

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO
DO CUSTEIO BASEADO EM
ATIVIDADES NUMA COMPANHIA
DE SEGUROS QUE ATUA NO RAMO
AUTOMÓVEL.

Ana Catarina Antunes

Lisboa, janeiro de 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO
DO CUSTEIO BASEADO EM
ATIVIDADES NUMA COMPANHIA
DE SEGUROS QUE ATUA NO RAMO
AUTOMÓVEL.

Ana Catarina Antunes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Paula Alexandra Rocha Gomes dos Santos, Doutorada em Gestão na área científica de Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria e do Professor Doutor Carlos Pedro Ramos dos Santos Pinho, Doutorado em Gestão na área científica de Contabilidade e Auditoria.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor Orlando da Costa Gomes

Arguente: Doutora Célia Cristina Vicente

Vogal: Doutora Paula Gomes dos Santos

Lisboa, janeiro de 2017

D e c l a r a ç ã o

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

À minha Mãe...

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Doutora Paula Alexandra Rocha Gomes dos Santos, por ter aceite orientar a minha dissertação, por todo o seu apoio, sugestões dadas e espírito crítico que sempre manifestou.

Agradeço também ao meu co-orientador, Doutor Carlos Pedro Ramos dos Santos Pinho, pelas suas sugestões e acompanhamento essenciais para a realização deste trabalho.

A alguns colegas do ISCAL, nomeadamente à Ana Feliciano e à Julija, pelo incentivo e apoio na fase final para a conclusão deste projeto.

Aos meus colegas e colaboradores da Seguradora, por todo o apoio que me deram e por todas as informações que me facultaram, sem a ajuda deles este estudo também não se teria desenvolvido.

Agradeço à minha família, Pais, Irmãos e Miguel e Amigos por toda a força e coragem que me deram. Sem eles, não teria conseguido realizar este projeto.

Resumo

Em Portugal, tem-se assistido a profundas alterações no setor segurador com implicações no volume de negócios do setor e no seu desempenho económico e financeiro. A competitividade das seguradoras depende da forma como gerem e aplicam os seus recursos, o que as leva a terem de adotar sistemas de Controlo de Gestão eficientes e eficazes. Assim, preocupações como a rentabilidade por produto, são fundamentais para os gestores.

A presente dissertação teve como objetivo principal apresentar um estudo para a implementação do custeio baseado em atividades numa empresa de seguros que opera, unicamente, no ramo automóvel de modo a permitir a obtenção de informação quanto à rentabilidade dos seus produtos.

Escolheu-se o *Activity Based Costing* (ABC) por ser um método que procura as causas reais dos gastos com o intuito de uma atribuição mais correta dos gastos a cada objeto de custeio e pressupõe que os gastos indiretos são consequência de transações específicas.

A realização deste estudo exigiu que fossem realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, sendo possível conhecer-se o estado da arte tanto para a atividade seguradora em Portugal como para o método ABC.

Do trabalho efetuado foi possível concluir que o produto XL, aquele que tem coberturas mais extensas, é o que apresenta maior rentabilidade. O produto que apresenta uma rentabilidade das vendas mais baixa é o produto M, apesar de ter tido um resultado bruto superior ao produto S. Assim, considera-se que a seguradora deverá concentrar toda a sua atenção e esforços para desenvolver cada vez mais e melhor os produtos com coberturas mais extensas.

Palavras-chave: *Activity Based Costing*, rentabilidade de seguros, custos, repartição dos custos indiretos, ramo automóvel.

Abstract

In Portugal, there have been profound changes in the insurance industry with implications for the sector's turnover and economic and financial performance. The competitiveness of insurers depends on how they manage and apply their resources, which leads them to have to adopt efficient and effective Management Control systems. Thus, concerns such as profitability by product, are fundamental for managers.

The present thesis had as its main objective the presentation of a research for the implementation of the activity-based costing methodology in an insurance company, restricted to the auto insurance sector, in order to enable obtaining information regarding the profitability of the products.

The Activity Based Costing (ABC) was chosen as the method that permits to identify the real source of the expenses, for the purpose of a more accurate allocation of costs to each costing object, and that assumes that indirect costs are the result of specific transactions.

This research required bibliographic and documentary investigations. Different research methods were carried out to ascertain the state of the art for regarding the insurance business in Portugal and the ABC method.

The work done it was concluded that the XL product, one that has more extensive coverage, is the one with greater profitability. The product with the lowest profitability of sales is the product M, despite having a higher gross profit on product S. Thus, it is considered that the insurer should focus all its attention and efforts to develop more and more products with more extensive coverage.

Key words: Activity Based Costing, insurance profitability, costs, division of indirect costs, motor sector.

Índice

Índice de quadros.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento geral.....	1
1.2 Objetivos do estudo.....	2
1.3 Metodologia do estudo.....	2
1.4 Estrutura do trabalho.....	3
2. Revisão de literatura.....	4
2.1 Conceito de Contabilidade de Gestão.....	4
2.2 A importância da informação fornecida pela Contabilidade de Gestão.....	6
2.3 Objetivos da Contabilidade de Gestão.....	8
2.4 A evolução da Contabilidade de Gestão.....	9
2.5 Técnicas da Contabilidade de Gestão.....	16
2.6 O Custeio baseado em atividades.....	20
3. A atividade seguradora.....	27
3.1 Enquadramento da atividade seguradora.....	27
3.2 Gestão de risco.....	28
3.3 Mercado segurador português.....	33
3.4 Ramo Automóvel.....	34
4. Estudo de Caso.....	39
4.1 Justificação da metodologia.....	39
4.1.1 Vantagens e limitações.....	40
4.1.2 Processo de investigação para obter a validade e fiabilidade na investigação.....	42
4.2 Estudo de Caso.....	42
4.2.1 Seguradora.....	42
4.2.2 Aplicação do ABC.....	44
4.2.2.1 Determinação das atividades da seguradora no ramo automóvel.....	45

4.2.2.2	Determinação dos <i>Cost Drivers</i> e respetivo custo unitário	48
4.2.2.3	Consumo dos <i>Cost Drivers</i> para obter o produto final	49
4.2.2.4	Definição do custo total dos produtos	49
4.2.3	Análise de Rentabilidade dos produtos pelo sistema ABC	50
5.	Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras	52
5.1	Conclusões	52
5.2	Limitações e sugestões para investigações futuras	53
	Referências bibliográficas.....	55

Índice de quadros

Quadro 2.1 – Evolução da Contabilidade de Gestão	20
Quadro 3.1 – Produção de seguro direto em Portugal - Mercado	34
Quadro 3.2 – Produção de seguro direto em Portugal por ramos - Mercado.....	34
Quadro 4.1 – Ramo automóvel	44
Quadro 4.2 – Repartição dos gastos pelas 5 atividades para o ano de 2014	48
Quadro 4.3 – Repartição dos gastos pelas 5 atividades para o ano de 2015	49
Quadro 4.4 – Custo unitário de cada atividade.....	49
Quadro 4.5 – Consumo de <i>cost driver</i>	49
Quadro 4.6 – Custo dos produtos	50
Quadro 4.7 – Rentabilidade dos produtos.....	50
Quadro 4.8 – Resseguro.....	51

Índice de figuras

Figura 3.1 Número de Veículos seguros em Portugal entre 2006 e 2014.....	38
Figura 4.1 Conta de Ganhos e Perdas.....	46

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABC – *Activity Based Costing*

APS – Associação Portuguesa de Seguradores

ASF – Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

FGA – Fundo de Garantia Automóvel

IFAC – *International Federation of Accountants*

IMA – *Institute of Management Accountants*

NAA – *National Association of Account*

1. Introdução

1.1 Enquadramento geral

Face às mudanças constantes no meio empresarial e nas necessidades da procura, a empresa moderna deverá estar orientada para o mercado, exigindo um sistema de informação rigoroso e adequado, que lhe permita monitorizar devidamente a sua atividade e o meio envolvente onde está inserida.

Nos últimos tempos, assistiu-se a profundas alterações no setor segurador. O caso do grupo Caixa Seguros e Saúde, que o Estado, através da Caixa Geral de Depósitos, alienou à empresa chinesa *Fosun*, a Tranquilidade, que o Novo Banco (decorrente da reestruturação do BES) alienou à empresa norte-americana Apollo e, mais recentemente, a compra da Axa Portugal pelo grupo Ageas. Com estas operações, reforçou-se o universo de seguradoras sob controlo acionista estrangeiro, que é agora claramente predominante no nosso mercado.

O impacto destas conjunturas estendeu-se também ao volume de negócios do setor e ao seu desempenho económico e financeiro, ainda que registando evoluções de sentidos diversos.

De acordo com a informação da Associação Portuguesa de Seguradores (APS) houve um impulso positivo do ramo Vida (+12,9%), a produção total de seguro direto cresceu novamente a um ritmo elevado (+9,1% para 14,3 mil milhões de euros). Enquanto que no segmento Não Vida, muito dependente da atividade económica, assistiu-se a um ligeiro decréscimo do volume de prémios (-0,2%).

A competitividade das seguradoras depende da forma como gerem e aplicam os seus recursos, que são cada vez mais escassos tanto ao nível financeiro como humano, o que leva as mesmas a adotarem sistemas de Controlo de Gestão eficientes e eficazes para se defenderem dos ataques da concorrência e alcançarem os objetivos pretendidos.

É através da Contabilidade de Gestão, fonte de informação para o Controlo de Gestão, que o gestor passa a ter um conhecimento da organização como um todo.

Assim, preocupações como a rentabilidade por produto, são fundamentais para os gestores dos nossos dias, devendo a Contabilidade de Gestão adaptar-se a esta nova realidade, com o objetivo de tornar-se um verdadeiro instrumento de apoio à decisão.

A margem de lucro é um indicador essencial para o empreendedor conhecer e avaliar a rentabilidade do seu negócio. Há três tipos de margem de lucro: a margem bruta, a líquida e a de contribuição.

A margem bruta fornece a indicação mais direta de quanto a empresa está a ganhar como resultado imediato da sua atividade. A margem líquida corresponde ao que sobra para os acionistas em relação aos rendimentos com as vendas e prestação de serviços da empresa e a margem de contribuição é quanto sobra daqueles rendimentos para pagar os custos fixos e, conseqüentemente, ter lucro após as vendas.

Santos (1995) enumera diversas vantagens do conhecimento da margem bruta. Especificamente em relação à aplicabilidade deste conceito na análise de rentabilidade de produtos, tal autor comenta que ajudam a administração a decidir que produtos devem merecer maior incentivo ou esforços da equipa de vendas e auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não.

Para Warren, Reeve e Fess (2001), em resultado de alguns produtos serem mais lucrativos que outros em função de diferenças de preço ou de custos, os gestores devem centrar os seus esforços de vendas nos produtos que gerarão a máxima margem bruta.

1.2 Objetivos do estudo

O principal objetivo da dissertação é apresentar um estudo para a implementação do custeio baseado em atividades numa empresa de seguros que opera, unicamente, no ramo automóvel.

Os objetivos secundários que se pretendem atingir são os seguintes:

1. Estudar as atividades principais da seguradora do ramo automóvel;
2. Apresentar os principais conceitos do método ABC e como pode ser implementado no ramo automóvel de uma seguradora;
3. Determinar a rentabilidade de cada um dos produtos da empresa de seguros estudada.

1.3 Metodologia do estudo

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva.

Optou-se pelo método do estudo de caso dadas as vantagens que apresenta na análise dos processos organizacionais permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e proporcionar conhecimento que fica disponível acerca do fenómeno estudado, a implementação do custeio baseado em atividades no ramo automóvel de uma companhia de seguros.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação encontra-se composta por cinco capítulos. O primeiro diz respeito à Introdução, enquadramento e quais os objetivos do estudo. No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura, onde se faz referência ao conceito de contabilidade de gestão, quais os seus objetivos e a sua evolução histórica. Ainda neste capítulo abordam-se as técnicas de contabilidade de gestão, mais detalhadamente a metodologia do *Activity Based Costing* (ABC). No terceiro capítulo está descrita a forma como é desenvolvida a atividade seguradora em Portugal, nomeadamente quem a regula, legislação a que está sujeita, métodos de gestão de risco utilizados pelas seguradoras a operar em Portugal sendo dado especial destaque ao ramo automóvel, dado constituir o objeto de estudo deste trabalho. No quarto capítulo apresenta-se a metodologia do trabalho, onde se encontra exposto o motivo para a adoção de um estudo de caso, as suas várias fases e respetivas limitações e é neste capítulo que é feito o estudo de caso a uma seguradora e respetiva aplicação prática do método ABC. No quinto e último capítulo, termina-se com as principais conclusões obtidas no trabalho desenvolvido, limitações sentidas e algumas sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de literatura

2.1 Conceito de Contabilidade de Gestão

De acordo com Adelegan (2001), a contabilidade de gestão é definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação para a tomada de decisão dos gestores, visando o planeamento, avaliação e controlo do uso dos recursos organizacionais e responsabilização dos gestores pelas suas decisões. É uma atividade executada de forma interligada ao processo de gestão da organização, focada no uso dos recursos pelas pessoas de forma dinâmica e competitiva para a criação de valor.

O foco nos custos incorridos e no valor criado pelas atividades e processos de uma empresa será o ponto central da informação da contabilidade de gestão (Atkinson, Banker, Kaplan e Young, 2001).

De acordo com Alves (2002) a contabilidade de gestão assume especial importância como veículo transmissor de uma informação de grande interesse para o utilizador interno, ou seja, para os decisores vinculados à gestão empresarial.

Para Ferreira (2002), a contabilidade de gestão pode ser definida como um conjunto de técnicas, onde se podem distinguir as técnicas tradicionais das técnicas contemporâneas. Como técnicas tradicionais o mesmo autor considerou as seguintes: ponto crítico das vendas; planeamento estratégico; orçamentos; análise de desvio dos orçamentos; técnicas de custeio dos produtos; análise da rendibilidade dos produtos; *tableau de bord* e rendibilidade do ativo.

Segundo Caiado (2009), a contabilidade de gestão ao contrário da contabilidade financeira, adapta-se às necessidades da empresa e não se rege por princípios rigorosos e normativos. Esta contabilidade utiliza informação proveniente da contabilidade financeira e dos documentos que lhe servem de apoio. A contabilidade de gestão tem um âmbito mais vasto do que a contabilidade financeira, tem uma relativa liberdade de escolha e está direcionada para os aspetos futuros da organização.

A contabilidade de gestão está relacionada com o fornecimento de informação aos utilizadores que se encontram no interior da organização para os ajudar a tomar as melhores decisões (Drury, 2004).

Para Padoveze (2004), a contabilidade de gestão é o ramo da contabilidade que tem o objetivo de fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem nas suas funções. A gestão de uma organização é uma tarefa complexa, mas com uma contabilidade bem elaborada, com as informações certas e um profissional extremamente qualificado, pode ter o processo de decisão facilitado.

A mais recente definição de contabilidade de gestão do *Institute of Management Accountants* (IMA, 2008) evidencia a crescente função estratégica da contabilidade de gestão na organização definindo-a como uma profissão que envolve participar na tomada de decisão da gestão, conceber sistemas de planeamento e de gestão do desempenho, e produzir conhecimento para o relato financeiro e controlo que se destina a apoiar a gestão na formulação e implementação da estratégia da organização.

