U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

Desenvolvimento do modelo *Time-Driven Activity-Based Costing* numa direção dos Serviços Administrativos da Sonae MC

Maria Inês Baía da Silva

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro

2020

Agradecimentos

A dissertação de mestrado é, necessariamente, um trabalho individual. No entanto, não se vale pelo mérito e contributo exclusivos do seu autor. Pelo contrário, a dissertação de mestrado corresponde a um projeto que só é válido e faz sentido se contar com o apoio de todos aqueles que nos rodeiam, quer na vida pessoal e familiar, como na vida profissional.

Foram várias as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a consecução do presente relatório e que, por isso, marcaram pela diferença. Como tal, mais do que um dever, tenho a obrigação de deixar aqui presente o meu sincero obrigada.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao pilar mais importante da minha vida: os meus pais. A eles devo-lhes todo o apoio incondicional prestado ao longo da minha vida académica e principalmente agora, nesta fase de ingressão no mundo profissional. Obrigada por sempre terem estado ao meu lado e por me terem ensinado a ser persistente e a nunca desistir dos meus objetivos.

Obrigada ao meu orientador, Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro, pelos seus comentários, críticas e sugestões, que em muito enriqueceram o conteúdo e pertinência deste estudo. Obrigada pela sua disponibilidade e pelo tempo dedicado à sua leitura e revisão que foram, sem dúvida alguma, imprescindíveis para o culminar deste trabalho.

Quero também deixar um agradecimento especial ao meu supervisor de estágio, Doutor Cipriano Paiva, que, mais do que um supervisor, se tornou num amigo para a vida. Obrigada pela excelente integração, pelas palavras de apoio e incentivo contantes, pela partilha de conhecimentos e experiências e, sobretudo, pela atenção e disponibilidade dedicadas a este projeto.

Agradeço também ao Doutor Paulo Cosme por me ter dado a oportunidade de realizar este estágio. Obrigada pela sua total disponibilidade e, acima de tudo, por ter confiado no meu trabalho.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de deixar um obrigada à Sonae e a todos os colaboradores que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

Obrigada!

Resumo

Perante uma realidade empresarial cada vez mais complexa e competitiva, é fundamental que os gestores implementem um sistema de custeio eficaz. O *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC) surge como um sistema mais preciso e rigoroso, quando comparado com metodologias alternativas, incluindo o *Activity-Based Costing* (ABC), especialmente no que respeita à captura da complexidade das operações das empresas.

O presente relatório, desenvolvido nos Serviços Administrativos da Sonae MC, assumiu como principal foco o desenvolvimento do respetivo modelo de custeio – o TDABC – no sentido de reforçar a sua flexibilidade e, assim, captar mais eficazmente a dinâmica dos negócios que carateriza aquele Grupo Empresarial.

Para tal, foi efetuada uma revisão de literatura sobre o tema e, posteriormente, foi analisada a atual conceção do modelo, tendo em vista a produção de melhorias. A observação e participação diretas, assim como a contribuição dos colaboradores foram fundamentais para conhecer o negócio, as atividades desenvolvidas na equipa e os respetivos tempos de execução.

Através da análise dos tempos obtidos e da conceção atual do modelo constatou-se que o sistema anterior era relativamente superficial e não era atualizado na sua íntegra. A presença de um *software* especializado revelou-se imprescindível na redefinição do modelo, na medida em que promoveu mapeamentos mais precisos - 113 atividades macro e 986 subtarefas – e tempos médios de execução mais congruentes.

Atendendo à dinâmica dos negócios, a manutenção contínua do sistema revela-se crucial, sob pena de comprometer a sua flexibilidade e, consequentemente, a precisão dos resultados obtidos. A atualização dos seus *inputs* vem simplificada, na medida em que basta efetuar o *update* dos tempos e/ou processos, de forma simples e direta, no *software*, culminando num TDABC mais rigoroso. Por esta via, o modelo poderá identificar, mais facilmente, lacunas nos processos e captar oportunidades de melhoria, possibilitando uma gestão mais eficaz dos negócios.

Palavras-chave: Sistemas de Custeio, *Time-Driven Activity-Based Costing*, Manutenção do Sistema, Dinâmica dos Negócios.

Abstract

In the face of an increasingly complex and competitive business reality, it is essential that managers implement an effective costing system. Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) emerges as a more precise and rigorous system when compared to alternative methodologies, including Activity-Based Costing (ABC), especially with regards to capturing the complexity of companies' operations.

This report, developed in the Administrative Services of Sonae MC, had as its main focus the development of the respective costing model - TDABC - in order to reinforce its flexibility and, thus, capture more effectively the business dynamic that characterizes that Business Group.

To this end, a literature review about the topic was carried out and, subsequently, the current design of the model was analyzed, aiming to produce an improvement. Direct observation and participation, as well as the contribution of employees, were essential to get to know the business, the activities developed in the team and the respective execution times.

Through the analysis of the times obtained and the current design of the model, it was found that the previous system was relatively superficial and was not fully updated. The presence of specialized software proved to be essential in redefining the model, as it promoted more accurate mapping - 113 macro activities and 986 subtasks - and more congruent average execution times.

Given the business dynamic, the continuous maintenance of the system proves to be crucial, under pain of compromising its flexibility and, consequently, the precision of the results obtained. Updating its inputs is simplified, as it is enough to update the times and/or processes, in a simple and direct way, in the software, culminating in a more rigorous TDABC. This way, the model will be able to more easily identify gaps in processes and capture opportunities for improvement, enabling more effective business management.

Key Words: Costing Systems, Time-Driven Activity-Based Costing, System Maintenance, Business Dynamics.

Índice

Agradecimentos ii
Resumo iii
Abstract iv
Lista de Abreviaturas ix
1. Introdução 1
1.1 Contexto de investigação 1
1.2 Exposição do problema 1
1.3 Objetivos do trabalho 2
1.4 Contributo e possíveis limitações 3
1.5 Organização do trabalho 3
2. Revisão da Literatura 5
2.1 Os Sistemas de Custeio 5
2.2 O Sistema de Custeio Tradicional 6
2.3 O Sistema de Custeio Baseado nas Atividades 7
2.4 O Sistema Time-Driven Activity-Based Costing 10
3. Metodologia 16
3.1 Estudo de Caso 17
3.2 Desenvolvimento do Estudo de Caso 19
3.2.1 Preparação 19
3.2.2 Recolha de evidências 20
4. Estudo de Caso: Sonae MC Serviços Partilhados 23
4.1 O Grupo Sonae 23
4.2 O Centro de Serviços Partilhados 24
4.2.1 A Direção de Serviços Administrativos 25
4.2.2 A Direção dos Processos Administrativos de Venda 26
4.3 O Modelo de Custeio na Direção de Serviços Administrativos 28
4.3.1 O Sistema pré-2015: imputação dos custos com base nos registos contabilísticos 28
4.3.2 A implementação do modelo TDABC em 2015 29
4.3.3 A flexibilidade da metodologia TDABC 36

5. Desenvolvimento do Modelo TDABC no Controlo de Meios de Pagamento 38
5.1 O âmbito de atuação do Controlo de Meios de Pagamento 38
5.1.1 Lojas Orgânicas 38
5.1.2 Vendas *Online* 39
5.1.3 *Marketplaces* 40
5.2 Identificação dos recursos e das atividades desempenhadas 41
5.3 Mapeamento das atividades 44
5.4 Obtenção dos tempos unitários e dos fatores de ponderação para cada atividade 45
5.5 *Output* final 46
6. Análise e Discussão dos Resultados 50
6.1 Análise Comparativa 50
6.2 Discussão dos Resultados 52
7. Conclusões, Limitações e Implicações Futuras 55
7.1 Conclusões 55
7.2 Limitações e Implicações Futuras 57
Referências Bibliográficas 60
Anexos 64
Anexo 1 – Pontos focados nas entrevistas 64
Anexo 2 – Atividades, subatividades e tempos unitários MPF 65
Anexo 3 – Atividades, subatividades e tempos unitários MPNF 77
Anexo 4 – Fatores de Ponderação 92
Anexo 5 – Análise Comparativa 97

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura Corporativa 24
Figura 2: Estrutura organizacional da PAV 27
Figura 3: Fases de implementação do modelo TDABC na DSA 30
Figura 4: Customer Costing Journey 33
Figura 5: Envio de faturas B2B - Sistema Retek 33
Figura 6: Nomenclatura da atividade "Elaboração de Contratos" 34
Figura 7: Repositório DSA - Modelo de Custeio 35
Figura 8: *Fees* aos negócios no ano 2019 36
Figura 9: Marketplace Externo 40
Figura 10: Marketplace Worten 41
Figura 11: Mapeamento da atividade 1010211| 44
Figura 12: Atividade 099601|Anulações Cartões Dá 46
Figura 13: Output do Bizagi para a atividade 1010211| 47
Figura 14: Tabelas de dados SQL 48
Figura 15: View SQL 48
Figura 16: FTE's Meios de Pagamento 49

Índice de Tabelas

Tabela 1: Fatores de ponderação da atividade 1010211| 45
Tabela 2: Fatores de Ponderação das atividades com Δ TIME positivo 51

Índice de Equações

Equação 1: Equação temporal do Modelo TDABC 12
Equação 2: Capacidade Prática 31
Equação 3: Cálculo do Custo Unitário 31
Equação 4: Cálculo do Custo Total 32

Lista de Abreviaturas

ABC	*Activity-Based Costing*
AFV	Análise de Fluxos de Venda
BI	*Business Intelligence*
BIT	*Business Information Technology*
B2B	*Business to Business*
B2C	*Business to Consumer*
CMP	Controlo de Meios de Pagamento
CQD	Controlo, Qualidade e Desenvolvimento
DAF	Direção de Assuntos Fiscais
DL	Direção Legal
DSA	Direção de Serviços Administrativos
DTF	Direção de Tesouraria e Financiamento
EBITDA	*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
FAT	Faturação
FTE	*Full-Time Equivalent*
GAC	Gestão Administrativa de Clientes
ID&Q	*Innovation, Delivery and Quality*
ISRG	*Iberian Sports Retail Group*
MPF	Meios de Pagamento Financeiros
MPNF	Meios de Pagamento Não Financeiros
OMS	Organização Mundial de Saúde
O2C	*Order to Cash*
PAV	Processos Administrativos de Venda
P2P	*Procure to Pay*
R2R	*Record to Report*
Sonae	Sociedade Nacional de Estratificados
Sonae FS	Sonae *Financial Services*
Sonae IM	Sonae *Investiment Management*
Sonae MC	Sonae Modelo Continente
TDABC	*Time-Driven Activity-Based Costing*

1. Introdução

1.1 Contexto de investigação

No âmbito do Mestrado em Economia e Administração de Empresas, surgiu a oportunidade de realizar um estágio curricular, primordialmente vocacionado para a consecução do presente relatório e para a obtenção do grau de mestre. O referido estágio, realizado entre janeiro e abril de 2020, emergiu na sequência de uma oferta apresentada pela empresa Sonae MC (Modelo Continente), na Bolsa de Emprego da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo sido supervisionado na Empresa pelo Doutor Cipriano Paiva – coordenador administrativo da equipa Innovation Delivery & Quality. Apesar de as suas principais responsabilidades se enquadrarem num âmbito diferente, o supervisor decidiu abraçar este projeto do modelo de custeio com todo o esforço e dedicação, estando totalmente disponível e predisposto a ajudar.

O estágio curricular decorreu na Direção de Serviços Administrativos (DSA), mais concretamente na Direção dos Processos Administrativos de Venda (PAV). Tendo em vista o desenvolvimento do respetivo modelo de custeio, as funções desempenhadas consistiram no mapeamento das diversas atividades executadas nessa direção e no apuramento dos tempos unitários de execução. Para tal, recorreu-se a vários programas e ferramentas modelares, nomeadamente o Bizagi, SQL e o Power BI. Além disso, assumiu-se a responsabilidade de proceder à normalização do modelo, por forma a garantir que todas as equipas/processos internos se encontrassem cingidos à mesma metodologia de trabalho. E por fim, a obtenção do *output* final, traduzido na identificação de oportunidades que permitissem, através do desenvolvimento do modelo, captar a dinâmica dos negócios e simplificar/otimizar os respetivos processos internos.

1.2 Exposição do problema

A atual complexidade da indústria aliada à crescente competitividade dos mercados tem-se revelado um verdadeiro desafio às empresas. As organizações atuam numa realidade na qual os clientes são mais exigentes, a tecnologia cresce abrutamente e o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor. Por outro lado, é crucial que as organizações obtenham informações pertinentes e em tempo útil, para assim tomarem as suas decisões. Não obstante,

a maioria das empresas depara-se com um vasto leque de informações disponível, o que dificulta a seleção dos dados efetivamente relevantes para a análise. Todo este paradigma induz alterações ao nível da estrutura de custos das organizações. E é neste sentido que os gestores são confrontados com a necessidade de implementarem métodos de gestão mais eficazes, nos quais suportem as suas decisões estratégicas, exigindo-lhes, para tal, uma sofisticação dos seus sistemas de custeio (Al-Omiri & Drury, 2007; Krishnan, 2006; Pawlyszyn, 2017).

Mediante a realização de reuniões presenciais, uma das quais contou com a presença do *area leader* da PAV – Doutor Paulo Cosme – e do orientador Professor João Francisco Ribeiro, foi possível constatar a existência de algumas limitações, no que respeita ao atual modelo de custeio implementado nessa direção – o sistema TDABC.

Essas limitações ligam-se essencialmente ao facto de a sociedade, e especificamente o Grupo Sonae, enfrentarem uma realidade caraterizada pela dinâmica dos negócios. Por conseguinte, novas atividades e funções são requeridas e exigidas em tempo útil, por forma a não comprometer a eficiência dos processos internos. Tomando como exemplo hipotético o ano 2020, as equipas estão a projetar, nesse mesmo ano, o orçamento para 2021, tendo por base dados e informações relativas ao ano de 2019. Existe, portanto, um *gap* considerável que está a comprometer as projeções da direção. E o facto de o modelo não estar a conseguir captar eficazmente – como era suposto captar – esta complexidade, o descontentamento por parte das equipas é evidente.

Nesta linha, a motivação do presente relatório prende-se com a resposta ao seguinte problema: em que medida é que a implementação do sistema TDABC na Direção dos Processos Administrativos de Venda pode ser repensada e melhorada, através de um ajustamento aos seus parâmetros, de modo a que consiga captar, de forma mais flexível, a dinâmica dos negócios?

1.3 Objetivos do trabalho

O principal objetivo da presente pesquisa consiste em repensar o atual modelo de custeio da Direção de Serviços Administrativos da Sonae MC – o TDABC – sugerindo formas de melhoria que permitam a otimização dos respetivos processos internos. Mais concretamente, pretende-se explorar a seguinte questão de investigação: "Como redefinir o

atual modelo de custeio da DSA, ajustando os respetivos parâmetros, de modo a que consiga captar, de forma mais flexível, a dinâmica dos negócios da empresa?"

1.4 Contributo e possíveis limitações

Como referido, o trabalho ambiciona proporcionar formas de otimizar o modelo de custeio existente na PAV, desafiando o atual paradigma e redefinindo como é que o sistema poderá ser reorganizado, por forma a atender, de modo mais flexível, à dinâmica dos negócios.

A Sonae MC é já uma empresa bastante madura, conhecedora e experiente no seu setor. Toda a sua estrutura, organização e processos encontram-se bem ancorados e são deveras consistentes entre si. Nesta linha, a dificuldade em repensar e detetar pontos a melhorar no modelo de custeio TDABC, tendo em vista o seu desenvolvimento, é apontada como uma das limitações que poderá condicionar o trabalho em causa. Além disso, é importante notar que a presente dissertação carateriza-se como sendo prescritiva, pelo que se sustentará em argumentos já existentes na literatura, por forma a responder aos objetivos propostos. Por conseguinte, esta investigação não pretende oferecer um contributo teórico profundo.

Não obstante, os estudos que atualmente se debruçam sobre a análise de processos que permitem redefinir a conceção do sistema de custeio TDABC, tendo em vista a sua otimização, são limitados. Para além da investigação explorar essa vertente, toda a pesquisa será conduzida segundo uma perspetiva prática. Nesta linha, o presente trabalho poderá revelar-se um contributo importante para as organizações que estejam a enfrentar dificuldades idênticas e para a Gestão, no geral. Aponta-se igualmente o seu contributo para a literatura, uma vez que os estudos que se debruçam sobre a implementação real e desenvolvimento do TDABC são escassos.

1.5 Organização do trabalho

Para além do presente capítulo, que respeita à Introdução do trabalho, a pesquisa é ainda constituída por mais seis capítulos.

O capítulo 2 integra uma revisão de literatura que respeita aos diferentes Sistemas de Custeio, colmatando na importância do modelo *Time-Driven*.

O capítulo 3 comporta a metodologia de investigação e os procedimentos de recolha de dados do estudo de caso.

O capítulo 4 aborda, em profundidade, o estudo de caso da Sonae MC Serviços Partilhados, realizando-se uma análise detalhada sobre o Grupo Sonae, sobre o seu Centro de Serviços Partilhados e, por fim, sobre o Modelo de Custeio da DSA.

No capítulo 5 exploram-se os procedimentos adotados que foram postos em prática para o ajustamento e desenvolvimento do modelo TDABC.

Os respetivos resultados são analisados e discutidos no capítulo 6, tendo por base a exploração teórica evidenciada ao longo do trabalho.

Por fim, o capítulo 7 exibe as principais conclusões, limitações e implicações advindas para pesquisas futuras.

O trabalho é finalizado com as respetivas referências bibliográficas e com quatro anexos, os quais contêm dados e informações de suporte à consecução do presente estudo de caso.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo integra a revisão da literatura, com vista à compreensão dos objetivos do trabalho. Em primeiro lugar, procede-se ao enquadramento dos Sistemas de Custeio, revelando o seu caráter imprescindível no dia-a-dia empresarial, através da visão de Cooper e Kaplan e de outros autores que abordam a conveniência do tema. Posteriormente, considera-se relevante a explanação dos diferentes métodos de custeio existentes, confrontando as respetivas vantagens e limitações, que induzirão a importância do modelo TDABC. Para tal, os três pontos subsequentes serão dedicados ao Sistema Tradicional, ao Sistema ABC e ao Sistema TDABC, respetivamente.

2.1 Os Sistemas de Custeio

Os sistemas de custeio auxiliam o planeamento estratégico das empresas, através do fornecimento de informação oportuna e de qualidade, em tempo útil (Krishnan, 2006). A forma como as empresas determinam o custo dos produtos e serviços pode ter um impacto significativo, não só na sua rentabilidade, como também na sua gestão estratégica (Garrison, Noreen, & Brewer, 2012).

Cooper e Kaplan (1988, 1998) advogam que muitas empresas baseiam as suas decisões em informações de custo distorcidas e que só as detetam quando veem a sua competitividade e rentabilidade comprometidas. Por conseguinte, é importante que as empresas implementem um sistema de custeio adequado e capaz de valorar os seus inventários, atividades, produtos, serviços e clientes para assim obter informações pertinentes, no que respeita à sua eficiência e prosperidade.

Os sistemas de custeio permitem calcular o custo de um determinado objeto de custo, o qual poderá ser um produto, um serviço ou um cliente. Mais concretamente, o objeto de custo determina o que será medido e gerido pelo sistema. A identificação do objeto de custo é importante para a classificação dos custos como diretos e indiretos (Elias & Hill, 2010). Os custos diretos – como as matérias-primas e a mão de obra direta – são custos relativamente fáceis de mensurar, podendo ser alocados ao objeto de custo de forma direta. Já no que concerne aos custos indiretos – entre os quais os custos de eletricidade, de *marketing* e de distribuição – o processo de alocação torna-se mais complexo, necessitando da aplicação de critérios de repartição (Cooper & Kaplan, 1988; Guzman, Abbeele, Vandewalle, Verhaaren, & Cattrysse, 2013).

De entre as várias técnicas possíveis, os sistemas de custeio geralmente recorrem ao custeio variável e ao custeio total. Tomando como exemplo o nível de custeio industrial, o custo de produção inclui os custos das matérias-primas, da mão de obra direta e dos encargos gerais de fabrico. A diferença entre estas duas técnicas reflete-se na forma como cada uma delas aborda os encargos gerais de fabrico fixos - *manufacturing overhead costs*. No custeio variável, o custo do produto é constituído exclusivamente pelos custos variáveis de produção, ou seja, pelos custos que variam com o nível de produção – custos das matérias-primas, da mão de obra direta e dos encargos gerais de fabrico variáveis. Esta técnica exclui a componente fixa, considerando-a como um custo que é tido em conta nos resultados do período. Por sua vez, no custeio total o custo do produto engloba a totalidade dos custos de produção, incluindo tanto os custos variáveis como os fixos. O custeio variável suporta essencialmente a tomada de decisões internas, principalmente as de curto-prazo. O custeio total auxilia no relato financeiro externo, contribuindo ainda para análises internas. Naturalmente, diferentes técnicas de custeio proporcionarão, em parte, informações distintas. Contudo, apesar de fornecerem conteúdo relevante, a sua escolha dependerá do tipo de análise requerida no momento (Garrison *et al.*, 2012).

2.2 O Sistema de Custeio Tradicional

O sistema de custeio tradicional foi desenvolvido num período onde a produção se caraterizava pela mão de obra intensiva e os custos totais eram essencialmente constituídos por custos diretos. Neste sistema, os custos diretos são imediatamente atribuídos ao objeto de custo. Já os custos indiretos são associados segundo uma regra de imputação, geralmente baseada no volume de produção ou em fatores diretamente relacionados – como por exemplo, a mão-de-obra direta ou o número de horas de máquina. No entanto, a automatização dos processos produtivos e a crescente complexidade dos produtos e serviços, impulsionaram um aumento substancial dos custos de apoio à produção – tais como os serviços de engenharia, de planeamento, de *marketing* e de vendas (Kaplan & Anderson, 2007).

Neste seguimento, os custos indiretos têm evidenciado um peso considerável na estrutura de custos das empresas. A dificuldade inerente aos sistemas tradicionais em estimar e obter informações adequadas, no que respeita aos custos indiretos, faz com que estes não sejam alocados com precisão às diferentes atividades e produtos (Newman & Robinson,

1998). Não obstante, os sistemas tradicionais podem efetivamente resultar em ambientes mais estáveis, onde a porção dos custos indiretos seja reduzida ou até fixa. Contudo, não é este o atual paradigma com que as organizações se têm deparado (Guzman *et al.*, 2013).

2.3 O Sistema de Custeio Baseado nas Atividades

Embora os sistemas de custeio tradicionais apresentem como vantagem a simplicidade, a sua incapacidade em acompanhar os avanços tecnológicos e a complexidade dos mercados e operações pode resultar em erros sistemáticos, no que concerne à alocação dos custos indiretos (Guzman *et al.*, 2013; Krishnan, 2006). Por conseguinte, as empresas necessitam de uma outra abordagem que lhes permita obter informações mais precisas sobre os seus custos, destacando-se assim o sistema ABC, desenvolvido por Cooper e Kaplan (1998).

O sistema ABC é um modelo que integra não só informação contabilística, como também económica e financeira, permitindo às empresas uma gestão mais eficaz dos seus custos (Kaplan, 1992). Inicialmente, o sistema ABC era predominante no setor industrial. Porém, devido ao aumento da competitividade e ao elevado grau de exigência dos clientes, também o setor dos serviços revelou a necessidade de adotar este sistema. Assim, o ABC traduz-se num modelo igualmente útil para a análise económica no setor dos serviços, em particular nas áreas de planeamento e de controlo (Krishnan, 2006).

No sistema ABC, os custos indiretos são primeiramente alocados para as atividades e processos e só depois para os produtos, serviços e clientes (Cooper & Kaplan, 1998).

Por conseguinte, este sistema de custeio proporciona uma visão mais nítida sobre os recursos consumidos, uma vez que se foca nas atividades desenvolvidas pela empresa. Mais concretamente, o modelo parte do pressuposto de que os recursos – como pessoas, materiais e equipamentos – são consumidos pelas atividades organizacionais – como pedido de materiais, faturação de vendas – e estas, por sua vez, são consumidas pelos objetos de custo (Guzman *et al.*, 2013; Kaplan & Anderson, 2007).

Conhecendo quais as atividades que são consumidas por cada produto, serviço ou cliente e o custo de cada uma dessas atividades, os gestores denotam uma capacidade superior para estimar os custos em que a empresa incorre, na conceção do produto ou serviço, e assim satisfazer os seus clientes (Newman & Robinson, 1998).

De uma forma concisa, a implementação de um sistema ABC envolve a execução de quatro passos fundamentais (Cooper & Kaplan, 1998; Kaplan & Anderson, 2007):

1) Identificação, via entrevistas ou inquéritos aos colaboradores, das atividades por si desempenhadas e do tempo despendido em cada uma delas;
2) Calcular o custo de cada atividade, ligando os recursos consumidos às atividades desempenhadas, via indutores de custos de recursos (*resource cost driver)* – estes indicam a quantidade de recursos que uma atividade requer;
3) Identificação dos produtos, serviços e clientes, aos quais se atribuem o custo das atividades;
4) Selecionar os indutores de custos de atividades (*activity cost driver)* que relacionam o custo das atividades com os produtos, serviços e clientes. Estes indutores indicam o número de atividades que o objeto de custo utiliza.

A utilização de um sistema ABC aprimora a contribuição dos métodos tradicionais, na medida em que possibilita a inclusão de informações mais detalhadas sobre os custos das atividades – integrando tanto os custos diretos como os indiretos (Cooper & Kaplan, 1998). Além disso, este sistema é flexível ao ponto de permitir uma análise por objeto de custo, não só do próprio produto, como também dos processos, das diversas áreas de gestão e dos clientes. Adicionalmente, fornece indicações confiáveis no que concerne à previsão do comportamento dos custos a longo prazo, revelando-se particularmente relevante na tomada de decisões estratégicas (Innes & Mitchell, 1990 referenciado por Sohal & Chung, 1998).

Através da sua utilização, a empresa consegue obter uma melhor *performance* operacional, uma vez que o método facilita o conhecimento dos custos mais representativos da sua estrutura de custos e os respetivos indutores. O sistema ABC propicia assim uma maior transparência dos custos. Importa ainda ressalvar que o ABC faculta a deteção de produtos, serviços e clientes não rentáveis e que, portanto, não acrescentam valor. Desta forma, a empresa consegue eliminar os respetivos custos, considerados como inúteis. As decisões relativas aos preços, ao *design* do produto, ao *mix* de produtos e à própria política de *marketing*, podem também ser ponderadas de forma mais efetiva com a implementação de um sistema ABC. Os benefícios supracitados permitem, desta forma, aumentar a eficiência e a rentabilidade da empresa (Mahal & Hossain, 2015).

Esta linha de pensamento é também corroborada por Cooper e Kaplan (1992, 1998), que defendem que o ABC é muito mais do que um simples modelo de custeio. De acordo

com os autores, o sistema identifica-se também como um modelo de gestão, na medida em que contribui significativamente para a melhoria operacional da empresa e auxilia na formulação da estratégia. No seu entender, as informações extraídas do sistema ABC permitem uma retificação dos preços dos produtos e serviços da empresa, de modo a que os proveitos excedam os custos dos recursos utilizados nesses mesmos produtos e serviços.

No entanto, apesar das suas vantagens, Kaplan e Anderson (2004, 2007) advogam que muitas organizações acabam por abandonar o sistema ABC, de forma racional e justificada. De acordo com Mahal e Hossain (2015), o modelo confere uma maior complexidade face aos tradicionais sistemas de custeio, dada a quantidade de informação que os gestores têm de recolher, interpretar e medir. Por outro lado, alguns destes dados podem ser irrelevantes e, consequentemente, as informações produzidas pelo sistema podem facilmente ser mal interpretadas. Isto fará com que, por exemplo, o processo de alocação de custos seja executado com um menor nível de rigor. Importa também notar que, segundo os mesmos autores, para além de complexo, a criação e a manutenção deste sistema é dispendiosa e exige tempo, pelo que o processo de tomada de decisão torna-se mais demorado.

Importa ressalvar que a alocação dos custos baseia-se na informação recolhida junto dos colaboradores, no que toca às suas funções. Para além da subjetividade da informação, os colaboradores poderão intencionalmente fornecer dados distorcidos, não contabilizando os tempos de pausa e a ineficiência. O modelo pode, assim, ignorar o potencial da capacidade não utilizada. Os colaboradores podem também mostrar alguma resistência, por se sentirem ameaçados pela sugestão de que poderiam estar a executar as suas funções de forma mais eficiente (Kaplan & Anderson, 2007; Mahal & Hossain, 2015).

