

Anexo II

Metodologia de levantamento da informação de custos

A Figura 1 traduz a metodologia seguida no levantamento da informação relativa à estrutura de custos da CMA.



Figura 1 – Levantamento da informação de custos

Seguidamente descreve-se de forma resumida as actividades desenvolvidas:

1. **Criação de centros de custo** – A visualização da estrutura orgânica da CMA, bem como da compreensão dos diversos serviços prestados, permitiu a criação de diversos centros de custo.
2. **Classificação dos centros de custo** – após validação dos centros de custo criados, procedeu-se à classificação dos mesmos entre centros de custo directos, centros de custo indirectos e centros de custo não aplicáveis. Os **centros de custo directos** desenvolvem actividades que contribuem directamente para a existência da taxa e/ou prestação do serviço associado. Os **centros de custo indirectos** têm actividades e/ou serviços de suporte aos centros de custo directos. Os **centros de custo não aplicáveis** desenvolvem actividades que não têm relação com a prestação de serviços de taxas, nem de actividades de suporte aos centros de custo directos. Na Tabela 1, Tabela 2 e Tabela 3, apresenta-se a lista final dos centros de custo criados, bem como da classificação obtida e validada pela CMA.

CC Directos	Designação
11.5	Espaço Internet
12.1.1	Moinho de Odeceixe

MUNICÍPIO DE ALJEZUR

13.2.1	Pavilhão Gimnodesportivo
13.2.2	Piscina
13.7	Museu
14.2	Sector de Fiscalização
15.1.1	Tesouraria
15.1.3.3	Sector de receitas
15.2.1	Expediente Geral – Chefia
15.2.1.1	Expediente – Sector de Águas
15.2.1.3	Sector de Contra-ordenações e Execuções Fiscais
15.2.1.5	Sector de Taxas e Licenças
16.1.1	Divisão de Urbanismo – Chefia
16.1.3	Sector de Gestão Urbanística
16.1.4	Sector de Obras Particulares e Habitação
16.1.5.1	Secção Administrativa de Urbanismo – Chefia
16.1.5.2	Sector de Atendimento – Urbanismo
16.1.5.3	Sector de Loteamentos
16.1.5.4	Sector de Serviços Gerais e Arquivo – Urbanismo
16.1.5.5	Sector de Taxas e Alvarás
16.2.5	Sector de Ambiente e Salubridade Pública
16.2.6	Sector de Abastecimento Público
16.2.7	Sector de Águas
16.2.8	Sector de Saneamento
17.1	Mercados

Tabela 1 – Lista de Centros de Custo Directos

CC Indirectos	Designação
11.1	Gabinete de Apoio à Presidência
11.2	Serviço de Protecção Civil
11.3	Vereação
11.4	Núcleo Informático
14.3	Divisão Administrativa e de Recursos Humanos – Chefia
15.1.2.1	Aprovisionamento e Património – Chefia

MUNICÍPIO DE ALJEZUR

CC Indirectos	Designação
15.1.2.2	Secção de Aprovisionamento
15.1.2.3	Secção de Património
15.1.2.4	Sector de Armazéns
15.1.3.1	Contabilidade e Finanças – Chefia
15.1.3.2	Sector de Despesas
15.2.1.2	Sector de Arquivo
15.2.1.4	Sector de Expediente
15.2.2.1	Recursos Humanos – Chefia
15.2.2.2	Sector de Processamento de Abonos e Assiduidade
15.2.2.3	Sector HSST
16.a	Dep. Técnico de Obras e Urbanismo – Chefia
16.1.2	Sector de Desenho e Topografia
16.2.1	Sector de armazéns, oficinas, máquinas e viaturas

Tabela 2 – Lista de Centros de Custo Indirectos

CC Não Aplicáveis	Designação
11.0	Executivo Municipal
12.1	Gabinete de Turismo, Agricultura, Pesca e Comércio
12.2	Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão
13.1	Divisão Acção Social, Cultura e Desporto – Secção Administrativa
13.3	Sector de Educação e Cultura
13.4	Sector de Saúde e Acção Social
14.1	Sector de Notariado Privado e Espectáculos
15.2.1.6	Telefonistas e Serviços Auxiliares
16.2.2	Sector de Gestão de Rede Viária e Trânsito
16.2.3	Sector de Obras Municipais
16.2.4	Sector de Fiscalização de Obras Municipais