Ribeiro (2008) realça que o novo ambiente empresarial exige maior relevância e melhor desempenho nos custos e informações das atividades, processos, produtos, serviços e clientes das empresas e que os métodos tradicionais de imputação dos custos indiretos dos produtos fornecem informação distorcida.

Hornngren, Sundem, Stratton, Burgstahler e Schatzberg (2008), referem que a contabilidade de gestão mede e relata informação financeira e informação não financeira que os gestores utilizam no processo de tomada de decisão para atingirem os objetivos da organização. A informação proporcionada pela contabilidade de gestão é usada para desenvolver, comunicar e implementar a estratégia.

A contabilidade de gestão é algo mais do que a contabilidade analítica, e quando devidamente interligada com a contabilidade financeira forma o sistema de informação global da empresa.

A implementação de um sistema de contabilidade de gestão implica custos. A resposta de qual o melhor sistema contabilístico a adotar depende da perceção que cada Administração tem nos benefícios esperados em relação aos seus custos, do tamanho de cada organização e dos objetivos pretendidos (Hornngren *et al.*, 2008).

Para além dos custos inerentes a esta escolha é necessário ter em conta que irão ser alterados certos comportamentos dentro da organização e que irão ser exigidos registos que provavelmente antes não seriam efetuados. Caso estes registos tenham um custo elevado, irá perder-se a confiança no sistema e não servirão para melhorar as decisões (Horngren *et al.*, 2008).

Segundo Kaplan (1998), uma das diferenças básicas entre a contabilidade financeira e a gestão, é que enquanto uma mostra o resultado das decisões passadas, a outra trabalha os dados que servirão de base para decisões que se refletirão no amanhã.

Existem diferenças significativas entre a contabilidade financeira e a contabilidade de gestão:

1. A contabilidade de gestão relaciona-se com o fornecimento de informação para a gestão, ou seja, para aqueles que se encontram dentro da organização e que dirigem e controlam as suas operações; pode ser contrastada com a contabilidade financeira, a qual se relaciona com o fornecimento de informação para os *stockholders*, credores e outras entidades externas à organização;
2. A contabilidade de gestão proporciona a informação essencial para o funcionamento das organizações: possui um papel eminentemente interno e à mesma corresponde uma natureza proactiva; a contabilidade financeira, por sua vez, fornece o quadro de indicadores através dos quais se faz a avaliação do passado da organização.

2.2 A importância da informação fornecida pela Contabilidade de Gestão

De acordo com o *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998), a contabilidade de gestão é considerada parte integrante do processo de gestão, gerando informação relevante para:

1. O controlo das atividades correntes de uma organização;
2. O planeamento das estratégias, táticas e operações futuras;
3. A otimização do uso dos recursos;
4. A medição e a avaliação do desempenho;
5. A redução da subjetividade no processo de tomada de decisões e

6. A melhoria da comunicação interna e externa.

A informação oriunda da contabilidade de gestão responde a várias e diferentes funções organizacionais: controlo operacional, custos de produtos e clientes, controlo de gestão e controlo estratégico.

Segundo o IMA (2008), a exigência da informação fornecida pela contabilidade de gestão é diferente de uma organização para outra e depende de diversos níveis:

1. Ao nível operacional, onde as matérias-primas ou materiais comprados são transformadas em produtos acabados e onde os serviços são desempenhados para os clientes, a informação é necessária principalmente para controlar e melhorar as operações. A informação é desagregada e frequente, isto é, mais física e operacional do que financeira e económica;
2. Ao nível de Departamento, por exemplo, os responsáveis supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos financeiros e físicos (produtos, serviços e clientes). Estes gestores podem receber informação da contabilidade de gestão mais agregada e com menor frequência. Depois usam-na para conhecer os diversos aspetos das operações que se apresentem diferentes das expectativas, para a elaboração de planos credíveis e na tomada de melhores decisões;
3. Noutro nível, os dirigentes de topo duma organização recebem a informação da contabilidade de gestão que resume as transações e eventos ocorridos com operadores individuais, clientes e ao nível de departamento e usam essa informação como suporte das suas decisões, que têm consequências de longa duração para a organização. Por outro lado, recebem informação da contabilidade de gestão menos frequentemente, uma vez que essa informação é usada mais para as decisões estratégicas do que para decisões operacionais.

Em cada ramo de negócio, pode comprovar-se que a contabilidade de gestão deve personalizar tanto o conteúdo como a frequência da informação para os diferentes trabalhos desempenhados pelos trabalhadores, pelos responsáveis de departamentos e pelos dirigentes em cada nível da organização.

2.3 Objetivos da Contabilidade de Gestão

A contabilidade de gestão tem dois grandes objetivos: fornecer dados para o planeamento e controlo de gestão e valorizar os produtos fabricados e em curso de fabrico. Neste sentido é um subsistema contabilístico indispensável à gestão de qualquer empresa, como complemento à contabilidade financeira.

Segundo Carvalho (1999), o objetivo básico da contabilidade de gestão é o de apoiar a gestão na tomada de decisão.

Afonso (2002)¹ *apud* Fernandes (1995), enumera os seguintes objetivos para a contabilidade de gestão: planificação, organização, controlo e gestão do sistema de informação sobre custos.

Rodrigues e Simões (2008) referem que a contabilidade de gestão tem como objetivo fornecer a informação sobre gastos, rendimentos e resultados, não de uma forma global, como sucede na contabilidade financeira, mas sim a níveis mais desagregados e adequados a satisfazer as necessidades de informação de cada gestor, ou seja, sob determinados segmentos da organização, como sejam os produtos, as atividades, os negócios, os clientes, os mercados, os centros de responsabilidade e muitos outros.

A contabilidade de gestão pretende atingir três grandes objetivos, ou seja:

- 1) O cálculo do custo do segmento organizacional; de uma forma interna, procura calcular o custo de cada bem adquirido e/ou fabricado; determinar o valor das existências de matérias-primas, de produtos em vias de fabrico e de produtos acabados; determinar resultados analíticos por produto ou grupo de produtos e por secções ou divisões da empresa e finalmente, calcular o preço de venda graças ao conhecimento do preço de custo.
- 2) O controlo dos custos ao nível de cada centro de atividade (produção, vendas, aprovisionamento, etc.). A divisão da unidade industrial em centros de atividade

¹ AFONSO, P. – Sistemas de custeio no âmbito da contabilidade de custos: O custeio baseado nas atividades, um modelo e uma metodologia de implementação. Minho, 2002. Dissertação de Mestrado.

permite detetar pontos fracos e fortes do processo produtivo; colocar em prática políticas de redução dos custos e estabelecer previsões mais precisas.

- 3) O auxílio na tomada de decisão, procurando projetar a empresa no futuro, baseando-se para o efeito no conjunto abundante de informações que, quer a contabilidade financeira, quer outras fontes de informação lhe fornecem.

A contabilidade de gestão é muito útil, na medida em que ajuda a aumentar a eficiência da produção, a implantar métodos mais eficazes de produzir, a reduzir os custos e a aumentar os proveitos e, por fim, proporciona um registo completo e fidedigno das transações comerciais.

Segundo Rodrigues e Simões (2008), os objetivos da contabilidade de gestão podem ser resumidos em três:

1. Fornecer regularmente informação de controlo que auxilie cada gestor a planear e a controlar efetivamente dentro da sua área de responsabilidade;
2. Determinar os gastos de produção, segundo normas de valorimetria fixadas externamente e normalizadas;
3. Fornecer ocasionalmente, de acordo com as necessidades, informação para tomada de decisões *ad-hoc* focando alternativas concretas de atuação e respetivos gastos e rendimentos diferenciais.

2.4 A evolução da Contabilidade de Gestão

O surgimento da contabilidade de gestão encontra-se associado ao aparecimento das empresas têxteis, metalúrgicas e ferroviárias nos Estados Unidos no decurso do Século XIX, sendo utilizadas inicialmente medidas simples, mas suficientes para satisfazer as necessidades dos utilizadores, nomeadamente os gestores e os empresários, em termos de monitorização e avaliação do resultado dos processos internos.

Fundamentalmente, a função consistia na imputação dos custos da mão-de-obra direta e dos custos indiretos de produção necessários para transformar as matérias-primas em produtos finais (Askarany, 2007).

Na época da Revolução Industrial, a maior parte dos gastos eram diretos, ou seja, eram gastos de fácil alocação e facilmente quantificáveis, dado a sua estreita relação com os produtos fabricados. Os gastos de produção tinham um elevado peso nos gastos totais da

empresa. Com a evolução dos tempos, os gastos de produção deixaram de ter um peso tão significativo na estrutura de gastos da organização e os gastos com processos de investigação, distribuição e sistemas de informação tomaram esse lugar. Os gastos indiretos começam a ter um peso maior nos gastos do processo produtivo, sobretudo os que derivam das atividades ou funções de apoio. Em consequência da automatização do processo de produção, a mão-de-obra, em muitos casos, passa a ser um elemento de controlo ou de apoio das equipas, deixando de ter um peso elevado nos gastos totais da atividade produtiva.

A contabilidade de gestão rapidamente ultrapassou a sua aplicação às empresas industriais, desenvolvendo-se e alargando-se a outros níveis de atividade e também de outro tipo de organizações, como as empresas comerciais e as empresas de prestação de serviços.

Segundo Drury (2004), a maioria das técnicas de contabilidade de gestão utilizadas em meados de 1980 foram desenvolvidas em 1925 e nos 60 anos seguintes não houve inovações em termos de técnicas de contabilidade de gestão.

Para adequar os sistemas de Contabilidade Interna às exigências de informação dos executivos, a contabilidade de custos evoluiu e transformou-se, nos anos 60, na chamada contabilidade de gestão (*Management Accounting*).

O ambiente económico empresarial vem se modificando ao longo do tempo. As tomadas de decisões são mais rápidas, as relações de trabalho mais flexíveis e incentivadas, a logística passa a ter um papel fundamental em empresas que competem cliente a cliente e a tecnologia da informação abre novos canais de distribuição. Enfim, as empresas evoluem a cada dia, alterando o papel da contabilidade dentro das organizações (Soutes, 2006). De acordo com Johnson e Kaplan (1987), foi a contabilidade de gestão que facilitou o crescimento das empresas, ao possibilitar a adoção de mecanismos de coordenação interna dos processos organizacionais.

Segundo Burns e Scapens (2000), assistiu-se a mudanças significativas na estrutura organizacional, na envolvente competitiva e nas tecnologias de informação das organizações. Ao observar-se o meio envolvente, verifica-se que têm ocorrido grandes mudanças a vários níveis: tecnologia, informação, globalização, complexidade, agressividade e competitividade do mercado.

Para proporcionar aos gestores informação necessária para competirem num ambiente em constante mudança e para manter a relevância dessa informação, a contabilidade de gestão teve igualmente de mudar.

Ott (2004) destaca que a contabilidade de gestão representa uma evolução qualitativa e quantitativa da contabilidade de custos e tem o seu foco na tomada de decisões táticas e operacionais dos gestores (utilizadores internos). Deriva de estudos realizados, especialmente nos Estados Unidos nos anos 80, devido às críticas e à necessidade de evolução dos sistemas de informação até então utilizados e que não atendiam à resposta das empresas para se manterem competitivas num ambiente instável, incerto, com uma evolução tecnológica constante e com as novas técnicas revolucionárias de gestão.

Para Atkinson *et al.* (2001) e Giguère (2006), a contabilidade de gestão tem sofrido grandes mudanças de modo a responder aos desafios que lhe têm sido colocados. Hoje, a informação que se necessita da contabilidade de gestão é diferente daquela que era solicitada há algumas décadas. O foco nos custos incorridos e no valor criado pelas atividades e processos de uma empresa será o ponto central da informação da contabilidade de gestão.

A contabilidade de gestão permitiu às empresas ter um registo estruturado dos procedimentos e, conseqüentemente, um maior controlo a nível de custos e também um maior apoio na tomada de decisão.

No seu processo evolutivo, a contabilidade de gestão teve duas fases:

1. A primeira foi auxiliar a Contabilidade Financeira na sua função de fornecer informação oportuna e frequente, permitindo também a prática de inventários físicos totais, valorizados a custos unitários estimados. Por outro lado, os custos unitários repercutem-se na informação financeira tornando-a mais correta e útil para quem toma decisões na empresa;
2. A segunda fase do desenvolvimento da contabilidade de gestão teve início quando esta passou a servir de base ao controlo funcionando, uma vez mais, como auxiliar da contabilidade financeira.

De acordo com Caiado (2008), esta evolução também se tem dado a nível do conceito e conteúdo da contabilidade de gestão, isto é:

1. Numa primeira fase a contabilidade centrava-se no cálculo dos custos e daí a designação de contabilidade de custos;
2. Mais tarde, começou a ser importante o tratamento dos custos para certas análises por parte dos gestores operacionais, daí a designação de contabilidade analítica, oriunda da literatura francesa;
3. Os desenvolvimentos mais recentes deram a primazia a tratamentos dos dados com vista a permitirem simulações para a gestão, deste modo a contabilidade é considerada uma ferramenta de gestão e daí a designação de contabilidade de gestão.

De acordo com o estudo desenvolvido por Abdel-Kader e Luther (2008):

1. Antes de 1950, a técnica de produção era relativamente simples, com custos de mão-de-obra e de materiais facilmente identificáveis. Os processos de produções eram influenciados pela velocidade de operações manuais, o que fornecia uma base natural para atribuição de gastos indiretos aos produtos. A base no controlo de custos era suplementada por orçamentos e pelo controlo financeiro dos processos de produção;
2. Entre 1950 e 1965, afirmaram que o controlo de gestão era orientado para a produção e para a administração interna e que a contabilidade de gestão tendia a ser reativa, identificando problemas e ações somente quando os desvios ocorriam;
3. Entre 1965 e 1985, houve aumento da competição e desenvolvimento tecnológico, o que afetou fortemente o sector industrial. A utilização de computadores no processo de produção melhorou a qualidade e, em muitos casos, também reduziu os custos. A utilização dos sistemas informáticos também aumentou a quantidade e qualidade de informações disponíveis aos gestores e o desafio da competição global foi encarado com a introdução de novas técnicas de gestão e de produção;
4. Após o ano de 1985, Abdel-Kader e Luther (2008) enfatizaram que, as indústrias enfrentaram avanços sem precedentes em produção e tecnologias de processamento das informações, citando como exemplo o aparecimento do *e-commerce*.

Do ponto de vista de Nunes (2009) a contabilidade não é estanque, tem tido um processo evolutivo ao longo dos anos.

Segundo o *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998) e Adelegan (2001) também podemos identificar quatro fases da evolução do conceito e conteúdo da contabilidade de gestão:

1. Fase 1 – Anterior a 1950: a atenção centrava-se na determinação dos custos e no controlo financeiro, por meio do uso de técnicas de orçamentação e de contabilidade de custos;
2. Fase 2 – Entre 1965 e 1985: o foco mudou-se para o fornecimento de informação para o planeamento e controlo de gestão, por meio do uso de técnicas como a análise de decisão e os centros de responsabilidade;
3. Fase 3 – Entre 1985 e 1995: a atenção centrava-se na redução das ineficiências na utilização dos recursos, através do uso de técnicas para análise dos processos e de gestão dos custos;
4. Fase 4 – Após 1995: a atenção centra-se no processo de geração ou criação de valor, através do uso eficaz dos recursos e de técnicas que examinam os indutores do valor para o cliente e para o acionista e da inovação organizacional.

