			1,57 €			1,69 €			2,03 €

Descrição	Custo Unitário	SS Syrah		Custo Unitário	São Sebastião		Custo Unitário	SS Reserva		Custo Unitário	QSS		Custo Unitário	QSS Reserva	
		20 081			90 778			51 248			5 038			12 228	
		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor
<b>1 - Matérias</b>															
Rótulos	0,0523 €	20 081	1 050,24 €	0,0365 €	90 778	3 313,40 €	0,0442 €	51 248	2 265,16 €	0,0319 €	5 038	160,71 €	0,0367 €	12 228	448,77 €
Contra-rótulos	0,0544 €	20 081	1 092,41 €	0,0286 €	90 778	2 596,25 €	0,0378 €	51 248	1 937,17 €	0,0275 €	5 038	138,55 €	0,0248 €	12 228	303,25 €
Selos	0,0335 €	20 081	672,71 €	0,0305 €	90 778	2 768,73 €	0,0305 €	51 248	1 563,06 €	0,0305 €	5 038	153,66 €	0,0305 €	12 228	372,95 €
Cápsulas	0,0173 €	20 081	347,40 €	0,0135 €	90 778	1 225,50 €	0,0179 €	51 248	917,34 €	0,0142 €	5 038	71,54 €	0,0264 €	12 228	322,82 €
Rolhas	0,0500 €	20 081	1 004,05 €	0,0500 €	90 778	4 538,90 €	0,0500 €	51 248	2 562,40 €	0,0500 €	5 038	251,90 €	0,1566 €	12 228	1 914,90 €
Garrafas	0,2046 €	20 081	4 108,57 €	0,1600 €	90 778	14 524,48 €	0,1800 €	51 248	9 224,64 €	0,2800 €	5 038	1 410,64 €	0,2800 €	12 228	3 423,84 €
Caixas	0,5750 €	3 347	1 924,43 €	0,1850 €	15 130	2 798,99 €	0,2800 €	8 541	2 391,57 €	0,6508 €	840	546,46 €	0,6508 €	2 038	1 326,33 €
<b>Total</b>			10 199,81 €			31 766,25 €			20 861,35 €			2 733,45 €			8 112,87 €
<b>2 - C. Transformação</b>															
Tratamento das vinhas	1,15 €	1 224,43	1 408,14 €	1,15 €	5 535,15	6 365,64 €	1,15 €	3 124,82	3 593,67 €	1,15 €	307,19	353,28 €	1,15 €	745,60	857,47 €
Vindima	15,27 €	17,38	265,30 €	15,27 €	78,56	1 199,31 €	15,27 €	44,35	677,06 €	15,27 €	4,36	66,56 €	15,27 €	10,58	161,55 €
Receção das uvas	0,48 €	11 514,11	5 502,36 €	0,48 €	52 050,59	24 873,94 €	0,48 €	29 384,75	14 042,38 €	0,48 €	2 888,70	1 380,45 €	0,48 €	7 011,33	3 350,58 €
Vinificação	0,15 €	8 132,90	1 239,35 €	0,15 €	36 765,50	5 602,61 €	0,15 €	20 755,67	3 162,91 €	0,15 €	2 040,41	310,93 €	0,15 €	4 952,40	754,68 €
Criação de lotes	0,67 €	11 265,38	7 516,59 €	0,67 €	50 926,17	33 979,42 €	0,67 €	28 749,96	19 182,81 €	0,67 €	2 826,30	1 885,79 €	0,67 €	6 859,87	4 577,10 €
Tratamento do vinho	96,09 €	21,91	2 105,59 €	96,09 €	99,06	9 518,49 €	96,09 €	55,92	5 373,59 €	96,09 €	5,50	528,26 €	96,09 €	13,34	1 282,16 €
Filtração	48,20 €	3,78	182,11 €	48,20 €	17,08	823,25 €	48,20 €	9,64	464,76 €	48,20 €	0,95	45,69 €	48,20 €	2,30	110,89 €
Armazenamento do vinho	61,68 €	15,11	932,06 €	61,68 €	68,32	4 213,47 €	61,68 €	38,57	2 378,68 €	61,68 €	3,79	233,84 €	61,68 €	9,20	567,56 €