No seguimento deste último ponto, Argyris e Kaplan (1994) declaram que se os colaboradores, com uma atitude defensiva, se limitarem a implementar os conceitos do ABC apenas porque receberam ordens dos seus superiores nesse sentido, então haverá menos espaço para vigilância, aprendizagem e aperfeiçoamento na introdução do sistema. Como consequência, o impacto e os benefícios da sua implementação ficarão aquém do desejado.

Por fim, Kaplan e Anderson (2007) reforçam que o modelo ABC não é suficientemente preciso para capturar a complexidade das operações. A este respeito, Datar e Gupta (1994) referem que a identificação das atividades que provocam custos é uma tarefa

deveras exigente e complicada. Todavia, ainda que se consigam identificar as atividades e os respetivos custos, a sua interligação aos produtos pode não ser clara.

2.4 O Sistema Time-Driven Activity-Based Costing

Desenvolvido por Kaplan e Anderson (2004, 2007), o sistema TDABC é uma abordagem que surge com o intuito de colmatar a complexidade inerente ao modelo ABC, sem, contudo, descurar o seu conceito. Para de além de económico, é um sistema muito mais simples de implementar e de atualizar, quando comparado com o ABC convencional. O TDABC simplifica o processo de custeio, na medida em que elimina a necessidade de realizar entrevistas e inquéritos aos colaboradores, no processo de alocação dos custos dos recursos às atividades, antes de os alocar aos objetos de custo. Nesta abordagem, a alocação dos custos dos recursos aos objetos finais é realizada de forma direta, sendo o seu o principal *cost driver* a variável tempo.

Conforme advogam Demeere, Stoutthuysen e Roodhooft (2009), o TDABC requer a estimativa de apenas dois parâmetros: (i) o custo do recurso por unidade de tempo e o (ii) tempo requerido para executar uma determinada atividade – ou, por outras palavras, o tempo que a atividade necessita para consumir esse recurso. A metodologia do TDABC envolve a execução dos seguintes passos (Everaert, Bruggeman, Sarens, Anderson, & Levant, 2008):

i. Identificar os vários grupos de recursos e as atividades que os consomem;
ii. Calcular o custo total de cada grupo de recursos que, segundo Guzman *et al.* (2013), consiste no custo de todos os recursos fornecidos ao departamento ou atividade – tais como pessoal, supervisão, equipamento, tecnologia e infraestrutura;
iii. Estimar a capacidade prática de cada grupo de recursos;
iv. Calcular o custo por unidade de tempo de cada grupo de recursos – bastando, para tal, dividir o custo total do grupo de recursos pela capacidade prática;
v. Estimar o tempo de execução requerido por cada atividade, tendo por base as equações de tempo e as características da atividade;
vi. Calcular o custo de cada atividade – multiplicando, para tal, o custo por unidade de tempo do recurso pelo tempo requerido pela atividade.

A capacidade prática é expressa como o período de tempo em que os colaboradores efetivamente trabalham, excluindo, portanto, o período de inatividade (*idle time*) (Demeere *et al.*, 2009). Segundo Kaplan e Anderson (2004), ao invés de se questionar os colaboradores

sobre como é que os mesmos afetam o seu tempo laboral, são os próprios gestores que estimam diretamente a capacidade prática dos recursos fornecidos. Ao contrário da subjetividade presente nas percentagens respondidas nos inquéritos do ABC tradicional, as estimativas no TDABC podem, a qualquer momento, ser observadas e validadas. Os autores assumem que a capacidade prática depende da natureza do recurso e da perceção do gestor e que, regra geral, corresponde a 80%-85% da capacidade máxima total[1]. Tipicamente, o tempo de inatividade dos colaboradores ascende a 20%, incluindo eventuais tempos de pausa, reuniões, formações, período de férias, entre outros. Já o das máquinas corresponde a 15%, devido a manutenções, reparações, entre outros. A exatidão da capacidade prática não é crucial, uma vez que a sua precisão aproximada é suficiente. Porém, se a sua estimativa revelar enviesamentos significativos, então o sistema TDABC evidenciará erros sistemáticos. Por fim, Kaplan e Anderson inferem que a capacidade da maioria dos recursos é medida em termos de tempo. Não obstante, a nova abordagem encontra-se capacitada para reconhecer recursos cuja capacidade é medida em outras unidades.

No que respeita ao tempo de execução de cada atividade – como por exemplo, processar uma encomenda ou atender um cliente – a gestão pode recolher as respetivas informações por observação direta ou por meio de entrevistas aos colaboradores. Importa ressalvar que a questão primordial que se coloca não recai sobre o tempo que um colaborador necessita para realizar a atividade – por exemplo, processamento de encomendas – mas sim quanto tempo requer a conclusão de uma unidade dessa atividade – ou seja, o tempo necessário para processar uma encomenda (Kaplan & Anderson, 2004).

Normalmente, as diferentes caraterísticas das atividades fazem com que os seus tempos de processamento variem. E, desta forma, os métodos de estimativa de tempo supracitados revelam-se insuficientes – por exemplo, o tempo que demora a enviar uma encomenda para o estrangeiro claramente diferirá do tempo requerido por uma encomenda nacional. Ou seja, existem determinadas atividades que são mais complexas e que, por isso, necessitam de tempos adicionais, consoante as circunstâncias em que se encontrem. Por conseguinte, o TDABC recorre à construção de equações de tempo, que têm em conta as caraterísticas específicas das atividades (*time drivers*), permitindo acomodar a complexidade das operações reais. Tipicamente, os tempos de execução das atividades são estáveis por

[1] Por exemplo, se um colaborador trabalhar 40 horas por semana, este tempo corresponde à sua capacidade máxima total. A sua capacidade prática equivalerá, assim, entre 32 a 34 horas semanais.

períodos consideráveis. Nesta linha, as empresas efetuam apenas uma revisão anual aos respetivos tempos padrão, por forma a avaliar o impacto cumulativo de eventuais mudanças ocorridas nos processos (Kaplan & Anderson, 2007). A estimativa das equações de tempo exige que se descrevam as atividades básicas e todas as variações consideráveis em torno delas, se identifiquem os indutores das variações e se estime o tempo padrão, não só para a atividade básica, como também para cada variação. Enuncia-se, de seguida e de forma adaptada, a equação de tempo geral (Everaert *et al.*, 2008; Kaplan & Anderson, 2007):

Equação 1: Equação temporal do Modelo TDABC

$$T_{j,k} = \beta_0 + \beta_i.X_i + \ldots + \beta_p.X_p$$

Onde:

$T_{j,k}$ – Tempo requerido para e execução da atividade j, com base nos eventos k (as variações);

$ß_0$ – Tempo padrão para a execução da atividade básica j, independentemente das variações ocorridas;

$ß_i$ – Consumo de tempo por uma unidade do *time driver* i (i=1,...,p), ou seja, corresponde ao tempo das atividades incrementais;

X_i – Quantidade do t*ime driver* i (i=1,...p), ou seja, corresponde à quantidade das atividades incrementais;

p – Número total de *time drivers* que determinam o tempo requerido para a execução da atividade j.

De acordo com Kaplan e Anderson (2007), a implementação do sistema TDABC passa pela execução de quatro fases. Na primeira, determina-se uma área piloto, na qual o modelo será construído e aplicado em primeira mão. Esta área deverá ser representativa da atividade da empresa, por forma a que o modelo possa ser generalizado aos restantes departamentos. A área piloto permite, assim, antever os custos, os benefícios, os riscos e o tempo necessário para proceder à implementação do sistema, em toda a organização. Numa segunda fase, procede-se à recolha de dados e informações importantes, contando com o apoio dos departamentos financeiro e contabilístico e dos sistemas de informação. Além disso, também os colaboradores são envolvidos nas operações, de modo a construir as

equações de tempo e a estimar os seus parâmetros. Na terceira fase, reúnem-se os dados de custos e os tempos adquiridos num *software* especializado, por forma a gerar informação preliminar, com respeito aos custos e rentabilidade. É também nesta fase que se detetam lacunas e se procede à melhoria da rentabilidade da área piloto. Por fim, na última fase, o modelo é generalizado a toda a empresa, com as devidas adaptações aos diferentes departamentos. Este processo torna-se mais fácil e rápido no caso das unidades da empresa se revelarem homogéneas.

Os objetivos para os quais o TDABC pode ser utilizado são vários, revelando-se, particularmente, a melhoria dos processos e a possibilidade de fornecer uma base mais consistente para analisar os custos dos departamentos auxiliares e, assim, aumentar o lucro das empresas (Kaplan & Anderson, 2007).

Apesar de o modelo TDABC se basear em dados históricos, uma das suas grandes vantagens recai na capacidade preditiva do futuro, uma vez que permite a realização de análises dinâmicas *what-if* para vários cenários (Kaplan & Anderson, 2004, 2007). Nesta linha, também Demeere *et al.* (2009) corroboram o caráter preditivo do sistema, defendendo que o mesmo se encontra dotado para analisar futuras decisões de investimento.

Ressalva-se que o modelo pode facilmente ser atualizado, refletindo as alterações na realidade organizacional, por via das equações temporais. Estas simplificam bastante o processo de estimativa, uma vez que não existe a necessidade de reentrevistar os colaboradores ou de construir novos modelos. Basta apenas ajustar as devidas capacidades e tempos no sistema existente ou, no caso de surgirem novas atividades, introduzir as respetivas informações relevantes, podendo a gestão recorrer a sistemas e bases de dados já existentes, se assim for conveniente. É desta forma que o sistema *Time-Driven* se revela mais preciso, ágil, transparente e económico, face ao tradicional ABC (Demeere *et al.*, 2009; Kaplan & Anderson, 2007). Este aspeto foi, aliás, chave na decisão da empresa alvo do presente estudo, em adotar e desenvolver esta solução.

Por outro lado, ao analisar a capacidade necessária face à disponível, em termos de pessoal, a abordagem *Time-Driven* permite uma melhor alocação dos colaboradores nos diferentes departamentos (Everaert *et al.*, 2008).

Barrett (2005) descreve a incapacidade por parte do ABC, em revelar o excesso de capacidade nos departamentos da empresa. Tal traduz-se num problema para as empresas que ambicionam determinar os custos e a rentabilidade ótimos que poderiam alcançar, se

eliminassem todo o excesso de capacidade. Pelo contrário, o TDABC é descrito como um sistema que expõe automaticamente as diferenças entre o tempo necessário para os colaboradores realizarem cada atividade e o respetivo tempo total disponível. Além disso, o ABC calcula os *cost drivers*, tendo por base a capacidade teórica dos recursos fornecidos, enquanto o TDABC utiliza a capacidade prática (Kaplan & Anderson, 2007).

Por fim, Kaplan e Anderson (2007) reforçam que o sistema TDABC potencia as funcionalidades dos sistemas de gestão e contabilidade – como o *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou o *Customer Relationship Management* (CRM). Tal sucede, na medida em que os seus dados são facilmente acessíveis a todos os sistemas de *software* da empresa.

Não obstante, o modelo é alvo de algumas críticas. De acordo com Barrett (2005), para oferecer um nível aceitável de precisão, o modelo *Time-Driven* está dependente da robustez dos dados, tanto quanto qualquer outra metodologia. Se os dados forem provenientes de sistemas automatizados, nos quais as informações são fácil e regularmente atualizadas, os resultados serão confiáveis e rigorosos. Pelo contrário, se não dispuser de um sistema sofisticado, a gestão terá de recorrer a estimativas que podem incluir erros substanciais, comprometendo a viabilidade dos resultados do modelo.

Namazi (2016) infere que, embora a construção do modelo TDABC se revele mais simples do que a do ABC, nem sempre é esse o caso, dada a quantidade de dados que o *Time-Driven* também requer. Esta linha de pensamento é, de igual modo, corroborada por Barrett (2005). Na visão do autor, o TDABC requer tantos dados quanto o ABC tradicional, pelo que manter um sistema de custeio atualizado não é tarefa fácil. Neste sentido, reforça que a presença de ferramentas de *software* sofisticadas é fundamental e salienta a importância de se manterem os *time drivers* devidamente atualizados, em prol de uma maior precisão do sistema.

Importa também ressalvar que, segundo o mesmo autor, o ABC tradicional e o TDABC não são modelos mutuamente exclusivos. Barrett informa que o sistema *Time-Driven* pode não ser transversal a todas as situações. Existem determinadas funções que incluem atividades longe de serem homogéneas e constantes ao longo do tempo – tal como sucede com as tarefas do *marketing* ou das áreas das tecnologias de informações. Nestes casos, deve ser adotada uma metodologia alternativa.

Um outro facto alvo de discussão recai na exatidão das estimativas dos tempos despendidos nas atividades. Não sendo possível aferir os tempos de forma direta, a gestão pode recorrer à consecução de entrevistas. Todavia, a tarefa de fornecer estimativas de tempo

revela-se altamente complexa e pode, inclusive, comportar um certo grau de imprecisão e de subjetividade (Cardinaels & Labro, 2008; Gervais, Levant & Ducrocq, 2010).

Embora esta metodologia possa servir de apoio à tomada de decisões, Namazi (2016) alerta para o facto de o TDABC assumir uma relação linear, absoluta e certa entre as atividades e os recursos consumidos. Todavia, muitas dessas decisões – tais como a análise de clientes, vendas e produtos, a determinação da rentabilidade e as decisões de investimento de capital – são feitas sob condições de incerteza e a relação prevalente pode efetivamente ser não linear, imprecisa e incerta. O autor reforça que é necessário avaliar as restrições e os obstáculos sobre os recursos das atividades, para que a tomada de decisão possa, de uma forma consciente, servir-se do apoio do TDABC. Ressalva também que a informação fornecida por este sistema só é útil quando o tipo de decisão a tomar é inequivocamente definido.

No que respeita às equações de tempo, é de salientar que estas podem condicionar a precisão das informações de custos geradas pelo modelo e, por esta via, comprometer a tomada de decisão. Para além de se basearem na linearidade e na certeza – o que se demonstra bastante restritivo – as equações temporais não reduzem a complexidade inerente aos processos. Além disso, os modelos das equações são desenvolvidos para cada tarefa individualmente, descurando os efeitos decorrentes de eventuais interações entre as atividades (Namazi, 2016 e Tse & Gong, 2009).

Ainda sob a ótica de Namazi (2016), o sistema TDABC apresenta algumas deficiências estratégicas, nomeadamente estruturais – relacionadas com a necessidade de construção de teorias, hipóteses e procedimentos de cálculo – e práticas – advindas no processo de implementação do modelo. O autor sublinha ainda a necessidade de um suporte empírico mais adequado, bem como a consideração por questões comportamentais.

Todavia, apesar das suas vantagens poderem ser alvo de discussão, Barrett (2005) defende que o sistema de custeio baseado no tempo deve ser entendido como uma alternativa válida para a gestão de custos das empresas.

3. Metodologia

No contexto das ciências sociais, a investigação pode ser conduzida sob diferentes formas, entre as quais a experiência, a análise histórica, a análise documental e o estudo de caso (Yin, 2018).

Tendo em consideração o propósito do estágio curricular – "Implementar um modelo de valorização de atividades (*time material*) que permita trimestralmente apurar os "reais" custos a imputar a cada negócio e os desvios face ao atual modelo de custeio da Direção de Serviços Administrativos" – a principal questão de investigação – "Como redefinir o atual modelo de custeio da DSA, ajustando os respetivos parâmetros, de modo a que consiga captar, de forma mais flexível, a dinâmica dos negócios da empresa?" – e o tema base do trabalho – "Desenvolvimento do modelo *Time-Driven Activity-Based Costing* numa direção dos Serviços Administrativos da Sonae MC", o método que melhor explora e se adequa ao presente relatório é a pesquisa de estudo de caso.

A conjugação entre a estrutura da questão de investigação, o objetivo do próprio estudo, a complementaridade entre o trabalho de campo e a pesquisa académica, o diagnóstico do *status* atual e o trabalho realizado a fim de desafiar o *status quo*, criam o cenário ideal para a aplicação da metodologia do estudo de caso.

Importa, contudo, salientar que o objetivo inicial deste projeto consistia em reestruturar o atual modelo de custeio da PAV. Mais concretamente pretendia-se questionar e redefinir o sistema de imputação de custos presente em todas as equipas que constituem essa direção. Porém, as circunstâncias que se fizeram e fazem, ainda hoje, sentir devido ao surto coronavírus, impuseram alterações no âmbito de análise do presente relatório.

Tendo sido qualificado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), no dia 11 de março de 2020, a emergência de saúde pública, ocasionada pelo COVID-19, como uma pandemia internacional, Portugal entrou assim em estado de emergência no dia 18 de março de 2020. Por conseguinte, estando a sociedade a viver tempos muito exigentes e de enorme imprevisibilidade futura, a adoção de importantes medidas de contenção tornaram-se imprescindíveis. Seguindo atentamente as orientações da OMS, a Sonae optou por proteger todos os seus colaboradores. Por conseguinte, aqueles que detinham a capacidade de realizar as suas tarefas remotamente, passaram a executá-las em regime de teletrabalho. O estágio curricular, ainda que, felizmente, não tenha sido interrompido, não foi exceção, passando também ele a ser realizado remotamente.

Este paradigma fez com que todo o trabalho e sessões, até então realizadas de modo presencial, passassem a ser executadas por videochamadas, limitando o âmbito de trabalho. Apesar de nunca ter existido qualquer entrave por parte dos colaboradores, a verdade é que o tempo se tornou cada vez mais escasso e as responsabilidades acresceram, comprometendo a disponibilidade dos mesmos.

Em concordância com o orientador e com o supervisor de estágio, e tendo em vista o não comprometimento dos objetivos propostos, o foco da presente pesquisa passou então a ser a redefinição do modelo de custeio somente para a equipa de Controlo de Meios de Pagamento (CMP).

Tendo em consideração as limitações supracitadas, a aposta nos Meios de Pagamento prendeu-se com os seguintes factos: (i) trata-se de uma equipa cujas atividades se revelaram bastante rotineiras, estandardizadas e maduras, o que facilitou a sua mensuração e, consequentemente, a sua reestruturação no modelo TDABC; (ii) o supervisor de estágio detinha um conhecimento superior das tarefas aí desempenhadas, por ter já assumido a coordenação de parte dessa equipa e (iii) a maior disponibilidade dos colaboradores, que permitiu um maior agendamento de sessões e o mapeamento das atividades.

O presente capítulo encontra-se dividido em dois subpontos. O primeiro respeita ao estudo de caso, no qual se exploram os motivos que justificam a sua adoção. Já o segundo exibe a respetiva metodologia, no qual se clarificam as suas etapas fundamentais, nomeadamente a preparação a as etapas e técnicas de recolha de evidências.

3.1 Estudo de Caso

O estudo de caso consiste num método de pesquisa empírica, cujo foco reside em analisar, de forma profunda e exaustiva, um fenómeno contemporâneo, em contexto efetivamente real. Este tipo de metodologia permite assim conhecer, de um modo mais amplo e detalhado, o objeto em causa (Gil, 2002; Yin, 2018).

De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é preferencial face aos restantes métodos de pesquisa, quando se pretende estudar com profundidade um determinado fenómeno contemporâneo, inserido num contexto real – o que efetivamente sucede com a presente investigação. Além disso, o autor prioriza esta metodologia quando se pressupõe que o conhecimento desse fenómeno contemporâneo envolva aspetos contextuais pertinentes para complementar a análise do estudo em causa.

Segundo o mesmo autor, os métodos de pesquisa podem ser classificados como explicativos, descritivos ou exploratórios, dependendo do propósito subjacente. Tendo em consideração o ponto de partida do investigador – isto é, a questão de investigação que é colocada – o seu controlo sobre os eventos contemporâneos, o estudo das circunstâncias atuais e o resultado final que se pretende alcançar, é passível de concluir que o estudo de caso exploratório é o método de pesquisa que melhor se adequa ao presente relatório.

Eisenhardt (1989) constata que a construção de teoria, por meio da pesquisa de estudo de caso, fornece diferentes perspetivas, aprofunda o conhecimento em torno de um estudo específico e acrescenta novidade a assuntos já estudados no passado – o que, de facto, traduz a ambição do mestrando, enquanto investigador, ao optar por esta metodologia.

Assim, em termos de contribuição académica, e pelo que é sabido até ao momento, os estudos que atualmente se debruçam sobre a análise dos processos que permitem redefinir a conceção do sistema de custeio TDABC, tendo em vista a sua otimização, são limitados. Efetivamente, o tema em estudo comporta uma importância crescente, na medida em que o modelo TDABC se tem vindo a revelar um sistema mais preciso, ágil, transparente e económico. Esta sua sofisticação, quando comparada com a dos sistemas de custeio tradicionais, convertem-no num modelo cada vez mais apetecível, por parte das empresas na gestão dos seus custos. Por conseguinte, o seu aprimoramento revela-se um contributo pertinente não só para a empresa em análise, como também para as organizações que enfrentam as mesmas adversidades.

Assim sendo, o mestrando tentará, em contexto real, desafiar o atual paradigma e proporcionar formas de otimizar o modelo de custeio existente na PAV, por forma a que este atenda à dinâmica dos negócios. O investigador assumirá, portanto, uma pesquisa de caráter mais interventivo e prescritivo.

Não obstante, importa realçar que o investigador não tenciona, de forma alguma, criticar pejorativamente a abordagem que a organização atualmente adota. Pelo contrário, é pretendido desafiar os limites da investigação e questionar os velhos padrões, para assim se propor diferentes pontos de vista.

Destaca-se ainda que a investigação desenvolver-se-á segundo um estudo de caso único, na medida em que consiste na análise de uma situação concreta e real, numa empresa em particular (Gil, 2002).

3.2 Desenvolvimento do Estudo de Caso

De acordo com Scapens (2004), a metodologia do estudo de caso pressupõe a consecução das seguintes etapas: preparação; recolha de evidências; avaliação dos dados recolhidos e elaboração do relatório do caso de estudo. Os dois pontos subsequentes prender-se-ão com a explanação das etapas "preparação" e "recolha de evidências", as quais se revelam imprescindíveis para o desenvolvimento do estudo de caso. Relativamente à "avaliação dos dados recolhidos", esta etapa encontra-se evidenciada ao longo do capítulo 5, no qual se efetua o tratamento das informações recolhidas. A "elaboração do relatório do caso de estudo" colmata no produto final, resultando nos capítulos 6 e 7 que respeitam à discussão e conclusões do trabalho.

3.2.1 Preparação

Na fase de Preparação, o investigador deve especificar, de forma clara, a questão de investigação. Geralmente esta etapa vem acompanhada de uma revisão de literatura, que sustenta o processo de identificação e de delimitação do caso de estudo a desenvolver (Scapens, 2004).

A revisão de literatura, evidenciada no capítulo 2, permitiu clarificar os conceitos relativos à temática em causa, alavancou o processo de definição da questão de investigação e possibilitou a identificação dos procedimentos a adotar.

No decorrer desta fase, realizaram-se também reuniões preliminares com a administração da PAV e com o orientador da faculdade, no sentido de averiguar a viabilidade do projeto, tendo sido a resposta positiva.

Por conseguinte, a questão de investigação – "Como redefinir o atual modelo de custeio da DSA, ajustando os respetivos parâmetros, de modo a que consiga captar, de forma mais flexível, a dinâmica dos negócios da empresa?" – terá sido indubitavelmente definida desde o início do estágio e encontra-se em consonância com o tema e com os objetivos centrais da presente pesquisa.

O estudo foi conduzido na Direção de Processos Administrativos de Venda, mais concretamente no departamento de Controlo de Meios de Pagamento, pretendendo-se analisar e desenvolver o modelo de custeio aí implementado. Neste sentido, constitui unidade de análise todos os colaboradores que contribuam para a reformulação do modelo TDABC.

Com o apoio dos fundamentos citados na revisão de literatura, contando igualmente com a experiência de trabalho em campo, ambiciona-se avaliar a sua consistência, através da sua aplicação prática ao caso da Sonae MC Serviços Partilhados.

3.2.2 Recolha de evidências

A revisão de literatura, aquando da fase de preparação, dará uma indicação inicial sobre os vários tipos de evidência a recolher. Porém, conforme advoga Scapens (2004), o investigador deve estar em constante alerta, pois é provável que, no decorrer do estudo de caso, sujam outras questões e teorias além daquelas que lhes são previamente impostas. Desta forma, poderá ser necessário que o investigador recorra a várias fontes de evidência, por forma a complementar o estudo de caso. A recolha de informações é um passo fundamental para a construção de uma base de dados sólida e para a extração de conclusões consistentes (Yin, 2018).

Não obstante, esta etapa resultou essencialmente na análise documental, na observação e participação diretas e na realização de entrevistas semiestruturadas.

A análise documental baseou-se numa série de documentos institucionais, contendo estes informações sobre: (i) a história, missão e valores do grupo Sonae, bem como o seu perfil corporativo e o portefólio de negócios; (ii) as funções e as áreas de atuação da Sonae MC Serviços Partilhados, da DSA e da PAV; (iii) as especificidades do modelo de custeio implementado na PAV e, mais concretamente, na equipa de Controlo de Meios de Pagamento – incluindo dados sobre as tarefas, minutos de execução e volumes de transação. Adicionalmente, o investigador contou ainda com o apoio das informações contantes no *website* da organização, bem como as do Sonae Circle - i*ntranet* corporativa oficial da Sonae.

No que respeita à observação e participação diretas, houve a oportunidade de acompanhar os colaboradores e de testemunhar a realização de algumas das suas atividades. Tal permitiu ao mestrando, enquanto investigador, colocar todas as dúvidas emergentes e, desta forma, recolher mais evidência para o caso em estudo.

As entrevistas realizadas assumiram a forma semiestruturadas. Neste tipo de entrevistas, apesar de serem discutidas questões semelhantes com os vários colaboradores, existe flexibilidade para o investigador explorar, com profundidade, outros tópicos igualmente importantes, contribuindo assim para a recolha de mais evidência (Scapens, 2004). As entrevistas efetuadas ao Doutor Paulo Cosme – *area leader* da PAV – tiveram como

propósito conhecer, de um modo mais detalhado, essa direção, assim como a DSA no geral. As entrevistas realizadas ao CQD foram fundamentais para entender a forma como a direção imputava os custos aos negócios e o que a induziu a implementar o modelo TDABC. Foram estas sessões que permitiram, numa fase posterior, explorar a atual conceção do sistema e detetar os ajustes necessários à sua melhoria. Já no que respeita às entrevistas realizadas aos colaboradores da equipa de CMP, estas foram efetuadas tanto em modo presencial, como em regime de teletrabalho, por via de videochamadas – derivado da situação do COVID-19. Numa fase inicial, a finalidade das entrevistas realizadas consistiu em elucidar o investigador sobre as tarefas desempenhadas por cada colaborador, bem como sobre os procedimentos e meios necessários para a sua consecução. Após consolidação das informações recolhidas – nomeadamente o mapeamento das atividades no programa Bizagi – foi efetuada uma segunda fase de entrevistas, tendo em vista a validação do trabalho realizado até então e os ajustes/correções necessárias. Nesta fase, apuraram-se ainda outras informações, nomeadamente os tempos de execução, as probabilidades de ocorrência das diversas tarefas e os respetivos volumes de transação. Finalmente, numa terceira fase, procedeu-se à demonstração de todo o trabalho efetuado, junto do coordenador e de cada membro da equipa, tendo em vista a receção de *feedback* e a definição dos passos subsequentes. Os principais pontos abordados em cada uma destas entrevistas encontram-se evidenciados no Anexo 1. Apesar de as entrevistas não terem sido gravadas, todas as informações relevantes foram cuidadosamente registadas, tanto em papel como em formato digital, seguindo as recomendações de Scapens (2004).

A este respeito, o autor reforça mesmo que todas as informações recolhidas, independentemente do tipo de evidência, devem ser devidamente registadas para posterior análise e reflexão. Neste sentido, foram realizados documentos em Word e Excel, bem como apresentações em PowerPoint, por forma a consolidar e a melhor compreender os dados obtidos.