Adelegan (2001) considera a contabilidade de gestão das fases 3 e 4 como uma parte integrante do processo de gestão e com a responsabilidade de gerar informações em tempo real para fundamentar as decisões, visando a criação de valor neste processo. Cada uma destas fases representa a adaptação da contabilidade de gestão ao meio envolvente.

No decurso do Século XX, em alguns momentos, a contabilidade de gestão perdeu relevância ao não se adaptar ao novo ambiente competitivo, dispõe agora de uma visão e de um conjunto de ferramentas que ampliam o seu espaço de atuação.

A partir dos fins da década de 80 académicos, consultores e gestores reclamam a necessidade de se desenvolverem novas técnicas, sistemas e procedimentos de contabilidade de gestão que permitam ajustamento às rápidas alterações tecnológicas e resposta às novas preocupações de gestão (qualidade, redução de stocks, cumprimentos de prazos de entrega, *design* e redução de tempos de fabrico).

No que se refere às décadas de 80 e 90, surgiram várias técnicas de contabilidade de gestão: gestão das atividades e gestão baseada nas atividades, sistemas de informação local, *Balanced Scorecard*, contabilidade de gestão estratégica, custos de qualidade, *Economic Value Added* e *Open-book accounting*.

As novas técnicas afetaram o processo global de contabilidade de gestão (planeamento, controlo, tomada de decisão e comunicação) e mudaram o seu foco de um mero papel de determinação dos custos e de controlo financeiro a uma função substancial no processo de criação de valor através da melhor utilização dos recursos (Abdel-Kader e Luther, 2002).

Contudo, o facto de surgirem novas técnicas e procedimentos não significa que sejam implementadas na prática, e a verdade é que a realidade mostra que o nível de implementação de muitas das inovações é reduzido, mesmo relativamente às que se consideram possuir um potencial elevado em termos de resolução dos problemas que as organizações vêm enfrentando (Bromwich e Bhimani, 1989; Eden e Ronen, 1990).

De acordo com Johnson e Kaplan (1987), a única explicação plausível relaciona-se com a simplicidade inerente à instalação, ao funcionamento e à compreensão dos sistemas de custos tradicionais.

No início do Século XX começaram a surgir sinais que dão conta da perda de relevância dos sistemas e técnicas da contabilidade de gestão implementados nas empresas. Durante décadas consecutivas as ferramentas, as metodologias e as práticas da contabilidade de gestão nas empresas foram as mesmas, apesar das mudanças que se vinham operando ao nível do ciclo de vida dos produtos, da complexidade crescente dos sistemas de produção ou do desenvolvimento dos sistemas de informação que permitem maior sofisticação da informação (Johnson e Kaplan, 1987).

No final da década de 80, a obra “*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*”, publicada pelos autores Johnson e Kaplan em 1987 provocou ampla discussão ao declarar a decadência da contabilidade de gestão, afirmando que a mesma havia perdido a sua relevância, visto que a mudança da contabilidade de gestão, a partir dos anos 20, foi pequena e que, pelo contrário, o seu envolvente alterou muito significativamente ao nível de avanços nas tecnologias de informação, mercados mais competitivos, diferentes estruturas organizacionais e novas práticas de controlo de gestão.

Foram várias as razões apontadas para a estagnação da contabilidade de gestão, tais como:

1. O domínio do relato financeiro externo no séc. XX;
2. O custo da recolha de dados e do fornecimento de informação para os gerentes de produção talvez fosse de tal forma elevado que a decisão de investir em sistemas de

contabilidade de gestão, independentes dos obrigatórios pela contabilidade financeira, não era economicamente a mais viável;

3. Ter deixado de satisfazer as necessidades de informação dos gestores dos anos 80;
4. A natureza não imperativa da mesma, ao contrário do que acontece com a contabilidade financeira, que corresponde a um requerimento legal universal. Nessa medida, as organizações tendem a centrar os seus esforços no desenvolvimento de sistemas de informação que permitam o cumprimento dos requisitos legais.

O custeio tradicional, ao distribuir os custos, baseia-se somente em indutores de custos relacionados com o volume de produção questionando-se cada vez mais a sua qualidade, complexidade e lentidão. Assim, para medir o custo de cada produto ou serviço com precisão, é necessário que as empresas modifiquem o seu sistema de custeio. Se isso não acontecer, haverá uma distorção dos custos dos produtos/serviços, implicando uma quebra na rentabilidade e competitividade.

Alguns autores, como Cooper e Kaplan (1992), consideravam o custeio tradicional como impreciso e obsoleto.

A obsolescência do custeio tradicional traz diversos problemas às empresas uma vez que poderão não estar a fixar preços apropriados aos seus produtos devido à distribuição dos custos industriais indiretos ser realizada incorretamente (Cornick, Cooper e Wilson, 1988).

Acresce dizer, ainda, que o custeio tradicional nas empresas de serviços é obsoleto visto que os custos não são calculados atempadamente, não existem medidas de avaliação de desempenho e falta informação acerca dos recursos utilizados (Lambert e Whitworth, 1996).

Para Hardy e Hubbard (1992) existem vários aspetos que estão a influenciar o desempenho do sistema tradicional de custos, nomeadamente, a distorção nos custos dos produtos e a grande diversidade de produtos existentes na empresa.

A utilização de apenas uma base de imputação ou de várias que estão relacionadas quer com o volume de produção, quer com o peso da mão-de-obra direta nos custos de produção, diminuíram drasticamente devido à grande automação das empresas industriais (Steeple e Winters, 1993).

A complexidade dos produtos é também algo que origina a obsolescência do custeio tradicional (Cooper e Kaplan, 1992).

Um dos principais problemas da obsolescência dos custeios tradicionais é a distribuição dos custos aos objetos de custeio. De acordo com Lukka e Granlund (1998), a distribuição dos custos é o maior problema da contabilidade de gestão, independentemente do sistema utilizado, ser tradicional ou contemporâneo. Segundo o mesmo autor, a maior parte das empresas utilizam os centros de custos para repartir os seus custos. Os custos de funcionamento são imputados aos centros e posteriormente são repartidos aos objetos de custeio.

De acordo com Atkinson *et al.* (2001), os sistemas tradicionais de contabilidade de gestão utilizam como base de imputação, medidas relacionadas com o volume de *outputs*.

De acordo com Scherrer (1996), podemos afirmar que apesar da obsolescência das técnicas tradicionais, elas são mais utilizadas na maior parte dos países e que a tendência é adaptarem estas técnicas aos conceitos contemporâneos.

Cooper (1989) identifica vários sinais de alerta que devem ser levados em consideração na análise do presente sistema de custeio, são eles:

1. Os centros de custo são muito amplos, isto é, quando agrupam muitas atividades, e as empresas simplesmente ignoram, por exemplo, os custos de *marketing*;
2. A dificuldade em explicar as margens elevadas;
3. Os preços dos concorrentes são baixos;
4. A informação proveniente do sistema de contabilidade de gestão é obtida com atrasos.

2.5 Técnicas da Contabilidade de Gestão

A evolução da contabilidade de gestão está intimamente ligada com as técnicas de contabilidade de gestão utilizadas. Assim, constata-se que nas primeiras fases se fala de técnicas tradicionais e nas fases mais atuais de técnicas contemporâneas.

Segundo Brimson e Antos (1994), as técnicas tradicionais de contabilidade de gestão, dizem respeito aos sistemas utilizados para a valorização dos inventários e apuramento do custo dos produtos, para efeito de preparação do balanço e demonstração de resultados.

Segundo Ferreira (2002), as técnicas de contabilidade de gestão podem dividir-se em técnicas tradicionais e técnicas contemporâneas. As técnicas tradicionais de contabilidade

de gestão são as seguintes: Ponto crítico das vendas; Planeamento estratégico; Orçamentos; Análise de desvio dos orçamentos; Técnicas de custeio dos produtos; Análise da rentabilidade dos produtos; *Tableau de bord* e Rentabilidade do ativo.

Para Hardy e Hubbard (1992), um sistema de custeio tradicional consiste, essencialmente, em:

1. Valorizar as existências apenas com os materiais diretos, mão-de-obra direta e gastos gerais de fabrico;
2. Considerar os custos de distribuição, administração e financeiros como custo do período, não sendo incluídos no custo dos produtos;
3. Utilizar as horas de mão-de-obra direta e custos de mão-de-obra direta como bases de imputação, independentemente da percentagem de mão-de-obra na estrutura de custos de produção;
4. Usar bases de imputação cujo critério de seleção foi a simplicidade e conveniência.

Em relação às técnicas contemporâneas de contabilidade de gestão, Ferreira (2002) considera as que se seguem: *Balanced Scorecard* (BSC); Orçamento baseado nas atividades; *Activity Based Costing* (ABC); Custo alvo; Análise à rentabilidade dos clientes; Custeio do ciclo de vida do produto; Teoria das restrições; *Economic value added* (EVA); *Benchmarking*; *Backflush costing* e *Kaizen costing*.

Segundo Drury (2004), as técnicas de contabilidade de gestão podem ser definidas como processos integrados que garantem a recolha de informação com o objetivo de imputar os recursos despendidos ao valor dos produtos acabados. A evolução destas técnicas está relacionada com os estádios de desenvolvimento dos sistemas contabilísticos. Sobre estes, Cooper e Kaplan (1992), defenderam existir quatro estádios de transformação dos sistemas de custeio e das medidas de desempenho, até atingirem o estágio mais complexo que é a integração. Este modelo indica os estádios que as empresas têm de percorrer desde o custeio tradicional ao ABC:

1. No primeiro estágio existe um sistema inadequado para elaborar relatórios financeiros;
2. No segundo estágio, já é possível elaborar relatórios financeiros, existe informação distorcida sobre os custos dos produtos ou serviços e consideram-se também, os

centros de custos, mas não se agrupam os custos por atividades, por processos, nem por clientes. A informação fornecida é agregada e financeira;

3. No terceiro estágio, existe um sistema tradicional que elabora os relatórios em períodos de tempo mais curtos, evidenciando o custo das vendas e fazendo também a valorização das existências. Existe um sistema que garante uma melhor qualidade da informação para divulgação interna e externa, com técnicas operacionais e estratégicas de medição do desempenho;
4. No quarto estágio, existe uma integração da contabilidade de gestão com os relatórios financeiros. O ABC e os outros sistemas operacionais estão integrados, fornecendo informação atempada, de forma mais rápida, com maior qualidade e fiabilidade.

Segundo estes autores, quando uma empresa atinge o quarto estágio, todos os subsistemas internos encontrar-se-ão integrados num único sistema, permitindo assim, informações atualizadas, atempadas e fiáveis. A evolução das empresas e a complexidade das transações tem levado com que elas utilizem as técnicas de contabilidade de gestão que melhor se adaptem à sua estrutura. A contabilidade de gestão tem vindo a evoluir no sentido de acompanhar a evolução do meio onde as empresas se encontram inseridas.

Na perspetiva de Cooper e Kaplan (1992), existem diversas técnicas contemporâneas de contabilidade de gestão, que foram desenvolvidas com o objetivo de resolver alguns dos problemas das técnicas tradicionais, tais como, uma melhor determinação dos custos dos objetos de custeio, distribuindo os custos indiretos de forma mais correta.

Ittner e Larcker (2001) afirmaram que em relação às novas técnicas de gestão adotadas, destacam a crescente adoção de programas de gestão da qualidade, assim como a introdução de novas técnicas de contabilidade, tais como, a mensuração do custo da qualidade, o custeio baseado em atividades, a análise de valor dos processos e a gestão estratégica de custos. Verificou-se, assim, a introdução de um grupo diverso de novas técnicas de contabilidade de gestão direcionadas para promover a criação de valor, destacando-se: o desenvolvimento do *balanced scorecard*, as medidas de valor económico preocupadas com os retornos dos acionistas, e de sistemas de contabilidade de gestão estratégica que fornecessem informações a respeito do estado atual e futuro das incertezas estratégicas. A contabilidade de gestão apresentou evolução e mudanças do seu

posicionamento no seu processo de planeamento e tomada de decisão da organização, bem como nas técnicas utilizadas.

Contrariamente às práticas tradicionais de contabilidade de gestão, que se centram em aspetos internos à organização e são orientadas para aspetos financeiros, e de que são exemplos a análise de desvios e os indicadores de desempenho baseados no lucro, as técnicas contemporâneas combinam informação financeira e não financeira e adotam explicitamente um foco estratégico, pelo que são mais adequadas à nova envolvente. Em particular o ABC, a análise da cadeia de valor, a análise do valor para o acionista, o custeio alvo, a análise do ciclo de vida do produto e o *benchmarking* têm sido sugeridos como meios de ligar as operações às estratégias e aos objetivos da empresa (Chenhall e Langfield-Smith, 1998).

Apesar dos proclamados benefícios das técnicas recentes, a sua utilização não se generalizou, mantendo as técnicas tradicionais grande popularidade (Ferreira, 2002; Gomes, 2007).

Em Portugal, Gomes (2007) analisou as diversas técnicas de contabilidade de gestão em várias empresas pertencentes a diversas atividades económicas. Destas, dois terços utilizavam contabilidade de gestão e o predomínio nas técnicas tradicionais de contabilidade de gestão, tais como: orçamentos, análise de desvios dos orçamentos, painel dos indicadores e rendibilidade do ativo.

De acordo com Alves (2002), a utilização das técnicas contemporâneas de contabilidade de gestão tem como finalidade o controlo, e as mais usadas eram o ABC, o orçamento baseado nas atividades, o EVA e o *benchmarking*.

No quadro 2.1 apresenta-se um resumo das várias fases e técnicas referidas anteriormente.

Quadro 2.1 - Evolução da Contabilidade de Gestão

	Fase 1 - Antes de 1950	Fase 2 - Após 1965	Fase 3 - Depois de 1985	Fase 4 - Posterior a 1995
Objectivos	Determinação do custo e controlo financeiro	Informação para controlo e planeamento de gestão	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor através da utilização efetiva de recursos
Métodos e sistemas de custeio	Custeio por absorção Custeio variável Custeio padrão		Custeio Baseado em Atividades (ABC) Custeio Meta (<i>Target costing</i>)	
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	Retorno sobre o investimento	Preço de transferência Moeda constante Valor presente	<i>Benchmarking</i>	<i>Economic value added (EVA)</i>
Filosofias e modelos de gestão		Orçamento Descentralização	<i>Kaizen</i> <i>Just in time</i> Teoria das restrições Planeamento estratégico Gestão baseada em Atividades	Simulação Gestão económica Balanced Scorecard Gestão baseada em valor

Fonte: Adaptado de Soutes (2006)

2.6 O Custeio baseado em atividades

Segundo Cooper e Kaplan (1992), a metodologia *Activity Based Costing (ABC)* é mais que um sistema, é um processo de gestão. Os gestores entenderam que a informação do ABC permite-lhe gerir as atividades e processos de negócios através de uma visão integrada e multidisciplinar da empresa.

O ABC é um método que permite medir o custo, o desempenho das atividades e dos objetos de custo. Aloca-se o custo às atividades baseadas no uso que estas fazem dos recursos e aloca-se o custo aos objetos de custo baseado no uso que estes fazem das atividades (Turney, 1996).

