

Título

Contabilidade de Gestão
Preparação para os Exames de Admissão à OCC

Autor

Júlio César Ferrolho

Edição

Letras e Conceitos Lda.
geral.letraseconceitos@gmail.com

Paginação

Letras e Conceitos Lda.

Impressão

Letras e Conceitos Lda.

1.ª Edição

Mai 2021

ISBN

978-989-0000-00-0

Depósito Legal

000-000/21

Todos os direitos reservados

© 2021 Letras e Conceitos Lda.

Júlio César Ferrolho

CONTABILIDADE DE GESTÃO

**Preparação para os Exames
de Admissão à OCC**

**213 CASOS DOS ÚLTIMOS EXAMES
RESOLVIDOS**



Ao ISCAL

Onde aprendi a ensinar e onde trabalhei com imensa alegria e satisfação durante mais de 37 anos, agradeço reconhecidamente assim como ao seu antecessor ICL-Instituto Comercial de Lisboa, que foi a minha primeira escola. Incluo neste amplexo todos os seus mestres, dirigentes e funcionários.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus filhos, Francisco e Tiago. Dedico-o igualmente aos meus alunos dos cursos do *ISCAL* de Lisboa, do *ISCEE* do Mindelo e da Praia e do *ISCTEM* do Maputo, que comigo trabalharam entre 1975 e 2012. E também o dedico aos formandos que participaram nos meus cursos profissionais de 1980 a 2000 em Portugal, Angola, Cabo Verde e Moçambique que, com o seu interesse no meu trabalho e motivação para o seu progresso pessoal, tanto me inspiraram e me encheram de satisfação profissional durante o percurso desta feliz viagem. O meu contributo com este trabalho é um preito de homenagem ao esforço de todos, à sua dedicação, à sua vontade de crescer e melhorar...ao seu permanente exercício do Kaizen.

A maior parte dos sistemas de produção das empresas globais aplicam o princípio do Kaizen (melhoria contínua) usado também por muitas outras organizações não industriais globais. Uma analogia lendária conhecida é a de uma história chamada "O Tesouro de Bresa", ocorrida algures no Médio Oriente, na qual Enedim, um pobre alfaiate, comprou um livro de que se dizia conter a revelação do segredo de um tesouro. Para descobrir o segredo, ele teve que decifrar todos os vários idiomas escritos no mesmo. Ao estudar e aprender esses idiomas, começaram a surgir oportunidades de trabalho e de progresso e, lentamente e de forma segura, foi prosperando. Depois, foi preciso decifrar os cálculos matemáticos do livro. Para isso estudou os fenómenos de quantidade, estrutura, espaço e mudança ou seja a aritmética, a álgebra, a geometria e a análise, entre outros domínios da Matemática e, desenvolvendo o seu conhecimento, a sua prosperidade e dignidade social não cessaram de crescer.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	7
PROPÓSITO	15
1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Contabilidade financeira e contabilidade de gestão	22
1.2. Horizontes temporais das duas contabilidades.....	22
1.3. Autonomia, coerência e complementaridade.....	23
1.4. Características da informação contabilística	23
1.5. Objetivos da contabilidade de gestão.....	26
1.6. Questões dos últimos exames	29
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS	35
2.1. Delimitação do estudo para o exame	35
2.2. Conceitos económico-financeiros	37
2.3. Atribuição dos gastos aos objetos de custos	40
2.4. Contas características da contabilidade analítica.....	42
2.5. Sistemas de articulação das duas contabilidades.....	43
2.6. Estádios de formação dos custos	47
2.7. Custos dos inventários adquiridos	50
2.8. Custos dos inventários obtidos e custos dos períodos.....	51
2.9. Classificação dos custos.....	52
2.10. Custos das funções da empresa. A DRF	69
2.11. Demonstração dos resultados por funções (DRF)	71
2.12. Margens e resultados.....	75
2.13. Questões dos últimos exames	78

3. ELEMENTOS QUE FORMAM O CUSTO TOTAL	87
3.1. Inventários para transformar e vender	87
3.2. Mão de obra.....	94
3.3. Gastos gerais de fabrico	98
3.4. Gastos não industriais.....	107
3.5. Questões dos exames resolvidas	108
3.6. Questões dos últimos exames	113
4. MÉTODOS DE ACUMULAÇÃO DOS GASTOS DA PRODUÇÃO	119
4.1. Regimes de fabrico ou de produção.....	120
4.2. Métodos de determinação dos custos unitários	121
4.3. Método direto.....	122
4.4. Método indireto	125
4.5. Perdas durante os processos de transformação	134
4.6. Questões dos exames resolvidas	134
4.7. Questões dos últimos exames	141
5. CUSTOS DAS PRODUÇÕES CONJUNTAS E COM DEFEITOS DE FABRICO	147
5.1. Produção conjunta.....	147
5.2. Apuramento do custo industrial dos produtos conjuntos.....	147
5.3. Aplicação dos critérios de cálculo para os produtos principais... 	149
5.4. Aplicação dos critérios de cálculo para os subprodutos.....	155
5.5. Escolha dos critérios de cálculo	156
5.6. Custos conjuntos e a tomada de decisão.....	156
5.7. Questões dos exames resolvidas	158
5.8. Produção com defeitos de fabrico	163
5.9. Caraterização da produção defeituosa.....	164
5.10. Mensuração da produção defeituosa	166
5.11. Produção defeituosa com obtenção de ganhos.....	169

