



Este exame é com consulta
Inicia às 18:00 e termina às 19:30.
Note que o exame tem **FRENTE** e **VERSO**

Exercício 1 – Ponto crítico (4 valores) – cerca de 15 minutos

A Sociedade de Malas SA comercializa dois tipos de malas – uma standard e outra de luxo. O orçamento de resultados é o seguinte:

| | Standard | Luxo | Total |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Unidades | 150 000 | 50 000 | 200 000 |
| Preços | 20 € | 30 € | |
| Custo variável unitário | 14 € | 18 € | |
| Vendas | 3 000 000 € | 1 500 000 € | 4 500 000 € |
| Custos variáveis | 2 100 000 € | 900 000 € | 3 000 000 € |
| Margem de contribuição | 900 000 € | 600 000 € | 1 500 000 € |
| Custos fixos | | | 1 200 000 € |
| Resultado operacional | | | 300 000 € |

Pede-se:

1. Qual o ponto crítico assumindo que se mantém a mesma estrutura de mix de produtos. (2 valores)
2. Como é que a empresa pode fazer para com o volume de vendas determinado para o ponto crítico e sem alterar os preços, os custos unitários ou custos fixos conseguir alcançar lucro? (2 valores)

Exercício 2 – Custeio Baseado nas Atividades (7 valores) – cerca de 25 minutos

A Sociedade de Móveis Lda produz dois tipos de cadeiras de escritório – a cadeira executivo e a cadeira presidente. Utiliza o custeio baseado nas atividades para apurar os resultados operacionais. Tem duas categorias de custos diretos – Materiais e mão-de-obra direta de produção – e três centros de custo – Manuseamento de materiais, Corte e Montagem. Estes centros de custo representam três atividades distintas:

| Atividade | Orçamento 2017 | Driver de custo | Custo unitário do Driver |
|---------------------------|----------------|-----------------|--------------------------|
| Manuseamento de materiais | 200 000 € | Nº de peças | 0,25 € |
| Corte | 2 160 000 € | Nº Peças | 2,50 € |
| Montagem | 2 000 000 € | Horas de MOD | 25,00 € |

A MOD da produção tem um custo de 5€ por hora.

Durante este mês de Janeiro prevê-se produzir as seguintes quantidades, consumo de materiais e outros dados quantitativos de atividade:

| Produtos | Unidades Produzidas | Consumo de materiais | Numero de peças | Horas de MOD |
|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| Cadeira executivo | 5 000 | 600 000 € | 100 000 | 7 500 |
| Cadeira presidente | 100 | 25 000 € | 3 500 | 500 |

Admita que a empresa em Janeiro vende 4500 cadeiras executivo e 90 cadeiras presidente e que no final de dezembro passado não tinha qualquer stock.

O preço de venda da cadeira executivo é 110€ e da cadeira presidente 220€

Pede-se:

1. Cálculo da margem bruta industrial no mês de janeiro pelo custeio baseado nas atividades (6 valores)
2. Qual o valor do stock final (1 valor)

Exercício 3 - Balanced scorecard (9 valores)

A sociedade Meditextil produz uma máquina D4H usada na indústria têxtil. A conceção da máquina foi no sentido de distinguir a empresa dos seus concorrentes. É considerada no mercado uma máquina de qualidade superior. Os dados que apresenta para 2015 e 2016 são os seguintes:

| | Rubricas | 2015 | 2016 |
|----|---|-------------|-------------|
| 1 | Unidades produzidas e vendidas de D4H | 200 | 210 |
| 2 | Preço de venda | 40 000 € | 42 000 € |
| 3 | Materiais consumidos (kg) | 300 000 | 310 000 |
| 4 | Custo unitário das matérias por kg | 8,00 € | 8,50 € |
| 5 | Capacidade de produção | 250 | 250 |
| 6 | Custos de conversão (mão de obra e GGF) | 2 000 000 € | 2 025 000 € |
| 7 | Custos de conversão por unidade de capacidade produtiva | 8 000 € | 8 100 € |
| 8 | Capacidade de serviço a cliente (nº de clientes) | 100 | 95 |
| 9 | Custo comercial e de serviço a clientes | 1 000 000 € | 940 500 € |
| 10 | Custo comercial e de serviço a clientes por unidade de capacidade de serviço a clientes | 10 000 € | 9 900 € |
| 11 | Pessoal - Designers | 12 | 12 |
| 12 | Custos de design | 1 200 000 € | 1 212 000 € |
| 13 | Custos de design por empregado | 100 000 € | 101 000 € |

A empresa não tem produzido quaisquer máquinas com defeito, nem tem devoluções, mas pretende reduzir a utilização de materiais por máquina D4H em 2017. Os custos de conversão em cada ano depende da capacidade instalada e não da produção efetivamente realizada. Também o custo comercial e de serviço a cliente está depende da capacidade instalada e não das vendas efetuadas. A empresa forneceu e serviu 75 clientes em 2015 e 80 clientes em 2016. No início de cada ano a administração pode decidir sobre qual o número de designers que precisa dado parte deles terem contrato a termo. Os custos do pessoal de design não tem relação direta com as quantidades de máquina D4H produzidas, nem com as quantidades vendidas, nem com o número de clientes servidos.

Pede-se:

1. A estratégia da empresa é de diferenciação do produto ou de liderança pelos custos? Explique. (2 valores)
2. Descreva elementos chave que incluiria no balanced scorecard e as razões porque o faz. (3 valores)
3. Com base na resposta anterior elabore o mapa estratégico (2 valores)
4. Identifique nas rubricas de custos: (2 valores)
 - a. Os custos variáveis
 - b. Os custos fixos
 - c. Os custos discricionários
 - d. Os custos diretos
 - e. Os custos indiretos