O ABC é uma ferramenta de gestão que identifica as atividades associadas aos produtos fabricados, aos serviços prestados ou clientes servidos, apurando o consumo de recursos decorrente da realização de tais atividades. Por abordar os custos pela via da identificação e quantificação das atividades desenvolvidas, este sistema representa uma ferramenta de gestão capaz de identificar oportunidades para aumento da eficácia e eficiência dos processos e dos consumos.

Segundo Caiado (2008), o método ABC representa uma nova forma de pensar. Os sistemas de custeios procuravam responder à seguinte questão: «como é que a organização vai

imputar os custos para efeitos de informação financeira e para o controlo dos custos dos departamentos?». O método ABC procura responder a questões completamente diferentes, tais como: «que atividades se realizam na organização?», «quanto custa realizar essas atividades?», «porque é que a organização necessita de realizar essas atividades ou processos?», «que parte ou quantidade dessas atividades requerem os produtos, serviços ou clientes da organização?».

Gunasekaran, Marri e Yusuf (1999), enumeram três condições fundamentais que favorecem a implementação do ABC:

1. Os avanços que se vinham verificando ao nível das tecnologias da informação, que tornaram os sistemas de gestão e de custeio mais baratos e de mais fácil implementação, pelo que o ABC, apesar de ser um sistema complexo já não é tão dispendioso;
2. A cada vez maior necessidade de conhecer os reais custos de produção;
3. A necessidade de alterar a estrutura dos custos indiretos, os novos processos de fabrico e as novas estratégias de marketing.

O ABC é um sistema de custeio que proporciona uma melhor afetação dos recursos consumidos aos produtos, por se focalizar na análise das atividades executadas pela estrutura da empresa. O princípio básico do modelo parte do pressuposto de que os recursos são consumidos por atividades, que por sua vez são consumidas pelos objetos de custo.

O ABC começa por identificar as atividades dos recursos de suporte da organização. Depois atribui às atividades os recursos de suporte consumidos. Finalmente, o sistema ABC liga os custos das atividades aos produtos/serviços identificando os indutores de custos para cada atividade.

O sistema ABC baseia-se na noção de que os produtos motivam custos ao desencadearem as diversas atividades (Noreen, 1991). Assim, os custos são repartidos pelos centros de custos (*cost pools*), que por sua vez os atribui aos produtos através dos indutores de custos (*cost drivers*), ou seja, são definidos como aquelas atividades ou transações que determinam o custo das atividades.

O sistema ABC deve ser visto como um sistema de gestão capaz de contribuir significativamente para a melhoria operacional da empresa e, inclusivamente, para a formulação da sua estratégia (Cooper e Kaplan, 1992).

A principal característica que distingue o custeio tradicional do sistema ABC é o facto deste último dar ênfase aos custos indiretos. Os custos diretos são aqueles que são observáveis e daí a imputação direta ao objeto de custo. Os custos indiretos ou gastos gerais de fabrico, denominados por *overheads*, são aqueles que integram os custos comuns a vários produtos/serviços.

A lógica ABC pode ser apresentada a partir de dois pontos de vista: dos custos, onde se encontram os recursos, e do processo, onde se encontram as informações. Os dois estão ligados através das atividades.

As várias dimensões do método são:

1. Recursos

As atividades necessitam de recursos para cumprirem os seus objetivos. Os recursos são os fatores de produção como trabalho, tecnologia, viagens, suprimentos e outros utilizados para realizar as atividades. Identificar os custos de cada atividade depende da definição dos centros de custo e dos geradores de custo.

2. Atividades

São as unidades de trabalho que identificam, com um nível de detalhe adequado, como a empresa emprega o tempo e os recursos disponíveis.

As atividades dizem respeito à agregação de conjuntos de tarefas desenvolvidas pela empresa para levar a cabo o seu negócio.

De acordo com Brimson e Antos (1994), um sistema de gestão estruturado em atividades assegura que os seus planos de gestão são transmitidos aos vários níveis da organização.

De acordo com Atkinson *et al.* (2001), uma atividade que não adiciona valor é aquela que não é percebida pelo cliente; a que adiciona valor pode ser entendida como aquela que, se eliminada, reduziria o serviço dos produtos para o cliente, sendo avaliada pela forma com que ela contribui para o produto final em termos de serviços, qualidade e custo.

Os indutores de custos, ou *cost drivers*, identificam o modo como as atividades são consumidas pelos produtos/serviços, ou seja, relacionam as atividades com os objetos de

custo. Deste modo, poder-se-á dizer que se trata da variável que define que atividades, e em que proporção, são necessárias para a conceção de cada produto/serviço. Ou então, o *cost driver* é um acontecimento, associado a uma atividade, que resulta no consumo de recursos.

3. Objetos de custo

Os objetos de custo refletem o propósito de elaboração da empresa, isto é, são os *outputs* que a empresa disponibiliza ao mercado, aquilo que vende, que lhe traz rentabilidade e que alimenta a sua estrutura de produção. Assim, os objetos de custo podem ser produtos, serviços, marcas e clientes.

Segundo a abordagem ABC são os geradores de custos que originam as atividades. Assim, é importante determinar o Custo de Recursos e o Custo de Atividade. O primeiro aloca as despesas das áreas funcionais para as atividades que por aí transitam, com o objetivo de calcular o custo de cada atividade. O direcionador de recursos mede a quantidade de recursos consumidos pela atividade. O segundo, o Custo de Atividade aloca os custos das atividades para os objetos de custo, que podem ser produtos, serviços ou clientes. Como são várias as atividades de produção e suporte, o ABC utiliza um maior número de bases de alocação com a finalidade de identificar em termos monetários, as atividades consumidoras de recursos. Estes medem a frequência e a intensidade de uma atividade por um objeto de custo.

Para Kaplan e Atkinson (2001), um indutor de custo é uma avaliação quantitativa de *output* de uma atividade. Para cada atividade deverá existir um indutor de custo apropriado. Os indutores de custo são a principal inovação do modelo ABC.

Neves e Viceconti (2000) identificam o processo ABC em três fases:

1. Identificação das atividades exercidas por cada departamento;
2. Mensuração da quantidade de recursos que são consumidos por uma atividade;
3. Atribuição dos custos das atividades aos produtos através da utilização dos direcionadores de atividades.

Segundo Zanetti (2003), o ABC pode ser desenvolvido em quatro etapas sequenciais:

1. Desenvolver o dicionário de atividades:

São identificadas e definidas as atividades realizadas pelos seus recursos indiretos e de apoio. O objetivo é estabelecer uma definição comum das atividades para toda a organização.

2. Determinar quanto a organização está a gastar em cada uma das suas atividades:

A organização conhece as despesas oriundas das atividades, são definidos os montantes que cada atividade está a gastar, sendo definida a sua hierarquia, o que permite que todas as despesas organizacionais sejam mapeadas a um nível hierárquico e organizacional.

3. Identificar produtos, serviços e clientes da organização:

Os objetos de custos que se deseja mensurar são igualmente objetivos de custos. Isso deve-se ao facto de que os objetos de custo são as razões pelas quais a organização executa atividades que consomem recursos.

4. Selecionar direcionadores de custos da atividade que associam os custos da atividade aos produtos, serviços e clientes da organização: Direcionadores de custos são medidas quantitativas do resultado de uma atividade.

Franco (2010) depreendem que são cinco as etapas que devem ser seguidas na implementação do ABC:

1. Identificar as principais atividades que ocorrem numa organização.
2. Listar os vários recursos da organização que estão subjacentes à realização das atividades;
3. Alocar os custos indiretos associados ao consumo e uso dos recursos anteriormente listados através de *cost drivers* de recursos;
4. Selecionar os *cost drivers* de atividade mais adequados para cada uma das atividades anteriormente identificadas; e
5. Calcular os custos por objeto de custeio através da soma dos custos das atividades que contribuíram para a sua obtenção.

Selig (1993) afirma que a essência do sistema ABC está em reconhecer que são as atividades que causam os custos, e não os produtos – esses apenas consomem atividades.

De acordo com Martins (2003) e Rodrigues (2008), para a implementação do ABC é necessário definir as seguintes etapas: tomada de decisão, planeamento, conceção e implementação.

Da mesma forma que nos deparamos com artigos que defendem o sistema, encontramos igualmente referências literárias às limitações do ABC.

Existem dados indicativos de que muitas das empresas que adotaram o ABC registaram dificuldades em atingir com sucesso a integração esperada (Krumwiede, 1998).

Uma das razões subjacentes poderá estar relacionada com a dificuldade em fazer do sistema ABC o único sistema de contabilidade de gestão da organização (Friedman e Lyne, 1995) ou com a alocação excessiva de custos aos produtos, caracterizadora da maioria das implementações do ABC.

Apesar da popularidade do ABC ter sido exponencial, vários autores defendem que não existem evidências empíricas consistentes dos benefícios do ABC para o processo de tomada de decisão (McGowan e Klammer, 1997; Noreen, 1991).

Para Noreen (1991), o sistema ABC apenas fornece dados relevantes para a tomada de decisão se o modelo de custeio subjacente for claro e se os custos dos produtos e das atividades forem verdadeiros e refletores da realidade da empresa. Tecnicamente, o ABC agrupa os métodos mais tradicionais de determinação do custo dos produtos.

Uma das críticas está relacionada com a originalidade do seu conceito base. Para Horngren *et al.* (2008), o conceito base do ABC já havia sido exposto por outros autores.

Este autor considera, igualmente, que grande parte das empresas de consultoria que vende a ideia do ABC não utiliza este sistema no seu próprio processo de tomada de decisão.

Innes e Mitchell (2002) consideram o sistema ABC um sistema dispendioso, pois para além de exigir um elevado número de recursos, constitui um grande consumidor de tempo e pode ser mesmo considerado um sistema complexo face às necessidades da organização. Consideram mais prudente a implementação do ABC em áreas piloto. Armstrong (2002) argumenta que o sistema ABC apenas serve para a diminuição de custos, mais especificamente a redução de trabalhadores não produtivos. Para Johnson (1995), as empresas perdem a visão dos clientes.

No entanto, segundo Canha (2007), o ABC não é somente um método de cálculo do custo de produção, mas sim um método de controlo de gestão. Este fornece informação contabilística relevante e fundamental para a reflexão sobre o posicionamento concorrencial da empresa.

O ABC é um método que procura as causas reais dos gastos com o intuito de uma atribuição mais correta dos gastos a cada objeto de custeio e pressupõe que os gastos indiretos são consequência de transações específicas.

Segundo Crepaldi (2011), quando comparado com outros métodos tradicionais, o método ABC apresenta as seguintes vantagens de utilização que se passam a enumerar:

1. Informações de gestão mais exatas por meio da redução do rateio;
2. Menor necessidade de rateios desnecessários;
3. Necessidade de implementação, permanência e constante revisão de controles internos;
4. Mostra onde os itens estudados estão a consumir mais recursos;
5. Identifica o custo de cada atividade em relação aos custos totais da organização;
6. Pode ser utilizado nos mais variados tipos de empresas;
7. Pode, ou não, ser um sistema paralelo a contabilidade;
8. Possibilita a eliminação ou redução das atividades que não agregam valor ao produto;
9. Possibilidade de medir a eficiência e eficácia empresarial no âmbito produtivo, comercial e financeiro;
10. Apuramento e controlo dos custos reais de produção e dos custos indiretos de fabricação;
11. Identificação e mensuração dos custos da não qualidade;
12. Possibilidade de se identificar os produtos e clientes mais lucrativos;
13. Oportunidade para eliminar desperdício e aperfeiçoar atividades;
14. Melhoria substancial da base de informações para a tomada de decisões.

3. A atividade seguradora

3.1 Enquadramento da atividade seguradora

A atividade seguradora em Portugal é regulamentada, fiscalizada e supervisionada pela Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), antigo Instituto de Seguros de Portugal, a quem compete também a regulamentação, fiscalização e supervisão da atividade resseguradora, de mediação de seguros e de fundos de pensões.

Segundo a ASF, um contrato de seguro é definido como sendo um acordo através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou a pagar o capital seguro em caso de ocorrência de sinistro, nos termos acordados. Em contrapartida, a pessoa ou entidade que celebra o seguro (o tomador do seguro) fica obrigada a pagar ao segurador o prémio correspondente, ou seja, o custo do seguro. A prestação do que ficou acordado no contrato pode ser efetuada à pessoa ou entidade no interesse do qual o seguro é celebrado (o segurado) ou de terceiro designado pelo tomador do seguro (o beneficiário) ou ainda a uma terceira pessoa ou entidade que tenha sofrido prejuízos que o segurado deva indemnizar – o terceiro lesado.

Segundo o artigo n.º 426 do Código Comercial, o contrato de seguro tem de adotar a forma escrita, «o contrato de seguro deve ser reduzido a escrito num instrumento, que constituirá a apólice de seguro».

O documento emitido pela seguradora, denominado por Apólice, é onde a seguradora assume o risco e é, caso existam, onde estão descritas as condições gerais, particulares e especiais. Nessas condições estão definidos os bens ou pessoas segurados/as, o prazo do contrato, o valor do prémio, entre outras.

De acordo com o artigo n.º 51 do Decreto-Lei n.º 72/2008 de 16 de Abril, o prémio é:

- [...] a contrapartida da cobertura acordada e inclui tudo o que seja contratualmente devido pelo tomador do seguro, nomeadamente os custos da cobertura do risco, os custos de aquisição, de gestão e de cobrança e os encargos relacionados com a emissão da apólice.
- Ao prémio acrescem os encargos fiscais e parafiscais a suportar pelo tomador de seguro.

Os seguros podem ser obrigatórios, quando a respetiva celebração é exigida por lei ou facultativos, quando é opção do tomador do seguro celebrá-lo ou não.

A atividade seguradora distingue-se das restantes atividades pelo seu ciclo operacional invertido, quer isto dizer que as seguradoras primeiro recebem os prémios dos seus clientes e só posteriormente, em caso de sinistros, poderão incorrer em custos.

A Associação Portuguesa de Seguradores (APS) foi fundada em 1982, sem fins lucrativos, constituída nos termos da lei para defesa e promoção dos interesses das empresas de seguros e resseguros, tendo como principal objetivo representar e defender os interesses dos Associados a nível nacional e internacional. Tem, ainda, como objetivos prestar apoio aos Associados, contribuir para a modernização, o prestígio e o desenvolvimento do setor e desenvolver ações do interesse dos Associados ou da atividade seguradora.

A atividade seguradora é composta por um conjunto de seguros e operações que se repartem em dois grandes ramos: o ramo Vida e o ramo Não-Vida.

De acordo com o artigo 123.º do DL n.º 94-B/98, de 17 de Abril, o ramo Vida é composto por três grandes grupos ou modalidades de seguros: os seguros de vida, os seguros financeiros e o seguro de nupcialidade e seguro de natalidade. No ramo Não Vida encontram-se classificados todos os outros seguros, como por exemplo: os seguros de acidentes de trabalho, os de acidentes pessoais, os de doença, os de automóvel, os de incêndio, raio ou explosão, entre outros.

3.2 Gestão de risco

Para fazer face às responsabilidades assumidas, as seguradoras têm de manter a sua estabilidade económica e um nível de solvência capaz de responder, a qualquer momento, perante essas responsabilidades.

As garantias financeiras que as empresas de seguros devem dispor para poderem exercer a sua atividade são constituídas por provisões técnicas, margem de solvência e fundo de garantia.