Preparação do engarrafamento	92,47 €	10,00	924,74 €	92,47 €	37,00	3 421,54 €	92,47 €	24,00	2 219,38 €	92,47 €	15,00	1 387,11 €	92,47 €	35,00	3 236,59 €
Engarrafamento	0,03 €	20 081,00	567,46 €	0,03 €	90 778,00	2 565,24 €	0,03 €	51 248,00	1 448,19 €	0,03 €	5 038,00	142,37 €	0,03 €	12 228,00	345,54 €
Preparação da rotulagem	40,76 €	12,00	489,18 €	40,76 €	44,00	1 793,64 €	40,76 €	29,00	1 182,17 €	40,76 €	26,00	1 059,88 €	40,76 €	62,00	2 527,41 €
Rotulagem	0,02 €	20 081,00	374,10 €	0,02 €	90 778,00	1 691,17 €	0,02 €	51 248,00	954,74 €	0,02 €	5 038,00	93,86 €	0,02 €	12 228,00	227,80 €
Encaixotamento	0,29 €	3 347,00	974,61 €	0,29 €	15 130,00	4 405,69 €	0,29 €	8 541,00	2 487,04 €	0,29 €	840,00	244,60 €	0,29 €	2 038,00	593,44 €
Processamento de encomendas a fornecedores	69,57 €	25,00	1 739,18 €	69,57 €	37,00	2 573,99 €	69,57 €	28,00	1 947,89 €	69,57 €	21,00	1 460,91 €	69,57 €	23,00	1 600,05 €
Processamento de encomendas de clientes	21,68 €	74,00	1 604,00 €	21,68 €	99,00	2 145,89 €	21,68 €	79,00	1 712,38 €	21,68 €	72,00	1 560,65 €	21,68 €	95,00	2 059,19 €
Manutenção de arquivo	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €
Controlo de qualidade das matérias	0,01 €	123 833,00	824,49 €	0,01 €	559 798,00	3 727,17 €	0,01 €	316 029,00	2 104,14 €	0,01 €	31 068,00	206,85 €	0,01 €	75 406,00	502,06 €
Controlo de qualidade do vinho	0,02 €	20 081,00	390,79 €	0,02 €	90 778,00	1 766,59 €	0,02 €	51 248,00	997,32 €	0,02 €	5 038,00	98,04 €	0,02 €	12 228,00	237,96 €
Relatórios de produção	8,97 €	22,00	197,32 €	8,97 €	81,00	726,48 €	8,97 €	53,00	475,35 €	8,97 €	41,00	367,72 €	8,97 €	97,00	869,98 €
Planeamento de produção	38,69 €	12,00	464,32 €	38,69 €	44,00	1 702,52 €	38,69 €	29,00	1 122,11 €	38,69 €	26,00	1 006,03 €	38,69 €	62,00	2 399,00 €
<b>Total</b>			29 969,80 €			115 364,16 €			67 794,68 €			14 700,95 €			28 529,15 €
<b>3 - Custo Total</b>			40 169,61 €			147 130,41 €			88 656,03 €			17 434,40 €			36 642,02 €
<b>4 - Custo Unitário</b>			2,00 €			1,62 €			1,73 €			3,46 €			3,00 €

Descrição	Custo Unitário	Mil Caminhos		Custo Unitário	Mina Velha		Custo Unitário	SS Sauvignon Blanc		Custo Unitário	São Sebastião		Custo Unitário	SS Arinto	
		78 704			34 198			19 336			8 194			2 346	
		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor
1 - Matérias															
Rótulos	0,0237 €	78 704	1 865,28 €	0,0361 €	34 198	1 234,55 €	0,0487 €	19 336	941,66 €	0,0378 €	8 194	309,73 €	0,0671 €	2 346	157,42 €