Tabela 3 – Lista de Centros de custo não aplicáveis

3. **Definição de chaves de distribuição** – a afectação das diversas classes de contas aos centros de custo criados na alínea anterior obrigou a criação de chaves de distribuição. A informação disponibilizada pela CMA permitiu determinar as seguintes chaves:

- a) % Pessoas, que relaciona o número de colaboradores dos diferentes centros de custo relativamente ao número total de colaboradores da CMA. Por exemplo, para o centro de custo 11.4 – Núcleo Informático, vem:

Nº colaboradores total da CMA	Nº colaboradores do cc 11.4 – N. Informático	Chave de distribuição
197	2	$1,02\% = \frac{2}{197}$

Tabela 4 – Determinação da chave de distribuição “% Pessoas” para o centro de custo 11.4 – Núcleo Informático, dados de 2007

- b) % Gastos com pessoal, que avalia o peso de custos com o pessoal (salários, subsídios, formação, etc.) dos diferentes centros de custo, relativamente ao custos totais com o pessoal da CMA. A título de exemplo, para o centro de custo 13.7 – Museu temos:

Custos com o pessoal total da CMA	Custos com o pessoal do cc 13.7 – Museu	Chave de distribuição
2.874.414,15€	53.183,96€	$1,85\% = \frac{53.183,96€}{2.874.414,15€}$

Tabela 5 – Determinação da chave de distribuição “% Gastos com pessoal” para o centro de custo 13.7 – Museu, dados de 2007

- c) % PC's, que faz a comparação do nº de computadores existentes nos diversos centros de custo, relativamente ao nº de computadores total existente na CMA. Por exemplo, para o centro de custo 15.1.1 – Tesouraria a chave de distribuição é apurada da seguinte forma:

Nº total de PC's da CMA	Nº de PC's no cc 15.1.1 – Tesouraria	Chave de distribuição
96	2	$2,08\% = \frac{2}{96}$

Tabela 6 – Determinação da chave de distribuição “% PC's” para o centro de custo 15.1.1 – Tesouraria, dados de 2007

- d) % Área da divisão, que relaciona a área dos diversos centros de custo com a área total do edifício da CMA. A título de exemplo, e para o centro de custo 15.2.1.2 Sector de Arquivo, a chave de distribuição é determinada da forma seguinte:

Nº total de m ² do edifício da CMA	Nº de m ² do cc 15.2.1.2 – Sector de Arquivo	Chave de distribuição
1.320	291	$22,05\% = \frac{291}{1.320}$

Tabela 7 – Determinação da chave de distribuição “Área da divisão” do centro de custo 15.2.1.2 – Sector de Arquivo, dados de 2007

- e) % Viaturas, que compara o nº de viaturas existentes nos diversos centros de custo com o número total de viaturas existentes na CMA. Para o centro de custo 16.2.3 – Sector de obras municipais a chave de distribuição “% Viaturas” vem:

Nº total viaturas da CMA	Nº de viaturas do cc 16.2.3 – S. Obras Mun.	Chave de distribuição
66	10	$15,15\% = \frac{10}{66}$

Tabela 8 – Determinação da chave de distribuição “% Viaturas” para o centro de custo 16.2.3 – Sector de Obras Municipais, dados de 2007

- f) % Amortização das viaturas, que relaciona as amortizações das viaturas alocadas nos diversos centros de custo, com o valor total de amortizações com veículos de transporte. A título de exemplo, para o centro de custo 16.2.5 – Sector de Ambiente e Salubridade Pública, a chave de distribuição “% Amortização viaturas” é apurada da seguinte forma:

Valor anual da amortização de viaturas na CMA	Valor da amortização das viaturas alocadas no cc 16.2.5 – S. Ambiente S. Públ.	Chave de distribuição
227.889,90€	58.221,04€	$25,55\% = \frac{58.221,04\text{€}}{227.889,90\text{€}}$

Tabela 9 – Determinação da chave de distribuição “% Amortização viaturas” para o centro de custo 16.2.5 – Sector de Ambiente e Salubridade Pública, dados de 2007

- g) % Electricidade, que apresenta a percentagem dos consumos de electricidade por centro de custo. Assim, e a título de exemplo, a chave de distribuição “% Electricidade” é determinada da seguinte forma:

Valor total de custos com electricidade da CMA	Valor de custo com electricidade do cc 16.2.7 – S. de Águas	Chave de distribuição
225.401,03€	32.143,06€	$14,26\% = \frac{32.143,06\text{€}}{225.401,03\text{€}}$

Tabela 10 – Determinação da chave de distribuição “% Electricidade” para o centro de custo 16.2.7 – Sector de Águas, dados de 2007

No decorrer da análise efectuada, identificaram-se classes de contas que tiveram que ser desagregadas e detalhadas, de forma a aferir o valor alocado de forma directa a cada um dos centros de custo. A informação disponibilizada pelo Departamento Financeiro da CMA permitiu construir a Tabela 11:

Conta	Valor total [€]	Descrição	CC/Distribuição	Alocação
62219	88.042,86€	Rendas e alugueres	11.0	8,60%
			13.3	84,95%
			16.2.5	4,72%
			17.1	1,73%
62229	93.584,33€	Honorários	11.0	58,39%
			13.3	41,61%
6223217	26.231,41€	Edifícios concessionados	11.0	100,00%
6223605	53.645,54€	Outros	% pessoas	40,37%*

MUNICÍPIO DE ALJEZUR

Conta	Valor total [€]	Descrição	CC/Distribuição	Alocação
			% viaturas	6,59%*
			11.0	30,50%
			13.3	9,91%
			13.7	8,10%
			16.2.5	4,53%
62237	258.364,27€	Saneamento e salubridade pública	16.2.5	51,39%
			16.2.8	48,61%
62298301	12.359,14€	Educação, Desporto e Cultura	13.3	100,00%
62298399	21.158,15€	Outros	13.3	100,00%
62298401	10.332,08€	Retenção nas transferências do OE	11.0	100,00%
62298499	102.751,33€	Outros	13.3	88,09%
			16.2.5	11,91%
6653	96.463,86€	Outras construções e infra-estruturas	11.0	100,00%

Tabela 11 – Alocação de algumas classes de contas contabilísticas – dados de 2007

*nesta conta de classe contabilística foi identificado junto do Departamento Financeiro da CMA uma percentagem de custos que deveriam ser repartidos por todos os centros de custo e outra percentagem pelas viaturas existentes, sendo utilizada a chave de distribuição do número de pessoas e percentagem de viaturas, respectivamente.

No apuramento do valor por centro de custo, não foram incluídos determinadas contas contabilísticas, por não estarem directa e/ou indirectamente associadas à prestação de qualquer serviço relacionado com as taxas em estudo. As rubricas excluídas, após validação da CMA, foram:

- a) 63 – Transferências e subsídios correntes concedidos e prestações sociais;
- b) 65 – Outros custos e perdas operacionais;
- c) 67 – Provisões do exercício.

Na Tabela 12 está representado o valor de cada uma das contas que não foi considerada, sendo indicado o valor total de custos que não foi incluído nos diferentes centros de custo criados.

Conta	Valor	Valor total de custos não incluídos
63 – Transferências e subsídios correntes concedidos e prestações sociais	998.168,07€	1.113.977,14€
65 – Outros custos e perdas operacionais	101.795,97€	
67 – Provisões do exercício	14.013,10€	

Tabela 12 – Custos não incluídos

Adicionalmente foi contabilizado o valor da rubrica contabilística do Imobilizado em Curso, para aferir o valor dos investimentos que de alguma forma terão influência na prestação de serviços relacionados com taxas. Foi definido pelo Departamento Financeiro da CMA um período de vida útil para cada uma das obras em curso, e no apuramento dos custos alocáveis a cada um dos centros de custo, contabilizou-se a parcela anual correspondente do valor total do investimento considerado.