As provisões técnicas são criadas com o objetivo de garantir que as seguradoras sejam capazes de cumprir os compromissos que têm com os segurados. O montante das provisões técnicas deve, em qualquer momento, ser suficiente para permitir à seguradora cumprir, na

medida do razoavelmente previsível, os compromissos decorrentes dos contratos de seguros.

Outro modo que as seguradoras têm para cumprir com as suas responsabilidades está relacionado com a forma como estas gerem os riscos assumidos, podendo recorrer ao co-seguro ou ao resseguro.

De acordo com Caiado e Caiado (2008), o resseguro é um contrato de seguro, segundo o qual uma seguradora transfere para uma outra seguradora uma parte ou a totalidade das responsabilidades assumidas perante um ou vários segurados, mediante o pagamento de uma remuneração. A primeira e a segunda seguradoras denominam-se respetivamente por «cedente» e «resseguradora» e a remuneração por «prémio».

O resseguro, sendo o seguro da seguradora, é um seguro de segundo grau que liga a seguradora a uma resseguradora, a qual desconhece o segurado, assim como este não tem quaisquer contatos com esta resseguradora.

O valor da responsabilidade do seguro original transferido da seguradora para a resseguradora designa-se por «cedência» ou «capital cedido», por sua vez, o valor da responsabilidade que não é transferida adota a designação de «pleno» ou pleno de retenção, que corresponde ao valor máximo que a seguradora julga poder pagar. Se o valor do risco transferido para a resseguradora não tiver uma relação de proporcionalidade com o capital original seguro, este assume a denominação de «2.º risco», «excesso de perda» ou «excesso de sinistralidade» e, por sua vez, o capital original assume a denominação de «1.º risco», «prioridade» ou «franquia».

Segundo Caiado e Caiado (2008), a fixação do valor do pleno baseia-se geralmente no número de sinistros previsíveis e no valor dos prémios anuais relativos à carteira de seguros da seguradora, omitindo-se os capitais próprios que estarão indicados para dar cobertura às garantias.

Em alguns casos, a resseguradora ressegura também ela própria as suas responsabilidades, conforme sucede no contrato de resseguro inicial, designando-se por «retrocessão». À entidade que assume o risco chama-se retrocessionários.

Os tratados de resseguro podem ser facultativos e obrigatórios.

No tratado de resseguro facultativo, a seguradora cedente propõe um determinado acordo à resseguradora que, por sua vez, pode ou não aceitá-lo. Este tipo de tratado é o que protege de uma melhor maneira os interesses da resseguradora, sendo as condições negociadas nesta situação. Antes de efetuar qualquer tratado, a resseguradora tem um conhecimento concreto do risco o que lhe permite optar por aceitá-lo ou não e negociar as condições que lhes sejam mais vantajosas. Nesta situação exige comissões mais altas. Este tipo de tratado já só é feito praticamente em situações onde estão envolvidos capitais muito elevados.

No resseguro obrigatório ou resseguro contratual, a cedente faz o contrato escrito com a resseguradora, onde constam várias cláusulas, com especial destaque para a forma de transferência das responsabilidades, a remuneração da resseguradora à cedente, a liquidação de sinistros de valor elevado, os limites das responsabilidades transferidas e a periodicidade de prestação de contas (Caiado e Caiado, 2008).

Neste tipo de tratado a resseguradora não tem conhecimento dos riscos que aceita, ou seja, não sabe quais são as suas responsabilidades, os capitais envolvidos, os prémios e as coberturas. Este tipo de resseguro abrange os contratos proporcionais e os contratos não proporcionais.

Quando as responsabilidades assumidas pela seguradora direta são repartidas proporcionalmente entre ela e a resseguradora, está-se perante um contrato proporcional. Ou seja, o montante dos sinistros que for participado à seguradora direta é proporcional ao montante dos prémios recebidos, de acordo com uma percentagem estabelecida no respetivo contrato.

De acordo com Caiado e Caiado (2008), os contratos proporcionais podem ser:

- Resseguro em quota-parte (*quota-share*);
- Resseguro de excedentes (*surplus*);
- Resseguro de excedentes em regime facultativo-obrigatório;
- Regime em quota-parte combinado com excedentes.

No resseguro de quota-parte, a seguradora cedente fica obrigada a transferir uma parte fixa do total dos seguros que tem em carteira, de determinado ramo e até um certo limite, sendo os prémios e os sinistros divididos entre as duas contraentes sempre na mesma proporção. Este tipo de tratado é menos utilizado por seguradoras de grandes dimensões, uma vez que

implica a transferência obrigatória de determinada percentagem de todos os seguros de determinado ramo e implica também terem mais custos de resseguro.

No resseguro de excedentes de capitais é feita a transferência dos riscos que a seguradora direta não pode ou não quer assumir. Este contrato consiste na fixação de um ou vários plenos consoante os riscos transferidos e mencionados no próprio contrato numa tabela de plenos. A composição da carteira, o volume de prémios e o montante de capitais próprios são as variáveis que determinam o valor do pleno. Nesta modalidade, a resseguradora só é responsável pelo valor que excede o pleno até ao valor estipulado no contrato. Este tipo de contrato é mais eficaz em grandes sinistros.

O resseguro de excedentes em regime facultativo-obrigatório é o contrato em que a cedente pode transferir apenas os seguros que pretende, tendo total liberdade de opção, não podendo apenas transferir mais do que o múltiplo de plenos contratado e não podendo ultrapassar o pleno mencionado na tabela. A resseguradora, apesar de ficar obrigada a aceitar o número máximo de plenos, tem a possibilidade de fixar o seu pleno para cada situação, não excedendo o valor máximo estabelecido na tabela de plenos.

O resseguro em quota-parte combinada com excedentes foi criado para satisfazer as necessidades das seguradoras em início de atividade ou das pequenas seguradoras. No regime de excedentes fixam-se plenos máximos que permitem às seguradoras receber a maior parcela dos seguros que têm em carteira. «Com o regime em quota-parte, as cedentes podem repartir o pleno bruto, igual à soma do pleno líquido e da quota-parte, caindo a maior parte no conjunto das responsabilidades assumidas pelas resseguradoras» (Caiado e Caiado, 2008).

Nos contratos não proporcionais, a seguradora direta apenas transfere a parte dos sinistros que ultrapasse um determinado montante ou a parte dos sinistros caso a taxa de sinistralidade num exercício económico exceda uma taxa pré-fixada. Estes contratos são normalmente celebrados por seguradoras com uma elevada capacidade económica e financeira. Segundo Caiado e Caiado (2008), estes contratos podem ser:

- Resseguro de excesso de perdas (*excess of loss*);
- Resseguro de excesso de taxa de sinistralidade (*stop loss*).

No resseguro de excesso de perdas ou de sinistros, a seguradora assume a sua responsabilidade até ao montante correspondente à franquia, ficando o remanescente sob a

responsabilidade da resseguradora. Neste contrato, o prémio a pagar à resseguradora depende da probabilidade de cada sinistro poder ultrapassar ou não o valor da responsabilidade assumida pela seguradora. Se a probabilidade for alta o prémio vai ser alto também.

O contrato de resseguro de excesso de taxas de sinistralidade só é acionado se no final do ano a taxa de sinistralidade real for superior à taxa fixada para o seguro direto. No caso de ser superior, é debitado à resseguradora o valor correspondente à diferença entre a taxa fixada e a taxa real, no caso de esta ser inferior nada se faz em relação à resseguradora. A seguradora paga à resseguradora um prémio correspondente a uma percentagem do valor global dos prémios de seguro direto.

As seguradoras recorrem a diversos tipos de tratados de resseguro para protegerem os vários seguros que compõe a sua carteira.

Conforme refere o artigo n.º 62 do Decreto-lei n.º 72/2008 de 16 de Abril, o co-seguro consiste na «cobertura conjunta de um risco por vários seguradores, denominados co-seguradores, de entre os quais um é o líder, sem solidariedade entre eles, através de um contrato de seguro único, com as mesmas garantias e idêntico período de duração e com um prémio global». A apólice é assinada por todas as co-seguradoras, mas é emitida pela líder. Na apólice estão mencionadas as quotas-partes dos riscos ou a parte percentual do capital assumido por cada co-seguradora.

Segundo Caiado e Caiado (2008), à empresa líder são atribuídas as seguintes funções:

1. Receber do tomador do seguro a declaração do risco a segurar, bem como as declarações posteriores de agravamento ou diminuição desse mesmo risco;
2. Proceder à análise do risco e estabelecer as condições do seguro e a respetiva tarifação ao tomador do seguro;
3. Emitir a apólice sem prejuízo de esta dever ser assinada por todas as empresas de seguro intervenientes no contrato de co-seguro;
4. Proceder à cobrança dos prémios, emitindo os respetivos recibos;
5. Desenvolver as ações previstas nas disposições legais aplicáveis em caso de falta de pagamento de um prémio ou fração de prémio;
6. Receber as participações dos sinistrados e proceder à sua regularização;

7. Aceitar e propor a resolução do contrato, bem como outras funções que resultarem do acordo estabelecido entre as co-seguradoras.

Todos os contratos de co-seguro devem ter subjacente um acordo entre as várias co-seguradoras, onde se estipulam as relações entre elas e entre elas e a líder, deve constar o valor da taxa de gestão (caso exista), a maneira como a líder deve transmitir as informações e as prestações de contas a cada co-seguradora e o sistema de liquidação de sinistros.

Os sinistros decorrentes de um contrato de co-seguro, que podem ser liquidados, desde que conste da respetiva apólice, por iniciativa da empresa líder que, em seu nome e por conta das associadas, liquida a dívida global perante o segurado, ou por cada uma das co-seguradoras, segundo a quota-parte do risco assumido ou a parte proporcional do capital que assumiu.

Os contratos de co-seguro também podem ser celebrados entre seguradoras de diferentes Estados membros da União Europeia desde que os mesmos tenham como fim a cobertura de riscos elevados, de entre as quais uma é a líder, sem que haja solidariedade entre elas, através de um contrato de seguro único, com as mesmas garantias e período de duração e com um prémio global.

Tanto no co-seguro como no resseguro, o que se pretende é a repartição dos riscos. Enquanto no co-seguro cada co-seguradora responde somente pela sua quota-parte assumida, no resseguro, o segurador responde pela totalidade do risco, recebendo posteriormente a parte assumida pelo ressegurador.

3.3 Mercado segurador português

De acordo com o Relatório da Evolução da Atividade Seguradora – Prémios de Seguro Direto de 2015 da ASF (2016), no ano de 2015, o volume da produção de seguro direto, isto é prémios líquidos de anulações, de estornos e de resseguro, em Portugal foi de 12,6 mil milhões de euros, refletindo um decréscimo de 11,4% face ao valor verificado em 2014, conforme se pode verificar no Quadro 3.1. De referir que a quota de mercado das empresas sob supervisão da ASF corresponde a 94,3% (cerca 12 mil milhões de €uros).

Quadro 3.1 – Produção de seguro direto em Portugal - Mercado

	u.m: milhões de euros						
	2012	2013	Δ 13/12	2014	Δ 14/13	2015**	Δ 15/14
Vida	6.922	9.248	33,6%	10.439	12,9%	8.669	-17,0%
Não Vida	3.983	3.855	-3,2%	3.849	-0,2%	3.990	3,7%
TOTAL	10.905	13.104	20,2%	14.288	9,0%	12.660	-11,4%

Produção de seguro direto inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviço

** Valores provisórios

Fonte: ASF (2016)

Efetuada uma análise por ramos, o ramo vida registou uma quebra de 17% e os ramos Não Vida apresentaram um crescimento da produção de 3,7% face a 2014.

Em termos materiais, para esta evolução contribuíram os ramos Automóvel (1,5%), Incêndio e Outros Danos (1,7%) e o ramo Acidentes e Doença (7,1%), como se constata no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Produção de seguro direto em Portugal por ramos - Mercado

	u.m: milhões de euros				
	2012	2013	2014	2015**	Δ 15/14
Vida	6.922.395	9.248.442	10.439.186	8.669.272	-17,0%
Não Vida	3.982.769	3.855.467	3.848.657	3.990.365	3,7%
Acidentes e Doença	1.260.938	1.232.461	1.259.356	1.348.689	7,1%
Incêndio e Outros Danos	766.784	760.331	751.384	764.006	1,7%
Automóvel	1.569.213	1.478.230	1.448.547	1.470.746	1,5%
TOTAL	10.905.164	13.103.909	14.287.843	12.659.637	-11,4%

Produção de seguro direto inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviço

** Valores provisórios

Fonte: ASF (2016)

3.4 Ramo Automóvel

Verifica-se que o seguro automóvel, dentro do Ramo Não Vida, é o que apresenta Prémios Brutos Emitidos (PBEs) mais elevados, representando cerca de 37% do total de PBEs Não

Vida. Estes valores podem estar interligados com a obrigatoriedade do seguro automóvel, referido no artigo 4º do Decreto-Lei 291/2007, que estabelece que:

«Toda a pessoa que possa ser civilmente responsável pela reparação de danos corporais ou materiais causados a terceiros por um veículo terrestre a motor para cuja condução seja necessário um título específico e seus reboques, com estacionamento habitual em Portugal, deve, para que esses veículos possam circular, encontrar-se coberta por um seguro que garanta tal responsabilidade, nos termos do presente decreto-lei.»

Em caso de sinistro, o culpado deve ser responsabilizado pelos danos causados a terceiros, ficando o pagamento dos prejuízos a cargo da seguradora detentora do contrato de seguro do responsável pelo sinistro. De acordo com o nº 2 do artigo 12.º do referido Decreto-Lei, o capital mínimo obrigatoriamente seguro é de €5.000.000 por acidentes de danos corporais e €1.000.000 por acidentes de danos materiais.

É de referir o capítulo IV do mesmo Decreto-Lei, que no caso de ocorrência de um sinistro em que o responsável não tenha um seguro válido, ou a reparação dos danos causados por responsável desconhecido, o Fundo de Garantia Automóvel (FGA) é acionado. O mesmo garante o pagamento dos danos ao lesado para que este não fique prejudicado.

Para que a seguradora assuma os custos em caso de sinistro, cobra o prémio de seguro, o qual é calculado de acordo com as características do segurado (condutor habitual), da viatura e as coberturas que o cliente pretender subscrever.

Todos os anos o prémio de seguro pode sofrer alterações tarifárias devido a possíveis alterações em determinadas variáveis, como a idade do veículo que varia de ano para ano, o tempo de carta, a idade do condutor, entre outros.

Tal como já foi referenciado no artigo n.º 51 do Decreto-Lei n.º 72/2008, de 16 de Abril, o prémio de seguro inclui os encargos fiscais e os parafiscais que dizem respeito aos custos de gestão do contrato e o custo da carta verde, imposto de selo, uma taxa para o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM), para o FGA e para a Prevenção Rodoviária.

A franquia é outro fator que influencia o prémio de seguro. Em caso de sinistro, a franquia é uma parte pré estipulada das despesas que o tomador terá de suportar e pode ser um valor fixo ou percentual (por exemplo 2%, 4% ou 8%) sobre o valor do capital seguro ou dano.

Os contratos de seguro automóvel podem ser temporários (ter um período certo e determinado) ou válidos pelo período de um ano e renovados automaticamente. A falta de pagamento do contrato de seguro leva à anulação do mesmo.