Contra-rótulos	0,0222 €	78 704	1 747,23 €	0,0256 €	34 198	875,47 €	0,0439 €	19 336	848,85 €	0,0325 €	8 194	266,31 €	0,0395 €	2 346	92,67 €
Selos	0,0135 €	78 704	1 062,50 €	0,0305 €	34 198	1 043,04 €	0,0305 €	19 336	589,75 €	0,0305 €	8 194	249,92 €	0,0335 €	2 346	78,59 €
Cápsulas	0,0136 €	78 704	1 070,37 €	0,0137 €	34 198	468,51 €	0,0132 €	19 336	255,24 €	0,0136 €	8 194	111,44 €	0,0234 €	2 346	54,90 €
Rolhas	0,0390 €	78 704	3 069,46 €	0,0390 €	34 198	1 333,72 €	0,0500 €	19 336	966,80 €	0,0500 €	8 194	409,70 €	0,0500 €	2 346	117,30 €
Garrafas	0,1600 €	78 704	12 592,64 €	0,1800 €	34 198	6 155,64 €	0,1600 €	19 336	3 093,76 €	0,1600 €	8 194	1 311,04 €	0,2046 €	2 346	479,99 €
Caixas	0,1861 €	13 117	2 441,14 €	0,1850 €	5 700	1 054,44 €	0,5750 €	3 223	1 853,03 €	0,1850 €	1 366	252,65 €	0,5750 €	391	224,83 €
Total			23 848,62 €			12 165,37 €			8 549,09 €			2 910,78 €			1 205,69 €
2 - C. Transformação															
Tratamento das vinhas	1,15 €	4 798,94	5 518,97 €	1,15 €	2 085,21	2 398,07 €	1,15 €	1 179,00	1 355,90 €	1,15 €	499,63	574,59 €	1,15 €	143,05	164,51 €
Vindima	15,27 €	68,11	1 039,80 €	15,27 €	29,60	451,81 €	15,27 €	16,73	255,46 €	15,27 €	7,09	108,25 €	15,27 €	2,03	30,99 €
Receção das uvas	0,48 €	45 127,56	21 565,56 €	0,48 €	19 608,56	9 370,54 €	0,48 €	11 086,94	5 298,23 €	0,48 €	4 698,30	2 245,23 €	0,48 €	1 345,16	642,82 €
Vinificação	0,15 €	31 875,48	4 857,43 €	0,15 €	13 850,35	2 110,62 €	0,15 €	7 831,17	1 193,37 €	0,15 €	3 318,61	505,72 €	0,15 €	950,14	144,79 €
Criação de lotes	0,67 €	48 289,76	32 220,33 €	0,67 €	20 982,58	14 000,19 €	0,67 €	11 863,83	7 915,89 €	0,67 €	5 027,52	3 354,51 €	0,67 €	1 439,42	960,42 €
Tratamento do vinho	96,09 €	85,88	8 252,48 €	96,09 €	37,32	3 585,82 €	96,09 €	21,10	2 027,47 €	96,09 €	8,94	859,18 €	96,09 €	2,56	245,99 €
Filtração	48,20 €	14,81	713,75 €	48,20 €	6,43	310,14 €	48,20 €	3,64	175,35 €	48,20 €	1,54	74,31 €	48,20 €	0,44	21,28 €
Armazenamento do vinho	61,68 €	59,23	3 653,05 €	61,68 €	25,74	1 587,30 €	61,68 €	14,55	897,48 €	61,68 €	6,17	380,33 €	61,68 €	1,77	108,89 €
Preparação do engarrafamento	92,47 €	24,00	2 219,38 €	92,47 €	13,00	1 202,16 €	92,47 €	13,00	1 202,16 €	92,47 €	6,00	554,84 €	92,47 €	3,00	277,42 €
Engarrafamento	0,03 €	78 704,00	2 224,05 €	0,03 €	34 198,00	966,38 €	0,03 €	19 336,00	546,40 €	0,03 €	8 194,00	231,55 €	0,03 €	2 346,00	66,29 €
Preparação da rotulagem	40,76 €	45,00	1 834,41 €	40,76 €	32,00	1 304,47 €	40,76 €	20,00	815,29 €	40,76 €	9,00	366,88 €	40,76 €	6,00	244,59 €