Atendendo ao papel fundamental que os colaboradores desempenham na implementação e manutenção do modelo *Time-Driven* (Cooper & Kaplan, 1998; Kaplan & Anderson, 2004, 2007), foi mantido o contacto permanente com toda a equipa durante o desenvolvimento do sistema. Este contacto, de cariz informal – reuniões presenciais, emails e videochamadas – assumiram objetivos diversos, de entre os quais clarificar questões que

iam surgindo, recolher dados em falta, bem como identificar e interpretar alguns dos processos.

Uma vez que a presença de ferramentas de *software* sofisticadas é essencial na manutenção do modelo (Namazi, 2016), recorreu-se ainda às funcionalidades de alguns programas informáticos, tais como o Excel, o Bizagi Modeler, o SQL e o Power BI.

Por fim, como complemento, a evidência corroborada na revisão de literatura permitirá também sustentar toda a investigação e extrair conclusões devidamente fundamentadas.

4. Estudo de Caso: Sonae MC Serviços Partilhados

O presente capítulo pretende descrever o estudo de caso da Sonae MC Serviços Partilhados. Mais concretamente, o ponto 4.1 contextualiza o Grupo Sonae, evidenciando a estratégia, missão e valores que caraterizam o seu universo, especificando ainda a sua estrutura funcional. Apesar de o estágio curricular se ter desenrolado no seio da Sonae MC Serviços Partilhados, na prática as funções terão sido exercidas na DSA – mais concretamente na PAV. Neste sentido, e merecendo todo o destaque, o ponto 4.2 explana o Centro de Serviços Partilhados da sociedade, ramificando-se na Direção de Serviços Administrativos e na Direção dos Processos Administrativos de Venda. Por fim, o ponto 4.3 concentra-se no modelo de imputação de custos aos negócios da DSA, explorando, de forma generalizada, a implementação do TDABC e as motivações que induziram à sua adoção.

4.1 O Grupo Sonae

Fundada a 18 de agosto de 1959, pelo empresário e banqueiro Afonso Pinto Magalhães, a Sonae – Sociedade Nacional de Estratificados – centrava-se essencialmente no setor dos produtos derivados da madeira. Contudo, foi Belmiro de Azevedo quem transformou a Sonae num conglomerado multinacional, através da sua entrada em 1965[2].

Atualmente, a Sonae é um dos grupos económicos mais importantes do país, gerindo ativamente uma carteira de negócios centrada no consumidor e focando-se essencialmente nos segmentos do retalho, dos centros comerciais e das telecomunicações[3]. O grupo encontra-se presente em 74 países e conta com mais de 53 mil colaboradores. De acordo com o documento institucional relativo aos últimos nove meses do ano de 2019, a sociedade apresentou um EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) de 485 milhões de euros e distribuiu aos seus acionistas, sob a forma de dividendos, 88 milhões de euros.

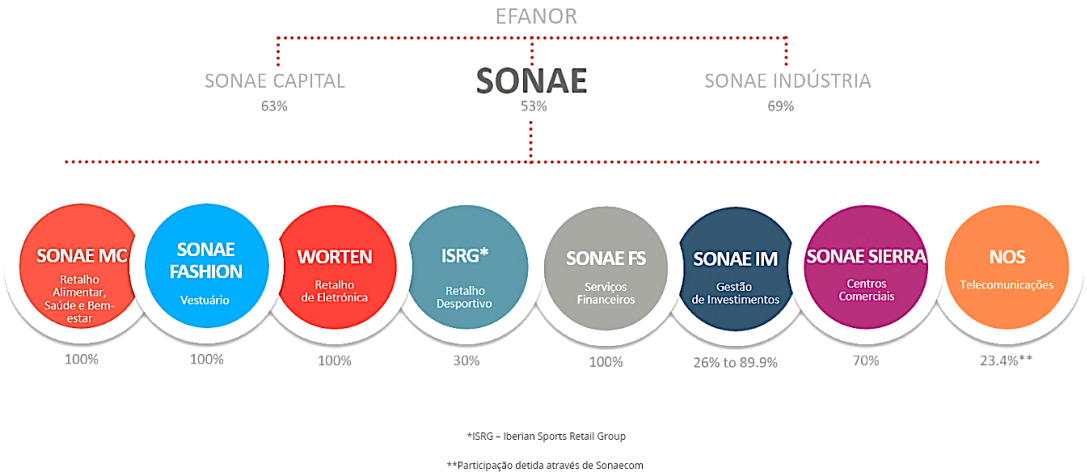
No que respeita à sua estrutura funcional, a Empresa Fabril do Norte, correntemente designada por Efanor, funciona como uma empresa-mãe que possui sob a sua alçada três grandes organizações – a Sonae Capital, a Sonae e a Sonae Indústria – operando de forma independente entre si.

[2] *Vide*: https://eco.sapo.pt/2017/11/29/da-efanor-para-o-imperio-do-retalho-em-portugal/

[3] *Vide:* http://www.cotecportugal.pt/pt/quem-somos/associados/sonae-sgps-sa

Conforme a Figura 1 sugere, o grupo Sonae comporta oito unidades de negócio: (i) MC (ii) Fashion; (iii) Worten; (iv) ISRG (*Iberian Sports Retail Group*); (v) Sonae FS (*Financial Services*); (vi) Sonae IM (*Investiment Management*); (vii) Sonae Sierra (Gestão dos Centros Comerciais) e (viii) NOS (Telecomunicações). Por negócios *core* entendem-se os negócios detidos pela Sonae a 100%, dentro dos quais se inserem a MC, a Fashion, a Worten e a FS, cada qual contando com vários tipos de negócio e marcas.

Figura 1: Estrutura Corporativa



Fonte: Sonae Circle (*intranet website*)

A sua ambição em atingir as metas a que se propõe, tornam evidente a constante dinâmica ao nível dos seus negócios. A título de exemplo, a Salsa passou já a ser uma marca detida a 100% pelo Grupo e, devido à situação do COVID-19, todas as marcas da MC procuraram o *online* de uma forma muito mais ativa.

É por esta via que se revela fundamental a inclusão destas "pequenas grandes" alterações no modelo de custeio e a necessidade de as tratar distintivamente.

4.2 O Centro de Serviços Partilhados

Integrado na Sonae MC, o centro de Serviços Partilhados da sociedade presta serviços aos negócios da própria Sonae MC, abrangendo também outras empresas de retalho – entre as quais a da eletrónica (Worten) e a da moda (Fashion). Os Serviços Partilhados atuam essencialmente em duas grandes áreas: *Compliance* e Financeira.

A área *Compliance*, constituída pela Direção Legal (DL) e pela Direção de Assuntos Fiscais (DAF), é responsável pela gestão dos riscos e pelo cumprimento da lei. Mais concretamente, a DL presta apoio jurídico aos atuais e novos negócios, operações e parcerias, interagindo ainda com as autoridades de fiscalização (ASAE, concorrência, entre outros). A DAF encarrega-se da gestão fiscal e da consultoria, tanto a nível nacional como internacional, tratando ainda de questões contenciosas.

A área Financeira, por seu turno, garante o acréscimo de valor aos negócios/clientes, através da DSA, e a gestão eficiente dos recursos financeiros da empresa, assegurando o cumprimento de todas as obrigações financeiras, por via da Direção de Tesouraria e Financiamento (DTF).

Na medida em que o estágio curricular se desenrolou na PAV, integrada na DSA, estas duas direções serão detalhadas nos pontos a seguir.

4.2.1 A Direção de Serviços Administrativos

Como referido, a missão da DSA consiste em acrescentar valor aos negócios/clientes, através da inovação e de uma gestão eficiente e eficaz dos processos administrativos, garantindo assim o seu controlo, qualidade e prazos de reporte de toda a informação de gestão, financeira e fiscal.

Subjacente à sua atividade, a DSA assegura a execução de três funções administrativas: *Procure to Pay* (P2P)*, Order to Cash* (O2C) *e Record to Report* (R2R). A **P2P** envolve os processos de negócio relacionados com (i) a aquisição de mercadorias e serviços, com (ii) os descontos em compras e com (iii) os serviços a fornecedores, indo desde a fase de *procurement* até ao pagamento. A **O2C** compreende os processos de negócio relativos às vendas e prestações de serviços, incluindo a fase de encomenda, o *pricing*, a faturação, a gestão da dívida e o recebimento. E, por fim, a **R2R** inclui os processos de negócio associados ao registo contabilístico para posterior reporte interno e/ou externo de informação. As funções administrativas da DSA encontram-se a seguir sintetizadas:

- **P2P:**
  - Gestão Documental;
  - Processo de Conferência e Aprovação de Faturas;
  - Gestão de Fornecedores;
  - Receitas Comerciais;

- Despesas com colaboradores.

▪ **O2C:**

- Controlo de Meios de Pagamento;
- Análise de Crédito;
- Faturação;
- Gestão de Conta;
- Cobranças;
- Controlo e Reporting.

▪ **R2R:**

- Reporte de Informação;
- Conciliação Intragrupo;
- Tratatamentos de Consolidação;
- Análise de Contas;
- Acompanhamento de Auditoria;
- Publicação de Contas.

Em termos estruturais, a DSA é constituída por seis direções: (i) Acesso ou Gestão Documental; (ii) Processos Administrativos de Compra; (iii) Processos Administrativos de Venda; (iv) Contabilidade; (v) Consolidação e (vi) Suporte. Na medida em que o estágio curricular se desenvolveu na PAV, o próximo ponto explorará, de uma forma sintetizada, a estrutura desta direção.

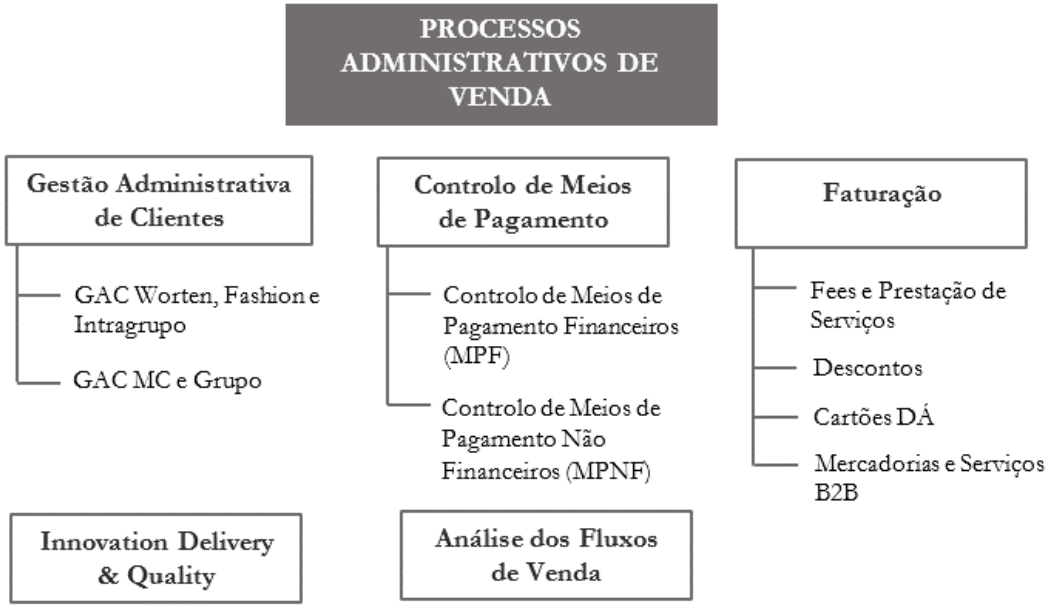
4.2.2 A Direção dos Processos Administrativos de Venda

Conforme a Figura 2 reflete, a PAV integra cinco áreas: (i) *Innovation Delivery and Quality* (ID&Q); (ii) Análise de Fluxos de Venda (AFV); (iii) Gestão Administrativa de Clientes (GAC) (Worten, Fashion, Intragrupo[4], MC e Grupo[4]); (iv) Controlo de Meios de Pagamento (CMP), sejam eles Financeiros (MPF) ou Não Financeiros (MPNF) e (v)

[4] Enquanto o Intragrupo é referente aos negócios realizados entre empresas detidas a 100% pela Sonae (por exemplo entre a MC e a Worten), o Grupo respeita às vendas realizadas entre empresas detidas a 100% pela Sonae e empresas que são detidas apenas parcialmente (por exemplo entre a MC e a Solinca).

Faturação (FAT) de *Fees* e Prestação de Serviços, de Mercadorias e Serviços B2B, Descontos e Cartões DÁ.

Figura 2: Estrutura organizacional da PAV



Fonte: Elaboração própria com base no Sonae Circle (*intranet website)*

A ID&Q é uma equipa multidisciplinar que agrega colaboradores da DSA e da BIT (*Business Information Technology*), com o intuito de certificar o *software* de faturação (UniFO) e de desenvolver, em modelo Agile, ferramentas para a PAV, tendo em vista a melhoria dos processos internos.

A AFV apresenta uma função transversal a todas as áreas, na medida em que se encontra responsável por acompanhar a evolução das contas das equipas, executar testes de despiste e controlos de qualidade e ainda identificar fatores que propiciem a melhoria dos processos.

A GAC está responsável por garantir o acompanhamento e o controlo das contas correntes dos clientes, mitigando o risco e otimizando os processos de cobrança, tendo sempre o foco na melhoria contínua dos processos administrativos.

O CMP encarrega-se de acrescentar valor aos negócios, assegurando (i) a aceitação, o controlo e o correto tratamento de todos os meios de pagamento – financeiros e não financeiros – dentro dos prazos estabelecidos e o (ii) acompanhamento de todos os projetos

e necessidades dos negócios, garantindo a redução dos riscos operacionais e a correta informação financeira e fiscal.

A FAT, como o próprio nome sugere, acompanha e controla todos os processos de faturação B2B e B2C, tipificando os respetivos erros e implementando os devidos reportes.

Tendo em consideração a sua estrutura organizativa e funcional, torna-se evidente o facto de a PAV executar maioritariamente a função administrativa de suporte ao processo OC2. Efetivamente, a direção assume como principais objetivos: (i) o controlo dos fluxos administrativos de suporte aos negócios B2B – através da análise de crédito, da abertura de clientes, da faturação e da cobrança atempada de todos os valores faturados – e (ii) o controlo dos fluxos B2C – por meio do registo das vendas e da monitorização de todos os meios de pagamento aceites nos vários canais B2C.

4.3 O Modelo de Custeio na Direção de Serviços Administrativos

A corrente secção visa proporcionar uma visão geral sobre a evolução do modelo de custeio adotado na DSA. Mais concretamente, o primeiro ponto frisará o modo como a direção imputava os custos aos seus negócios, antes da implementação do modelo *Time-Driven* e culminará nos motivos que desencadearam a necessidade de implementar um modelo de custeio mais aprimorado. O ponto subsequente explorará, ainda que de uma forma sucinta, o projeto inicial de implementação do sistema TDABC e, por fim, o último tópico abordará a questão da flexibilidade desse sistema, abrindo caminho para o capítulo 5, no qual serão descritos os desenvolvimentos realizados no sistema, no âmbito do presente trabalho.

4.3.1 O Sistema pré-2015: imputação dos custos com base nos registos contabilísticos

Até então a DSA adotava um método de rateio simples, tendo por base os registos contabilísticos em SAP-FI. Através deste *software* de gestão, a direção integrava todos os dados e informações num só sistema, com o intuito de agilizar o processo de tomada de decisão e, assim, fornecer soluções diferenciadas aos negócios. Mais concretamente, a DSA efetuava um rateio dos *fees* pelos diferentes negócios, tendo em conta o número de registos contabilísticos realizados. Em tempo de orçamento (setembro-outubro), eram calculados os

custos globais das equipas para o ano seguinte e propunha-se uma divisão dos mesmos, mediante a distribuição do número de registos contabilísticos em SAP, no ano N-1[5].

Não obstante, a DSA identificou alguns problemas neste método, nomeadamente o facto de existirem determinados negócios cujos registos implicavam um esforço adicional – quer em tempo, quer em recursos – que não estava a ser devidamente mensurado. No seu entender, aplicar um mesmo *fee* a dois negócios com caraterísticas e exigências totalmente distintas era deveras incoerente. Uma atividade que requeresse uma atenção redobrada merecia claramente um maior destaque, quando comparada com uma tarefa de esforço moderado. Por conseguinte, a direção sentiu a necessidade de compreender e justificar as suas atividades, de uma forma mais meticulosa, o que a fez concluir que os registos contabilísticos em SAP não estavam a ser capazes de responder de forma inteligível aos negócios. Ambicionando uma imputação de custos mais justa e congruente, este método de rateio não era de todo o mais indicado, quando o objetivo passava por justificar as variações e a dinâmica dos seus negócios.

Tendo em conta estas adversidades, a DSA reconheceu a urgência de um sistema de custeio mais aprimorado, tendo sido no ano 2015 que o departamento de Controlo, Qualidade e Desenvolvimento (CQD) se dedicou à implementação do sistema *Time-Driven* ABC.

4.3.2 A implementação do modelo TDABC em 2015

Como referido, a implementação do sistema TDABC terá sido responsabilidade primordial do CQD. Integrada na DSA, esta equipa tem como missão promover ações de desenvolvimento, tanto dos processos como das pessoas, tendo em vista a melhoria do nível de serviço aos negócios e, desta forma, a satisfação dos colaboradores da DSA. Mais concretamente, o CQD tem como principal função acompanhar o desenvolvimento dos restantes departamentos, recorrendo, para tal, à observação das suas atividades. Tratando-se de uma equipa de apoio à direção da DSA, o CQD detém uma visão mais abrangente sobre os processos aí executados, pelo que efetivamente era o departamento com maior qualificação para agarrar este projeto.

[5] Por exemplo, o custo a imputar aos negócios em 2020 seria o resultado do orçamento de custos das equipas, proposto em setembro de 2019, distribuído pelo número apurado de registos em SAP por empresa, em 2018.

No que respeita à implementação do sistema, o CQD, assim como a DSA no seu todo, mantém a preocupação de estabelecer a ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento operacional, bem como em eliminar a complexidade desnecessária, direcionando o seu foco para a melhoria contínua.

Numa fase inicial, o Acesso – também denominado de Gestão Documental – foi considerado como o departamento ideal para principiar este projeto. As principais funções aí exercidas correspondem ao (i) Arquivo e Digitalização Documental, à (ii) Validação e Registo de Documentos e ao (iii) Suporte e Desenvolvimento DH[6]. Apesar de o Acesso não corresponder a uma área representativa da atividade da DSA – o que não entra em linha de conta com o pensamento de Kaplan e Anderson (2007) – a sua escolha prende-se com a natureza e simplicidade dos processos aí executados e com a facilidade de mensuração. Tratando-se de procedimentos rotineiros e estandardizados, a aplicação do modelo *Time-Driven* viria simplificada – facto este que é corroborado por Barrett (2005).

Segundo o CQD, o modelo requer a estimativa de dois parâmetros primordiais: (i) o custo unitário de utilização dos recursos e (ii) o tempo requerido para realizar uma atividade/função. Para a aplicação do TDABC, importa a realização de sete passos fundamentais, estando estes agrupados em três fases (Figura 3).

Figura 3: Fases de implementação do modelo TDABC na DSA



Fonte: Apresentação institucional (Modelo Custeio DSA 2018)

A primeira fase consiste no apuramento do custo do departamento e requer a consecução de três passos:

[6] O DH (*Document Handler*) é o sistema que suporta a normalização e o encaminhamento dos documentos recebidos para os *Enterprise Resource Planning* (ERP) da Sonae (SAP e RETEK) e onde igualmente se tratam dos pedidos de reprocessamento ou reencaminhamento documental.

1. **Identificação do custo por departamento (€):** este inclui os encargos com pessoal, os encargos de funcionamento e o *fee* imobiliário, tendo por base o orçamento do próprio ano;
2. **Determinação da capacidade do departamento (em minutos):** para tal, o CQD faz um levantamento do número de FTE's[7] (*Full-Time Equivalent*)e afere a respetiva capacidade prática – período de tempo que os colaboradores efetivamente trabalham, excluindo os períodos de inatividade, tais como férias, atividades de coordenação, formações, pausas e deslocações. O CQD assume uma capacidade prática de cerca de 85% do horário laboral – seguindo o pensamento de Kaplan e Anderson (2004). A equipa considera, desde o ano 2014, a existência de 231 dias úteis ao ano, dos quais exclui já férias e feriados. Esta estimativa tem-se mantido até então, dado o facto de não terem ocorrido alterações significativas. Um FTE representa, assim, cerca de 94.248 minutos ao ano:

Equação 2: Capacidade Prática

$$Capacidade\ Prática = 231\ dias \times 8h \times 60min \times 85\% = 94.248\ min/ano$$

3. **Cálculo do custo unitário por minuto de cada departamento (€/minuto):** que resulta do quociente entre o custo da capacidade fornecida (ou seja, o custo da equipa identificado no passo 1), pela capacidade prática dos recursos fornecidos, (entenda-se capacidade da equipa ou, simplesmente, capacidade instalada, em minutos, determinada no passo 2). Supondo um custo de departamento de 500.000€ e a existência de 20 recursos na equipa:

Equação 3: Cálculo do Custo Unitário

$$Custo\ unitário = \frac{Custo\ do\ departamento}{Capacidade\ Prática} = \frac{500.000}{94.248 \times 20} = 0.27€/min$$

[7] De acordo com o CQD, o FTE traduz o grau de envolvimento de um colaborador nas atividades da organização, ou seja, corresponde ao período de tempo útil que, em média, o colaborador dedica às atividades, por exemplo, ao ano.

A segunda fase diz respeito à obtenção dos *Cost Drivers* que, em larga medida, corresponde ao levantamento das atividades e dos respetivos volumes e tempos de execução. Também esta fase está dependente da consecução de três etapas:

4. **Validação das atividades com impacto no custo, por departamento;**
5. **Atualização dos *Cost Drivers* e cálculo da duração;**
6. **Atualização dos volumes das atividades, por negócio.**

Para a concretização desta fase, foram realizadas entrevistas aos responsáveis de cada departamento. O mapeamento dos processos e a integração dos respetivos tempos e volumes são posteriormente documentados e validados pelos coordenadores. No que concerne ao levantamento dos volumes, são utilizados os últimos 12 meses para empresas com dados históricos. No caso de novas empresas, recorrem-se aos dados disponíveis anualizados.

Importa aqui notar que todos os processos foram mapeados uma única vez – mais concretamente, aquando da implementação do modelo *Time-Driven*. Desde então, são apenas requeridos dados respeitantes aos tempos e volumes.

Finalmente, a terceira fase compreende o cálculo do custo total, por atividade e por negócio, resultando então o sétimo passo na aplicação da fórmula *Time-Equation*:

Equação 4: Cálculo do Custo Total

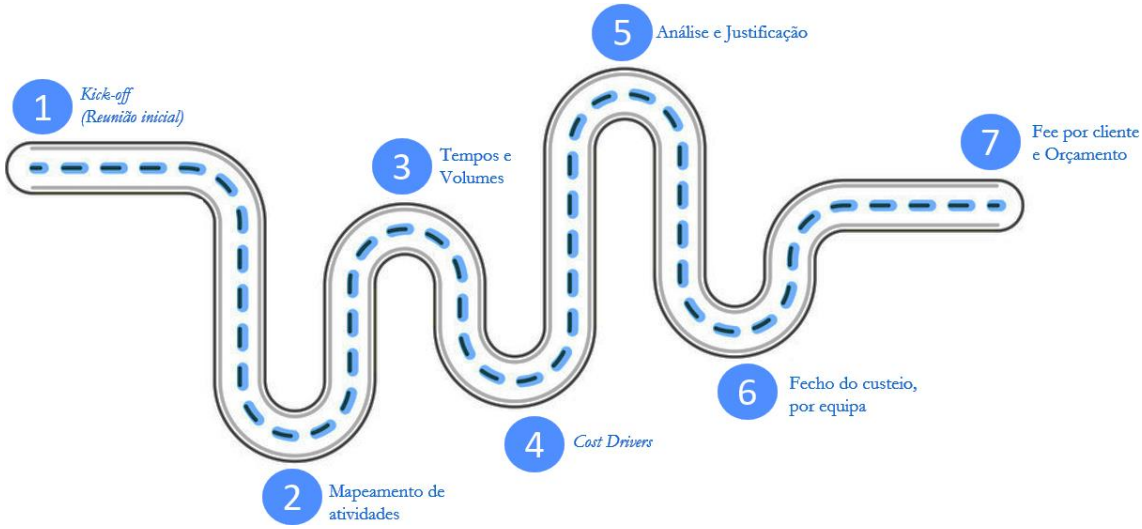
7. $Custo\ Total = Custo\ unitário\ da\ atividade \times Tempo\ unitário \times Quantidade$



A implementação do projeto TDABC na área piloto revelou-se bem-sucedida, pelo que a DSA não hesitou a sua extensão aos restantes departamentos – naturalmente com as devidas adaptações.

De uma forma geral, o CQD desenrola a jornada de custeio conforme a Figura 4:

Figura 4: *Customer Costing Journey*

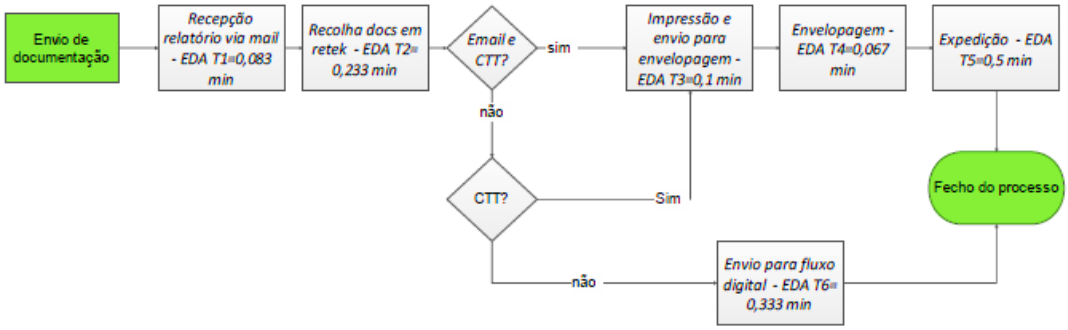


Fonte: Apresentação institucional (Modelo de Custeio 2019 kick-off/training)

Na fase do mapeamento, o CQD presta-se do apoio de ferramentas modelares, tais como o Edraw, por forma a poder esquematizar os fluxos das atividades.

As tarefas e as respetivas subtarefas são integradas num fluxo, podendo este ser ramificado em vários caminhos possíveis, mediante a inclusão de fatores de ponderação – pontos de decisão que implicam a bifurcação do fluxo, por forma a espelhar os eventos que possam ocorrer em cada uma das atividades e, assim, possibilitar uma ilustração mais realística. A Figura 5 evidencia o mapeamento de uma atividade, por parte do CQD, com recurso à ferramenta Edraw.

Figura 5: Envio de faturas B2B - Sistema Retek



Fonte: Apresentação institucional (Modelo de Custeio 2019 kick-off/training)

O retângulo verde simboliza o início da atividade, já os cinzentos representam todas as subtarefas, consideradas imprescindíveis à consecução da atividade principal. Os losangos traduzem os referidos fatores de ponderação – por exemplo, o losango com a questão "Email e CTT?" determinará a "Impressão e envio para envelopagem" na eventualidade da resposta ser "Sim" e remeterá para um outro fator de decisão (losango "CTT?"), caso a resposta seja "Não". Independentemente do caminho pelo qual envereda, o fluxo colmatará no "Fecho do processo" – representado pela forma oval a verde. Esta forma de visualização é caraterística do programa Edraw, porém a dinâmica subjacente é em muito semelhante à ferramenta Bizagi.

Tanto as atividades principais como as subatividades terão de garantir informações sobre os respetivos tempos e volumes. Para tal, a equipa organiza e resume todas estas informações num ficheiro Excel. Neste ficheiro são especificadas todas as tarefas-macro e subtarefas, associando-lhes um ID (*identity*). Este ID surge como um reforço à nomenclatura das atividades, por forma a possibilitar uma melhor comunicação interna e externa. A Figura 6 exemplifica este tipo de nomenclatura para uma tarefa em concreto. Esta figura sugere que a atividade 0627 requer a concretização das subatividades 062701 até à 062708.