Por lei, o seguro automóvel obrigatório é composto pela cobertura de responsabilidade civil contra terceiros, a qual responsabiliza a seguradora pelo pagamento de danos materiais e/ou corporais causados a terceiros transportados ou não. Contudo, os produtos de responsabilidade civil comercializados, por norma, incluem também as coberturas de Assistência em Viagem (AV) e Proteção Jurídica (PJ). Estas últimas podem ser associadas com as coberturas de Quebra Isolada de Vidros (QIV), Proteção de Ocupantes (POC), Veículo de Substituição (VS), por opção da companhia ou cliente.

Os produtos de danos próprios, vulgarmente conhecidos como seguros «contra todos os riscos», para além das coberturas que compõem o produto de responsabilidade civil, conhecido como seguro de terceiros, incluem outras coberturas que visam a proteção da viatura do segurado. Normalmente, este tipo de coberturas tem associadas determinadas condições estabelecidas pela empresa de seguros, como é o caso da idade e o valor máximos do veículo seguro.

As coberturas geralmente comercializadas para o seguro de danos próprios são: Furto ou Roubo (FR), Choque, Colisão ou Capotamento (CCC), Incêndio, Raio ou Explosão (IRE) e Atos de Vandalismo (AVAND) e Fenómenos da Natureza (FN). Neste tipo de seguros, a franquia é deduzida da indemnização paga ao segurado.

No que diz respeito à cobertura de furto ou roubo, furto trata de uma apropriação ilegítima do veículo seguro, incluindo o furto de uso (entendido como a utilização do veículo seguro contra a vontade do Segurado) e roubo refere-se a uma apropriação ilegítima do veículo seguro mediante o uso de violência ou ameaça para a integridade física ou para a vida do Segurado.

Através desta cobertura, a Seguradora pagará ao Segurado os danos sofridos no veículo seguro em consequência de furto ou roubo, tentado, frustrado ou consumado, de que resulte o seu desaparecimento, destruição ou deterioração.

Relativamente à cobertura de CCC, a Seguradora pagará ao Segurado os danos sofridos no veículo seguro em consequência de choque, colisão ou capotamento.

Choque é quando há embate do veículo contra qualquer corpo fixo, ou embate sofrido por aquele quando imobilizado. Colisão é o embate entre o veículo e qualquer outro corpo em movimento. E capotamento quando há acidente em que o veículo perde a sua posição normal e não resulta de choque ou colisão.

Na cobertura de IRE a Seguradora pagará ao Segurado os danos sofridos no veículo seguro, quer este se encontre em marcha ou parado, recolhido em garagem ou em qualquer outro local, em consequência de incêndio, raio ou explosão.

Incêndio é uma combustão acidental, com desenvolvimento de chamas, estranha a uma fonte normal de fogo, ainda que nesta possa ter origem, e que se pode propagar pelos seus próprios meios.

Raio e ação mecânica da sua queda é uma descarga atmosférica ocorrida entre a nuvem e o solo, consistindo num ou mais impulsos de corrente que conferem ao fenómeno uma luminosidade característica (raio), e que provoque deformações mecânicas permanentes no veículo seguro. E explosão é uma ação súbita e violenta da pressão ou depressão de gás ou de vapor.

Fenómenos da Natureza, através desta cobertura a Seguradora pagará ao Segurado os danos sofridos no veículo seguro em consequência direta de:

1. tempestades com ventos de velocidade superior a 100 km/hora, em contínuo ou em rajada, comprovada por documento emitido pela estação meteorológica mais próxima, que provoquem a queda de quaisquer objetos tais como árvores, telhas, chaminés, muros ou similares;
2. chuvas torrenciais e trombas-d'água com precipitação de intensidade superior a 10 mm em 10 minutos, comprovada pela estação meteorológica mais próxima, que provoquem inundações, enxurradas, rebentamento de adutores, coletores, diques, barragens e similares;
3. tremores de terra, erupções vulcânicas e outros fenómenos sísmicos e geológicos, nomeadamente aluimentos, deslizamentos e afundamentos de terrenos.

Relativamente a dados de subscrição, existem certos critérios que, ao não serem cumpridos, podem acionar uma aceitação condicionada ou até mesmo uma interjeição. Ou seja, se por exemplo o veículo estiver sem seguro há mais de um determinado número de dias, é necessária uma autorização de nível superior hierárquico para que seja aceite a sua

subscrição. Outro exemplo, se o veículo for de uma marca ou modelo que a companhia não aceita ou o condutor tem um certo perfil de risco, é despoletada uma regra interdita e não é efetuada a sua subscrição.

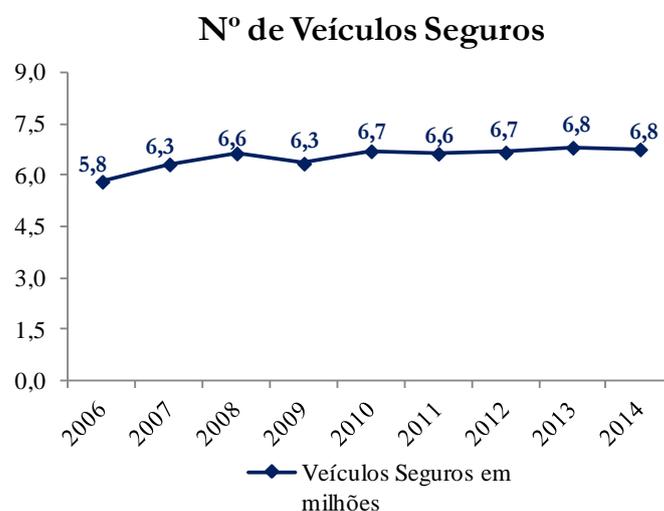


Figura 3.1 Número de Veículos seguros em Portugal entre 2006 e 2014

Fonte: ASF (2016)

Conforme se pode verificar pela Figura 3.1, o parque automóvel seguro em Portugal cresceu entre 2006 e 2008, diminuiu em 2009 e andou oscilante até 2014. Neste último ano, para além da pequena redução face a 2013 no número de veículos seguros em Portugal, também o volume de produção diminuiu 2%, como já foi referenciado no quadro 3.2. Um fator relevante a esta realidade tem a ver com o aumento de veículos a circular sem seguro válido.

Nos dias de hoje, cada vez mais os consumidores procuram produtos e serviços a baixos custos o que provoca uma maior competitividade entre as empresas. Existem inúmeras seguradoras no mercado e, como tal, vêm-se obrigadas a efetuar campanhas mais agressivas de modo a serem mais procuradas e a serem melhores que a concorrência.

4. Estudo de Caso

4.1 Justificação da metodologia

O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas Ciências Sociais com bastante regularidade.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Yin (2015) define «estudo de caso» com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Segundo Yin (2015), um estudo de caso é uma investigação que se baseia principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.

Para Yin, é um estudo que se faz várias vezes e obtém-se resultados semelhantes.

Optou-se pelo método do estudo de caso dadas as vantagens que apresenta na análise dos processos organizacionais permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e proporcionar conhecimento que fica disponível acerca do fenómeno estudado, neste caso, a implementação de um modelo de contabilidade de gestão, nomeadamente o método ABC, no ramo automóvel de uma companhia de seguros.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que se baseia no raciocínio indutivo que depende fortemente do trabalho de campo e que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas e é utilizada frequentemente. Pode afirmar-se que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o «como?» e o «porquê?».

De forma resumida, Yin (2015) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelas estratégias experimentais;

2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada;
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

4.1.1 Vantagens e limitações

O estudo de caso é o método ideal para caracterizar e aprender acerca de um indivíduo em particular. Segundo Yin (2015), as vantagens dos estudos de caso são:

1. Método que produz informação de fácil entendimento, o que facilita a compreensão e comunicação;
2. Foca pontos únicos que se perderiam num estudo de escala mais alargada;
3. Relata pormenorizadamente a situação em estudo, o que proporciona uma maior compreensão da realidade;
4. Pode ser implementado por um único investigador;
5. Pode constituir um arquivo de material suficientemente rico para permitir reinterpretações subsequentes;
6. Estimula novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planeamento;
7. Enfatiza a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresenta simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles;
8. O investigador pode, a qualquer momento da investigação, alterar os métodos da recolha de dados e estruturar novas questões de investigação.

Quanto às limitações, Yin aponta que o estudo de caso, enquanto plano de investigação, apresenta falta de rigor, no entanto existem maneiras de evidenciar a validade e confiabilidade do estudo. Outro argumento comum prende-se com a influência do investigador que pode «contaminar» o estudo através de falsas evidências ou visões distorcidas da realidade que se observa. Para além disso, o estudo de caso fornece pouquíssima base para generalizações.

Yin (2015) refere ainda que planos de investigação como o estudo de caso são muito extensos e demoram muito tempo a serem concluídos, todavia nem sempre é necessário

recorrer a técnicas de recolha de dados que são mais demoradas. Além disso, a apresentação do documento não precisa ser uma narrativa detalhada.

O que pode ser considerado como uma crítica clássica ao próprio método de estudo de caso é a impossibilidade de generalização para o universo de empresas. Neste sentido, nenhum caso é generalizável para o universo ou população. O objetivo do investigador é aprofundar conhecimentos e teorizar (generalização analítica) e não fazer generalizações estatísticas (Yin, 2015).

Como é referido por Humphrey e Scapens (1996), outra limitação constantemente atribuída ao estudo de caso refere-se ao viés representado pela subjetividade do pesquisador. Embora inegável, esta influência também pode ocorrer noutros métodos, inclusive nos quantitativos, devendo ser mitigada por meio do uso de técnicas conhecidas como a gravação e transcrição das entrevistas e pela triangulação das fontes.

McKinnon (1988) identifica quatro tipos de ameaças à validade e à fiabilidade que comporta um estudo de caso:

1. Efeitos causados pelo observador – a presença do investigador conduz os participantes a alterarem o seu comportamento e os seus diálogos, levando à observação de um cenário diferente daquele que seria natural sem a sua presença;
2. Enviesamento do observador – resulta do fato daquilo que o investigador observa ou ouve, podendo não corresponder exatamente à realidade;
3. Limitações de acesso à informação – deriva do período limitado de tempo que é passado na organização e de restrições de acesso criadas pela própria organização;
4. Complexidades e limitações da mente humana são originadas por dois aspetos: os entrevistados podem propositadamente transmitir uma imagem para o exterior que não corresponde à realidade dos factos e, os próprios entrevistados, mesmo querendo transmitir a realidade, estão sujeitos às limitações da mente humana.

Segundo o mesmo autor além da subjetividade do investigador, o problema do enviesamento ou falta de rigor também provém da subjetividade das fontes de informação a que o investigador recorre para compreender o caso.

4.1.2 Processo de investigação para obter a validade e fiabilidade na investigação

De acordo com Yin (2015), um bom estudo de caso deve utilizar o maior número possível de fontes de evidências.

A estratégia de utilizar vários métodos de recolha de dados (triangulação), para além de ter sido importante por si só, dada a diversificação que incorpora, é útil para se obter várias perspetivas do fenómeno sob investigação e aumentar-se, assim, a validade e a fiabilidade na investigação.

Neste estudo de caso utilizou-se como fontes a pesquisa documental, reuniões e observação direta.

Com a pesquisa documental procurou-se recolher informação da seguradora, dados financeiros, analíticos e consulta de relatórios.

A recolha de informação foi, essencialmente, junto de alguns funcionários de determinados departamentos que explicaram como a seguradora funciona e que método de imputação de gastos utiliza.

4.2 Estudo de Caso

4.2.1 Seguradora

O estudo de caso foi desenvolvido numa Empresa de Seguros que opera exclusivamente no ramo automóvel. De modo a garantir a confidencialidade da mesma, será designada por Seguradora e serão feitas alterações a algumas designações que possam pôr em causa o seu anonimato.

A Seguradora opera no ramo Não-Vida, mais precisamente, no seguro automóvel, há já muitos anos. Baseada num conceito de negócio extremamente popular nos países anglo-saxónicos, os serviços *low cost*, a Seguradora foi das primeiras na adoção das subscrições via telefone em Portugal. Foi no âmbito de expansão (quase) imediata que a marca decidiu avançar para o meio *online*, numa primeira tentativa de conquista de novos clientes através de um mundo que se encontrava em notório desenvolvimento no país, a internet.

As seguradoras diretas, as chamadas *low cost*, são seguradoras mais generalistas, com preços mais atrativos e que apostam mais nos preços baixos e na simplicidade ao contrário das seguradoras tradicionais que se preocupam em manter-se mais próximos dos consumidores e não olham tanto à questão do preço. Estas últimas praticam preços mais elevados uma vez que têm custos operacionais mais elevados, normalmente com recurso a balcões e mediadores.

As seguradoras diretas operam através dos canais de distribuição, telefone e internet, não comercializando através de balcões nem mediadores, o que lhes permite praticar preços mais reduzidos. No entanto, necessitam de investimentos maiores em marketing, através de campanhas que promovam a marca de forma a apresentarem os seus produtos e respetivas vantagens face à concorrência.

A estratégia seguida pela Seguradora rumo a uma maior proximidade com os subscritores dos seus produtos e serviços levou à criação de inúmeras e consecutivas campanhas de publicidade que exploravam, sobretudo, as noções rapidez e eficácia, aliadas ao reiterado sublinhado de ausência da habitual burocracia das companhias de seguros regulares. O resultado desta aposta de marketing foi bastante significativo e ainda hoje a empresa volta recorrentemente a essas linhas publicitárias.

Após um bem-sucedido percurso inicial como entidade independente, a Seguradora ganhou a atenção das grandes empresas do sector financeiro, especialmente graças à excelente prestação que obteve num espaço de cinco anos. A projeção foi de tal forma inédita que acabou por integrar um grande e conceituado grupo financeiro.

Desde a aquisição da entidade houve um visível crescimento do seu volume de negócios.

A Seguradora é detentora de quatro produtos variados para veículos de quatro e duas rodas. Procura apresentar soluções inovadoras, sempre com especial atenção ao preço. Os vários seguros oferecidos por esta Seguradora são:

- Produto S
- Produto M
- Produto L
- Produto XL

No Quadro 4.1 podem observar-se alguns dados relativos a cada uma destas modalidades.

Quadro 4.1 – Ramo automóvel

Produto	Coberturas						
	<i>Responsabilidade seguro obrigatório</i>	<i>Proteção jurídica</i>	<i>Cobertura do condutor</i>	<i>Furto ou roubo</i>	<i>Choque</i>	<i>Incêndio</i>	<i>Quebra vidros</i>
Produto S	6.000.000 euros	x					
Produto M	6.000.000 euros	x	25.000 euros				
Produto L	6.000.000 euros	x	25.000 euros	x			
Produto XL	6.000.000 euros	x	25.000 euros	x	x	x	x

4.2.2 Aplicação do ABC

A presente dissertação tem como objetivo principal apresentar uma proposta de implementação do custeio baseado em atividades no ramo automóvel da Seguradora em estudo. Pretende-se, ainda, determinar a rentabilidade de cada um dos produtos da empresa (S, M, L e XL) através da margem bruta, isto é, o produto que tiver maior percentagem entre o resultado bruto e os rendimentos.

A análise do estudo de caso será efetuada em dois anos consecutivos, 2014 e 2015, por forma a consolidar os resultados e a obter robustez no método aplicado.