Rotulagem	0,02 €	78 704,00	1 466,23 €	0,02 €	34 198,00	637,10 €	0,02 €	19 336,00	360,22 €	0,02 €	8 194,00	152,65 €	0,02 €	2 346,00	43,71 €
Encaixotamento	0,29 €	13 117,00	3 819,53 €	0,29 €	5 700,00	1 659,78 €	0,29 €	3 223,00	938,50 €	0,29 €	1 366,00	397,76 €	0,29 €	391,00	113,85 €
Processamento de encomendas a fornecedores	69,57 €	35,00	2 434,86 €	69,57 €	26,00	1 808,75 €	69,57 €	21,00	1 460,91 €	69,57 €	23,00	1 600,05 €	69,57 €	21,00	1 460,91 €
Processamento de encomendas de clientes	21,68 €	88,00	1 907,46 €	21,68 €	83,00	1 799,08 €	21,68 €	78,00	1 690,70 €	21,68 €	80,00	1 734,05 €	21,68 €	73,00	1 582,32 €
Manutenção de arquivo	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €
Controlo de qualidade das matérias	0,01 €	485 341,00	3 231,43 €	0,01 €	210 888,00	1 404,10 €	0,01 €	119 239,00	793,90 €	0,01 €	50 530,00	336,43 €	0,01 €	14 467,00	96,32 €
Controlo de qualidade do vinho	0,02 €	78 704,00	1 531,62 €	0,02 €	34 198,00	665,51 €	0,02 €	19 336,00	376,29 €	0,02 €	8 194,00	159,46 €	0,02 €	2 346,00	45,65 €
Relatórios de produção	8,97 €	69,00	618,85 €	8,97 €	45,00	403,60 €	8,97 €	33,00	295,97 €	8,97 €	15,00	134,53 €	8,97 €	9,00	80,72 €
Planeamento de produção	38,69 €	45,00	1 741,21 €	38,69 €	32,00	1 238,20 €	38,69 €	20,00	773,87 €	38,69 €	9,00	348,24 €	38,69 €	6,00	232,16 €
Total			103 118,52 €			49 171,73 €			30 641,51 €			16 386,68 €			8 831,76 €
3 - Custo Total			126 967,14 €			61 337,10 €			39 190,60 €			19 297,46 €			10 037,45 €
4 - Custo Unitário			1,61 €			1,79 €			2,03 €			2,36 €			4,28 €

Descrição	Custo Unitário	QSS Reserva		Custo Unitário	SSMV		Custo Unitário	QSS DA	
		5 551			72 255			1 788	
		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor		Quantidade	Valor
1 - Matérias									
Rótulos	0,0482 €	5 551	267,56 €	0,0540 €	72 255	3 901,77 €	0,0800 €	1 788	143,04 €
Contra-rótulos	0,0268 €	5 551	148,77 €	0,0439 €	72 255	3 171,99 €	0,0800 €	1 788	143,04 €
Selos	0,0335 €	5 551	185,96 €	0,0305 €	72 255	2 203,78 €	0,0335 €	1 788	59,90 €
Cápsulas	0,0179 €	5 551	99,36 €	0,0164 €	72 255	1 184,98 €	0,0200 €	1 788	35,76 €
Rolhas	0,0500 €	5 551	277,55 €	0,0500 €	72 255	3 612,75 €	0,1500 €	1 788	268,20 €
Garrafas	0,2800 €	5 551	1 554,28 €	0,1600 €	72 255	11 560,80 €	0,5000 €	1 788	894,00 €
Caixas	0,6508 €	925	602,10 €	0,1850 €	12 043	2 227,86 €	0,6682 €	298	199,12 €
Total			3 135,57 €			27 863,94 €			1 743,06 €
2 - C. Transformação									
Tratamento das vinhas	1,15 €	338,47	389,25 €	1,15 €	4 405,72	5 066,75 €	1,15 €	109,02	125,38 €
Vindima	15,27 €	4,80	73,34 €	15,27 €	62,53	954,60 €	15,27 €	1,55	23,62 €