5.12. Resumo conclusivo.....	170
5.13. Questões dos exames resolvidas.....	170
5.14. Questões dos últimos exames.....	173
6. MÉTODO DOS CENTROS DE ANÁLISE DOS GASTOS INDIRETOS.....	181
6.1. Centros de análise dos gastos indiretos.....	181
6.2. Apuramento dos custos dos centros de análise de gastos.....	187
6.3. Apuramento dos custos de produção.....	189
6.4. Gastos não industriais.....	192
6.5. Exemplos de prestações recíprocas.....	192
6.6. Questões dos exames resolvidas.....	195
6.7. Questões dos últimos exames.....	198
7. SISTEMAS DE CUSTOS REAIS.....	205
7.1. Sistemas de gestão empresariais.....	205
7.2. Sistemas de custos.....	208
7.3. Sistema de custeio total.....	209
7.4. Sistema de custeio de imputação racional.....	211
7.5. Sistema de custeio variável.....	213
7.6. Diferença dos resultados apurados por sistemas de custeio diferentes.....	214
7.7. Questões dos exames resolvidas.....	216
7.8. Questões dos últimos exames.....	220
8. PROCESSO DECISÓRIO E ANÁLISE CVR.....	227
8.1. Pressupostos do modelo CVR.....	227
8.2. Margem de contribuição e resultado.....	228
8.3. Análise do risco económico e financeiro.....	229
8.4. Resultado objetivo a atingir.....	233

8.5. Testes de sensibilidade CVR	234
8.6. Outras ferramentas de análise e de tomada de decisão.....	236
8.7. Questões dos exames resolvidas	236
8.8. Questões dos últimos exames	239
9. SISTEMA DE CUSTOS PADRÕES	245
9.1. Tipos de padrões	245
9.2. Estabelecimento e condições de validação dos custos padrões....	246
9.3. Fixação dos padrões técnicos e económicos.....	247
9.4. O sistema de custos padrões e o controlo de gestão	254
9.5. Questões dos exames resolvidas	254
9.6. Questões dos últimos exames	259
10. ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO DA EMPRESA	265
10.1. Orçamento empresarial.....	265
10.2. Modelos orçamentais empresariais.....	267
10.3. Orçamentos empresariais e desvios orçamentais.....	272
10.4. Orçamentos e desvios de compras.....	273
10.5. Orçamentos e desvios de vendas.....	273
10.6. Questões dos exames resolvidas	274
10.7. Questões dos últimos exames	276
11. MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO NAS ATIVIDADES	283
11.1. Custos baseados no volume de produção	284
11.2. Métodos de mensuração dos inventários da produção.....	285
11.3. Atividades	287
11.4. Etapas de implementação do ABC.....	291
11.5. Estrutura básica do método	294
11.6. Exemplo de aplicação do custeio ABC.....	297

11.7. Método ABC baseado no tempo (TDABC)	299
11.8. Questões dos exames resolvidas	302
11.9. Questões dos últimos exames	303
12. QUADRO INTEGRAL EQUILIBRADO DE COMANDO ESTRATÉGICO	309
12.1. Objetivos do BSC.....	312
12.2. Fundamentos do BSC.....	313
12.3. Perspetivas.....	314
12.4. Indicadores de desempenho.....	321
12.5. Fases de estabelecimento do BSC	323
12.6. Exemplo dum quadro de comando	324
12.7. Vantagens e benefícios do BSC.....	325
12.8. Quem usa o BSC.....	325
12.9. Resumo conclusivo	326
12.10. Questões dos exames resolvidas	326
12.11. Questões dos últimos exames.....	328
13. CUSTOS DE QUALIDADE E AMBIENTAIS	333
13.1. Conceitos e classificação dos custos de qualidade	333
13.2. Medida e controlo dos custos de qualidade.....	335
13.3. Problemas típicos da implementação do sistema	336
13.4. A contabilidade ambiental	337
13.5. Custos ambientais	338
13.6. Identificação e classificação dos custos ambientais.....	339
14. SOLUÇÕES DOS EXAMES DE 2016 A MARÇO DE 2021	345
14.1. Soluções do exame de 27-02-2016.....	345
14.2. Soluções do exame de 04-06-2016.....	368