A implementação do ABC requer uma cuidadosa análise do sistema de controlo interno da entidade. Sem este procedimento que contemple as funções bem definidas e o fluxo dos processos, torna-se inviável a aplicação do ABC de forma eficiente e eficaz.

Escolheu-se o ABC por ser um método que procura as causas reais dos gastos com o intuito de uma atribuição mais correta dos gastos a cada objeto de custeio e pressupõe que os gastos indiretos são consequência de transações específicas.

4.2.2.1 Determinação das atividades da seguradora no ramo automóvel

Para a aplicação do método ABC foram definidas 2 atividades principais, são elas: Aquisição e Gestão de Sinistros. Estas duas atividades são essenciais para o desenvolvimento tanto do ramo automóvel como de qualquer outro ramo de seguro, uma vez que, é através da atividade Aquisição que se inicia a relação entre o tomador de seguro e a seguradora, sem esta atividade não existiria nenhum contrato de seguro, logo as seguradoras perderiam a sua razão principal de existir – venda de seguros. Quando uma seguradora celebra um contrato de seguro está a assumir um risco que pertencia ao seu cliente, a esse risco estão inerentes sinistros, logo é necessária e fundamental na cadeia de valor dos seguros a atividade Gestão de Sinistros. Esta atividade permite à seguradora estar preparada para dar respostas aos seus clientes perante a ocorrência de um sinistro que abranja os riscos para a qual foi contratada.

A atividade Aquisição é a atividade que está fortemente ligada à angariação do negócio, inclui todas as tarefas e operações relacionadas com a celebração do contrato de seguro. A atividade Gestão de Sinistros está puramente relacionada com os sinistros, é nesta atividade que são tomadas todas as medidas que permitem dar respostas aos segurados perante a ocorrência de um sinistro.

Pela aplicação do ABC podem ser identificadas algumas atividades que não agregam valor diretamente para os produtos e, por isso, não são definidas como principais – é o caso das atividades Administrativa e Investimento. Aos produtos apenas devem ser imputados os gastos das atividades que lhes acrescentam valor, ou seja, os gastos das atividades que constituem a sua cadeia de valor. Os gastos da atividade Administrativa são considerados gastos de estrutura, esta atividade pode ser considerada como uma atividade de apoio mas não como uma atividade principal. Como o seu próprio nome indica, é uma atividade administrativa, aliada a um trabalho de *back office* e apoio e não diretamente relacionada com o negócio. Os gastos da atividade Investimento também não devem ser imputados aos produtos, dado que estes gastos têm naturezas que não têm qualquer relação com os serviços produzidos pela Seguradora. É uma atividade que está relacionada com a aquisição, gestão e alienação de imóveis, ações, produtos estruturados, obrigações, entre outros.

Existe, também, uma outra atividade principal, a de resseguro, que se optou por não incluir no estudo dada a não disponibilização da informação detalhada dos tratados de resseguro.

O objetivo das atividades definidas no modelo como principais é gerar valor acrescentado ao produto final, tendo as mesmas, três características específicas: i) têm um objetivo concreto que é gerar valor; ii) devem consumir um conjunto de *inputs* ou fatores; iii) devem poder relacionar-se com o produto final por meio dos *Cost Drivers*.

De seguida pode observar-se a Figura 4.1, a conta de ganhos e perdas da seguradora para o ano de 2014 e para o ano de 2015.

Valores em euros

Conta de Ganhos e Perdas	Exercício 2015			Exercício anterior 2014
	Técnica Não-Vida	Não Técnica	Total	
Prémios adquiridos líquidos de resseguro	19.406.149		19.406.149	21.196.218
Prémios brutos emitidos	22.257.755		22.257.755	23.423.850
Prémios de resseguro cedido	1.778.410		1.778.410	1.753.257
Provisão para prémios não adquiridos (variação)	1.070.529		1.070.529	474.375
Provisão para prémios não adquiridos, parte resseguradores (variação)	(2.667)		(2.667)	-
Custos com sinistros, líquidos de resseguro	11.974.337			
Montantes pagos	15.230.604		15.230.604	14.576.745
Montantes brutos	17.402.993		17.402.993	14.584.980
Parte dos resseguradores	2.172.389		2.172.389	8.235
Provisão para sinistros (variação)	(3.256.267)		(3.256.267)	(1.588.696)
Montante bruto	(5.325.459)		(5.325.459)	(1.608.053)
Parte dos resseguradores	(2.069.192)		(2.069.192)	(19.357)
Outras provisões técnicas, líquidas de resseguro	(5.877)		(5.877)	(255.310)
Custos e gastos de exploração líquidos	8.301.771		8.301.771	9.185.546
Custos de aquisição	5.278.638		5.278.638	5.567.791
Custos de aquisição diferidos (variação)	(217.467)		(217.467)	(94.875)
Gastos administrativos	3.281.693		3.281.693	3.712.630
Comissões e participação nos resultados de resseguro	41.093		41.093	-
Rendimentos	1.507.816	-	1.507.816	1.496.699
De juros de activos financeiros não valorizados ao justo valor por via de ganhos e perdas	1.515.516		1.515.516	1.486.172
De juros de passivos financeiros não valorizados ao justo valor por via de ganhos e perdas				
Outros	(7.700)		(7.700)	10.527
Gastos financeiros	264.838	-	264.838	268.963
De juros de activos financeiros não valorizados ao justo valor por via de ganhos e perdas	79.215	-	79.215	60.739
De juros de passivos financeiros não valorizados ao justo valor por via de ganhos e perdas				
Outros	185.623	-	185.623	208.224
Ganhos líquidos de activos e passivos financeiros não valorizados ao justo valor através ganhos e perdas	784.362	-	784.362	3.290
De activos disponíveis para venda	784.362		784.362	3.290
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	1.163.258	-	1.163.258	508.959
Imposto sobre o rendimento do exercício - Impostos correntes			11.868	44.486
Imposto sobre o rendimento do exercício - Impostos diferidos			597.213	108.184
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1.163.258	-	554.177	356.290

Figura 4.1 Conta de Ganhos e Perdas

Fonte: Adaptado do Relatório e Contas da Seguradora de 2015

Através da conta de ganhos e perdas da seguradora, Figura 4.1, verificam-se os custos da atividade aquisição, tendo em conta a variação dos custos de aquisição diferidos, e os custos da atividade gestão de sinistros. Para esta última, consideram-se os montantes pagos e a variação da provisão para sinistros. Os montantes pagos têm de ser considerados à medida que o sinistro vai sendo pago e a provisão que tinha sido criada para esse mesmo sinistro tem de ser anulada, por outro lado, tem de ser criada nova provisão para um novo sinistro que possa ocorrer.

Ainda de acordo com a conta de ganhos e perdas da Figura 4.1, podem repartir-se os gastos pelas cinco atividades, as duas que geram valor e as restantes identificadas no estudo. No Quadro 4.2 é apresentada aquela informação para o ano de 2014.

Quadro 4.2 – Repartição dos gastos pelas 5 atividades para o ano de 2014

Ano 2014	Gastos da atividade de aquisição	Gastos da atividade administrativa	Gastos da atividade Gestão de Sinistros	Gastos da atividade de Investimento	Gastos da atividade de Resseguro
Prémios de resseguro cedido					1.753.257
Provisão para prémios não adquiridos, parte resseguradores (variação)					-
Montantes pagos					
Montantes brutos			14.584.980		
Provisão para sinistros (variação)					
Montante bruto			(1.608.053)		
Custos de aquisição	5.567.791				
Custos de aquisição diferidos (variação)	(94.875)				
Gastos administrativos		3.712.630			
Gastos financeiros				268.963	
De juros de activos financeiros não valorizados ao justo valor por via de ganhos e perdas				60.739	
Outros				208.224	
TOTAL	5.472.916	3.712.630	12.976.927	268.963	1.753.257

A rubrica da conta “Outras provisões técnicas, líquidas de resseguro”, devido à sua especificidade não é incluída nos gastos de nenhuma atividade. O seu detalhe é explicado nos anexos às contas, cuja informação não foi disponibilizada.

Também a rubrica “Comissões e participação nos resultados de resseguro” está detalhada nos anexos às contas da seguradora, informação não facultada e, por isso, também não foi incluída na repartição dos gastos.

A repartição dos gastos de 2015 pelas atividades identificadas é apresentada no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Repartição dos gastos pelas 5 atividades para o ano de 2015

Ano 2015	Gastos da atividade de aquisição	Gastos da atividade administrativa	Gastos da atividade Gestão de Sinistros	Gastos da atividade de Investimento	Gastos da atividade de Resseguro
Prémios de resseguro cedido					1.778.410
Provisão para prémios não adquiridos, parte resseguradores (variação)					(2.667)
Montantes pagos					
Montantes brutos			17.402.993		
Provisão para sinistros (variação)					
Montante bruto			(5.325.459)		
Custos de aquisição	5.278.638				
Custos de aquisição diferidos (variação)	(217.467)				
Gastos administrativos		3.281.693			
Gastos financeiros				264.838	
De juros de activos financeiros não valorizados ao justo valor por via de ganhos e perdas				79.215	
Outros				185.623	
TOTAL	5.061.171	3.281.693	12.077.534	264.838	1.775.743

4.2.2.2 Determinação dos *Cost Drivers* e respetivo custo unitário

Depois de definidas as atividades principais, a fase seguinte para a implementação desta metodologia é a identificação dos *cost drivers*, os quais, visam medir o volume de trabalho e esforço subjacente à realização das atividades, permitindo avaliar o seu nível de uso pelos objetos de custeio.

Os *cost drivers* de atividades definidos são os seguintes:

1. Para a atividade aquisição considera-se o número de apólices.
2. Para a atividade gestão de sinistros, o número de sinistros.

Foi possível obter o número de apólices e de sinistros registados nos anos de 2014 e de 2015 apresentados no Quadro 4.4. O custo unitário do *cost driver* é dado pelo quociente entre o custo total da atividade e o número de *Cost Drivers*.

Quadro 4.4 – Custo unitário de cada atividade

	Aquisição	Sinistros
Ano 2015 Custos por Atividades	5.061.171 €	12.077.534 €
Ano 2015 Volume do <i>Cost Driver</i>	101.084	12.786
Custo unitário das atividades	50,07 €	944,59 €
Ano 2014 Custos por Atividades	5.472.916 €	12.976.927 €
Ano 2014 Volume do <i>Cost Driver</i>	104.116	13.114
Custo unitário das atividades	52,57 €	989,55 €

4.2.2.3 Consumo dos *Cost Drivers* para obter o produto final

Nesta fase determina-se o consumo dos *Cost Drivers* necessário para obter o produto final, como indicado no Quadro 4.5. Requer um estudo detalhado do mapa das atividades da empresa e das características do processo produtivo a fim de diferenciar as atividades necessárias para obter cada tipo de produtos.

Quadro 4.5 – Consumo de *cost driver*

<i>Cost drivers</i>	Produto S	Produto M	Produto L	Produto XL	Total
					Nº Apólices e Nº Sinistros
Ano 2015 N.º Apólices Novas e Renovadas	20.848	55.105	12.359	12.772	101.084
N.º Sinistros	1.854	6.755	1.664	2.513	12.786
Ano 2014 N.º Apólices Novas e Renovadas	20.298	57.939	12.747	13.132	104.116
N.º Sinistros	1.654	6.930	1.852	2.678	13.114

4.2.2.4 Definição do custo total dos produtos

Finalmente, determinar-se-á o custo total dos produtos para os dois anos em análise. Depois de se obter o custo unitário para cada uma das atividades de cada ano, multiplica-se esse custo por cada um dos consumos de *cost driver* e obtém-se o custo total de cada produto, conforme se apresenta no Quadro 4.6.

Quadro 4.6 – Custo dos produtos

	Atividades	Custo unitário	Produto S	Produto M	Produto L	Produto XL	Total
Ano 2015	Aquisição	50,07 €	1.043.838 €	2.759.050 €	618.802 €	639.481 €	5.061.171 €
	Sinistros	944,59 €	1.751.271 €	6.380.709 €	1.571.799 €	2.373.756 €	12.077.534 €
	Total	-	2.795.108 €	9.139.759 €	2.190.601 €	3.013.237 €	-
Ano 2014	Aquisição	52,57 €	1.066.976 €	3.045.596 €	670.053 €	690.291 €	5.472.916 €
	Sinistros	989,55 €	1.636.712 €	6.857.565 €	1.832.642 €	2.650.008 €	12.976.927 €
	Total	-	2.703.687 €	9.903.160 €	2.502.695 €	3.340.299 €	-

4.2.3 Análise de Rentabilidade dos produtos pelo sistema ABC

Como referido anteriormente, os objetos de custo são o Produto S, o Produto M, o Produto L e o Produto XL. Com toda a informação devidamente analisada e apurada para os dois períodos, podemos proceder à análise da rentabilidade de cada produto, tendo por base o sistema ABC.

Para determinar qual o produto com maior rentabilidade, considera-se o que tiver maior percentagem entre o resultado bruto e os rendimentos, ou seja, aquele que tiver uma rentabilidade relativa às vendas superior.

De acordo com a conta de ganhos e perdas constante da Figura 4.1, para os rendimentos consideram-se os prémios brutos emitidos subtraídos da variação da provisão para prémios não adquiridos.

O Quadro 4.7 apresenta os resultados brutos e respetivas rentabilidades por produtos, para cada um dos anos analisados.

Quadro 4.7 – Rentabilidade dos produtos

		Produto S	Produto M	Produto L	Produto XL	Total
Ano 2015	1. Rendimentos	3.206.283 €	9.646.701 €	2.762.970 €	5.571.272 €	21.187.226 €
	2. Custos dos produtos	2.795.108 €	9.139.759 €	2.190.601 €	3.013.237 €	17.138.705 €
	3. Resultado bruto (1-2)	411.175 €	506.942 €	572.369 €	2.558.035 €	4.048.521 €
	4. Rentabilidade relativa (3/1)	12,8%	5,3%	20,7%	45,9%	
Ano 2014	1. Rendimentos	3.310.668 €	10.867.723 €	2.982.243 €	5.788.842 €	22.949.475 €
	2. Custos dos produtos	2.703.687 €	9.903.160 €	2.502.695 €	3.340.299 €	18.449.842 €
	3. Resultado bruto (1-2)	606.980 €	964.562 €	479.547 €	2.448.543 €	4.499.633 €
	4. Rentabilidade relativa (3/1)	18,3%	8,9%	16,1%	42,3%	

Analisando os dois anos, conclui-se que a Seguradora apresenta uma rentabilidade superior para o produto XL.

Relativamente à atividade resseguro, optou-se por não a incluir no estudo dada a não disponibilização da informação detalhada dos tratados de resseguro e respetiva afetação por produto. No entanto, e de um modo geral, através da conta de ganhos e perdas consegue-se obter, para os dois anos, a seguinte informação, conforme indicada no Quadro 4.8.

Quadro 4.8 - Resseguro

Resseguro		
Ano 2015	Prémios de resseguro («custos»)	1.775.743 €
	Custos com sinistros («rendimentos»)	103.197 €
Ano 2014	Prémios de resseguro («custos»)	1.753.257 €
	Custos com sinistros («rendimentos»)	-11.122 €

O montante dos prémios diz respeito aos prémios de resseguro cedido excluindo a variação da provisão para prémios não adquiridos; os custos com sinistros incluem os montantes pagos da parte dos resseguradores e a respetiva variação da provisão para sinistros.