Receção das uvas	0,48 €	3 182,85	1 521,02 €	0,48 €	41 429,81	19 798,48 €	0,48 €	1 025,21	489,93 €
Vinificação	0,15 €	2 248,18	342,60 €	0,15 €	29 263,60	4 459,41 €	0,15 €	724,15	110,35 €
Criação de lotes	0,67 €	3 405,88	2 272,50 €	0,67 €	36 691,05	24 481,34 €	0,67 €	907,95	605,81 €
Tratamento do vinho	96,09 €	6,06	582,05 €	96,09 €	78,85	7 576,27 €	96,09 €	1,95	187,48 €
Filtração	48,20 €	1,04	50,34 €	48,20 €	13,59	655,27 €	48,20 €	0,34	16,22 €
Armazenamento do vinho	61,68 €	4,18	257,65 €	61,68 €	54,38	3 353,72 €	61,68 €	1,35	82,99 €
Preparação do engarrafamento	92,47 €	19,00	1 757,01 €	92,47 €	29,00	2 681,75 €	92,47 €	12,00	1 109,69 €
Engarrafamento	0,03 €	5 551,00	156,86 €	0,03 €	72 255,00	2 041,81 €	0,03 €	1 788,00	50,53 €
Preparação da rotulagem	40,76 €	31,00	1 263,70 €	40,76 €	40,00	1 630,59 €	40,76 €	18,00	733,76 €
Rotulagem	0,02 €	5 551,00	103,41 €	0,02 €	72 255,00	1 346,09 €	0,02 €	1 788,00	33,31 €
Encaixotamento	0,29 €	925,00	269,35 €	0,29 €	12 043,00	3 506,79 €	0,29 €	298,00	86,77 €
Processamento de encomendas a fornecedores	69,57 €	22,00	1 530,48 €	69,57 €	39,00	2 713,13 €	69,57 €	21,00	1 460,91 €
Processamento de encomendas de clientes	21,68 €	88,00	1 907,46 €	21,68 €	85,00	1 842,43 €	21,68 €	78,00	1 690,70 €
Manutenção de arquivo	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €	2 268,11 €	1,00	2 268,11 €
Controlo de qualidade das matérias	0,01 €	34 231,00	227,91 €	0,01 €	445 573,00	2 966,65 €	0,01 €	11 026,00	73,41 €
Controlo de qualidade do vinho	0,02 €	5 551,00	108,03 €	0,02 €	72 255,00	1 406,12 €	0,02 €	1 788,00	34,80 €
Relatórios de produção	8,97 €	50,00	448,44 €	8,97 €	69,00	618,85 €	8,97 €	30,00	269,07 €
Planeamento de produção	38,69 €	31,00	1 199,50 €	38,69 €	40,00	1 547,74 €	38,69 €	18,00	696,48 €
Total			16 729,02 €			90 915,90 €			10 149,32 €
3 - Custo Total			19 864,60 €			118 779,84 €			11 892,39 €
4 - Custo Unitário			3,58 €			1,64 €			6,65 €

Anexo 65 – Demonstração de Resultados

Descrição	Mil Caminhos	Forte do Cego	Mina Velha	QSS Rare	SS Touriga Nacional	SS Syrah	São Sebastião	SS Reserva	QSS
Vendas e serviços prestados	204 956,23 €	426 647,50 €	238 528,62 €	224 175,37 €	73 990,83 €	47 023,68 €	186 924,74 €	159 786,13 €	28 691,39 €
Custo das Vendas	244 469,98 €	465 041,47 €	269 748,35 €	202 286,11 €	39 968,30 €	40 169,61 €	147 130,41 €	88 656,03 €	17 434,40 €
<b>Resultado Bruto</b>	- 39 513,75 €	- 38 393,97 €	- 31 219,73 €	21 889,26 €	34 022,53 €	6 854,07 €	39 794,33 €	71 130,10 €	11 256,99 €