Figura 6: Nomenclatura da atividade "Elaboração de Contratos"

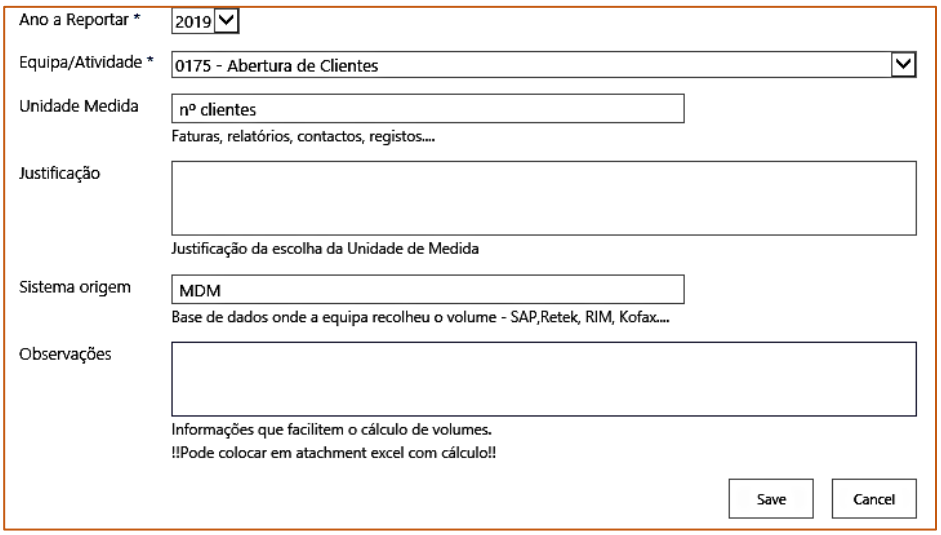
062701 Validação da informação que recebemos do PCG e Negócio
062702 Assegurar que não existe repetição do serviço a ser prestado
062703 Descrição dos serviços a prestar (Anexo I do-a contrato-adenda a solicitar)
062704 Preparar tabela de serviços e respetivos preços
062705 Solicitar contrato-adenda
062706 Validação do draft do-a contrato-adenda recebido por parte do Departamento Legal
062707 Pedido ao Departamento Legal das alterações necessárias ao draft do contrato
062708 Divulgação do contrato-adenda assinada
0627 Elaboração de Contratos

Fonte: Documento institucional (PAV TADABC)

Para além das atividades, o ficheiro integra ainda as respetivas unidades de medida – número de documentos, contratos, registos, lojas, dia, mês, ano, entre outras – o tempo unitário (eficiência) de execução de cada uma das tarefas, os respetivos volumes/quantidades por negócio e a equipa/*user* responsável pela tarefa.

Por forma a garantir o histórico e o racional do levantamento das unidades de medida, tempos e volumes, foi criado um repositório no Sonae Circle, contendo todos estes dados para cada uma das equipas da DSA (Figura 7).

Figura 7: Repositório DSA - Modelo de Custeio



Fonte: Apresentação institucional (Modelo de Custeio 2019 kick-off/training)

Sendo o tempo o *cost driver* na metodologia TDABC, o CQD qualifica como *cost drivers* as atividades/subatividades que influenciam o nível e o desempenho dessas mesmas atividades e o consumo de recursos resultante. Alguns exemplos práticos são os erros e correções, as informações incompletas e o tempo de preparação da atividade, que varia por negócio/cliente/loja – como as deslocações, por exemplo.

A fase de análise e justificação é realizada por equipa/atividade e por cliente/negócio. O CQD examina as variações anuais das atividades e afere as respetivas causas. Estas podem advir de alterações nos tempos e/ou volumes, modificações nas equipas, alterando o número de FTE's, ou mesmo até de eventuais oportunidades de melhoria.

Posteriormente, é feito um *update* que se traduz no fecho do custeio por equipa. A título de curiosidade, segundo a apresentação institucional "Modelo de Custeio 2019 kick-off/training", para o ano 2018 foram alvo do modelo de custeio 71 equipas, 101 empresas âmbito, 651 atividades mapeadas e identificadas 2.419 tarefas no mapeamento.

Por fim, no que respeita ao *Fee* por cliente e Orçamento, é então calculado o custo a imputar a cada negócio e são ainda aferidos alguns indicadores de atividade, reconhecidos pelo cliente – tais como indicadores de eficiência, de eficácia e *benchmarking*. Adicionalmente,

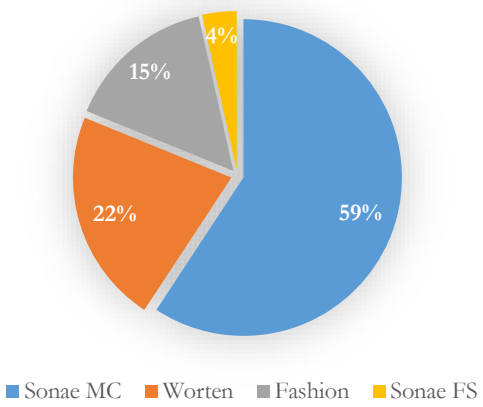
são identificadas oportunidades de melhoria, tais como o lançamento de novos projetos, que incremente eficácia e eficiência aos negócios.

4.3.3 A flexibilidade da metodologia TDABC

O modelo TDABC revelou-se a metodologia que melhor se enquadrava e respondia ao paradigma vigente. Para além de a sua implementação ter sido relativamente fácil e rápida, a DSA justifica a sua transparência. O facto de fornecer informações mais detalhadas, sobre os tempos e recursos (humanos e financeiros) consumidos, esta metodologia foi capaz de promover uma base de análise mais sólida, permitindo imputar um valor mais "realístico" às diferentes atividades. Como consequência, a DSA reconhece que este sistema pode efetivamente contribuir para uma melhoria nos seus processos internos, essencialmente através da maximização da rentabilidade, aumento da eficiência e redução dos custos.

Ainda no que toca à adoção deste sistema, importa também ressalvar que a DSA pretende garantir que os *fees* aos clientes/negócios sejam adequados e reflitam o tempo dedicado pelas equipas às atividades de cada negócio, o que efetivamente tem sido possível através deste sistema de custeio. A título de curiosidade, a DSA imputou, em termos de *fees,* no ano 2019, 59% à Sonae MC, 22% à Worten, 15% à Fashion e 4% à Sonae FS (Figura 8).

Figura 8: *Fees* aos negócios no ano 2019



Fonte: Apresentação institucional (Fees DSA 2019 – negócio e empresa dez/2018)

Estando o sistema bem estruturado, com tempos e volumes realistas, as equipas reconhecem ainda o caráter preditivo desta metodologia, revelando a possibilidade de

conseguirem fazer previsões com maior facilidade – o que efetivamente vai de encontro ao corroborado pelos autores Demeere *et al.* (2009) e Kaplan & Anderson (2004, 2007).

No entanto, por forma a atender à complexidade inerente ao mundo dos negócios, a atualização do modelo de custeio torna-se crucial e é, de facto, um ponto que a DSA não pretende descurar. A direção preocupa-se em tentar identificar as atividades que sofreram alterações, nomeadamente devido a (i) melhorias implementadas nas equipas, à (ii) concretização de projetos, à (iii) reestruturação das equipas e/ou devido a (iv) novos negócios, para assim poder refletir estas "mutações", tanto quanto possível, no modelo de custeio. Apesar desta metodologia permitir essa reatualização, é requerido um esforço contínuo por parte de todas as equipas, no sentido de alcançar números cada vez mais precisos e processos cada vez mais eficientes – o que nem sempre se revela numa tarefa fácil, comprometendo o *update* do sistema.

É neste seguimento que o estágio curricular assume como objetivo primordial o desenvolvimento do sistema TDABC, no sentido de reforçar a sua flexibilidade e permitir à direção a sua manutenção, de forma mais simples e direta, para assim captar, mais eficazmente, a variabilidade dos negócios.

5. Desenvolvimento do Modelo TDABC no Controlo de Meios de Pagamento

Como referido no capítulo 3, o foco da presente pesquisa passa pela redefinição do modelo *Time-Driven* na equipa de Controlo de Meios de Pagamento, estando então o capítulo 5 dedicado ao seu desenvolvimento. O ponto 5.1 explora, de uma forma teórica, o âmbito de atuação da equipa e os três pontos subsequentes evidenciam toda a componente prática, desenvolvida para a atualização e reestruturação do referido modelo. Mais concretamente, serão redefinidas algumas das etapas de implementação prática do modelo TDABC, identificadas por Everaert *et al.* (2008), nomeadamente a identificação e mapeamento das atividades e a estimação dos tempos de execução requeridos.

Importa ainda destacar que para a consecução deste trabalho prático, o investigador serviu-se do apoio da ferramenta modelar Bizagi, de uma base de dados em SQL e do programa Power BI, consolidando ainda todas as informações importantes num ficheiro Excel como suporte à análise. Este ficheiro contém informações respeitantes à equipa, às tarefas e respetivas subtarefas, aos tempos unitários de execução, aos volumes de transação, às unidades de medida e ao *output* do programa Bizagi – que servirá de base para a consecução do capítulo 6.

5.1 O âmbito de atuação do Controlo de Meios de Pagamento

As atividades do Controlo de Meios de Pagamento focam-se essencialmente nos negócios B2C. A gestão destes fluxos de venda é feita através de três canais – (i) Lojas Orgânicas; (ii) Vendas *Online* e (iii) *Marketplaces* – requerendo, para tal, a sua operação, integração e controlo. Os três pontos subsequentes explorarão cada um destes canais.

5.1.1 Lojas Orgânicas

A Operação das Lojas Orgânicas desenrola-se segundo cinco etapas, sendo a primeira a **Entrada de Operador.** Através dos sistemas UniFO ou WinRest, esta etapa consiste no controlo dos movimentos de caixa que se realizam com a efetivação das **Vendas** – sejam elas de produtos (como os bens alimentares), serviços (como a Worten Resolve, estampagens, e arranjos) ou de pagamentos e recebimentos por conta (como os Jogos Santa Casa, os Postos CTT e as Bilheteiras). Numa fase posterior é efetuado o **Recebimento dos Meios de Pagamento**, podendo estes ser financeiros (numerário, cheques, pagamentos eletrónicos ou

app Cartão Continente) ou não financeiros (vales de fornecedor, cupões de desconto, crédito ao consumo, cheques refeição ou *gift card*). A quarta etapa diz respeito ao **Fecho do Dia e Tratamento dos Valores**. Esta fase é realizada através de *outsourcing*, ou seja, existem entidades externas dedicadas à (i) recolha dos valores, (ii) ao tratamento dos meios de pagamento, (iii) à sua contagem e (iv) ao seu reporte. Finalmente, o **Fecho de Folha de Caixa** constitui a quinta etapa, na qual ocorrem (i) o encerramento dos operadores, (ii) a confirmação dos valores em cofre, (iii) a análise dos relatórios de caixa, a (iv) justificação das diferenças, (v) as trocas de formas de pagamento e (vi) a aprovação das folhas de caixa.

De uma forma geral, a Integração destes fluxos é feita através do sistema UniFO Manager, que possibilita o intercâmbio dos dados e das informações com os restantes sistemas da organização (RETEK, EDW, SAP, PPS, VLL e COOL). Por esta via, a equipa consegue, posteriormente, realizar a integração dos fluxos na contabilidade e controlar todos os movimentos.

Por fim, a fase de Controlo compreende o Controlo de Qualidade #119 (conta razão), o Controlo dos MPF, o Controlo dos MPNF e a Análise de Divergências**.** O **Controlo de Qualidade #119** consiste numa análise às vendas e aos meios de pagamento, por forma a detetar e justificar falhas existentes. O **Controlo dos MPF** traduz-se, em larga medida, numa reconciliação bancária, onde ocorrem (i) a validação dos valores recebidos, (ii) o apuramento das divergências, (iii) a verificação junto das lojas e das entidades externas e (iv) a correção contabilística das divergências. O **Controlo dos MPNF** corresponde à faturação e ao recebimento dos parceiros. Primeiramente, faz-se um processamento e uma análise às fontes de dados (Transportadoras, SAP, COOL e UniFO/Winrest), por forma a apurar os valores utilizados no meio de pagamento e a corrigir as divergências detetadas. De seguida, efetua-se a reconciliação das contas correntes dos terceiros e compensam-se os valores recebidos com os faturados. Por último, na **Análise de Divergências**, a equipa faz o apuramento da divergência efetiva.

5.1.2 Vendas *Online*

A Operação das Vendas *Online* compreende a Encomenda, a Preparação e a Venda. Na primeira, faz-se uma validação da encomenda e procede-se à cativação do pagamento. Na segunda, prepara-se a mercadoria e expede-se a encomenda. Por fim, é emitida a respetiva fatura e captura-se o pagamento. Consideram-se meios de pagamento *online* a Paypal, a Ogone, o MB WAY, as referências de multibanco e a Oney.

Em termos de Integração, a equipa presta-se do apoio do sistema Middleware E-commerce Transactions.

Por fim, a fase de Controlo consiste em validar ao detalhe cada encomenda *online*: (i) efetua-se o registo do fluxo de vendas; (ii) registam-se os meios de pagamento por ID de transação; (iii) faz-se a conciliação com os parceiros do meio de pagamento e (iv) procede-se ao tratamento e reporte das diferenças.

5.1.3 *Marketplaces*

De uma maneira geral, o *Marketplace* corresponde a uma plataforma *online*, na qual são vendidos vários produtos de diferentes vendedores. A Sonae possui dois tipos de *Marketplace*: (i) o *Marketplace* Externo e (ii) o *Marketplace* da Worten.

O *Marketplace* Externo consiste no processo de venda com origem numa plataforma digital externa. As várias insígnias podem usufruir destes canais, por forma a divulgarem os seus produtos a um maior número de clientes e, assim, obterem maior visibilidade e notoriedade. Por exemplo, a MC coloca os seus produtos à disposição dos clientes nas plataformas Amazon, Glovo e Uber Eats (Figura 9). No caso em concreto da Glovo e da Uber Eats, apesar da encomenda ser processada através da sua plataforma, os respetivos estafetas necessitam de se deslocar à loja física para adquirir a mercadoria, pelo que se pode considerar um processo misto – no fundo, engloba os três canais.

Figura 9: Marketplace Externo

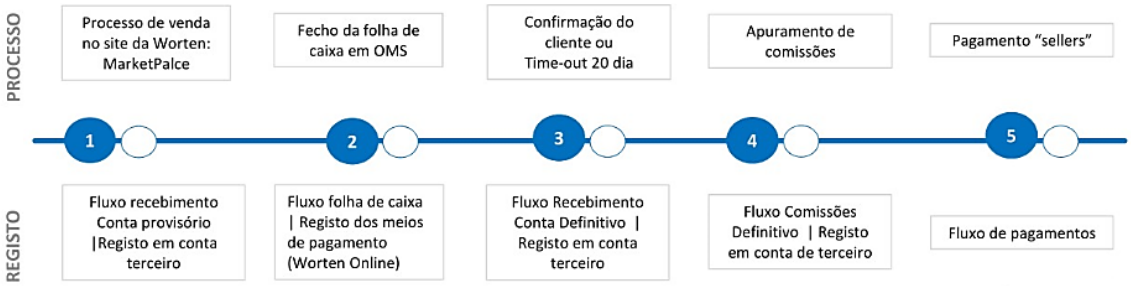


Fonte: Apresentação institucional (PAV_B2C)

O *Marketplace* da Worten, por seu turno, funciona como um canal de vendas da própria Sonae. Os vendedores externos colocam nesta plataforma os seus produtos e serviços à disposição dos clientes, sendo que é a Worten quem recebe por conta dos parceiros. O processo subjacente encontra-se evidenciado na Figura 10.

A equipa de CMP efetua, assim, o controlo da conta corrente e dos valores recebidos, colmatando na reconciliação de terceiros.

Figura 10: Marketplace Worten



Fonte: Apresentação institucional (PAV_B2C)

5.2 Identificação dos recursos e das atividades desempenhadas

Uma das principais etapas de implementação do modelo TDABC consiste na identificação do número de recursos disponíveis e das atividades executadas no departamento em análise. Nesta fase, o contacto com o coordenador e, sobretudo, com os membros da equipa foi crucial.

Atualmente, o departamento conta com a participação de 12 colaboradores, estando estes divididos em dois grupos: Controlo de MPF e Controlo de MPNF. O primeiro é constituído por 7 elementos, enquanto o segundo por 5.

De modo a averiguar as atividades executadas na equipa, foram então realizadas várias entrevistas aos colaboradores. Cada elemento teve a oportunidade de fornecer uma contextualização das suas tarefas, bem como especificar todos os procedimentos e meios imprescindíveis à sua concretização. Como base de orientação, terão sido consideradas as atividades integradas no modelo de custeio atual, acordando-se, porém, a exclusão de algumas delas – nomeadamente as dedicadas a projetos e workshops, aquelas cujos processos não estavam ainda bem consolidados ou foram, entretanto, descontinuados e ainda as que deixaram de ser da responsabilidade da equipa. São elas as atividades:

- 099507 - Análise recebimentos por conta terceiros SCML;
- 099706 - Tarefas adicionais de fecho;
- 108201 - Integração do fluxo dos meios de pagamento;
- 108701 - DOT - Análise e conciliação de recebimentos;
- 100201 - Projetos e Workshop - Meios de Pagamento;

- 100801 - MPF - Projetos e Workshop;
- 101009 - MPNF - Análise MP Grenke;
- 108601 - Analise e conciliação do MP Renting;
- 101501 - Procedimentos - Análise e Validação de procedimentos.

Foi então apurado um total de 113 atividades macro – 56 das quais competem aos MPF e 57 aos MPNF – e de 986 subtarefas. A este respeito, ver os anexos 2 e 3 que evidenciam as tarefas macro e os respetivos processos dos MPF e dos MPNF, respetivamente.

Analisando o atual modelo de custeio do CMP, verifica-se a existência de apenas 88 atividades macro. A diferença remanescente, que perfaz as 25 atividades, advém do facto de o investigador ter adotado uma abordagem de análise um pouco mais detalhada, face à da equipa. É possível justificar esta diferença agrupando as 25 atividades em três grupos distintos: A, B e C.

GRUPO A (17 atividades): Dentro de uma mesma atividade macro, foram identificadas várias tarefas, cujos processos são completamente distintos e independentes. Apesar de estarem relacionadas com o processo mãe, são tarefas com princípio, meio e fim, tendo, portanto, fluxos bem definidos, nos quais os colaboradores investem tempo – sendo ele muito ou pouco, é sempre tempo despendido a ser contabilizado. Também os seus *timings* de realização diferem – enquanto uma é executada, por exemplo, diariamente, as outras são-no mensal ou semanalmente. Tomando como exemplo a atividade relacionada com as vendas a crédito do Continente *Online*, para além de se integrar o respetivo IEF[8] (tarefa 100010), efetua-se ainda uma análise à respetiva conta e base de dados. Como tal, estes processos encontram-se devidamente especificados e mensurados nas atividades 1000101 e 1000102, respetivamente. A desagregação da atividade macro torna-se crucial, por forma a escrutinar a diversidade de processos subjacente e a melhor contabilizar, em termos de tempo, as respetivas tarefas. Dentro do Grupo A encontram-se então as atividades:

- 1000081 - VISAs COL_Comissões;
- 1000082 - VISAs COL_Regulariz_Banco;
- 1000083 - VISAs COL_Análise_Conta;

[8] Forma de integração em SAP de dados massificados.

- 1000101 - Vendas a Crédito COL_Análise_Conta;
- 1000102 - Vendas a Crédito COL_BD;
- 1000111 - *Online* COL - Análise de Contencioso_2;
- 1000141 - *Online* COL - Click & Go_Análise Conta;
- 1000261 - Make Notes Loja *online* registo MP_1x MÊS;
- 1000031 - Devolução *Online* em Loja Física_MÊS SEGUINTE;
- 1010221 - MPNF - Avaliar novas campanhas (EANS vales_cupões)_Final Campanha;
- 1000231 - *Online* SR - OGONE_Análise;
- 1010021 - Cheques WRT ES;
- 1010022 - Anulação Cheques WRT;
- 1010151 - MPNF - Cheque Dejeuner_Contabilização FT;
- 1010201 - Reembolsos *Ticket*;
- 1010131 - MPNF- Análise Cupão (27814490)_Fecho Mês;
- 1010211 - MPNF - Cheque *Marketing* Wrt Es_Fecho Mês.

GRUPO B (6 atividades): Existem 3 atividades macro que são realizadas por dois colaboradores distintos, cada qual responsável por diferentes negócios – **100001 |** *Online* COL - Análise SEPA - PS2; **100002 |** *Online* COL - MB Way e **100005 |** *Online* (COL+SR) – Paypal. Apesar de as atividades serem as mesmas, a forma como são executadas está dependente do método de trabalho de cada colaborador. Enquanto um realiza as tarefas de uma só vez – e o respetivo tempo médio surge no modelo como um todo – o outro opta por dividi-las em dois processos – Lançamento e Análise – com fluxos e tempos distintos. Não estando este detalhe discriminado no modelo atual, a "realidade" dos tempos alocados pode estar, de alguma forma, deturpada, pelo que a sua inclusão no desenvolvimento do TDABC revela-se oportuna. Assim, o Grupo B abrange as atividades:

- 1000011 - *Online* COL - Lançamento SEPA-PS2_MC;
- 1000012 - *Online* COL - Análise SEPA-PS2_MC;
- 1000021 - *Online* COL - Lançamento_MB Way;
- 1000022 - *Online* COL - Análise_MB Way;
- 1000051 - *Online* (COL) - Lançamento_ Paypal;

- 1000052 - *Online* (COL) - Análise_ Paypal.

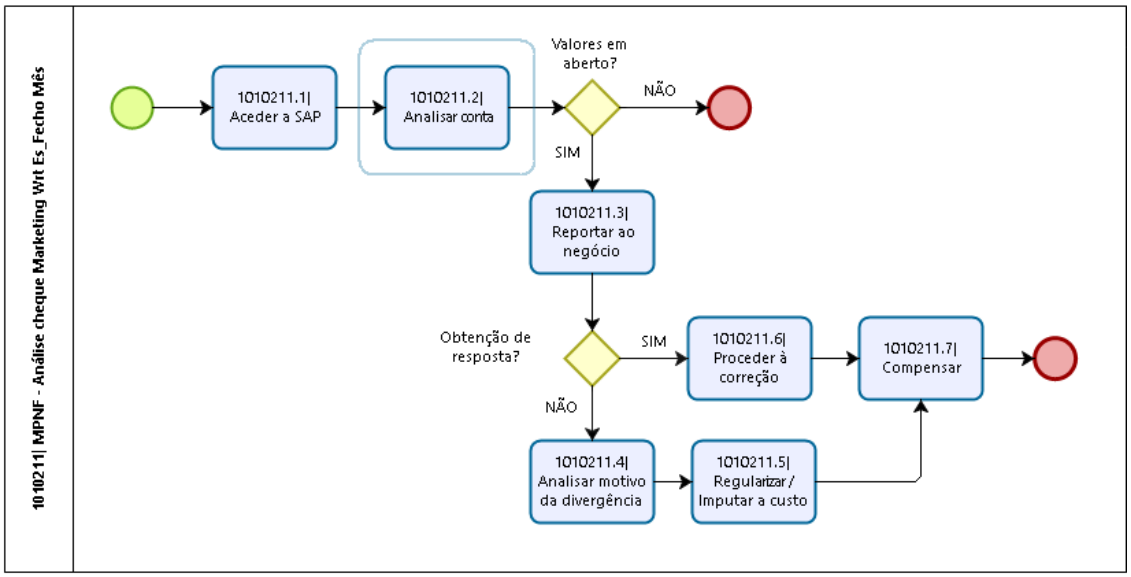
GRUPO C (2 atividades): Este grupo abrange somente duas atividades, cujos processos não constavam ainda no modelo de custeio atual. A função padrão destes casos recai essencialmente na integração de faturas e recebimentos, na compensação e no reporte de divergências:

- 1000 - Débito entre empresas (Cartão Dá)_Clientes Externos;
- 1001 - Débito entre empresas (Cartão Dá)_Grupo.

5.3 Mapeamento das atividades

Uma vez identificadas as principais atividades do departamento, assim como os respetivos processos de execução, foi chegada a altura de efetuar o seu mapeamento. Para tal, e como referido anteriormente, recorreu-se às funcionalidades do programa Bizagi Modeler. Tendo sido identificadas 113 atividades macro, foram então esquematizados 113 fluxos, da forma mais detalhada quanto possível. A título de exemplo, a Figura 11 sugere o mapeamento da atividade 1010211 - MPNF - Análise cheque Marketing Wrt Es_Fecho Mês.

Figura 11: Mapeamento da atividade 1010211|



Fonte: Elaboração própria (Bizagi Modeler)

À semelhança do descrito no ponto 4.3.2 relativamente ao programa Edraw, no Bizagi o círculo verde simboliza o início da atividade, enquanto o vermelho sinaliza a sua conclusão.

Os retângulos azuis representam todas as subtarefas e os losangos identificam os fatores de ponderação – por exemplo, se a resposta à questão "Valores em aberto?" for negativa, o processo termina; caso contrário, o fluxo seguirá rumo à subtarefa "1010211.3| Reportar ao negócio". Após o mapeamento de todos os processos, os mesmos foram submetidos a uma validação por parte do respetivo colaborador, tendo-se procedido às correções necessárias.

5.4 Obtenção dos tempos unitários e dos fatores de ponderação para cada atividade

As informações respeitantes aos tempos unitários e aos fatores de ponderação foram igualmente obtidas por via de entrevistas aos colaboradores, com posterior validação por parte dos coordenadores das áreas. Relativamente aos tempos unitários das subtarefas dos MPF e dos MPNF, aferidos em minutos, os mesmos encontram-se evidenciados nos Anexos 2 e 3, respetivamente.

No que concerne aos fatores de ponderação, estes resultam em probabilidades de ocorrência. Tome-se como exemplo a atividade 1010211|(Figura 11). Esta atividade apresenta dois losangos – "Valores em aberto?" e "Obtenção de resposta?". Estes losangos determinarão os diferentes rumos que o fluxo pode tomar, mediante a resposta do colaborador à questão que integra. A ocorrência de cada um destes rumos está assim dependente de probabilidades. Conforme a Tabela 1 demonstra, a probabilidade de os valores estarem em aberto corresponde a 60% e a de obter resposta por parte do negócio a 80%.

Tabela 1: Fatores de ponderação da atividade 1010211|

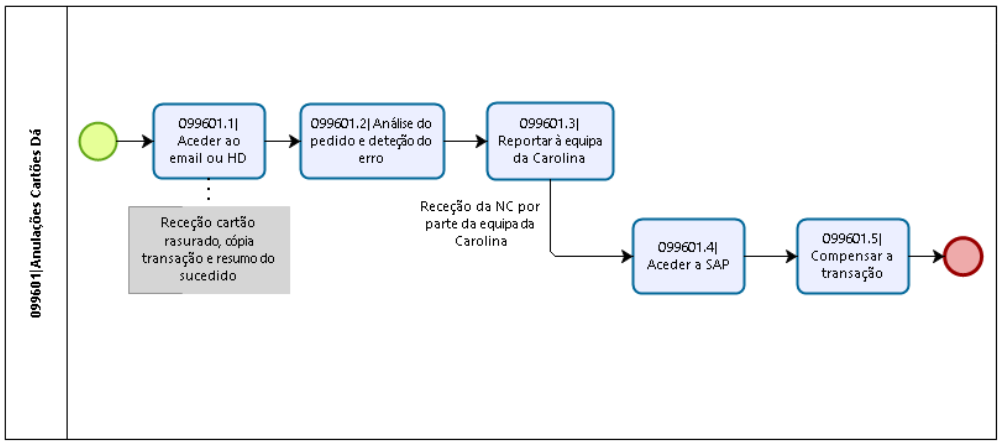
ID ATIVIDADE	FATORES DE PONDERAÇÃO
1010211|	Valores em aberto (SIM:60%; NÃO:40%)
1010211|	Obtenção de resposta (SIM:80%; NÃO:20%)

No que respeita à primeira probabilidade, foram consideradas as utilizações totais do meio de pagamento em causa e as partidas que se encontravam em aberto, no 1º trimestre de 2020. Desta comparação concluiu-se que, em média, 60% dos valores não se encontravam conciliados. No caso da segunda probabilidade, o investigador teve em conta a totalidade dos emails enviados ao negócio e as respostas obtidas, igualmente no 1º trimestre de 2020. Constatou-se assim que em 80% das vezes, o colaborador recebeu *feedback* do negócio. Este

foi o mecanismo utilizado para a obtenção dos restantes fatores de ponderação, traduzidos, portanto, em valores médios – média dos primeiros três meses do ano.