14.3. Soluções do exame de 22-10-2016.....	384
14.4. Soluções do exame de 18-02-2017.....	399
14.5. Soluções do Exame de 03-06-2017.....	414
14.6. Soluções do Exame de 14-10-2017.....	427
14.7. Soluções do Exame de 03-03-2018.....	442
14.8. Soluções do Exame de 30-06-2018.....	459
14.9. Soluções do Exame de 27-10-2018.....	475
14.10. Soluções do Exame de 30-03-2019.....	492
14.11. Soluções do Exame de 22-06-2019.....	509
14.12. Soluções do Exame de 26-10-2019.....	526
14.13. Soluções do Exame de 07-03-2020.....	540
14.14. Soluções dos dois exames de 31-10-2020.....	562
14.15. Soluções dos dois exames de 20-03-2021.....	587
APÊNDICE.....	615
15. QUESTÕES DOS EXAMES DE 2010 A 2021.....	619
15.1. Questões surgidas nos exames de 2010.....	619
15.2. Questões surgidas nos exames de 2011.....	620
15.3. Questões surgidas nos exames de 2012.....	621
15.4. Questões surgidas nos exames de 2013.....	622
15.5. Questões surgidas nos exames de 2014.....	624
15.6. Questões surgidas nos exames de 2015.....	625
15.7. Questões surgidas nos exames de 2016.....	626
15.8. Questões surgidas nos exames de 2017.....	628
15.9. Questões surgidas nos exames de 2018.....	629
15.10. Questões surgidas nos exames de 2019.....	630
15.11. Questões surgidas nos exames de 2020.....	632
15.12. Questões surgidas nos exames de 2021.....	633
Fontes e leituras complementares.....	637

PROPÓSITO

JÚLIO CÉSAR FERROLHO, 2021

Este livro é indicado para a preparação dos candidatos ao exame de admissão da Ordem dos Contabilistas Certificados na vertente da Contabilidade Analítica e de Gestão. Partindo do estudo e análise de todos os problemas de Contabilidade de Gestão surgidos nos exames de 2008 a 2017, enquadrei os temas e delimito a matéria objeto desses exames, tendo chegado ao plano de trabalho que foi a base estrutural deste livro.

A partir daquele estudo cujo objetivo principal foi o de conhecer em detalhe os assuntos de Contabilidade de Gestão perguntados nos exames, defini doze pontos ou capítulos onde cabem todos aqueles problemas e acrescentei mais um para me referir aos Custos de Qualidade e Ambientais, matéria que tem estado incompreensivelmente ausente dos exames de admissão da OCC, mas que reputo de extrema importância e atualidade para as empresas e os contabilistas.

Deste modo permite-se que o estudo seja concentrado nos assuntos que são objeto do exame, uma vez que este não abarca, nem poderia abarcar, todos os aspetos da Contabilidade de Gestão.

Não poderá pensar-se que esta forma de tratar este assunto pretenda dar uma panorâmica abrangente e integral da Contabilidade de Gestão. Muito longe disso, o objetivo não é esse, mas o que atrás referi, ajudar os que defrontarem a barreira de obter aprovação no exame profissional da Ordem.

O método de trabalho de preparação dos candidatos ao exame que escolhi foi o que segui desde 2012 na direção pedagógica dum curso de preparação para esse exame que parece ter atingido os seus objetivos, de acordo com as opiniões expressas na avaliação do curso feita pela muito grande maioria dos seus formandos.

Todas as matérias do programa oficial da OCC são abordadas. As matérias apresentadas nos capítulos 10, 11 e 12, relativas ao Orçamento de exploração das empresas, ao Custeio ABC e ao *Balanced Scorecard* foram questionadas muito poucas vezes nos exames e a do capítulo 13 – Custos de Qualidade e Ambientais nunca foi até último exame realizado em março de 2021.

Procedi à solução de todas as questões de Contabilidade de Gestão surgidas nos exames desde 2008 até março de 2021, ou seja, dos 39 exames com cerca de 10,8 questões em média em cada um, o que deu 442 questões. Devo referir a muito prestimosa colaboração que tive do meu colega João de Deus Vieira, professor do ISCAL, que comigo fez equipa, tanto na vertente formação do curso como na da elaboração das soluções dos problemas surgidos nos exames, a quem agradeço penhoradamente.

Quanto à frequência com que surgiram as matérias nos exames de 2010 a 2020 as questões mais perguntadas respeitam ao capítulo 2 – Conceitos Fundamentais com 27,0% das 356 questões, seguido do capítulo 5 – Custos das produções conjuntas e defeituosas, com 14,3%, e em terceiro lugar o capítulo 7 – Os sistemas de custos reais, com 12,6%, depois o capítulo 3 – Os elementos que formam o custo total, com 11,5%, seguindo-se em quinto lugar com 10,4% o capítulo 4 – Os métodos de acumulação dos custos. Abaixo dos 10% de questões colocadas aparecem o capítulo 9 – Sistema dos custos padrões, o capítulo 8 – Análise CVR-Custo, Volume Resultado e o capítulo 6 – Centros de análise de gastos indiretos. Abaixo destes assuntos surgem quatro capítulos das restantes matérias todas com menos do que 10 questões perguntadas nos exames daquele período.

Pretendo dar continuidade a este trabalho fazendo as atualizações que se verificarem necessárias face às questões que forem surgindo nos futuros exames, tanto das bases teóricas como das perguntas dos exames, que apresentarei sempre resolvidas. Aos que optarem por utilizar este meu contributo desejo um bom trabalho! Fico à disposição de todos os que necessitarem de esclarecimentos.