Outros rendimentos operacionais									
Gastos de estrutura									
Outros gastos operacionais									
<b>Resultado Operacional</b>									
Gastos de financiamento									
Perdas/reversões de imparidades									
<b>Resultado Antes de Imposto</b>									

QSS Reserva	Mil Caminhos	Mina Velha	SS Sauvignon Blanc	São Sebastião	SS Arinto	QSS Reserva	SSMV	QSS DA	Total
79 860,64 €	132 137,40 €	47 761,81 €	42 526,42 €	12 219,49 €	6 209,43 €	27 164,98 €	115 328,91 €	12 677,15 €	2 066 610,72
36 642,02 €	126 967,14 €	61 337,10 €	39 190,60 €	19 297,46 €	10 037,45 €	19 864,60 €	118 779,84 €	11 892,39 €	1 958 913,26
43 218,62 €	5 170,26 €	- 13 575,29 €	3 335,82 €	- 7 077,97 €	- 3 828,02 €	7 300,38 €	- 3 450,93 €	784,76 €	107 697,46
									645 656,20
									463 055,13
									210 312,46
									79 986,07
									34 670,42
									1 045,66
									46 361,31

Anexo 66 – Margem unitária por vinho pelo ABC

	Vinhos	Preço Unitário	Custo Unitário	Margem Unitária
Tintos	Mil Caminhos	1,29 €	1,53 €	-0,25 €
	Forte do Cego	1,43 €	1,56 €	-0,13 €
	Mina Velha	1,39 €	1,57 €	-0,18 €
	QSS Rare	1,88 €	1,69 €	0,18 €
	SS Touriga Nacional	2,06 €	2,03 €	0,03 €
	SS Syrah	2,34 €	2,00 €	0,34 €
	São Sebastião	3,76 €	1,62 €	2,14 €
	SS Reserva	3,12 €	1,73 €	1,39 €
	QSS	5,69 €	3,46 €	2,23 €
	QSS Reserva	6,53 €	3,00 €	3,53 €
Branços	Mil Caminhos	1,68 €	1,61 €	0,07 €
	Mina Velha	1,40 €	1,79 €	-0,40 €
	SS Sauvignon Blanc	1,49 €	2,03 €	-0,54 €
	São Sebastião	2,20 €	2,36 €	-0,16 €
	SS Arinto	2,65 €	4,28 €	-1,63 €
	QSS Reserva	4,89 €	3,58 €	1,32 €
Rosés	SSMV	1,60 €	1,64 €	-0,05 €
	QSS DA	7,09 €	6,65 €	0,44 €

Anexo 67 – Comparação do custeio entre o MSH e o ABC

	Vinhos	Custo Unitário		Margens Unitárias	
		MSH	ABC	MSH	ABC
Tintos	Mil Caminhos	1,48 €	1,53 €	-0,20 €	-0,25 €
	Forte do Cego	1,54 €	1,56 €	-0,10 €	-0,13 €
	Mina Velha	1,53 €	1,57 €	-0,13 €	-0,18 €
	QSS Rare	1,63 €	1,69 €	0,24 €	0,18 €
	SS Touriga Nacional	1,71 €	2,03 €	0,35 €	0,03 €
	SS Syrah	1,68 €	2,00 €	0,67 €	0,34 €
	São Sebastião	1,52 €	1,62 €	2,24 €	2,14 €
	SS Reserva	1,58 €	1,73 €	1,54 €	1,39 €
	QSS	1,71 €	3,46 €	3,98 €	2,23 €
	QSS Reserva	1,83 €	3,00 €	4,70 €	3,53 €
Branços	Mil Caminhos	1,47 €	1,61 €	0,21 €	0,07 €
	Mina Velha	1,52 €	1,79 €	-0,13 €	-0,40 €
	SS Sauvignon Blanc	1,61 €	2,03 €	-0,12 €	-0,54 €
	São Sebastião	1,52 €	2,36 €	0,68 €	-0,16 €
	SS Arinto	1,68 €	4,28 €	0,96 €	-1,63 €
	QSS Reserva	1,73 €	3,58 €	3,16 €	1,32 €
Rosés	SSMV	1,55 €	1,64 €	0,04 €	-0,05 €
	QSS DA	2,14 €	6,65 €	4,95 €	0,44 €