Como se pode verificar, o método ABC imputa aos objetos de custeio apenas os gastos com as atividades que acrescentam valor ao produto, as atividades que estão diretamente relacionadas com o produto e fazem com que este seja produzido de forma eficaz e eficiente.

5. Conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras

5.1 Conclusões

A presente dissertação realizou-se por meio de um estudo de caso, no qual se efetuou uma pesquisa documental, a qual forneceu os dados necessários para a realização do estudo. Em primeiro lugar, foi possível mapear e descrever os processos e as suas atividades, podendo identificar-se dessa maneira os principais processos da empresa.

Após o mapeamento dos processos, foi feita a identificação e a descrição dos recursos utilizados na empresa, o que possibilitaram posteriormente, a alocação dos mesmos aos respectivos processos.

Com os recursos devidamente alocados, a etapa seguinte teve como objetivo identificar os direcionadores de recursos, os quais viabilizaram a afetação dos recursos aos processos. Para finalizar esta etapa de identificação e atribuição dos recursos, foi feita a alocação dos processos aos objetos de custeio que auxiliaram na determinação dos valores dos custos unitários desses serviços.

Tendo por base a fundamentação teórica bem como o estudo de caso analisado, procurou-se, ao longo do trabalho, demonstrar a implementação do custeio baseado em atividades no ramo automóvel de uma companhia de seguros e verificar a rentabilidade dos produtos através do rácio resultado bruto/rendimentos.

Os objetivos secundários, inicialmente propostos, foram os seguintes:

Primeiro, estudar as atividades principais da seguradora do ramo automóvel. Do levantamento de processos efetuado, foi possível definir as seguintes atividades no ramo automóvel: aquisição, gestão de sinistros, administrativa, investimentos e a atividade de resseguro. Conforme referido anteriormente, as atividades principais, e que foram utilizadas para o estudo de caso, foram a atividade aquisição e a de gestão de sinistros. As atividades administrativa e de investimento não foram consideradas para o cálculo do custo dos produtos porque não geram valor diretamente para os produtos. Quanto à atividade de resseguro não foi possível obter informação detalhada dos tratados de resseguro e respetiva afetação por produto.

Segundo, apresentar os principais conceitos do método ABC e como pode ser implementado no ramo automóvel de uma seguradora. Através do estudo de caso, conseguiu-se implementar o referido método no ramo automóvel de uma seguradora. Para isso, foi necessário identificar quais as atividades principais; determinar os *cost drivers* e respetivos custos unitários; aplicar esses custos unitários a cada produto; obter a totalidade de rendimentos e de custos totais para cada produto e, por fim, concluir o que apresenta melhores resultados.

Terceiro, determinar a rentabilidade de cada um dos produtos da empresa de seguros estudada.

Do trabalho efetuado, foi possível concluir que o produto que apresenta maior rentabilidade é o produto XL, ou seja, aquele que possibilita coberturas mais extensas aos segurados. É um produto que oferece mais coberturas a quem o solicita mas também pagam um prémio maior, por isso também se obtém maiores rendimentos.

O produto que apresenta uma rentabilidade das vendas mais baixa é o produto M, com 5,3% para 2015 e 8,9% para 2014, apesar de ter tido um resultado bruto superior ao produto S.

Assim, considera-se que a seguradora deverá concentrar toda a sua atenção e esforços para desenvolver cada vez mais e melhor os produtos com coberturas mais extensas.

5.2 Limitações e sugestões para investigações futuras

Os resultados do estudo realizado devem ser entendidos mediante algumas limitações. A principal limitação está associada ao facto de se tratar apenas de uma entidade seguradora e de um único ramo de seguros, o que pode ser considerado insuficiente para se afirmar que este método pode ser aplicado a qualquer ramo de seguros ou a qualquer entidade seguradora.

Outra limitação apontada é que os resultados poderiam ser diferentes se a atividade de resseguro estivesse incluída no estudo. Dadas as limitações apontadas, existe uma variedade de investigações que poderiam ser desenvolvidas, nomeadamente, realizar um estudo a uma ou mais seguradoras com mais ramos de seguros e/ou incluir a atividade de resseguro.

Outra investigação que poderia ser interessante realizar seria replicar este estudo de caso numa seguradora tradicional e verificar se as conclusões da rentabilidade dos produtos é comparável ou não com as da seguradora estudada.

Referências bibliográficas

- ABDEL, K. e LUTHER, R. – **An Empirical Investigation of the Evolution of Management Accounting Practices**. Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, Bruxelas, Dezembro, 2002.
- ABDEL, K. e LUTHER, R. – **The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis**. British Accounting Review. 2008.
- ADELEGAN, O. J – Management accounting practices in nigerian companies. [em linha]. 2001. [Consult. 02 Junho 2016].
Disponível em:
http://www.bjournal.co.uk/paper/bjass_14_2/bjass_14_02_05.pdf.
- AFONSO, P. – **Sistemas de custeio no âmbito da contabilidade de custos: O custeio baseado nas atividades, um modelo e uma metodologia de implementação**. Escola de Engenharia, Universidade do Minho, 2002. Dissertação de Mestrado.
- ALVES, M. – **Decisores e informação contabilística - sua influência nas decisões empresariais**. Universidade da Beira Interior, Covilhã: [s.n.], 2002. Tese de doutoramento.
- APS - ASSOCIAÇÃO Portuguesa de Seguradores. [em linha]. [Consult. 14 Fev. 2016]. Disponível em:
https://www.apseguradores.pt/Portal/Content_Show.aspx?ContentId=2248&PageId=8&MicrositeId=1&CategoryId=70
- ARMSTRONG, P. – **The costs of activity-based management**, Accounting, Organizations and Society. Vol. 27, nº2 (2002), p. 99-120.
- ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. [em linha]. [Consult. 14 Fevereiro 2016].
Disponível em:
http://www.asf.com.pt/ISP/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/Producao%20provisoria%202015.pdf

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. [em linha].
[Consult. 14 Fevereiro 2016].

Disponível em:

<http://www.asf.com.pt/NR/exeres/7D383D46-9431-416E-98C7-395B0A9E7080.htm>

ASKARANY, D. – **Why ABC is not widely implemented?** International Journal of Business. Vol. VII, nº1 (2007).

ATKINSON, A.; BANKER, R.; KAPLAN, R. e YOUNG, M. – **Management Accounting**. Prentice Hall, 2001.

BANKER, R.; POTTER, G. e SCHROEDER, R. – **An empirical analysis of manufacturing overhead cost drivers**. Journal of Accounting and Economics. Vol. 19, nº 1 (1995), p. 115-137.

BRIMSON, J. ; ANTOS, J. – **Activity-based Management for service, industries, government entities and nonprofit organization**. New York, John Wiley & Sons, 1994.

BROMWICH, M. e BHIMANI, A. – **Management Accounting: Evolution Not Revolution**. London, U.K.: Chartered Institute of Management Accountants, 1989.

BURNS, J. e SCAPENS, W. – **Conceptualizing Management Accounting Change: an institutional framework**. Management Accounting Research. Vol. 11 (2000), p. 3 - 25.

CAIADO, A. – **Contabilidade Analítica e de Gestão**. 5.^a ed. Lisboa: Áreas Editora, 2009. ISBN 978-989-8058-50-8.

CAIADO, A. e CAIADO, J. – **Gestão das Instituições Financeiras**. 2^a ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-509-3.

CANHA, H. – **O método ABC como fator de competitividade da empresa**. TOC. Março. 2007, p. 52-58.

CARVALHO, J. – **Sistemas de Custeio: Tradicionais versus Contemporâneo.** Jornal da APOTEC. Dezembro. 1999.

CHENHALL, R. e LANGFIELD-SMITH, K. – **The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach.** Accounting, Organizations and Society. Vol. 23, nº3 (1998), p. 243-264.

CORNICK, M.; COOPER, W. e WILSON, S. – **How do companies analyze overhead?** Strategic Finance. Vol. 69, nº12 (1988), p. 41-43.

COOPER, R. e KAPLAN, R. – **Activity-based systems: measuring the costs of resource usage.** Accounting Horizons. Vol. 6, nº3 (1992), p. 1-13.

COOPER, R. – **The rise of activity-based costing. Part four: what do activity-based cost systems look like?.** Journal of Cost Management. (1989), pp. 38-49.

CREPALDI, S. A. – **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2011.

DRURY, C. – **Management and Cost Accounting.** Thomson Learning. 6ª Ed. (2004).

EDEN, Y. e RONEN, B. – **Service organization costing: a synchronized manufacturing approach.**, Industrial Management. Vol. 32, nº 5 (1990), p. 24-26.

FERNANDES, M. S. – **Modelo de Contabilidade Analítica nos SMAS: aplicação do método ABC (activity based costing).** Braga: [s.n.], 1995. Dissertação de Mestrado.

FERREIRA, A. – **Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal,** Lancaster: [s.n.], 2002. Tese de doutoramento.

- FRANCO, V.; SILVA, M. e ARAÚJO, A. – **Temas de Contabilidade de Gestão: os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão**. 3ª ed. Lisboa: Livros Horizonte, 2010. ISBN 978-972-24-1646-7.
- FRIEDMAN, A. L. e LYNE S. R. – **Activity Based Techniques: The real Life Consequences**. Chartered Institute Management Accountant. London. 1995.
- GIGUÈRE, P. – **Improving the cost accounting advantage**. CMA Management. Vol. 80, nº2 (2006).
- GOMES, C. – **A contabilidade de gestão e o custeio baseado nas actividades nas grandes empresas portuguesas. Os determinantes do custeio baseado nas actividades**. Minho: [s.n.], 2007. Tese de doutoramento.
- GRANLUND, M. e LUKKA, K. – **Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context**. Management Accounting Research, Vol. 9, nº 2 (1998), p.185-211.
- GUNASEKARAN, A.; MARRI, B. e YUSUF, Y. – **Application of activity-based costing: some case experiences**. Managerial Auditing Journal, vol. 14, nº 6 (1999), pp. 283-293.
- HARDY, J. e HUBBARD, D. – **ABC: Revisiting the basics**. CMA Management. Vol. 66, nº 9 (1992), p. 24-28.
- HORNGREN, C.; SUNDEM, G.; STRATTON, W.; BURGSTHALER, D. e SCHATZBERG, J. – **Introduction to management accounting**. 14ª edição. Pearson International Edition, New Jersey, 2008.
- HUMPHREY, C.; SCAPENS, R.W. – **Methodological themes. Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation?** Accounting Auditing and Accountability Journal. Vol.9, nº.4 (1996).
- ITTNER, C. e LARCKER, D. – **Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective**. Journal of Accounting and Economics. Vol. 32, nº 1 (2001), pp. 349-410.

IFAC – International Management Accounting Practice Statement n° 1- Management Accounting Concepts. [em linha]. 1998. [Consult. 10 Agosto.2016]. Disponível em: <http://www.ifac.org/satandarsandGuidance/FMAC/IMP1.html>.

IMA – Institute of Management Accountants – Statements on Management Accounting – Practice of Management Accounting. [em linha]. 2008. [Consult. 4 Abril 2016]. Disponível em: <https://www.imanet.org>.

INNES, J. e MITCHELL, F. – **Custeio Baseado em Actividades: Um Guia Prático**. 1.ª ed. Lisboa: Monitor, 2002. ISBN 972-9413-53-3.

JOHNSON, H. T. – **Management Accounting in the 21st century**. Journal of Cost Management, Vol. 9, n.º 3 (1995), p. 15-19.

JOHNSON, H. T. e KAPLAN, R. S. – **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Harvard Business School Press, Boston.1987.

KAPLAN, R. – **The evolution of Management Accounting**. The Accounting Review, Vol. 49, No. 3 (1984), pp. 390-418.

KAPLAN, R. – **One cost system isn't enough**. Harvard Business Review. Jan-Feb (1998).

KAPLAN, R. e ANDERSON, S. – **Time driven Activity Based Costing**. Harvard Business Review. 2004.

KAPLAN, R. e ATKINSON, A. – **Advanced Management Accounting**. 3ª Edição, Prentice Hall. New Jersey, 2001.

KRUMWIEDE, K. R. – **ABC: Why it's tried and how it succeeds**. Management Accounting. April (1998), p. 32-34, 36, 38.

LAMBERT, D. e WHITWORTH, J. – **How ABC can help service organizations**. CMA Magazine 70. May (1996), p. 24-28.

- MARTINS, M. – **Custeio baseado em actividades (ABC) e a sua implementação numa PME do sector da construção.** Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga. 2003.
- McGOWAN, A. S e KLAMMER, T. P. – **Satisfaction with activity-based costing cost management implementation.** Management Accounting Research. Vol. 9, (1997), p. 217 –237.
- McKINNON, J. – **Reliability and validity in Field Research: Some Strategies and Tactics.** Accounting, Auditing and Accountability Journal. Vol.9, nº.1 (1988).
- NEVES, S. e VICECONTI, P. – **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo.** 6. ed. São Paulo: Frase Editora, 2000.
- NOREEN, E. – **Conditions under which Activity Based Cost system provide relevant cost.** Journal of Management Accounting Research, Vol. 3, 1991, p. 159-168.
- NUNES, C. – **O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa.** Lisboa: [s.n.], 2009. Dissertação de Mestrado.
- OTT, E. – **Contabilidade Gerencial Estratégica: Inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. São Leopoldo, Vol.1, nº. 1 (2004), p. 35 – 46.
- PADOVEZE, L. – **Contabilidade de Gestão: Um enfoque em sistema de informação contabilístico.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, P. – **Estudo do impacto de sistemas enterprise resource planning nas empresas e na contabilidade de gestão: Evidência a partir de um estudo de caso.** Lisboa: [s.n.], 2008. Tese de Mestrado.
- RODRIGUES, J. e SIMÕES, A. – **Analisar a Performance Financeira – uma visão multidimensional.** Áreas Editora, 2008.

SANTOS, J. – **Formação de preços e do lucro: custos marginais para formação de preços referenciais.** São Paulo: Atlas,1995.

SCHERRER, G. – **Management accounting: a German perspective, in Bhimani, Alnoor.** Management Accounting European Perspectives, Oxford, Oxford University Press, 1996, p. 100-122.

SELIG, P. M. – **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial.** Florianópolis: [s.n.], 1993. Tese de Doutorado.

SOUTES, D. – **Uma investigação do uso de artefactos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras.** São Paulo: [s.n.], 2006. Dissertação de Mestrado.

STEEPLE, D. e WINTERS, C. – **A review of alternatives approaches to traditional costing methods, Advances in manufacturing technology VII,** 1993, p. 196-200.

TURNEY, P. – **Activity Based Costing - The Performance Breakthrough.** Kogan Page, Londres, 1996.

WARREN, C.; REEVE, J. e FESS, P. – **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

YIN, R. – **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p. ISBN 97885778065.

ZANETTI, A.C. – **O processo de medição de desempenho organizacional e o método de custeio baseado na atividade (ABC):** Revista Brasileira de Contabilidade. n° 140 (2003), mar./abr. 2003.

DECRETO-LEI n.º 72/2008. D.R. I Série. 75 (08-04-16) 2228-2260

DECRETO-LEI n.º 94-B/98. D.R. I Série-A. 90 (98-04-17) 1706-(8) – 1706-(59)