O Anexo 4 evidencia todos os fatores de ponderação recolhidos. Atente-se, porém, que nem todas as atividades os incluem. De facto, existem tarefas cujos processos são bastantes lineares, pelo que a integração de pontos de decisão não acrescentaria valor, nem seria congruente com o fluxo em causa – como sucede com a atividade 099601 – Anulações Cartões Dá (Figura 12).

Figura 12: Atividade 099601|Anulações Cartões Dá



Fonte: Elaboração própria (Bizagi Modeler)

5.5 *Output* final

Após a obtenção dos tempos unitários e dos fatores de ponderação, estes dados foram então introduzidos no Bizagi, fazendo-se correr todos os processos. O *output* extraído, para cada uma das atividades, consiste numa folha Excel que contém informações respeitantes aos tempos mínimo, máximo, médio e total da tarefa macro e respetivas subtarefas. A título de exemplo, a Figura 13 ilustra a simulação obtida para a atividade 1010211. Destas simulações foram essencialmente considerados os tempos médios, por forma a possibilitar a sua comparação com os tempos constantes no modelo atual.

As informações obtidas foram consolidadas no ficheiro Excel de apoio, tendo-se igualmente recolhido os dados respeitantes aos volumes de transação. Estes foram disponibilizados pelo coordenador da equipa de Meios de Pagamento, tendo por base os movimentos realizados durante o ano 2019, constantes no modelo de custeio atual. No que concerne às 25 atividades adicionais, os seus volumes foram discutidos e estimados pelo coordenador e pelo responsável da atividade, tendo igualmente por base os movimentos

hipoteticamente realizados ao ano. Os respetivos valores encontram-se evidenciados no Anexo 5 – o qual comporta a Análise Comparativa, discutida no capítulo 6.

Figura 13: *Output* do Bizagi para a atividade 1010211|

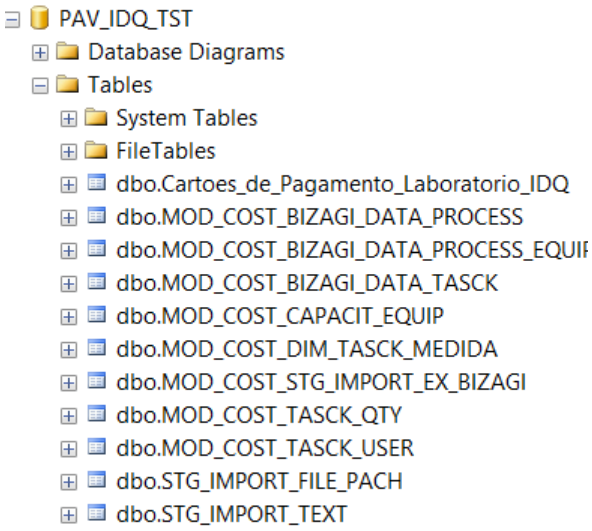
Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time (m)	Max. time (m)	Avg. time (m)	Total time (m)
1010211|MPNF - Análise cheque Marketing Wrt Es_Fecho Mês	**Process**	**100**	**100**	**3**	**123**	**61,1**	**6110**
1010211.4|Analisar motivo da divergência	Task	13	13	25	25	25	325
1010211.6|Proceder à correção	Task	50	50	30	30	30	1500
1010211.2|Analisar conta	Task	100	100	2	2	2	200
NoneEnd	End event	37					
1010211.3|Reportar ao negócio	Task	63	63	50	50	50	3150
1010211.7|Compensar	Task	63	63	5	5	5	315
1010211.5|Regularizar / Imputar a custo	Task	13	13	40	40	40	520
Valores em aberto?	Gateway	100	100				
1010211.1|Aceder a SAP	Task	100	100	1	1	1	100
NoneEnd	End event	63					
Obtenção de resposta?	Gateway	63	63				
NoneStart	Start event	100					

Fonte: *Output* Bizagi Modeler

Após correr todos os processos, e tendo em vista uma análise BI (*business intelligence*) dos dados, os 113 *outputs* extraídos do Bizagi foram posteriormente importados para uma base de dados em SQL – contando esta etapa com o apoio e experiência do supervisor de estágio. O recurso ao SQL permite o armazenamento e a organização dos dados importados, possibilitando a sua consulta/utilização pelas restantes equipas, sendo igualmente adaptável às caraterísticas das mesmas. Foram então criadas várias tabelas, contendo diversas informações, nomeadamente sobre as atividades, tempos, volumes de transação e capacidade da equipa (Figura 14). Através da análise destas tabelas foi possível averiguar as interligações

entre elas, colmatando na realização de *Views* – resultado originado de uma consulta pré-definida (Figura 15).

Figura 14: Tabelas de dados SQL



Fonte: Base de Dados SQL

Figura 15: *View* SQL

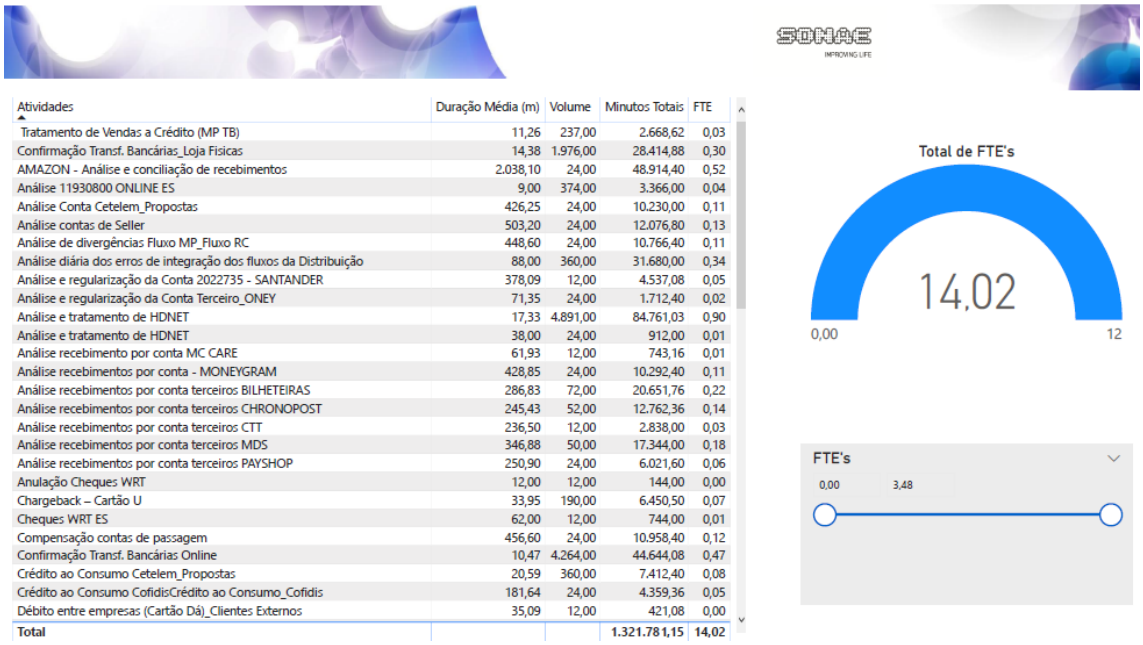
100 % Results Messages

	ID	TASCK_HE...	TASCK_NUM_HE...	TASCK_NUM_DEA...	Name	Type	Instances_comple...	Instances_star...	Min_time	Max_time	Avg_ti...	Total_tim
1	1	99504	99504	7	99504.7|Reportar às lojas	Task	93.0000	93.0000	60.0000	60.0000	60.0000	5580.000
2	2	99504	99504	10	99504.10|Lançar diferenças através de IEF	Task	37.0000	37.0000	10.0000	10.0000	10.0000	370.000
3	3	99504	99504	11	99504.11|Imputar a custo	Task	37.0000	37.0000	10.0000	10.0000	10.0000	370.000
4	4	99504	99504	9	99504.9|Proceder à correção	Task	56.0000	56.0000	90.0000	90.0000	90.0000	5040.00
5	5	99504	99504	12	99504.12|Compensar	Task	93.0000	93.0000	60.0000	60.0000	60.0000	5580.00
6	6	99504	99504	8	99504.8|Confirmar informação	Task	56.0000	56.0000	5.0000	5.0000	5.0000	280.000
7	7	099602	099602	5	099602.5|Pesquisar a transação pelo NIF cliente	Task	100.0000	100.0000	2.0000	2.0000	2.0000	200.000
8	8	099602	099602	6	099602.6|Tirar print	Task	100.0000	100.0000	0.5000	0.5000	0.5000	50.0000
9	9	099602	099602	7	099602.7|Enviar print e excel à equipa de suporte...	Task	100.0000	100.0000	2.0000	2.0000	2.0000	200.000
10	10	99705	99705	1	99705.1|Aceder ao CRM	Task	100.0000	100.0000	1.0000	1.0000	1.0000	100.000
11	11	99705	99705	2	99705.2|Verificar pedidos do fonecedor	Task	100.0000	100.0000	15.0000	15.0000	15.0000	1500.00
12	12	99705	99705	3	99705.3|Aceder a COOL	Task	100.0000	100.0000	1.0000	1.0000	1.0000	100.000
13	13	99705	99705	4	99705.4|Efetivar o pedido do fornecedor	Task	100.0000	100.0000	20.0000	20.0000	20.0000	2000.00
14	14	99705	99705	5	99705.5|Extrair e gravar em pdf	Task	100.0000	100.0000	10.0000	10.0000	10.0000	1000.00

Fonte: Base de Dados SQL

Por fim, foi criada uma ligação entre o SQL e o Power BI – uma ferramenta de BI que permite a construção de relatórios e *dashboards* mais criativos e visuais, permitindo ao coordenador da equipa uma análise mais intuitiva do negócio e suas variações. A Figura 16 evidencia o separador relativo aos FTE's da equipa em análise, constante no relatório realizado no Power BI, para efeitos de Modelo de Custeio.

Figura 16: FTE's Meios de Pagamento



Atividades	Duração Média (m)	Volume	Minutos Totais	FTE
Tratamento de Vendas a Crédito (MP TB)	11,26	237,00	2.668,62	0,03
Confirmação Transf. Bancárias_Loja Fisicas	14,38	1.976,00	28.414,88	0,30
AMAZON - Análise e conciliação de recebimentos	2.038,10	24,00	48.914,40	0,52
Análise 11930800 ONLINE ES	9,00	374,00	3.366,00	0,04
Análise Conta Cetelem_Propostas	426,25	24,00	10.230,00	0,11
Análise contas de Seller	503,20	24,00	12.076,80	0,13
Análise de divergências Fluxo MP_Fluxo RC	448,60	24,00	10.766,40	0,11
Análise diária dos erros de integração dos fluxos da Distribuição	88,00	360,00	31.680,00	0,34
Análise e regularização da Conta 2022735 - SANTANDER	378,09	12,00	4.537,08	0,05
Análise e regularização da Conta Terceiro_ONEY	71,35	24,00	1.712,40	0,02
Análise e tratamento de HDNET	17,33	4.891,00	84.761,03	0,90
Análise e tratamento de HDNET	38,00	24,00	912,00	0,01
Análise recebimento por conta MC CARE	61,93	12,00	743,16	0,01
Análise recebimentos por conta - MONEYGRAM	428,85	24,00	10.292,40	0,11
Análise recebimentos por conta terceiros BILHETEIRAS	286,83	72,00	20.651,76	0,22
Análise recebimentos por conta terceiros CHRONOPOST	245,43	52,00	12.762,36	0,14
Análise recebimentos por conta terceiros CTT	236,50	12,00	2.838,00	0,03
Análise recebimentos por conta terceiros MDS	346,88	50,00	17.344,00	0,18
Análise recebimentos por conta terceiros PAYSHOP	250,90	24,00	6.021,60	0,06
Anulação Cheques WRT	12,00	12,00	144,00	0,00
Chargeback – Cartão U	33,95	190,00	6.450,50	0,07
Cheques WRT ES	62,00	12,00	744,00	0,01
Compensação contas de passagem	456,60	24,00	10.958,40	0,12
Confirmação Transf. Bancárias Online	10,47	4.264,00	44.644,08	0,47
Crédito ao Consumo Cetelem_Propostas	20,59	360,00	7.412,40	0,08
Crédito ao Consumo CofidisCrédito ao Consumo_Cofidis	181,64	24,00	4.359,36	0,05
Débito entre empresas (Cartão Dá)_Clientes Externos	35,09	12,00	421,08	0,00
Total			**1.321.781,15**	**14,02**

Fonte: Modelo de Custeio_IMP (Relatório Power BI)

6. Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo encontra-se dividido em duas secções. A primeira é referente à Análise Comparativa, no qual se efetua, como o próprio título sugere, uma comparação entre os tempos aferidos pelo investigador e os constantes no modelo de custeio atual. Já na segunda secção são explanados e discutidos todos os resultados obtidos, seguindo a evidência corroborada na revisão de literatura.

6.1 Análise Comparativa

No Anexo 5 consta a Análise Comparativa dos tempos aferidos. Para cada atividade, foram considerados como *inputs* os volumes de transação e os tempos médios unitários, tanto os do modelo de custeio atual – **UNIT_AVG TIME (mod_atual)** – como os extraídos do Bizagi – **UNIT_AVG TIME (simulação)**. Vale aqui ressalvar que os tempos integrados no modelo de custeio atual não correspondem aos enviados anualmente pelas equipas para o CQD. A necessidade de questionar e de desenvolver as componentes do TDABC implicou o *check-up*, por parte da equipa de Meios de Pagamento, de todos os tempos e atividades até então considerados como válidos. Desta forma, através do trabalho desenvolvido pelo investigador e em conjunto com o mesmo, a equipa efetuou a atualização dos tempos unitários – tempos estes que, após validação superior, passarão a integrar o modelo de custeio de 2020.

O produto entre cada um destes tempos pelo volume de transação colmata nos minutos totais anualmente despendidos na consecução da respetiva atividade - **MIN TOTAIS/ANO (mod_atual)** e **MIN TOTAIS/ANO (simulação)**. Ressalva-se, porém, que não se têm em conta a capacidade prática dos recursos, resultando a análise numa mera comparação de tempos.

As tarefas a sombreado amarelo são referentes às 25 atividades adicionais. Na medida em que estas tarefas não constavam no TDABC, foi feito um esforço acrescido no sentido de apurar os respetivos processos, tempos e fatores de ponderação – a existirem. Se nesta fase fossem utilizados os tempos fornecidos ao CQD, estas 25 atividades não teriam base de comparação possível, dado não constarem no modelo construído pelo departamento. Esta limitação é assim abolida, dada a flexibilidade e permissão da equipa em reformular as suas tarefas e respetivos tempos de execução. As restantes 88 atividades, sombreadas a azul, correspondem às tarefas já atualmente integradas no modelo.

A diferença entre os minutos totais da simulação e do modelo atual resultam na coluna Δ **TIME (min/ano)**. Conforme o Anexo 5, é possível verificar que a variação, em termos absolutos, é negativa para a grande maioria das atividades (75%). Nos restantes 25%, constata-se que 3% remetem a uma diferença positiva (Δ TIME sombreado a verde) e 22% a uma diferença nula (Δ TIME sombreado a azul-escuro).

Quanto às diferenças positivas, as simulações constatam que o tempo investido na consecução das atividades **099704|**MPF Conta de passagem_11910100 - 11910200, **100304|**Contabilização em SAP pelos registos Conciliação Bancária (IEF Trocas empresa) e **108703|**AMAZON - Análise e conciliação de recebimentos deveria ser maior, face ao atualmente alocado pela equipa. Esta dedução prende-se com o facto de nessas atividades existirem fatores de ponderação, cujas probabilidades se revelam mais altas para a ocorrência de eventos que requerem um maior tempo de execução (Tabela 2). No fundo, as probabilidades aferidas enveredam o fluxo por caminhos que envolvem a consecução de tarefas com um maior nível de exigência e, com isso, uma alocação de tempo superior.

Tabela 2: Fatores de Ponderação das atividades com Δ TIME positivo

ID ATIVIDADE	ATIVIDADE
099704|	**MPF Conta de passagem_11910100 - 11910200**
099704|	Pastas com erro (EDW para SAP) (SIM:90%; NÃO:10%)
099704|	Pastas com erro (SIM:90%; NÃO:10%)
099704|	Divergências (SIM:99%; NÃO:1%)
099704|	Tipo de erro (PARAMETRIZAÇÕES:15%; SISTEMA:85%)
100304|	**Contabilização em SAP pelos registos Conciliação Bancária (IEF Trocas empresa)**
100304|	Erro IEF (SIM:90%; NÃO:10%)
100304|	Erro (SIM:5%; NÃO:95%)
100304|	Consegue manipular o erro (SIM:95%; NÃO:5%)
108703|	**AMAZON - Análise e conciliação de recebimentos**
108703|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
108703|	Motivo (OUTRO:30%; FALTA FT:70%)
108703|	Divergências (SIM:10%; NÃO:90%)
108703|	Tipo divergência (LOJA REGISTOU MP ERRADO:50%; CHEQUE EM DUPLICADO:50%)
108703|	Loja corrige (SIM:10%; NÃO:90%)

Quanto às 25 atividades remanescentes, estas apresentam uma diferença nula, o que significa que as simulações evidenciam exatamente o tempo que os colaboradores consideram necessário para a realização dessas tarefas. O principal motivo por detrás desta igualdade prende-se com o facto de não existirem fatores de ponderação que influenciem o

tempo médio de execução. Tratando-se de processos, em grosso modo, simples e diretos, a inclusão de pontos de decisão revela-se prescindível. Desta forma, os tempos aferidos correspondem exatamente aos apurados junto dos colaboradores, aquando das entrevistas.

A grande maioria das atividades apresenta um Δ TIME negativo, o que significa que o tempo atualmente despendido nestas tarefas é superior àquele que deveria ser alocado, segundo as simulações. Esta diferença poderá justificar-se, não só, mas principalmente, pela não atualização dos mapeamentos. Tempos e processos não atualizados poderão induzir a que a equipa esteja a alocar um maior tempo nessas atividades, quando na verdade os colaboradores poderão estar a realizar outras tarefas. Efetivamente, a equipa pode estar a assumir diversas responsabilidades ao longo de todo esse tempo. Além disso, a melhoria de alguns dos processos implica reduções nos tempos de execução e caso este *upgrade* não esteja refletido no modelo, as conclusões extraídas poderão não ser consonantes com a realidade.

No entanto, não se pode descurar o facto de os fatores de ponderação se basearem em estimativas a 3 meses. A margem temporal é deveras reduzida e pode, de alguma forma, impactar nas diferenças aferidas – sejam elas positivas, nulas ou negativas.

6.2 Discussão dos Resultados

Tendo em vista o reforço da flexibilidade do modelo, procurou-se, em primeiro lugar, compreender a forma como a DSA implementou o sistema TDABC. Através da secção 4.3 é passível de concluir que a direção seguiu de perto as orientações de Kaplan & Anderson (2007). De seguida, procedeu-se ao desenvolvimento de algumas dessas etapas – nomeadamente o mapeamento das atividades e a obtenção dos respetivos tempos – tendo ainda em consideração o pensamento de Everaert *et al.* (2008).

Conforme advoga Barrett (2005) e Kaplan e Anderson (2007), a presença de um *software* sofisticado é fundamental. Verificou-se, no entanto, que apesar de ter recorrido ao programa Edraw, a direção não chegou a usufruir das potencialidades do sistema modelar, cingindo-se apenas à possibilidade do mapeamento. Inclusive, a DSA não ponderou o recurso a outro tipo de ferramenta modelar.

O Bizagi, programa utilizado no decorrer de toda a pesquisa, fornece mecanismos de simulação que permitem às organizações tomarem melhores decisões, ao analisarem o impacto de ideias e/ou mudanças propostas, antes que as mesmas sejam efetivamente implementadas na realidade empresarial. Partindo de um determinado fluxo, o Bizagi permite

criar simulações robustas, através da inclusão de informações que respeitam ao tempo, recursos e custos. Os resultados destas simulações, obtidos em tempo real, são posteriormente avaliados pela gestão, por forma a identificar lacunas no processo e atividades com excesso ou insuficiência de recursos e, assim, captar oportunidades de melhoria.

Não obstante, Namazi (2016) alerta para o facto de muitas das decisões empresariais serem tomadas sob condições de incerteza, induzindo a que a relação estabelecida entre as atividades e os recursos consumidos - tempo, pessoal e custos monetários associados – possa ser não linear, imprecisa e incerta. Contudo, o Bizagi permite atenuar esta adversidade, na medida em que a ferramenta sustenta o caráter preditivo da metodologia TDABC (Kaplan & Anderson, 2004, 2007; Demeere *et al.*, 2009), ao promover a execução de cenários *what-if*. Possibilitando a inclusão de pressupostos intencionais – como por exemplo, aumentar o tempo de execução de uma atividade – o programa permite analisar o impacto dessas alterações e orientar a direção sobre a forma como deve reagir. No fundo, cada cenário executado poderá encaminhar a DSA para um nível superior de otimização dos seus processos e, consequentemente, dos seus negócios. Se eventualmente a direção se deparar com um cenário cujos efeitos reais se revelam contrários aos previstos – e, portanto, se evidenciar uma relação não linear, imprecisa e incerta – pode efetuar novas simulações, no sentido de ajustar e moldar a sua atuação face às circunstâncias.

Como referido no ponto 4.3.2, todas as atividades foram mapeadas uma única vez, aquando da implementação do sistema TDABC. Isto significa que qualquer alteração que tenha ocorrido ao nível dos processos, não terá sido devidamente espelhada nos respetivos mapeamentos. Além disso foi possível constatar que os mapeamentos não comportavam um nível de detalhe aprofundado, prezando-se a superficialidade. Nesta sequência, os mapeamentos não expressam, de um modo efetivo, o esforço dedicado e a exigência requerida pelas atividades.

Sendo o propósito deste relatório o desenvolvimento do modelo *Time-Driven*, a identificação das 113 atividades e das 986 subtarefas, colmataram em mapeamentos mais minuciosos, potenciando, consequentemente, um TDABC mais rigoroso. A desagregação das atividades macro – perfazendo as 17 atividades do Grupo A – tornou-se crucial, por forma a escrutinar a diversidade de processos subjacente e a melhor contabilizar, em termos de tempo, as respetivas tarefas. Esta premissa é igualmente válida para as 6 atividades do Grupo B, uma vez que se tomou em consideração a forma particular como cada colaborador

executa o seu trabalho, requerendo com isso processos e tempos distintos. A inclusão das 2 novas atividades no modelo – integradas no Grupo C – contribuíram igualmente para um TDABC mais preciso, espelhando cada vez mais a dinâmica das tarefas da equipa.

No que respeita à recolha dos tempos unitários, estes podem ser obtidos por via de entrevistas. A tarefa de fornecer estas estimativas revela-se altamente complexa e pode, indubitavelmente, comportar um certo grau de subjetividade (Cardinaels & Labro, 2008; Gervais, Levant & Ducrocq, 2010). Efetivamente, as informações respeitantes aos tempos de execução e aos fatores de ponderação foram obtidas por meio de entrevistas. Adicionalmente, como se verificou no ponto 6.1 e no Anexo 5, os tempos médios de execução das simulações diferem dos fornecidos pela equipa. Esta diferença em muito se deve ao peso que os fatores de ponderação implicam nos tempos finais, dado envolverem probabilidades de ocorrência. Uma vez que as estimativas fornecidas pela equipa baseiam-se no senso comum, é bastante provável que os resultados obtidos comportem um certo nível de subjetividade, podendo comprometer o potencial do modelo.

Não obstante, Barrett (2005) salienta a importância de se manterem os *time drivers* devidamente atualizados, em prol de uma maior precisão do sistema. Atendendo à constante dinâmica dos negócios, é fundamental que a equipa de CMP – assim como a PAV no geral – proceda à atualização dos mapeamentos e dos devidos tempos, sempre que os processos sofram alterações. Considera-se igualmente importante a equipa efetuar uma revisão aos fatores de ponderação, dada a sua grande influência nos tempos finais.

Por fim, Barrett (2005) salienta o facto de o modelo estar dependente da robustez dos dados e refere que se os mesmos forem provenientes de sistemas automatizados, nos quais as informações são fácil e regularmente atualizadas, os resultados serão confiáveis e rigorosos. Tendo o investigador adotado um nível de detalhe mais acentuado, o processo de atualização dos *inputs* torna-se assim mais simplificado, na medida em que basta aceder ao respetivo mapeamento, efetuar as devidas alterações e correr novamente os processos. Posteriormente, a equipa pode introduzir essas atualizações, de forma simples e automática, no SQL e no Power BI, colmatando em *outputs* mais congruentes, atuais e fidedignos. Por esta via, o modelo poderá refletir, de uma forma mais realística, a variabilidade dos negócios, permitindo à PAV tomar, em antemão, melhores decisões.

7. Conclusões, Limitações e Implicações Futuras

O capítulo 7 culmina nas conclusões e nas limitações e implicações futuras que foram possíveis extrair do presente estudo de caso, dedicando-se, para tal, os dois pontos subsequentes à explanação do referido conteúdo.

7.1 Conclusões

A atual realidade empresarial, caraterizada pela elevada competitividade e pela complexidade dos processos, induz muitas organizações a repensarem as suas estratégias competitivas e os seus negócios. Em particular, o sistema de gestão de custos revela-se numa ferramenta crucial para o ganho de vantagem competitiva, constituindo uma das mais importantes decisões a tomar pelas empresas. Um método de custeio eficaz e aprimorado permite reduzir custos e melhorar a qualidade e a eficiência das operações.

Os métodos de custeio tradicionais revelaram-se incapazes de responder, de forma rápida e eficaz, às necessidades do mundo empresarial. Neste sentido, as empresas têm vindo a reduzir a sua dependência destes sistemas, optando pela implementação de modelos de gestão baseados nas atividades. Embora o ABC tenha colmatado as divergências inerentes à abordagem tradicional, constata-se que muitas empresas também renunciaram a sua utilização. Para além de não conseguir captar a complexidade das operações reais da empresa, a sua implementação é demorada e dispendiosa. É neste seguimento que o método TDABC surge como uma alternativa para abolir estes problemas.

No caso em análise, a PAV sentiu a necessidade de compreender e justificar as suas atividades de uma forma mais meticulosa, o que a fez concluir que o método anteriormente adotado – rateio dos *fees* com base no número de registos contabilísticos realizados – não estava a ser capaz de responder de forma inteligível aos negócios, nem de auxiliar a gestão no seu dia-a-dia. Uma vez que o seu objetivo passava por justificar as variações e a dinâmica dos negócios, este método não era de todo o mais indicado. Ambicionando uma imputação de custos mais justa e congruente, a direção reconheceu a urgência de um sistema de custeio mais aprimorado, tendo assim implementado o sistema *Time-Driven*.

O facto de enfrentar uma realidade caraterizada pela constante dinâmica dos negócios, faz com que a direção necessite de incluir novas atividades e funções em tempo útil, por forma a não comprometer a eficiência dos processos internos. O descontentamento das equipas tornou-se evidente quando detetaram a dificuldade, por parte do modelo, em

captar eficazmente esta complexidade. Daqui se inferiu que o modelo não estava a ser tão flexível quanto prometia.

Por conseguinte, o presente relatório emergiu com o intuito de desenvolver o modelo TDABC implementado na PAV, de modo a torná-lo mais flexível e possibilitar uma manutenção mais prática, simples e direta, captando assim, mais eficazmente, a dinâmica dos negócios. No entanto, devido às limitações decorrentes da situação pandémica, apenas foi possibilitada a reestruturação do modelo, tendo por base a análise do CMP – uma das equipas integrantes da PAV.

Tentando responder à questão de investigação imposta, primeiramente foi efetuada uma análise à conceção atual do modelo e, posteriormente, foram ponderadas formas de a melhorar, tomando em atenção as limitações que poderiam advir. Para tal, toda a pesquisa foi conduzida seguindo de perto o pensamento de diversos autores, nomeadamente o de Kaplan & Anderson (2004, 2007), Barrett (2005), Everaert *et al.* (2008), Cardinaels & Labro (2008), Demeere *et al.* (2009), Gervais, Levant & Ducrocq (2010) e , por fim, Namazi (2016).

Desta forma, é possível concluir que a presença de um *software* sofisticado é realmente fundamental. Recorrendo, em concreto, às ferramentas do Bizagi, as simulações obtidas, em tempo real, permitem identificar lacunas nos processos e, assim, captar oportunidades de melhoria. Ademais, ao possibilitar a inclusão de pressupostos intencionais, o programa permite analisar o seu impacto nos processos e, consequentemente, auxiliar a direção no processo de tomada de decisão.