4. **Alocação de custos** – através das chaves de distribuição e do detalhe de contas disponibilizado pela CMA, foi possível distribuir os custos associados à respectiva conta contabilística onde estão reconhecidos, pelos centros de custo directos, centros de custo indirectos e centros de custo não aplicáveis;
5. **Distribuição dos centros de custo indirectos nos centros de custo directos** – a afectação, em termos percentuais, dos colaboradores dos centros de custo indirectos aos centros de custo directos, através do desenrolar das suas actividades, permite desenhar uma matriz de distribuição que traduz a actividade realizada pelos primeiros em prol dos segundos;
6. **Alocação de custos** – através da matriz de distribuição definida na alínea anterior, é possível distribuir os custos dos centros de custos indirectos nos centros de custo directos;
7. **Determinação da capacidade instalada** – a capacidade instalada de cada um dos centros de custo directos mede o número de horas trabalháveis por ano por colaborador da CMA:

$$\text{Capacidade instalada} \left[\frac{h}{\text{ano}} \right] = n^{\circ} \text{ Colaboradores} \times 223 \times 7$$

Em que:

nº colaboradores – é o número de colaboradores afectos a determinado centro de custo directo; 223 – é o número de dias trabalháveis por ano, descontando ao nº de dias do ano os fins-de-semana, feriados e o período de férias; 7 – número de horas de trabalho por dia.

De notar que não foi considerado qualquer factor de ajuste relativamente ao número de horas úteis efectivamente trabalhadas (por comparação com o número de horas úteis disponíveis) por não ter sido possível apurar de forma concreta esse mesmo rácio, e não ser esse efectivamente o âmbito do projecto.

8. **Cálculo do custo unitário por centro de custo directo** – através do custo total alocado no centro de custo considerado, e a capacidade instalada determinada na alínea anterior, é possível obter um custo horário médio por colaborador ou custo unitário.

$$\text{Custo unitário} \left[\frac{\text{€}}{\text{hora}} \right] = \frac{\text{Valor alocado centro custo}}{\text{capacidade instalada}}$$

Activity Based Costing (ABC)

Por imposição do Regime [geral-Geral](#) de [taxas-Taxas](#) das [autarquias-Autarquias Locais](#), as bases de custo para as [Taxas Municipais](#), devem basear-se nas actividades desenvolvidas pelo Município de Aljezur, por serem estas as verdadeiras geradoras de custo.

O que se pretende, é aproximar o valor cobrado pela CMA do verdadeiro custo em que a própria incorre por prestar um serviço ou disponibilizar um bem, cumprindo assim os princípios referidos no Capítulo I deste relatório.

Tendo por base a análise das actividades desenvolvidas, este método permite calcular os custos associados a uma determinada actividade, tendo esta como produto final a prestação de um serviço.



Figura 2 – Metodologia *Activity Based Costing*

Para a implementação deste método, foi necessário efectuar um levantamento de informações relativas a recursos detidos pela CMA e de actividades praticadas no Município. Este processo permitiu criar um mapa de actividades e de alocação de recursos dos centros de custo directos, com os valores entretanto apurados no Capítulo 3.3, para poder mais facilmente apurar o custo de cada serviço prestado.

Elaborado o mapa de actividades, foi determinado um indutor de custo para cada actividade. Procurou-se assim aplicar um critério de afectação ajustado às características de cada actividade específica, que expressasse o consumo respectivo na consecução dos bens e serviços em causa.

A fórmula seguinte traduz o processo de determinação das bases de custo, na situação em que o tempo é o indutor considerado (situação mais comum):

$$\text{Base de custo} = \sum C_{\text{unitário}_i} \times T_i$$

Em que:

$C_{\text{unitário}_i}$ – custo horário do centro de custo directo i , apurado no capítulo 3.3; T_i – Tempo consumido pelo centro de custo i .

Nas demais situações em que são utilizados indutores distintos, a lógica de cálculo é semelhante, com os ajustes respectivos em termos de “consumo” e “capacidade instalada”. Assim indutores como a quantidade consumida, a área, o volume, ou o peso da facturação foram também utilizados, de acordo com a especificidade das diferentes taxas municipais. Estes exemplos encontram-se discriminados ao longo deste relatório.

Por fim, autonomamente foram também estimados valores para os casos em que a determinação dos respectivos custos não assentavam em bases de cálculo razoavelmente fiáveis. Iguamente, nos casos em que os valores das taxas calculados apresentavam valores substancialmente diferentes aos da anterior tabela em vigor, o executivo optou por limitar essas variações, utilizando deste modo, o mecanismo de incentivo/desincentivo previsto na Lei, no sentido de exercer as suas opções políticas na determinação das taxas municipais, utilizando também o método comparativo com as taxas praticadas por outros municípios da região, com dimensão análoga.