A identificação das 113 atividades e das 986 subtarefas, colmataram em mapeamentos mais minuciosos, contribuindo para um TDABC mais preciso e rigoroso, capaz de refletir, cada vez mais, a variabilidade de tarefas da equipa.

Já no que refere aos tempos de execução e aos fatores de ponderação, as respetivas informações foram obtidas por meio de entrevistas. É certo que estas estimativas se baseiam no senso comum e, como tal, os resultados obtidos poderão efetivamente comportar um certo nível de subjetividade, comprometendo o potencial do modelo.

No entanto, verificou-se que a atualização contínua dos mapeamentos é, de facto, um ponto muito importante. O *update* dos mapeamentos vai permitir que, a todo o momento, seja espelhado o esforço dedicado pela equipa, a exigência requerida pelas atividades e os tempos efetivamente dependidos na sua consecução. Atendendo à dinâmica dos negócios, é fundamental que a equipa proceda à atualização dos mapeamentos e dos devidos tempos,

sempre que os processos sofram alterações, não descurando a revisão dos fatores de ponderação, dada a sua grande influência nos tempos finais.

Tendo o investigador adotado um nível de detalhe mais acentuado, o processo de atualização dos *inputs* torna-se assim mais simplificado, contribuindo para um TDABC mais prático e flexível. As atualizações no Bizagi podem, posteriormente, ser introduzidas de forma automática no SQL e no Power BI, possibilitando a obtenção de *outputs* cada vez mais atuais e confiáveis. Por esta via, o modelo poderá refletir, mais eficazmente, a variabilidade dos negócios e permitir à PAV uma gestão mais eficiente.

Apesar de o TDABC ser alvo de críticas, principalmente no que respeita ao modo como a gestão recolhe os tempos unitários, vislumbra-se como um sistema capaz de simplificar a obtenção e o processamento das informações de custeio. O facto de espelhar, com maior clareza, as particularidades das atividades e os tempos exigidos por cada negócio, o modelo permite aferir, com maior exatidão, o contributo de cada cliente na obtenção de retorno e vantagem competitiva. Acredita-se assim que o desenvolvimento e atualização contínua do modelo proporcione uma mais-valia à DSA e conserve o grande potencial deste sistema.

Como nota final, vale ressalvar a utilidade do presente relatório, na medida em que a equipa depositou uma grande confiança no mesmo. Prova disso reflete-se no facto de ter utilizado parte dos resultados obtidos no modelo de custeio de 2020. Existe, portanto, a convicção de que replicar todo o trabalho efetuado às restantes equipas da PAV, será igualmente bem-sucedido e contribuirá para um TDABC mais unificado e consistente.

Ademais, a presente pesquisa poderá igualmente revelar-se um contributo importante para as organizações que estejam a enfrentar dificuldades idênticas, assim como para a literatura, dado que os estudos que se debruçam sobre a implementação e desenvolvimento real das componentes do TDABC são escassos.

7.2 Limitações e Implicações Futuras

Ao longo da consecução de todo o trabalho prático, bem como do respetivo relatório, o investigador deparou-se com algumas limitações que merecem especial atenção.

Primeiramente, é de destacar a situação pandémica, cujos efeitos se repercutiram no estágio curricular. A sociedade viu-se implicada a alterar a sua rotina, tanto laboral como pessoal, e na Sonae não foi exceção. Apesar de não ter sido interrompido, a estágio passou a

ser realizado remotamente, fazendo com que grande parte do trabalho, nomeadamente as entrevistas e as sessões presenciais, passasse a ser executado a partir de casa. Neste paradigma, o fator tempo tornou-se cada vez mais escasso e, por forma a não comprometer os objetivos propostos, o investigador teve de alterar foco da pesquisa. Daqui se estabeleceu a redefinição do modelo de custeio somente para a equipa de CMP, impossibilitando a análise das restantes equipas.

Adicionalmente, a escassez de tempo comprometeu a análise de duas importantes componentes do TDABC – os recursos e os custos associados – implicando a sua exclusão do presente relatório. Tal facto limitou a constatação de outros resultados e conclusões que poderiam vir a ser igualmente importantes, não só para a PAV como também para a construto académico.

Vale igualmente frisar a necessidade de recorrer a estimativas médias, no que toca às informações de tempos e fatores de ponderação. Para além de comportar um certo grau de subjetividade, existiu efetivamente uma dificuldade acrescida na sua obtenção.

Além disso, os estudos que atualmente se debruçam sobre a análise de processos que visam o desenvolvimento do sistema de custeio TDABC, tendo em vista a sua otimização, são limitados. E, nesta linha, surgiram também algumas dificuldades no sentido de encontrar contributos bibliográficos que aprofundassem o conhecimento sobre a temática em causa.

De uma forma geral, estas foram as limitações que constituíram entraves ao trabalho do investigador e, consequentemente, à redefinição do TDABC, fazendo com que parte do seu grande potencial possa ter sido eventualmente perdido.

Todavia, é possível estimular na comunidade profissional e académica, o desenvolvimento de uma série de pesquisas que visem o desenvolvimento, fortalecimento e ampliação das contribuições desta metodologia. Para além dos resultados encontrados no presente estudo, outras pesquisas podem contribuir para o aprimoramento do modelo, principalmente no que respeita às restrições identificadas ao longo do trabalho.

Neste sentido, recomenda-se a inclusão das componentes custos e recursos em pesquisas futuras, dada a sua relevância e contributo na redefinição do modelo *Time-Driven*. De facto, a análise dos recursos permite averiguar a melhor alocação dos colaboradores às suas funções e aferir os custos associados (Kaplan & Anderson, 2007; Everaert et al., 2008).

Seria igualmente interessante a realização de um estudo que se debruçasse sobre a descoberta de alternativas na obtenção dos tempos unitários – assim como dos fatores de

ponderação – por forma a abolir ou, no mínimo, atenuar a dependência de estimativas e a subjetividade inerente.

Como referido, o desenvolvimento e manutenção do modelo pode proporcionar uma mais-valia à PAV. No entanto, tal implica tempo e dedicação, o que nem sempre é fácil, dada a sua carga e exigência laboral. Efetivamente, as equipas têm de estabelecer prioridades, vendo-se "forçadas" a deixar modelo de custeio para segundo plano. Neste sentido, e em jeito conclusivo, poderia ser vantajoso a constituição de uma equipa totalmente formada e direcionada para o aprimoramento do TDABC.

Referências Bibliográficas

Al-Omiri, M., & Drury, C. (2007). A Survey of Factors Influencing the Choice of Product Costing System in UK Organizations. *Management Accounting Research*, 18(4), 399-424.

Argyris, C., & Kaplan, R. (1994). Implementing New Knowledge - The Case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons*, 8(3), 83-105.

Barrett, R. (2005). Time-Driven Costing - The Bottom Line on the New ABC. *Business Performance Management*, 3(1), 35-39.

Cardinaels, E., & Labro, E. (2008). On the Determinants of Measurement Error in Time-Driven Costing. *The Accounting Review,* 83(3), 735-756.

Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). Measure Costs Right - Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.

Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 130-135.

Cooper, R., & Kaplan, R. (1992). Activity-Based Systems - Measuring the Costs of Resource Usage. *Accounting Horizons*, 6(3), 1-13.

Cooper, R., & Kaplan, R. (1998). *Cost and Effect – Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, Estados Unidos da América: Harvard Business School Press.

Datar, S., & Gupta, M. (1994). Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing. *The Accounting Review*, 69(4), 567-591.

Demeere, N., Stouthuysen, K., & Roodhooft, F. (2009). Time-Driven Activity-Based Costing in an Outpatient Clinic Environment - Development, Relevance and Managerial Impact. *Health Policy*, 92(2), 296-304.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management*, 14(4), 532-550.

Elias, N., & Hill, D. (2010). Customer Profitability Management - Statements on Management Accounting. *Institute of Management Accountants*.

Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S., & Levant, Y. (2008). Cost Modeling in Logistics Using Time-Driven ABC – Experiences from a Wholesaler. *International Journal of Physical Distributiom & Logistics Management*, 38(3), 172-191.

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2012). *Managerial Accounting* (14ª Ed.). Nova Iorque, Estados Unidos da América: McGraw-Hill/Irwin.

Gervais, M., Levant, Y., & Ducrocq, C. (2010). Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) – An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study. Journal of Applied Management Accounting Research, 8(2), 1-20.

Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª Ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Guzman, L., Abbeele, A., Vandewalle, J., Verhaaren, H., & Cattrysse, D. (2013). Recent Evolutions in Costing Systems: A Literature Review of Time-Driven Activity-Based Costing. *Review of Business and Economic Literature*, 58(01), 34-64.

Kaplan, R. (1992). In Defense of Activity-Based Cost Management. *Management Accounting*, 74(5), 58.

Kaplan, R., & Anderson, S. (2004), Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131-138.

Kaplan, R., & Anderson, S. (2007). *Time-Driven Actibity-Based Costing – A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston, Estados Unidos da América: Harvard Business Review Press.

Krishnan, A. (2006). An Application of Activity Based Costing in Higher Learning Institution – A Local Case Study. *Contemporary Management Research*, 2(2), 75-90.

Mahal, I., & Hossain, A. (2015). Activity-Based Costing (ABC) – An Effective Tool for Better Management. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 66-73.

Namazi, M. (2016). Time-driven activity-based costing – Theory, applications and limitations. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(3), 457-482.

Newman, J., & Robinson, P. (1998). The Cost of Library Services – Activity-Based Costing in an Australian Academic Library. *Journal of Academic Librarianship*, 24(5), 373-379.

Pawlyszyn, I. (2017). Time-Driven Activity Based Costing as a Basis for Undertaking Lean Activities. *Logforum*, 13(2), 135-149.

Scapens, R. (2004). Doing Case Study Research. In Humphrey, C., & Lee, B. (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research – A Behind-the-scenes View of Using Qualitative Research Methods* (257-279). Amesterdão, Holanda: Elsevier Ltd.

Sohal, A., & Chung, W. (1998). Activity Based Costing in Manufacturing – Two Case Studies on Implementation. *Integrated Manufacturing Systems*, 9(3), 137-147.

Themido, I., Arantes, A., Fernandes, C., & Guedes, A.(2000). Logistic Costs Case Study – An ABC Approach. *Journal of the Operational Research Society*, 51(10), 1148-1157.

Tse, M., & Gong, M. (2009). Recognition of Idle Resources in Time-Driven Activity-Based Costing and Resource Consumption Accounting Models. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 7(2), 41-54.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications – Design and Methods* (3ª Ed.). Los Angeles, Estados Unidos da América: SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1 – Pontos focados nas entrevistas

Entrevista ao Doutor Paulo Cosme – *area leader* da PAV:

- ✓ Breve apresentação da história, estratégia, missão, valores e estrutura funcional do Grupo Sonae;
- ✓ Contextualização do Centro de Serviços Partilhados da Sonae MC, focando na DSA e posteriormente na PAV – clarificação da sua estrutura organizativa, bem como as funções administrativas exercidas.

Entrevistas ao CQD:

- ✓ Enquadramento do modelo de custeio na DSA, explorando-se a forma como imputava os custos aos negócios no passado e os motivos que a induziram a adotar o TDABC, em 2015;
- ✓ Exploração da atual conceção do modelo, onde se averiguaram todas as suas fases de implementação e se identificaram algumas lacunas.

1ª Fase de entrevistas aos colaboradores:

- ✓ Breve contextualização do âmbito de atuação do colaborador – enquadramento da sua função na equipa e sua contribuição para a negócio;
- ✓ Identificação e descrição das principais atividades macro por si desenvolvidas;
- ✓ Explanação, com possibilidade de demonstração, dos meios e procedimentos necessários à concretização de cada tarefa macro.

2ª Fase de entrevistas aos colaboradores:

- ✓ Validação dos mapeamentos das atividades;
- ✓ Identificação de ajustes e correção necessárias;
- ✓ Obtenção das estimativas referentes aos tempos de execução, às probabilidades dos fatores de ponderação e aos volumes de transação.

Anexo 2 – Atividades, subatividades e tempos unitários MPF

ID ATIVIDADE	ATIVIDADE	TEMPO (MIN)
100008|	**VISAs COL_Lançamento_RECEB_FT**	**271**
100008.1|	Aceder à plataforma Getway	10
100008.2|	Exportar os ficheiros para excel	10
100008.3|	Aceder à MET	2
100008.4|	Exportar Faturas para excel	3
100008.5|	Tratamento do ficheiro excel	180
100008.6|	Correr a macro	30
100008.7|	Aceder a SAP	1
100008.8|	Integrar IEF's	30
100008.9|	Proceder à correção IEF	5
1000081|	**VISAs COL_Comissões**	**151**
1000081.1|	Aceder a SAP	1
1000081.2|	Exportar Conta de Passagem	5
1000081.3|	Aceder à MET	5
1000081.4|	Exportar Faturas	5
1000081.5|	Tratamento do ficheiro excel	30
1000081.6|	Análise e conciliação dos valores	30
1000081.7|	Identificar o erro e voltar a lançar	5
1000081.8|	Cálculo das comissões	15
1000081.9|	Criação do IEF	10
1000081.10|	Integrar IEF em SAP	45
1000082|	**VISAs COL_Regulariz_Banco**	**37**
1000082.1|	Aceder a SAP	1
1000082.2|	Extrair conta do Banco	5
1000082.3|	Tratamento do ficheiro	8
1000082.4|	Analisar valores	20
1000082.5|	Corrigir divergência na conta Comissões	3
1000083|	**VISAs COL_Análise_Conta**	**461**
1000083.1|	Aceder a SAP	1
1000083.2|	Exportar a respetiva conta do MP	5
1000083.3|	Tratamento do ficheiro excel	15
1000083.4|	Analisar conta	120
1000083.5|	Reportar ao negócio	20
1000083.6|	Proceder às correções	120
1000083.7|	Compensar/Regularizar conta	180
100009|	**Entregas à Cobrança COL**	**1031**
100009.1|	Aceder a SAP	1
100009.2|	Exportar a conta Transportadoras	10
100009.3|	Tratamento ficheiro excel	120
100009.4|	Análise dos valores	240

100009.5|	Reportar à Transportadora/Operações	120
100009.6|	Proceder às correções	270
100009.7|	Compensar/Regularizar	270
100010|	**Vendas a Crédito COL_Integ_IEF**	**9**
100010.1|	Aceder à Pasta G	1
100010.2|	Extrair os IEF's necessários	2
100010.3|	Aceder a SAP	1
100010.4|	Integrar IEF's em SAP	5
1000101|	**Vendas a Crédito COL_Análise_Conta**	**796**
1000101.1|	Aceder a SAP	1
1000101.2|	Exportar a respetiva conta do MP	5
1000101.3|	Tratamento do ficheiro excel	10
1000101.4|	Analisar conta	240
1000101.5|	Reportar ao negócio	60
1000101.6|	Proceder às correções	240
1000101.7|	Compensar/Regularizar conta	240
1000102|	**Vendas a Crédito COL_BD**	**30**
1000102.1|	Análise do email	10
1000102.2|	Analisar o motivo da FT não integrar	10
1000102.3|	Reportar às operações	10
100011|	**Online COL - Análise de Contencioso**	**141**
100011.1|	Aceder à MET	5
100011.2|	Exportar casos considerados como novos contenciosos	15
100011.3|	Verificar as respetivas encomendas e valor	30
100011.4|	Aceder a SAP	1
100011.5|	Realizar os movimentos contabilísticos	90
1000111|	**Online COL - Análise de Contencioso_2**	**96**
1000111.1|	Aceder à MET	5
1000111.2|	Exportar casos considerados como antigos contenciosos	15
1000111.3|	Verificar as respetivas encomendas e valor	30
1000111.4|	Aceder a SAP	1
1000111.5|	Realizar os movimentos contabilísticos	45
100012|	**Online COL - Análise Falhas WEB**	**1386**
100012.1|	Aceder a SAP	1
100012.2|	Exportar conta para excel	5
100012.3|	Tratamento do ficheiro	120
100012.4|	Análise valores	300
100012.5|	Regularizar conta	300
100012.6|	Reportar às operações	60
100012.7|	Proceder às correções	300
100012.8|	Regularizar conta	300
100013|	**Online COL - Análise de transferências de clientes WEB COL**	**543**

100013.1|	Aceder a SAP	1
100013.2|	Exportar conta para excel	5
100013.3|	Aceder à MET	2
100013.4|	Exportar ficheiros para excel	10
100013.5|	Tratamento ficheiro excel	60
100013.6|	Analisar valores	240
100013.7|	Compensar	60
100013.8|	Reportar às operações	15
100013.9|	Proceder às correções	90
100013.10|	Compensar	60
100014|	**Online COL - Click & Go**	**227**
100014.1|	Aceder à MET	5
100014.2|	Extrair Faturas COL	5
100014.3|	Aceder a um Link	1
100014.4|	Extrair infos encomenda/valor/loja	15
100014.5|	Compilação de todas a infos em excel	120
100014.6|	Correr macro	30
100014.7|	Aceder a SAP	1
100014.8|	Integrar IEF's	40
100014.9|	Validação da conta de passagem	5
100014.10|	Compensar	2,5
100014.11|	Regularizar conta	2,5
1000141|	**Online COL - Click & Go_Análise Conta**	**451**
1000141.1|	Aceder a SAP	1
1000141.2|	Exportar a respetiva conta do MP	5
1000141.3|	Tratamento do ficheiro excel	10
1000141.4|	Analisar conta	180
1000141.5|	Reportar ao negócio	15
1000141.6|	Proceder às correções	180
1000141.7|	Compensar/Regularizar conta	60
100016|	**Online (COL) - Análise Conta 2031764 - Depósitos por justificar ONLINE**	**576**
100016.1|	Aceder a SAP	1
100016.2|	Exportar conta para excel	5
100016.3|	Análise valores	240
100016.4|	Reportar ao negócio	30
100016.5|	Proceder às correções	240
100016.6|	Regularizar conta	60
100026|	**Make Notes Loja online registo MP_FECHO MÊS**	**30**
100026.1|	Aceder ao email	1
100026.2|	Extração do ficheiro	2
100026.3|	Tratamento das infos em excel para criação IEF	5
100026.4|	Aceder a SAP	1
100026.5|	Integrar IEF	3

100026.6|	Validar conta 11910100	5
100026.7|	Analisar motivo da divergência	5
100026.8|	Proceder às correções	3
100026.9|	Regularizar conta	5
1000261|	**Make Notes Loja online registo MP_1x MÊS**	**71**
1000261.1|	Aceder a SAP	1
1000261.2|	Extrair contas: MP e Banco	5
1000261.3|	Analisar valores	30
1000261.4|	Reportar ao Negócio e Tesouraria	10
1000261.5|	Proceder às correções	15
1000261.6|	Compensar	5
1000261.7|	Regularizar	5
099601|	**Anulações Cartões Dá**	**20**
099601.1|	Aceder ao email ou HD	1
099601.2|	Análise do pedido e deteção do erro	15
099601.3|	Reportar à equipa da Carolina	1
099601.4|	Aceder a SAP	1
099601.5|	Compensar a transação	2
099602|	**Reclamação E-Fatura**	**9,5**
099602.1|	Reclamação E-Fatura	1
099602.2|	Análise do pedido via NIF cliente	2
099602.3|	Exportar para excel e fazer o devido tratamento	1
099602.4|	Aceder ao E-Fatura	1
099602.5|	Pesquisar a transação pelo NIF cliente	2
099602.6|	Tirar print	0,5
099602.7|	Enviar print e excel à equipa de suporte ao negócio	2
099701|	**Mapa de controlo de ajuste de Diferenças**	**125**
099701.1|	Aceder a SAP	1
099701.2|	Exportar contas de custos e proveitos	2
099701.3|	Mapeamento da info	60
099701.4|	Validar se os valores estão em conformidade	60
099701.5|	Reportar ao negócio os valores regularizados no mês	2
099702|	**MPF_MPNF - Validação de valores registados em contas de exploração**	**43**
099702.1|	Aceder a SAP	1
099702.2|	Extrair as contas 119 e 278	2
099702.3|	Tratamento ficheiro excel	10
099702.4|	Análise dos valores	20
099702.5|	Reportar à equipa	10
100401|	**Análise Mensal das contas de diferenças e regularização**	**1241**
100401.1|	Aceder a SAP	1
100401.2|	Exportar todas as contas de diferenças	2
100401.3|	Mapeamento	30
100401.4|	Analisar as diferenças	480

100401.5|	Regularizar ao fim 60 dias	720
100401.6|	Questionar a loja do porquê dessa diferença	2
100401.7|	Proceder às correções	5
100401.8|	Imputar a custo	1
100003|	**Devolução Online em Loja Física**	**13,5**
100003.1|	Aceder ao Service Desk	1
100003.2|	Abrir o registo	1
100003.3|	Conciliar dados com a FT online	5
100003.4|	Retornar pedido para a loja	1
100003.5|	Aceder à respetiva plataforma	1,5
100003.6|	Aceder à MET	1
100003.7|	Preencher infos necessárias	2
100003.8|	Fechar registo	1
1000031|	**Devolução Online em Loja Física_MÊS SEGUINTE**	**182**
1000031.1|	Aceder a SAP	1
1000031.2|	Conciliar FCx com transferências MB	15
1000031.3|	Compensar os valores que batem	3
1000031.4|	Exportar conta para excel	1
1000031.5|	Exportar infos da BD	1
1000031.6|	Tratamento do ficheiro	10
1000031.7|	Análise e cruzamento da info	60
1000031.8|	Analisar motivo da divergência	60
1000031.9|	Reportar à loja	1
1000031.10|	Imputar a custo	10
1000031.11|	Proceder à correção	10
1000031.12|	Preparar e lançar IEF (OGONE e PAYPAL)	10
100303|	**Análise de Fundos de Maneio**	**294**
100303.1|	Aceder a SAP	1
100303.2|	Exportar a conta FM todas as empresas	15
100303.3|	Aceder a UNIFO	1
100303.4|	Exportar relatório FM de cada loja	10
100303.5|	Compilar todas as infos em excel	15
100303.6|	Analisar valores	5
100303.7|	Analisar as contas com diferenças	180
100303.8|	Questionar a loja	5
100303.9|	Pedir ajuda à equipa suporte ao negócio	2
100303.10|	Proceder às correções	60
100601|	**Confirmação Transf. Bancárias_Lojas Físicas**	**19**
100601.1|	Aceder ao Monitor Central	1
100601.2|	Verificar pedidos em aberto	1
100601.3|	Aceder a UNIFO	1
100601.4|	Confirmar montante TB e ordenante da loja	4
100601.5|	Aceder à plataforma do Banco	1

100601.6|	Validar entrada do montante na conta	1
100601.7|	Tirar prints	1
100601.8|	Enviar email à loja	3
100601.9|	Aceder a MET	1
100601.10|	Preencher tela com os dados	1,5
100601.11|	Confirmar o pedido no Monitor Central	1
100601.12|	Confirmar o pedido em UNIFO	1
100601.13|	Print da confirmação TB	0,5
100601.14|	Anexar print e enviar email	1
100604|	**Confirmação Transf. Bancárias Online**	**15**
100604.1|	Verificar pedidos recebidos via email	1
100604.2|	Aceder à plataforma do Banco	1
100604.3|	Validar entrada do montante na conta	1
100604.4|	Aceder à pasta partilhada	1
100604.5|	Exportar a info de banco	1
100604.6|	Aceder a OMS	2
100604.7|	Validar a TB	1
100604.8|	Tirar print	0,5
100604.9|	Anexar e enviar email	2
100604.10|	Tirar print	0,5
100604.11|	Aceder a MET	1
100604.12|	Preencher tela com os dados	2
100604.13|	Anexar e enviar email	1
100901|	**Tratamento de Vendas a Crédito (MP TB)**	**19**
100901.1|	Reencaminhar email para equipa GAC	1
100901.2|	Enviar email ao cliente a rejeitar pedido	1
100901.3|	Aceder a UNIFO	1
100901.4|	Confirmar e aprovar o pedido de crédito	1
100901.5|	Tirar print	0,5
100901.6|	Enviar email ao cliente	1
100901.7|	Tabela resumo	1
100901.8|	Vai conferindo a receção mercadoria	0,5
100901.9|	Enviar email a solicitar FT	1
100901.10|	Extrair FT de UNIFO	5
100901.11|	Aceder a SAP	1
100901.12|	Lançar FT	5
100501|	**Processos Chargeback (Reclamações via Banco)**	**16**
100501.1|	Aceder à BD	5
100501.2|	Aceder a SAP	1
100501.3|	Efetuar os movimentos contabilísticos necessários	3
100501.4|	Preencher quadro resumo excel	5
100501.5|	Reportar ao negócio	2
100502|	**Reclamações Clientes transações duplicadas / indevidas**	**13**

100502.1|	Análise do registo aberto pela loja	2
100502.2|	Enviar email ao Banco de Apoio	5
100502.3|	Dar conhecimento à loja da rejeição pedido	2
100502.4|	Solicitar resolução ao Banco Apoio	2
100502.5|	Confirmar estorno à loja	2
100505|	**Chargeback – Cartão U**	**34**
100505.1|	Enviar comprovativo à SFS	1
100505.2|	Pedir à loja docs de prova	2
100505.3|	Avaliação do pedido	30
100505.4|	Solicitar resolução ao Banco Apoio	1
100605|	**Lançamento TB ES**	**9**
100605.1|	Aceder à pasta partilhada	1
100605.2|	Extrair IEF	5
100605.3|	Aceder a SAP	1
100605.4|	Integrar IEF	2
100607|	**Análise Depósitos por justificar**	**367**
100607.1|	Aceder a SAP	1
100607.2|	Exportar conta	2
100607.3|	Analisar valores	30
100607.4|	Analisar motivo divergência	300
100607.5|	Reportar à loja	2
100607.6|	Imputar a proveito	1
100607.7|	Proceder à correção	1
100607.8|	Compensar	30
100301|	**Análise e tratamento de HDNET**	**44**
100301.1|	Analisar pedido de correção	3
100301.2|	Aceder a SAP	1
100301.3|	Proceder à devida correção	2
100301.4|	Fechar o registo	1
100301.5|	Enviar email ao Banco de Apoio	1
100301.6|	Transmitir infos à loja	1
100301.7|	Aceder a SAP	1
100301.8|	Validar erros em SAP	10
100301.9|	Proceder à devida correção	1
100301.10|	Aceder a UNIFO	2
100301.11|	Extração e análise das infos	8
100301.12|	Questionar transportadoras / lojas	5
100301.13|	Aceder a SAP	1
100301.14|	Proceder à devida correção	2
100301.15|	Fechar o registo	5
100302|	**Tratamento Encerramento de lojas**	**38**
100302.1|	Analisar pedido de encerramento	4
100302.2|	Aceder a SAP	1

100302.3|	Exportar contas	10
100302.4|	Quadro resumo com os detalhes	5
100302.5|	Analisar contas	6
100302.6|	Proceder ao encerramento da loja	10
100302.7|	Fechar o registo	1
100302.8|	Enviar email a confirmar resolução do pedido	1
100304|	**Contabilização em SAP pelos registos Conciliação Bancária (IEF Trocas empresa)**	**19**
100304.1|	Extrair IEF necessário	1
100304.2|	Aceder a SAP	1
100304.3|	Lançar IEF	1
100304.4|	Proceder à correção	5
100304.5|	Integrar IEF	2
100304.6|	Validar SM35	1
100304.7|	Manipular erro	5
100304.8|	Eliminar linha	2
100304.9|	Pedir informação à Reconciliação	1
100001|	**Online COL - Análise SEPA-PS2**	**103**
100001.1|	Aceder a SAP	1
100001.2|	Validar valores em Banco	60
100001.3|	Reportar ao negócio	3
100001.4|	Regularizar valor	5
100001.5|	Proceder à correção	4
100001.6|	Compensar	30
100002|	**Online COL - MB Way**	**315**
100002.1|	Aceder à pasta Proc92	1
100002.2|	Extrair IEF	1
100002.3|	Aceder a SAP	1
100002.4|	Integrar IEF	5
100002.5|	Exportar conta	5
100002.6|	Elaborar reporte	180
100002.7|	Reportar ao negócio	2
100002.8|	Corrigir divergências	60
100002.9|	Compensar	60
100004|	**Online SR - SEPA SONAE SR**	**103**
100004.1|	Aceder a SAP	1
100004.2|	Validar valores em Banco	60
100004.3|	Reportar ao negócio	3
100004.4|	Regularizar valor	5
100004.5|	Proceder à correção	4
100004.6|	Compensar	30
100005|	**Online (COL+SR) - Paypal**	**296**
100005.1|	Aceder a SAP	1
100005.2|	Integrar IEF	5

100005.3|	Exportar os valores Paypal	10
100005.4|	Tratamento do ficheiro excel	5
100005.5|	Elaborar reporte	180
100005.6|	Reportar divergências ao negócio	5
100005.7|	Anular divergências	30
100005.8|	Efetuar compensação	60
100006|	**Online SR - Referências multibanco**	**416**
100006.1|	Exportar IEF recebidos via email	5
100006.2|	Aceder a SAP	1
100006.3|	Integrar IEF	10
100006.4|	Exportar valores para excel	30
100006.5|	Tratamento do ficheiro	5
100006.6|	Elaborar reporte	240
100006.7|	Reportar divergências ao negócio	5
100006.8|	Corrigir divergências	60
100006.9|	Efetuar compensação	60
1000161|	**Online (SR) - Análise Conta 2031764 - Depósitos por justificar ONLINE**	**24**
1000161.1|	Aceder a SAP	1
1000161.2|	Analisar a respetiva conta	10
1000161.3|	Aceder a OMS	3
1000161.4|	Verificar qual o MP	5
1000161.5|	Compensar valor com a FT em aberto no MP	5
100017|	**Online SR - Reembolsos Online**	**20**
100017.1|	Verificar reembolsos de encomendas	2
100017.2|	Exportar IEF do email	2
100017.3|	Tratamento do IEF	5
100017.4|	Aceder a SAP	1
100017.5|	Integrar IEF	5
100017.6|	Informar o negócio	2
100017.7|	Aceder à BD e colocar enc em erro	3
100018|	**Online SR - Análise Reembolsos Online**	**93**
100018.1|	Aceder a SAP	1
100018.2|	Exportar conta para excel	5
100018.3|	Tratamento do ficheiro	10
100018.4|	Aceder à MET	5
100018.5|	Exportar ficheiro das FT	10
100018.6|	Tratamento do ficheiro	10
100018.7|	Cruzamento das infos	10
100018.8|	Aceder a OMS ou METIS	2
100018.9|	Extrair ID da encomenda	30
100018.10|	Contabilização no MP	10
100019|	**Online SR - Integração MP plataformas Online**	**13**
100019.1|	Aceder à pasta e extrair IEF	2

100019.2|	Aceder a SAP	1
100019.3|	Integrar IEF	10
100021|	**Online SR - NC IBAN 999**	**59**
100021.1|	Aceder a SAP	1
100021.2|	Exportar conta	5
100021.3|	Analisar NC não reembolsadas	5
100021.4|	Aceder a OMS ou METIS	2
100021.5|	Verificar existência de NIB	5
100021.6|	Reportar ao negócio	2
100021.7|	Aceder a OMS ou METIS	2
100021.8|	Validar tipo de devolução	2
100021.9|	Anular divergência	10
100021.10|	Reportar ao negócio	10
100021.11|	Imputar a custo/proveito	5
100021.12|	Compensar	10
100022|	**Online SR - ONEY**	**241**
100022.1|	Exportar ficheiro recebido por email	5
100022.2|	Tratamento do ficheiro para criação IEF	60
100022.3|	Aceder a SAP	1
100022.4|	Integrar IEF	5
100022.5|	Exportar conta	10
100022.6|	Elaborar reporte	120
100022.7|	Reportar ao negócio	10
100022.8|	Corrigir divergências	10
100022.9|	Compensar	20
100023|	**Online SR - OGONE_Integração IEF**	**18**
100023.1|	Aceder à pasta Proc92	1
100023.2|	Extrair IEF	1
100023.3|	Aceder a SAP	1
100023.4|	Integrar IEF	5
100023.5|	Proceder à correção	10
1000231|	**Online SR - OGONE_Análise**	**301**
1000231.1|	Aceder a SAP	1
1000231.2|	Exportar os valores gerados na OGONE	15
1000231.3|	Tratamento do ficheiro excel	5
1000231.4|	Elaborar reporte	180
1000231.5|	Reportar divergências ao negócio	10
1000231.6|	Anular divergências	30
1000231.7|	Efetuar compensação	60
100024|	**Online SR - Atividades Fecho**	**112**
100024.1|	Aceder a SAP	1
100024.2|	Entrar na respetiva conta	1
100024.3|	Validar valores diários que se anulam	15

100024.4|	Compensar contas	60
100024.5|	Reportar ao negócio	5
100024.6|	Proceder à correção	15
100024.7|	Imputar a custo	15
1000011|	**Online COL - Lançamento SEPA-PS2_MC**	**26**
1000011.1|	Aceder a SAP	1
1000011.2|	Agrupar valores por data	5
1000011.3|	Exportar para excel	1
1000011.4|	Tratamento do ficheiro	1
1000011.5|	Exportar valores em Banco	1
1000011.6|	Tratamento do ficheiro	1
1000011.7|	Analisar motivo da divergencia	10
1000011.8|	Passar info para SAPEX	1
1000011.9|	Lançar SAPEX em SAP	2
1000011.10|	Efetuar notas de lançamento	2
1000011.11|	Compensar	1
1000012|	**Online COL - Análise SEPA-PS2_MC**	**1013**
1000012.1|	Aceder a SAP	1
1000012.2|	Exportar contas	1
1000012.3|	Tratamento do ficheiro	5
1000012.4|	Verificar se cliente pagou por TB	10
1000012.5|	Reportar ao negócio	2
1000012.6|	Proceder à correção	1
1000012.7|	Compensar	1
1000012.8|	Reportar ao negócio	1
1000012.9|	Proceder à correção	1
1000012.10|	Compensar	1
1000012.11|	Exportar conta	1
1000012.12|	Tratamento do ficheiro	1
1000012.13|	Exportar contas	1
1000012.14|	Tratamento do ficheiro	10
1000012.15|	Extrair ficheiro query_CC	1
1000012.16|	Alimentar o ficheiro base com as infos	1
1000012.17|	Tratamento do ficheiro base	5
1000012.18|	Analisar e compensar	960
1000012.19|	Reportar ao negócio	2
1000012.20|	Proceder à correção	2
1000012.21|	Compensar	5
1000021|	**Online COL - Lançamento_MB Way**	**2**
1000021.1|	Aceder a SAP	1
1000021.2|	Integrar IEF	1
1000022|	**Online COL - Análise_MB Way**	**37**
1000022.1|	Aceder a SAP	1

1000022.2|	Exportar os recebimentos da MB Way	1
1000022.3|	Analisar valores	10
1000022.4|	Regularizar valor ao dia	10
1000022.5|	Efetuar notas de lançamento	5
1000022.6|	Compensar	10
1000051|	**Online (COL) - Lançamento_ Paypal**	**2**
1000051.1|	Aceder a SAP	1
1000051.2|	Integrar IEF	1
1000052|	**Online (COL) - Análise_ Paypal**	**37**
1000052.1|	Aceder a SAP	1
1000052.2|	Exportar os recebimentos da Paypal	1
1000052.3|	Analisar valores	10
1000052.4|	Regularizar valor ao dia	10
1000052.5|	Efetuar notas de lançamento	5
1000052.6|	Compensar	10

Anexo 3 – Atividades, subatividades e tempos unitários MPNF

ID ATIVIDADE	ATIVIDADE	TEMPO (MIN)
1000|	**Débito entre empresas (Cartão Dá)_Clientes Externos**	**49,5**
1000.1|	Recolha das infos recebidas no email	2
1000.2|	Análise das infos	5
1000.3|	Aceder a SAP	1
1000.4|	Criar lançamento	2
1000.5|	Emitir FT ao cliente	5
1000.6|	Tratamento ficheiro excel	5
1000.7|	Copiar dados para o SAPEX	5
1000.8|	Validar	5
1000.9|	Correção dos erros identificados pelo SAPEX	2
1000.10|	Aceder a SAP	1
1000.11|	Gerar SAPEX	1
1000.12|	Integrar SAPEX	2
1000.13|	Validar saldo cliente	5
1000.14|	Tirar print a comprovar lançamento	0,5
1000.15|	Aceder ao ficheiro Transações na PPS	2
1000.16|	Extração da info respetiva a cada empresa	1
1000.17|	Compilar info num excel	2
1000.18|	Conferir subtotal com email da Liliana	1
1000.19|	Enviar email ao cliente	2
1001|	**Débito entre empresas (Cartão Dá)_Grupo**	**251,667**
1001.1|	Aceder à pasta partilhada	1
1001.2|	Extrair o ficheiro	3
1001.3|	Tratamento do ficheiro	30
1001.4|	Copiar dados para o SAPEX	60
1001.5|	Validar	1
1001.6|	Correção dos erros identificados pelo SAPEX	2
1001.7|	Aceder a SAP	1
1001.8|	Gerar SAPEX	2
1001.9|	Integrar SAPEX	3
1001.10|	Verificar referências de cada empresa	15
1001.11|	Validar código fornecedor	5
1001.12|	Registar FT na SFS (S680)	30
1001.13|	Aceder a SAP	1
1001.14|	Efetuar lançamentos para emitir FT	30
1001.15|	Registo das FT para cada loja em SAPEX	30
1001.16|	Validar saldos fornecedores	2
1001.17|	Tirar print e colar no ficheiro excel	0,667
1001.18|	Colocar texto nas FT	15
1001.19|	Imprimir	10

1001.20|	Arquivar	10
100101|	**Análise recebimento por conta MC CARE**	**127**
100101.1|	Aceder a SAP	1
100101.2|	Exportar conta de passagem MC CARE	3
100101.3|	Tratamento do ficheiro excel	15
100101.4|	Análise dos valores	30
100101.5|	Compensar	3
100101.6|	Reportar ao sistema ou suporte ao negócio	3
100101.7|	Transferir saldos por dia/loja para a conta 11910700	7
100101.8|	Exportar conta para excel	2
100101.9|	Tratamento do ficheiro excel	15
100101.10|	Enviar ficheiro à MC CARE	5
100101.11|	Imputar a custo	10
100101.12|	Proceder à correção	30
100101.13|	Compensar	3
099704|	**MPF Conta de passagem_11910100 - 11910200**	**1486**
99704.1|	Aceder a SAP	1
99704.2|	Transação ZI21	5
99704.3|	Identificação e correção do erro	30
99704.4|	Transação SM35	5
99704.5|	Correção data	30
99704.6|	Exportar contas 100 e 200	30
99704.7|	Tratamento dos ficheiros	15
99704.8|	Compensar por empresa	30
99704.9|	Analisar/identificar motivo da divergência	1200
99704.10|	Reportar	10
99704.11|	Corrigir	10
99704.12|	Validar integração	90
99704.13|	Compensar por empresa	30
099703|	**Análise diária dos erros de integração dos fluxos da Distribuição**	**88**
99703.1|	Análise dos erros recebidos	2
99703.2|	Aceder a SAP	1
99703.3|	Transação ZI21	10
99703.4|	Identificação do erro	30
99703.5|	Contabilização/Correção parametrização	30
99703.6|	Abertura registo com pedido de alteração de estado	15
101101|	**MPNF - Análise mensal Devoluções Remotas_Registo entre empresas**	**2001**
101101.1|	Aceder a SAP	1
101101.2|	Exportar conta de fornecedores de Devoluções Remotas	30
101101.3|	Tratamento do ficheiro	20
101101.4|	Analisar divergências	1680
101101.5|	Efetuar correções contabilísticas	240

101101.6 |	Compensar contas	30
101005 |	**Lançamentos EDW_Correções PLA**	**45**
101005.1 |	Aceder a SAP	1
101005.2 |	Exportar infos da conta	15
101005.3 |	Tratamento do ficheiro excel	20
101005.4 |	Aceder a MAJ	2
101005.5 |	Importar o ficheiro	3
101005.6 |	Gravar	2
101005.7 |	Tirar print dos docs gerados	1
101005.8 |	Colar prints no ficheiro excel	1
100305 |	**Tratamento Cheques recuperados-devolvidos (CQ e lançamentos)**	**26**
100305.1 |	Tratamento da info recebida	15
100305.2 |	Aceder a SAP	1
100305.3 |	Efetuar os registos contabilísticos	10
099705 |	**MPNF - Análise e tratamento de registos de Fornecedores**	**67**
99705.1 |	Aceder ao CRM	1
99705.2 |	Verificar pedidos do fornecedor	15
99705.3 |	Aceder a COOL	1
99705.4 |	Efetivar o pedido do fornecedor	20
99705.5 |	Extrair e gravar em pdf	10
99705.6 |	Anexar pdf no CRM e enviar ao fornecedor	20
101006 |	**MPNF - Gift Card_ Análise das divergencias_lançamento-registo das FTs**	**1325**
101006.1 |	Aceder a SAP	1
101006.2 |	Exportar conta 278 (Cartão Dá)	10
101006.3 |	Aceder à pasta 32 na PPS	5
101006.4 |	Compilação das infos	20
101006.5 |	Identificar o motivo da divergência	1200
101006.6 |	Enviar email à loja	2
101006.7 |	Proceder à correção	60
101006.8 |	Imputar a custo	2
101006.9 |	Compensar	25
101007 |	**MPNF - Listas de Nascimento**	**246**
101007.1 |	Aceder à BD	1
101007.2 |	Extrair ficheiros	5
101007.3 |	Aceder a SAP	1
101007.4 |	Exportar conta 7	5
101007.5 |	Tratamento do ficheiro	10
101007.6 |	Identificar o motivo da divergência	220
101007.7 |	Enviar email à loja	2
101007.8 |	Proceder à correção	2
101008 |	**MPNF - Análise - Vales de Fornecedor**	**1383**

101008.1|	Aceder a COOL	1
101008.2|	Extrair as infos necessárias	10
101008.3|	Aceder a UNIFO	1
101008.4|	Extrair relatório	20
101008.5|	Aceder a SAP	1
101008.6|	Exportar conta	10
101008.7|	Tratamento do ficheiro excel	60
101008.8|	Analisar motivo da divergência	1200
101008.9|	Proceder à correção	60
101008.10|	Compensar	20
101022|	**MPNF - Avaliar novas campanhas (EANS vales_cupões)**	**66**
101022.1|	Análise do pedido de nova campanha	15
101022.2|	Reposta ao email com as condições	5
101022.3|	Gerar EAN	20
101022.4|	Aceder a RETEK	1
101022.5|	Parametrizar nova campanha	20
101022.6|	Enviar email de confirmação ao suporte ao negócio	5
1010221|	**MPNF - Avaliar novas campanhas (EANS vales_cupões)_Final Campanha**	**217**
1010221.1|	Aceder a UNIFO	1
1010221.2|	Extrair a info necessária	10
1010221.3|	Aceder a SAP	1
1010221.4|	Exportar conta	10
1010221.5|	Tratamento do ficheiro	15
1010221.6|	Conciliar valores	120
1010221.7|	Questionar a loja	5
1010221.8|	Imputar a custo	10
1010221.9|	Emitir FT em SAP	20
1010221.10|	Compensar loja	10
1010221.11|	Dar saída encomendas pela Chronopost	15
101301|	**Parametrização de fluxos para nova loja em SAP-COOL-Retek**	**45**
101301.1|	Extrair pdf com as novas lojas	1
101301.2|	Aceder à BD SSDA	1
101301.3|	Confirmar novas lojas	5
101301.4|	Aceder a SAP	1
101301.5|	Parametrizar a nova loja	15
101301.6|	Aceder a COOL	1
101301.7|	Definir o MP para a loja	15
101301.8|	Parametrizar à Refª	2
101301.9|	Aceder a MET	1
101301.10|	Preencher tela c/dados da nova loja	3
101401|	**Parametrização e testes novos MP em SAP-COOL-Retek**	**55**
101401.1|	Aceder a RETEK PP	1

101401.2|	Parametrizar novo MP	2
101401.3|	Parametrizar novo MP em COOL	10
101401.4|	Abrir registo para parametrizar MP em RETEK PP	2
101401.5|	Enviar à equipa ID&Q para testar	2
101401.6|	Aceder a RETEK PRD	1
101401.7|	Parametrizar novo MP	2
101401.8|	Parametrizar novo MP em COOL	10
101401.9|	Abrir registos para parametrizar MP em HDNET	15
101401.10|	Parametrizar novo MP em SAP	10
101601|	**Tratamento de Vendas a Crédito (MP VENDA A CRÉDITO)**	**172**
101601.1|	Aceder a UNIFO	1
101601.2|	Extrair relatório	20
101601.3|	Tratamento do ficheiro	20
101601.4|	Criação IEF	30
101601.5|	Aceder a SAP	1
101601.6|	Integrar IEF	30
101601.7|	Analisar FCx/Rolo Controlo em UNIFO	10
101601.8|	Questionar a loja	20
101601.9|	Proceder à correção	30
101601.10|	Compensar	10
099907|	**Lançamento extratos semanais (Cartão) CETELEM**	**458**
099907.1|	Extração do ficheiro recebido via email	1
099907.2|	Tratamento do ficheiro excel	5
099907.3|	Atualizar ficheiro excel modelo	2
099907.4|	Correr macro	7
099907.5|	Parametrizar lojas no respetivo ficheiro	5
099907.6|	Abrir IEF e filtrar Credifin Banco por empresa	2
099907.7|	Aceder a SAP	2
099907.8|	Validar entrada das VND em banco	7
099907.9|	Questionar a reconciliação bancária	1
099907.10|	Questionar diretamente a Cetelem	1
099907.11|	Corrigir parametrização	1
099907.12|	Voltar a correr a macro	7
099907.13|	Carregar e validar novo IEF	2
099907.14|	Tratamento do IEF	2
099907.15|	Integrar IEF em SAP	20
099907.16|	Processamento manual WRT	20
099907.17|	Processamento manual MCH	7
099907.18|	Processamento manual	2
099907.19|	Compensar contas	240
099907.20|	Analisar	120
099907.21|	Reportar à Cetelem/Loja	2
099907.22|	Compensar	2

099910|	**Crédito ao Consumo CETELEM_Propostas**	**27**
099910.1|	Extração dos ficheiros recebidos para excel	1
099910.2|	Aceder a SAP	2
099910.3|	Exportar conta banco	2
099910.4|	Tratamento ficheiro exel	2
099910.5|	Conciliar valores	5
099910.6|	Identificar erro e corrigir	5
099910.7|	Criar IEF	2
099910.8|	Integrar IEF em SAP	1
099910.9|	Processar	5
099910.10|	Identificar erro e corrigir	2
099908|	**Análise Conta CETELEM_Propostas**	**496**
099908.1|	Aceder a SAP	2
099908.2|	Exportar a conta	5
099908.3|	Analisar conta	360
099908.4|	Analisar possível motivo	7
099908.5|	Questionar a loja	120
099908.6|	Proceder à correção	2
099905|	**Saldos Devedores_CETELEM**	**411**
099905.1|	Extrair saldos devedores	2
099905.2|	Aceder a SAP	2
099905.3|	Exportar conta do cliente	5
099905.4|	Tratamento ficheiro excel	10
099905.5|	Reconciliação dos valores	360
099905.6|	Reportar à Cetelem os valores reconciliados	2
099905.7|	Lançamento das FT	30
099911|	**Revogações_CETELEM**	**60**
099911.1|	Extrair ficheiro Revogações	2
099911.2|	Aceder a SAP	2
099911.3|	Exportar conta do cliente	2
099911.4|	Tratamento ficheiro excel	10
099911.5|	Reconciliação dos valores	10
099911.6|	Questionar a loja	2
099911.7|	Proceder à correção	30
099911.8|	Pedir à tesouraria para efetuar os devidos pagamentos	2
1084|	**Crédito ao Consumo_COFIDIS**	**191**
1084.1|	Verificar montantes constantes no pdf	10
1084.2|	Conferir receção do valor e se FC fechada	5
1084.3|	Tratamento / Organização das FT impressas	30
1084.4|	Aceder a SAP	2
1084.5|	Lançar FT	60
1084.6|	Compensar	60
1084.7|	Reporte ao negócio dos valores em aberto	5

1084.8|	Cruzamento dados/infos	5
1084.9|	Conferir entrada dos montantes	5
1084.10|	Tratamento / Organização das FT	5
1084.11|	Lançar FT	2
1084.12|	Compensar	2
108502|	**Lançamento dos valores recebidos_ONEY**	**15**
108502.1|	Aceder à plataforma ONEY	2
108502.2|	Exportar ficheiro excel	2
108502.3|	Tratamento ficheiro para criação IEF	3
108502.4|	Proceder às correções	2
108502.5|	Aceder a SAP	2
108502.6|	Integrar IEF	2
108502.7|	Processar	2
108501|	**Análise e regularização da Conta Terceiro_ONEY**	**78**
108501.1|	Aceder a SAP	2
108501.2|	Analisar conta Oney	60
108501.3|	Compensar	7
108501.4|	Analisar motivo dessa diferença	5
108501.5|	Enviar email à loja	2
108501.6|	Proceder à correção	2
099803|	**Lançamento dos valores recebidos SANTANDER**	**127**
99803.1|	Aceder ao site Santander	3
99803.2|	Efetuar pedido dos ficheiros	1
99803.3|	Transferir ficheiros do email	2
99803.4|	Tratamento do ficheiro	1
99803.5|	Correr as duas 1as macros	5
99803.6|	Analisar o ficheiro gerado	10
99803.7|	Pedir ao Santander o detalhe	2
99803.8|	Retirar linhas do ficheiro	2
99803.9|	Aceder a SAP	2
99803.10|	Efetuar lançamento	3
99803.11|	Correr a 3a macro	5
99803.12|	Analisar valores	2
99803.13|	Apurar as diferenças	2
99803.14|	Proceder à correção	2
99803.15|	Tratamento do IEF	2
99803.16|	Aceder a SAP	2
99803.17|	Integrar IEF	2
99803.18|	Processar	15
99803.19|	Compensar contas de passagem	5
99803.20|	Tratamento do ficheiro	2
99803.21|	Correr a 1a macro	5
99803.22|	Tratamento do ficheiro gerado	5

99803.23|	Correr a 2a e 3a macros	10
99803.24|	Analisar valores	2
99803.25|	Apurar as diferenças	2
99803.26|	Proceder à correção	2
99803.27|	Tratamento do IEF	2
99803.28|	Aceder a SAP	2
99803.29|	Integrar IEF	2
99803.30|	Processar	20
99803.31|	Compensar contas de passagem	5
099802|	**Análise e regularização da Conta 2022735 - SANTANDER**	**398**
99802.1|	Aceder a SAP	2
99802.2|	Exportar conta	5
99802.3|	Analisar conta Santander	180
99802.4|	Compensar	10
99802.5|	Compilar todas as diferenças num excel	2
99802.6|	Análise das diferenças	180
99802.7|	Exportar de SAP todos os custos e proveitos	10
99802.8|	Anexar as infos ao excel	3
99802.9|	Enviar excel resumo ao negócio	2
99802.10|	Imputar a custo ou proveito	2
99802.11|	Proceder à correção	2
100701|	**Integração Tef's não integrados**	**13**
100701.1|	Aceder a SAP	2
100701.2|	Integrar IEF	5
100701.3|	Proceder à correção	1
100701.4|	Processar	5
1010021|	**Cheques WRT ES**	**62**
1010021.1|	Tratamento da dotação	5
1010021.2|	Aceder a SAP	2
1010021.3|	Lançamento da dotação	2
1010021.4|	Aceder a Retek (Cool)	2
1010021.5|	Extrair cheques utilizados	30
1010021.6|	Tratamento do ficheiro	10
1010021.7|	Criar SAPEX	2
1010021.8|	Integrar SAPEX em SAP	5
1010021.9|	Reversão valor cheques utilizados à dotação	2
1010021.10|	Reversão valor remanescente da dotação	2
1010022|	**Anulação Cheques WRT**	**12**
1010022.1|	Aceder a RETEK	2
1010022.2|	Verificar valor dos cheques a anular	5
1010022.3|	Tratamento ficheiro	2
1010022.4|	Carregar ficheiro em RETEK	2
1010022.5|	Enviar email a confirmar anulação	1

101002|	**MPNF - Cheques Worten (Conta 27814202)**	**29**
101002.1|	Aceder a SAP	2
101002.2|	Analisar a respetiva conta	10
101002.3|	Compensar	5
101002.4|	Proceder à correção	2
101002.5|	Compensar	2
101002.6|	Reportar à loja	1
101002.7|	Validar correção	2
101002.8|	Compensar	2
101002.9|	Imputar a custo	2
101002.10|	Enviar email à loja a informar	1
099503|	**Análise recebimentos por conta terceiros BILHETEIRAS**	**420**
099503.1|	Aceder a SAP	1
099503.2|	Inserir conta fornecedor e período a analisar	1
099503.3|	Exportar conta para excel	2
099503.4|	Exportar infos recebidas no reporte do fornecedor	1
099503.5|	Tratamento do ficheiro	20
099503.6|	Análise e comparação dos valores	227
099503.7|	Reportar às lojas	1
099503.8|	Aceder a SAP	1
099503.9|	Proceder à correção	160
099503.10|	Aceder a SAP	1
099503.11|	Imputar a custo	5
099505|	**Análise recebimentos por conta terceiros CHRONOPOST**	**304**
099505.1|	Aceder a SAP	1
099505.2|	Inserir conta fornecedor e período a analisar	1
099505.3|	Exportar conta para excel	2
099505.4|	Exportar infos recebidas no reporte do fornecedor	1
099505.5|	Tratamento do ficheiro	20
099505.6|	Análise e comparação dos valores	196
099505.7|	Reportar às lojas	1
099505.8|	Aceder a SAP	1
099505.9|	Proceder à correção	75
099505.10|	Aceder a SAP	1
099505.11	Imputar a custo	5
099506|	**Análise recebimentos por conta terceiros MDS**	**403**
099506.1|	Aceder a SAP	1
099506.2|	Inserir conta fornecedor e período a analisar	1
099506.3|	Exportar conta para excel	2
099506.4|	Exportar infos recebidas no reporte do fornecedor	1
099506.5|	Tratamento do ficheiro	20
099506.6|	Análise e comparação dos valores	310
099506.7|	Reportar às lojas	1

099506.8|	Aceder a SAP	1
099506.9|	Proceder à correção	60
099506.10|	Aceder a SAP	1
099506.11|	Imputar a custo	5
101001|	**MPNF - Vale promocional (Conta 27814070)**	**120**
101001.1|	Exportar ficheiro recebido via email	1
101001.2|	Aceder a SAP	1
101001.3|	Exportar conta	2
101001.4|	Compilação e tratamento do ficheiro	60
101001.5|	Conciliação de valores	25
101001.6|	Emitir FT em SAP	16
101001.7|	Enviar FT para o respetivo shopping	1
101001.8|	Compensar conta	14
101004|	**MPNF - Plan renov Espanha**	**270**
101004.1|	Aceder a SAP	1
101004.2|	Exportar conta para excel	2
101004.3|	Aceder a RETEK	2
101004.4|	Exportar ficheiro dos artigos vendidos	10
101004.5|	Enviar ficheiros para equipa de Espanha	2
101004.6	Proceder aos movimentos contabilísticos	253
101014|	**MPNF - Análise Promos - (27814071)**	**150**
101014.1|	Aceder a SAP	1
101014.2|	Exportar conta para excel	2
101014.3|	Exportar infos enviadas pela transportadora	5
101014.4|	Tratamento do ficheiro	15
101014.5|	Análise e comparação valores	70
101014.6|	Emitir FT em SAP	13
101014.7|	Questionar a loja	1
101014.8|	Proceder à correção	30
101014.9|	Imputar a custo	2
101014.10|	Enviar FT	1
101014.11|	Compensar conta	10
101015|	**MPNF - Análise Cheque Dejeuner (27814065)**	**380**
101015.1|	Aceder a SAP	1
101015.2|	Exportar conta para excel	2
101015.3|	Exportar infos enviadas pela transportadora	5
101015.4|	Tratamento do ficheiro	15
101015.5|	Análise e comparação valores	275
101015.6|	Emitir FT em SAP	30
101015.7|	Questionar a loja	1
101015.8|	Proceder à correção	45
101015.9|	Imputar a custo	2
101015.10|	Enviar FT	1

101015.11|	Compensar conta	3
1010151|	**MPNF - Cheque Dejeuner_Contabilização FT**	**35**
1010151.1|	Descarregar as faturas recebidas por email	3
1010151.2|	Aceder a SAP	1
1010151.3|	Contabilizar as faturas	31
101016|	**MPNF - Lançamento de comissões cartão Sierra**	**398**
101016.1|	Exportar ficheiro das FT	1
101016.2|	Tratamento do ficheiro	240
101016.3|	Criar SAPEX	90
101016.4|	Aceder a SAP	1
101016.5|	Integrar SAPEX	1
101016.6|	Colocar o respetivo Nº DOC em cada FT	60
101016.7|	Arquivar	5
101017|	**MPNF - Vales de retoma**	**148**
101017.1|	Aceder a SAP	1
101017.2|	Exportar infos para excel	2
101017.3|	Enviar à responsável do negócio	1
101017.4|	Imputar a custo	2
101017.5|	Emitir FT em SAP	120
101017.6|	Enviar FT por email à responsável do negócio	1
101017.7|	Enviar FT por correio ao fornecedor	1
101017.8|	Compensar conta	20
101020|	**MPNF - Análise dos MP Ticket, EuroTicket e complementos**	**561**
101020.1|	Aceder a SAP	1
101020.2|	Exportar conta para excel	5
101020.3|	Exportar ficheiro da transportadora	20
101020.4|	Tratamento do ficheiro	20
101020.5|	Análise e comparação valores	360
101020.6|	Emitir FT em SAP	45
101020.7|	Questionar a loja	2
101020.8|	Imputar a custo	2
101020.9|	Proceder à correção	60
101020.10|	Enviar FT	1
101020.11|	Compensar conta	45
1010201|	**Reembolsos Ticket**	**257**
1010201.1|	Descarregar o report recebido por e-mail	3
1010201.2|	Aceder a SAP	1
1010201.3|	Exportar conta para Excel	1
1010201.4|	Tratamento do ficheiro	175
1010201.5|	Aceder a Access	1
1010201.6|	Importar o ficheiro das comissões	60
1010201.7|	Integrar o ficheiro em SAP	8
1010201.8|	Compensar conta	8

101012|	**MPNF - Análise Cupão - Unicer (27814112)**	**310**
101012.1|	Efetuar pedido dos ficheiros em UNIFO	1
101012.2|	Aceder a SAP	1
101012.3|	Exportar conta para excel	2
101012.4|	Compilação e tratamento do ficheiro	7
101012.5|	Análise e comparação valores	253
101012.6|	Emitir FT em SAP	20
101012.7|	Questionar a loja	2
101012.8|	Imputar a custo	2
101012.9|	Proceder à correção	20
101012.10|	Compensar conta	2
099501|	**Análise recebimentos por conta - MONEYGRAM**	**602**
99501.1|	Aceder ao site da Moneygram	1
99501.2|	Exportar ficheiro Moneytransfer	4
99501.3|	Aceder à Pasta 56	1
99501.4|	Exportar ficheiro Moneygram	7
99501.5|	Aceder a SAP	1
99501.6|	Exportar info	3
99501.7|	Tratamento do excel (D383)	20
99501.8|	Tratamento do excel (D143)	30
99501.9|	Emitir faturas de troca de empresas	60
99501.10|	Conciliar valores	20
99501.11|	Compensar	20
99501.12|	Questionar a SFS	60
99501.13|	Questionar a loja motivo da divergência	120
99501.14|	Imputar a custo	10
99501.15|	Confirmar informação	5
99501.16|	Proceder à correção	120
99501.17|	Compensar	120
099502|	**Análise recebimentos por conta terceiros PAYSHOP**	**333**
99502.1|	Exportar reporte mensal do fornecedor	1
99502.2|	Aceder a SAP	2
99502.3|	Exportar conta	5
99502.4|	Tratamento ficheiro excel	30
99502.5|	Compensar	15
99502.6|	Reportar às lojas	60
99502.7|	Confirmar informação	50
99502.8|	Proceder à correção	60
99502.9|	Lançar diferenças através de IEF	10
99502.10|	Imputar a custo	10
99502.11|	Compensar	90
099504|	**Análise recebimentos por conta terceiros CTT**	**383**
99504.1|	Exportar reporte mensal do fornecedor	1

99504.2|	Aceder a SAP	2
99504.3|	Exportar infos da conta	5
99504.4|	Compilar info e tratamento do excel	40
99504.5|	Conciliar valores	10
99504.6|	Compensar	90
99504.7|	Reportar às lojas	60
99504.8|	Confirmar informação	5
99504.9|	Proceder à correção	90
99504.10|	Lançar diferenças através de IEF	10
99504.11|	Imputar a custo	10
99504.12|	Compensar	60
101013|	**MPNF - Análise Cupão - (27814490)**	**29**
101013.1|	Aceder à pasta partilhada e extrair os respetivos ficheiros	5
101013.2|	Tratamento dos ficheiros excel	10
101013.3|	Enviar o respetivo ficheiro ao responsável do negócio	2
101013.4|	Aceder a RETEK	2
101013.5|	Integrar o segundo ficheiro	5
101013.6|	Aceder a COOL	2
101013.7|	Confirmar novamente o ficheiro	3
1010131|	**MPNF- Análise Cupão (27814490)_Fecho Mês**	**21**
1010131.1|	Aceder a SAP	1
1010131.2|	Analisar conta	2
1010131.3|	Reportar ao negócio	5
1010131.4|	Analisar motivo da divergência	5
1010131.5|	Regularizar / Imputar a custo	2
1010131.6|	Proceder à correção	3
1010131.7|	Compensar	3
101021|	**MPNF - Análise cheque Marketing Wrt Es**	**29**
101021.1|	Análise do pedido de requisição	2
101021.2|	Aceder a RETEK	2
101021.3|	Criar novos EAN's	10
101021.4|	Enviar o respetivo ficheiro ao responsável do negócio	2
101021.5|	Integrar o 2º ficheiro em RETEK	5
101021.6|	Aceder a COOL	5
101021.7|	Confirmar novamente o ficheiro	3
1010211|	**MPNF - Cheque Marketing Wrt Es_Fecho Mês**	**153**
1010211.1|	Aceder a SAP	1
1010211.2|	Analisar conta	2
1010211.3|	Reportar ao negócio	50
1010211.4|	Analisar motivo da divergência	25
1010211.5|	Regularizar / Imputar a custo	40
1010211.6|	Proceder à correção	30
1010211.7|	Compensar	5

108301|	**Análise contas de Seller**	**781**
108301.1|	Aceder a SAP	1
108301.2|	Exportar conta Seller	30
108301.3|	Tratamento do ficheiro	30
108301.4|	Compensar	30
108301.5|	Analisar motivo da divergência	240
108301.6|	Conciliar contas	240
108301.7|	Proceder à correção	60
108301.8|	Compensar	150
108302|	**Análise de divergências Fluxo MP_Fluxo RC**	**541**
108302.1|	Aceder a SAP	1
108302.2|	Exportar conta	10
108302.3|	Tratamento do ficheiro	30
108302.4|	Compensar	30
108302.5|	Analisar motivo da divergência	180
108302.6|	Questionar o suporte Marketplace	20
108302.7|	Proceder à correção	180
108302.8|	Compensar	90
108303|	**Compensação contas de passagem**	**551**
108303.1|	Aceder a SAP	1
108303.2|	Exportar conta	10
108303.3|	Tratamento do ficheiro	30
108303.4|	Compensar	10
108303.5|	Analisar motivo da divergência	240
108303.6|	Questionar o suporte Marketplace	20
108303.7|	Proceder à correção	180
108303.8|	Compensar	60
108304|	**Integração manual fluxo dos recebimentos por conta Provisório e Definitivo**	**805**
108304.1|	Extração ficheiros a integrar	12
108304.2|	Tratamento dos ficheiros	360
108304.3|	Criação IEF e SAPEX	60
108304.4|	Aceder a SAP	1
108304.5|	Integração IEF e SAPEX	12
108304.6|	Processamento IEF e SAPEX	360
108702|	**WORTEN - Análise e conciliação de recebimentos**	**256**
108702.1|	Aceder a SAP	1
108702.2|	Entrar na conta cliente esporádico	5
108702.3|	Entrar na conta seller	5
108702.4|	Entrar na conta cliente	5
108702.5|	Exportar contas	10
108702.6|	Tratamento do ficheiro	15
108702.7|	Conciliar valor encomendas com os valores recebidos	120
108702.8|	Analisar motivo da divergência	15

108702.9|	Pedir registo da FT	10
108702.10|	Corrigir divergência	10
108702.11|	Transferência de saldos	30
108702.12|	Compensar	30
108703|	**AMAZON - Análise e conciliação de recebimentos**	**1601**
108703.1|	Aceder à Plataforma Amazon	10
108703.2|	Extrair relatórios	70
108703.3|	Tratamento ficheiro	20
108703.4|	Aceder a SAP	1
108703.5|	Efetuar o respetivo registo contabilístico	20
108703.6|	Extrair FT da Plataforma Amazon	20
108703.7|	Solicitar ao negócio Pedido de Compra	30
108703.8|	Enviar FT à Gestão Documental	10
108703.9|	Conciliar valor encomendas com os valores recebidos	960
108703.10|	Analisar motivo da divergência	240
108703.11|	Pedir lançamento da FT	10
108703.12|	Reportar ao negócio	30
108703.13|	Registar o valor a custo	60
108703.14|	Transferência de saldos	60
108703.15|	Compensar	60

Anexo 4 – Fatores de Ponderação

ID ATIVIDADE	FATORES DE PONDERAÇÃO
100008|	Erro (SIM:5%; NÃO:95%)
1000081|	Divergências (SIM:97%; NÃO:3%)
1000082|	Divergências (SIM:60%; NÃO:40%)
1000083|	Divergências (SIM:97%; NÃO:3%)
1000083|	Consegue corrigir (SIM:80%; NÃO:20%)
100009|	Divergências (SIM:97%; NÃO:3%)
1000101|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
1000101|	Consegue corrigir (SIM:90%; NÃO:10%)
1000102|	Erros na BD (SIM:90%; NÃO:10%)
100012|	Divergências (SIM:97%; NÃO:3%)
100012|	Consegue corrigir (SIM:70%; NÃO:30%)
100013|	Valores para corrigir (SIM:97%; NÃO:3%)
100013|	Consegue corrigir (SIM:90%; NÃO:10%)
100014|	Existem valores para zerar (SIM:97%; NÃO:3%)
1000141|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
1000141|	Consegue corrigir (SIM:90%; NÃO:10%)
100016|	Divergências (SIM:50%; NÃO:50%)
100016|	Consegue corrigir (SIM:90%; NÃO:10%)
100026|	Todas as linhas zeradas (SIM:99%; NÃO:1%)
1000261|	Falta transfª e/ou existem divergências (SIM:98%; NÃO:2%)
099702|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
100401|	Diferenças fora do padrão (SIM:20%; NÃO:80%)
100401|	Resposta obtida até 60 dias (SIM:10%; NÃO:90%)
100003|	Dados coincidem (SIM:85%; NÃO:15%)
100003|	Qual MP utilizado (PAYPAL/CARTÃO CRÉDITO:70%; REFªMB:30%)
1000031|	Mais valores em aberto (SIM:30%; NÃO:70%)
1000031|	Consegue corrigir (SIM:50%; NÃO:50%)
1000031|	Obtenção de resposta (SIM:40%; NÃO:60%)
100303|	Divergências (SIM:30%; NÃO:70%)
100303|	Erros de processo interno (SIM:70%; NÃO:30%)
100303|	Loja respondeu (SIM:50%; NÃO:50%)
1000|	Cliente (INSCO/RASO/SZ:30%; WELLS FRINCHISING:70%)
1000|	Erros (SIM:2%; NÃO:98%)
1001|	Tipo de transação (UTILIZAÇÕES:80%; EMISSÕES:20%)
1001|	Erros (SIM:2%; NÃO:98%)
100101|	Divergências (SIM:3'%; NÃO:70%)
100101|	Falta FCx (SIM:30%; NÃO:70%)
099704|	Pastas com erro (EDW para SAP) (SIM:90%; NÃO:10%)
099704|	Pastas com erro (SIM:90%; NÃO:10%)
099704|	Divergências (SIM:99%; NÃO:1%)
099704|	Tipo de erro (PARAMETRIZAÇÕES:15%; SISTEMA:85%)

101006|	Divergências (SIM:98%; NÃO:2%)
101006|	Qual o motivo (FALHA SISTEMA / DEVOLUÇÕES:50%; ERRO OPERADORA:50%)
101006|	Obtenção de resposta (SIM:90%; NÃO:10%)
101007|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
101007|	Consegue corrigir (SIM:90%; NÃO:10%)
101007|	Obtenção de resposta (SIM:80%; NÃO:20%)
101008|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
101022|	Aceitaram as condições (SIM:95%; NÃO:5%)
1010221|	Divergências (SIM:60%; NÃO:40%)
1010221|	Mais Vales que UNIFO/SAP (SIM:2%; NÃO:98%)
1010221|	Obtenção de resposta (SIM:90%; NÃO:10%)
1010221|	Receção dos Vales em falta (SIM:70%; NÃO:30%)
101301|	Loja requer parametrização à Refª (SIM:50%; NÃO:50%)
101401|	Novo MP passa por COOL (SIM:20%; NÃO:80%)
101401|	Novo MP passa por COOL (SIM:20%; NÃO:80%)
101601|	Divergências (SIM:40%; NÃO:60%)
101601|	Conseguiu solucionar (SIM:50%; NÃO:50%)
099907|	Erros lojas não parametrizadas (SIM:98%; NÃO:2%)
099907|	Entraram (SIM: 90%; NÃO:10%)
099907|	Motivo (BANCO Ñ PAGOU:70%; LOJAS Ñ PARAMETRIZADAS:30%)
099907|	Resolveram (SIM:50%; NÃO:50%)
099907|	Insígnia (WRT:85%; OUTRAS:15%)
099907|	Insígnia (MCH:70%; OUTRAS: 30%)
099907|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
099910|	Coincidem (SIM:90%; NÃO:10%)
099910|	Erro (SIM:95%; NÃO:5%)
099908|	Diferenças detetadas (SIM:90%; NÃO:10%)
099908|	Motivo identificado (SIM:50%; NÃO:50%)
099911|	Falta NC (SIM:90%; NÃO:10%)
1084|	Valores em aberto (SIM:60%; NÃO:40%)
108502|	Erro em devoluções (SIM:10%; NÃO:90%)
108501|	Diferenças (SIM:30%; NÃO:70%)
108501|	Identificou o motivo (SIM:90%; NÃO:10%)
099803|	Ficheiro (FINANCIAM.:50%; CARTÃO:50%)
099803|	Erro (SIM:80%; NÃO:20%)
099803|	Valores coincidem (SIM:95%; NÃO:5%)
099803|	Tipo de erro (FINANCIAM.S/DETALHE:50%; FINANCIAM.ZERO/DEVOL.:50%)
099803|	Valores coincidem (SIM:90%; NÃO:10%)
099802|	Diferenças (SIM:90%; NÃO:10%)
099802|	Obtenção resposta (SIM:20%; NÃO:80%)
100701|	Erros (SIM:10%; NÃO:90%)

101002|	Divergências (SIM:10%; NÃO:90%)
101002|	Tipo divergência (LOJA REGISTOU MP ERRADO:50%; CHEQUE EM DUPLICADO:50%)
101002|	Loja corrige (SIM:10%; NÃO:90%)
099503|	Divergências (SIM:99%; NÃO:1%)
099503|	Obtenção de resposta em 2 meses (SIM:20%; NÃO:80%)
099505|	Divergências (SIM:99%; NÃO:1%)
099505|	Obtenção de resposta em 2 meses (SIM:20%; NÃO:80%)
099506|	Divergências (SIM:99%; NÃO:1%)
099506|	Obtenção de resposta em 2 meses (SIM:10%; NÃO:90%)
101014|	Divergências (SIM:15%; NÃO:85%)
101014|	Obtenção de resposta (SIM:95%; NÃO:5%)
101015|	Divergências (SIM:5%; NÃO:95%)
101015|	Obtenção de resposta (SIM:95%; NÃO:5%)
101017|	Tudo ok (SIM:95%; NÃO:5%)
101020|	Divergências (SIM:20%; NÃO:80%)
101020|	Obtenção de resposta (SIM:90%; NÃO:10%)
101012|	Divergências (SIM:5%; NÃO:95%)
101012|	Obtenção de resposta (SIM:90%; NÃO:10%)
100601|	Montante já entrou (SIM:80%; NÃO:20%)
100601|	Dados Banco e UNIFO coincidem (SIM:90%; NÃO:10%)
100601|	Loja também enviou email a solicitar a confirmação da TB (SIM:5%; NÃO:95%)
100604|	Montante já entrou (SIM:90%; NÃO:10%)
100604|	PT (SIM:5%; NÃO:95%)
100901|	Venda aprovada (SIM:98%; NÃO:2%)
100901|	Receção FT após 1 semana da data de confirmação do pedido (SIM:95%; NÃO:5%)
100901|	Cliente já recebeu a mercadoria (SIM:95%; NÃO:5%)
100901|	Loja enviou FT (SIM:95%; NÃO:5%)
100501|	Erros (SIM:95%; NÃO:10%)
100502|	Transação duplicada/indevida (SIM:30%; NÃO:70%)
100505|	Transação duplicada/indevida (SIM:90%; NÃO:10%)
100607|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
100607|	Conseguiu solucionar (SIM:95%; NÃO:5%)
100607|	Obtenção de resposta (SIM:98%; NÃO:2%)
100301|	Pedido envolve Banco de Apoio (SIM:90%; NÃO:10%)
100301|	Correção ao MP (SIM:70%; NÃO:30%)
100304|	Erro IEF (SIM:90%; NÃO:10%)
100304|	Erro (SIM:5%; NÃO:95%)
100304|	Consegue manipular o erro (SIM:95%; NÃO:5%)
100001|	Valores coincidem (SIM:50%; NÃO:50%)
100001|	Obtenção de resposta (SIM:95%; NÃO:5%)
100002|	Divergências (SIM:20%; NÃO:80%)

100004|	Valores coincidem (SIM:50%; NÃO:50%)
100004|	Obtenção de resposta (SIM:95%; NÃO:5%)
100005|	Divergências (SIM:20%; NÃO:80%)
100006|	Divergências (SIM:75%; NÃO:25%)
100016|	Existem encomendas online (SIM:30%; NÃO:70%)
100017|	Erro (SIM:10%; NÃO:90%)
100018|	Falta ID na FT (SIM:85%; NÃO:15%)
100021|	Apresenta NIB (SIM:10%; NÃO:90%)
100021|	Devolvido em Cartão Continente / Cartão Desconto (SIM:90%; NÃO:10%)
100021|	Obtenção de resposta (SIM:95%; NÃO:5%)
100022|	Divergências (SIM:20%; NÃO:80%)
100023|	Erro (SIM:20%; NÃO:80%)
1000231|	Divergências (SIM:30%; NÃO:70%)
100024|	Divergências (SIM:60%; NÃO:40%)
100024|	Respondeu (SIM:90%; NÃO:10%)
1000011|	Valores coincidem (SIM:60%; NÃO:40%)
1000012|	Tipo de análise (PS2:90%; SEPA:10%)
1000012|	Pagou por TB (SIM:50%; NÃO:50%)
1000012|	Tipo de RET (COM NIB FICTÍCIO:95%; COM NIB:5%)
1000012|	Existem valores que não batem (SIM:99%; NÃO:1%)
1000022|	Diferença (SIM:40%; NÃO:60%)
1000052|	Diferença (SIM:40%; NÃO:60%)
099501|	Empresa (D143:50%; D383:50%)
099501|	Divergências (SIM:95%; NÃO:5%)
099501|	Valor em Moneytranfer coincide com o da Moneygram (SIM:90%; NÃO:10%)
099501|	Obtenção de resposta (SIM:60%; NÃO:40%)
099502|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
099502|	Obtenção de resposta (SIM:60%; NÃO:40%)
099504|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
099504|	Obtenção de resposta (SIM:60%; NÃO:40%)
101013|	Integração bem sucedida (SIM:90%; NÃO:10%)
1010131|	Valores em aberto (SIM:70%; NÃO:30%)
1010131|	Obtenção de resposta (SIM:20%; NÃO:80%)
101021|	Integração bem sucedida (SIM:90%; NÃO:10%)
1010211|	Valores em aberto (SIM:60%; NÃO:40%)
1010211|	Obtenção de resposta (SIM:80%; NÃO:20%)
108301|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
108301|	Conseguiu solucionar (SIM:90%; NÃO:10%)
108302|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
108302|	Conseguiu solucionar (SIM:80%; NÃO:20%)
108303|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
108303|	Conseguiu solucionar (SIM:40%; NÃO:60%)

108702|	Divergências (SIM:70%; NÃO:30%)
108702|	Falta registo da FT Comissão (SIM:90%; NÃO:10%)
108703|	Divergências (SIM:90%; NÃO:10%)
108703|	Motivo (OUTRO:30%; FALTA FT:70%)
108703|	Divergências (SIM:10%; NÃO:90%)
108703|	Tipo divergência (LOJA REGISTOU MP ERRADO:50%; CHEQUE EM DUPLICADO:50%)
108703|	Loja corrige (SIM:10%; NÃO:90%)

Anexo 5 – Análise Comparativa

ID ATIVIDADE	VOL. TRANS.	UNIT_AVG TIME (mod_atual)	MIN TOTAIS/ANO (mod_atual)	UNIT_AVG TIME (simulação)	MIN TOTAIS/ANO (simulação)	Δ TIME (min/ano)
100008 |	12	271	3252	267,4	3208,8	-43,20
1000081 |	12	151	1812	147,75	1773	-39,00
1000082 |	12	37	444	35,98	431,76	-12,24
1000083 |	12	461	5532	442,6	5311,2	-220,80
100009 |	24	1031	24744	1015,4	24369,6	-374,40
100010 |	360	9	3240	9	3240	0,00
1000101 |	12	796	9552	722,8	8673,6	-878,4
1000102 |	52	30	1560	28,6	1487,2	-72,80
100011 |	12	141	1692	141	1692	0,00
1000111 |	12	96	1152	96	1152	0,00
100012 |	12	1386	16632	1042,2	12506,4	-4125,60
100013 |	12	543	6516	467,85	5614,2	-901,80
100014 |	12	227	2724	226,925	2723,1	-0,90
1000141 |	12	451	5412	422,8	5073,6	-338,40
100016 |	12	576	6912	430,2	5162,4	-1749,60
100026 |	12	30	360	22	264	-96,00
1000261 |	12	71	852	70,5	846	-6,00
099601 |	51	20	1020	20	1020	0,00
099602 |	24	9,5	228	9,5	228	0,00
099701 |	12	125	1500	125	1500	0,00
099702 |	24	43	1032	42,2	1012,8	-19,20
100401 |	12	1241	14892	1212,09	14545,08	-346,92
100003 |	2691	13,5	36328,5	12,14	32668,74	-3659,76
1000031 |	2691	182	489762	118,36	318506,76	-171255,24
100303 |	12	294	3528	103,72	1244,64	-2283,36
1000 |	12	49,5	594	35,09	421,08	-172,92
1001 |	12	251,667	3020	180,2966667	2163,56	-856,44
100101 |	12	127	1524	61,93	743,16	-780,84
099704 |	12	1486	17832	1771,05	21252,6	3420,60
099703 |	360	88	31680	88	31680	0,00
101101 |	12	2001	24012	2001	24012	0,00
101005 |	12	45	540	45	540	0,00
100305 |	52	26	1352	26	1352	0,00
099705 |	52	67	3484	67	3484	0,00
101006 |	12	1325	15900	1305,94	15671,28	-228,72
101007 |	12	246	2952	226,38	2716,56	-235,44
101008 |	12	1383	16596	1181,4	14176,8	-2419,20
101022 |	20	66	1320	63,7	1274	-46,00
1010221 |	12	217	2604	207,35	2488,2	-115,80
101301 |	90	45	4050	43,98	3958,2	-91,80
101401 |	15	55	825	39	585	-240,00
101601 |	104	172	17888	133,4	13873,6	-4014,40
099907 |	52	458	23816	435,39	22640,28	-1175,72
099910 |	360	27	9720	20,59	7412,4	-2307,60
099908 |	24	496	11904	426,25	10230	-1674,00
099905 |	12	411	4932	411	4932	0,00
099911 |	12	60	720	57,12	685,44	-34,56
1084 |	24	191	4584	181,64	4359,36	-224,64
108502 |	360	15	5400	13,34	4802,4	-597,60
108501 |	24	78	1872	71,35	1712,4	-159,60
099803 |	52	127	6604	47,94	2492,88	-4111,12

099802 |	12	398	4776	378,09	4537,08	-238,92
100701 |	52	13	676	12,06	627,12	-48,88
1010021 |	12	62	744	62	744	0,00
1010022 |	12	12	144	12	144	0,00
101002 |	12	29	348	16,9	202,8	-145,20
099503 |	72	420	30240	286,83	20651,76	-9588,24
099505 |	52	304	15808	245,43	12762,36	-3045,64
099506 |	50	403	20150	346,88	17344	-2806,00
101001 |	12	120	1440	120	1440	0,00
101004 |	12	270	3240	270	3240	0,00
101014 |	12	150	1800	122,92	1475,04	-324,96
101015 |	12	380	4560	333,84	4006,08	-553,92
1010151 |	12	35	420	35	420	0,00
101016 |	12	398	4776	398	4776	0,00
101017 |	12	148	1776	143,2	1718,4	-57,60
101020 |	36	561	20196	510,68	18384,48	-1811,52
1010201 |	36	257	9252	257	9252	0,00
101012 |	12	310	3720	287,14	3445,68	-274,32
100601 |	1976	19	37544	14,38	28414,88	-9129,12
100604 |	4264	15	63960	10,47	44644,08	-19315,92
100901 |	237	19	4503	11,26	2668,62	-1834,38
100501 |	1626	16	26016	15,45	25121,7	-894,30
100502 |	1142	13	14846	9,5	10849	-3997,00
100505 |	95	34	3230	33,95	3225,25	-4,75
100605 |	374	9	3366	9	3366	0,00
100607 |	12	367	4404	333,98	4007,76	-396,24
100301 |	4891	44	215204	17,33	84761,03	-130442,97
100302 |	24	38	912	38	912	0,00
100304 |	1080	19	20520	56,49	61009,2	**40489,20**
100001 |	48	103	4944	94,65	4543,2	-400,80
100002 |	12	315	3780	131,08	1572,96	-2207,04
100004 |	36	103	3708	94,37	3397,32	-310,68
100005 |	96	296	28416	119,7	11491,2	-16924,80
100006 |	36	416	14976	321,45	11572,2	-3403,80
1000161 |	12	24	288	14,25	171	-117,00
100017 |	21278	20	425560	15,4	327681,2	-97878,80
100018 |	96	93	8928	77,6	7449,6	-1478,40
100019 |	360	13	4680	13	4680	0,00
100021 |	24	59	1416	41,29	990,96	-425,04
100022 |	24	241	5784	126,2	3028,8	-2755,20
100023 |	360	18	6480	12,05	4338	-2142,00
1000231 |	48	301	14448	151,4	7267,2	-7180,80
100024 |	96	112	10752	88,8	8524,8	-2227,20
1000011 |	48	26	1248	20	960	-288,00
1000012 |	48	1013	48624	839,29	40285,92	-8338,08
1000021 |	360	2	720	2	720	0,00
1000022 |	24	37	888	31,2	748,8	-139,2
1000051 |	360	2	720	2	720	0,00
1000052 |	48	37	1776	31,1	1492,8	-283,20
099501 |	24	602	14448	428,85	10292,4	-4155,60
099502 |	24	333	7992	286,83	6883,92	-1108,08
099504 |	12	383	4596	236,5	2838	-1758,00
101013 |	52	29	1508	26,8	1393,6	-114,40
1010131 |	12	21	252	12,08	144,96	-107,04
101021 |	52	29	1508	27,04	1406,08	-101,92
1010211 |	12	153	1836	61,1	733,2	-1102,80
108301 |	24	781	18744	503,2	12076,8	-6667,20
108302 |	24	541	12984	448,6	10766,4	-2217,60

108303 |	24	551	13224	456,6	10958,4	-2265,60
108304 |	24	805	19320	805	19320	0,00
108702 |	24	256	6144	245,15	5883,6	-260,40
108703 |	24	1601	38424	2038,1	48914,4	**10490,40**